

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

دور استراتيجيات الريادة في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية
المملكة 2030 دراسة نوعية على شركات الاتصالات في المملكة العربية
السعودية

إعداد الطالب/

محمد طريخم مبطي الرشيدى (233000020)

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2024



إهداء

أهدي هذا البحث إلى عائلتي الحبيبة، الذين كانوا دائماً داعمين وملهمين لي في كل مرحلة من مراحل حياتي الأكاديمية والشخصية. لقد كانت حبكم وتضحياتكم هي الدافع الحقيقي وراء تحقيقي لهذا الإنجاز.

كما أهدي هذا البحث إلى أساتذتي الكرام، الذين شجعوني ودعموني بلا حدود خلال رحلتي العلمية. بفضلكم وتوجيهكم القيم، استطعت تطوير مهاراتي وتحقيق أهدافي الأكاديمية بنجاح.

أتقدم بالشكر الجزيل لزملائي الأعزاء الذين شاركوني النقاشات الثرية والتعاون المثمر خلال إعداد هذا البحث. إن تبادل الأفكار والخبرات معكم كان أساسياً في إثراء مضمون هذا العمل.

أخص بالذكر أصدقائي وأحبائي، الذين كانوا دائماً معي بالنصح والدعم، والذين لم يترددوا يوماً في تقديم المساعدة والتشجيع في كل خطوة من هذه الرحلة العلمية. دعواتي الخالصة لكل من ساهم بأي شكل من الأشكال في إنجاح هذا العمل، وأتمنى أن يكون هذا البحث إضافة مفيدة وقيمة في مجال الدراسات التي تم اختيارها.

شكر ونفقت

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. فايز علي جراد

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في

جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوّشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما

قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز وجل

أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات الريادة بأبعادها (الابتكار التكنولوجي، التنوع الاقتصادي، التوجه نحو الاستدامة، التركيز على العملاء)، في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية. ونظراً لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة بشكل شامل، تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة. تم نشر رابط الاستبيان على جميع وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة، وبلغ عدد أفراد العينة الذين استجابوا للأسئلة في استمارة الاستبيان 364 فرداً، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات الريادة بأبعادها (الابتكار التكنولوجي، التنوع الاقتصادي، التوجه نحو الاستدامة، التركيز على العملاء)، في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتوفير الموارد المالية والإمكانيات اللوجستية والدعم الخاص التي يمكن من خلالها الحفاظ على المستوى المتميز من تطبيق إستراتيجيات الريادة في شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية، والعمل على توفير البيئة التحتية التي تساهم في زيادة شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية على زيادة الإنتاجية الفعالة .

الكلمات المفتاحية: إستراتيجيات الريادة - التخطيط الاستراتيجي - شركات الاتصالات - رؤية المملكة العربية السعودية 2030 .

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	إهداء
د.....	شكرو وتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ي.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	مقدمة
2.....	1.1 مشكلة الدراسة:
3.....	2.1 أهمية الدراسة:
3.....	② الأهمية العلمية:
3.....	② الأهمية العملية:
4.....	3.1 أهداف الدراسة:
4.....	4.1 تساؤلات الدراسة:
5.....	5.1 فروض الدراسة:
6.....	6.1 نموذج الدراسة:
6.....	7.1 الدراسات السابقة:
7.....	أولاً: الدراسات المتعلقة بالمحور الأول: الريادة الاستراتيجية:
11.....	المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي في سياق رؤية المملكة 2030:
15.....	8.1 التعقيب على الدراسات السابقة وأهم ما يميز الدراسة الحالية:
16.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

21.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
22.....	11.1 مصادر البيانات :
22.....	12.1 أدوات الدراسة:
23.....	13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
24.....	14.1 حدود الدراسة :
25	الفصل الثاني: الإطار النظري
25.....	المبحث الأول: الاستراتيجيات الريادية.....
25.....	1.1.2 الاستراتيجيات الريادية.....
25.....	2.1.2 مفهوم الاستراتيجية:
26.....	3.1.2 أهمية الإستراتيجية:
28.....	4.1.2 مفهوم الريادة.....
29.....	5.1.2 مفهوم الريادي.....
31.....	6.1.2 ريادة المرأة :
32.....	7.1.2 أهمية الريادة :
32.....	8.1.2 الأنماط الريادية:
33.....	9.1.2 استراتيجيات الريادة.....
36.....	10.1.2 إستراتيجية المبادأة :
37.....	المبحث الثاني: مفهوم الاستراتيجية والإدارة الإستراتيجية.....
37.....	1.2.2 مفهوم الاستراتيجية.....
38.....	2.2.2 المحاولات المتوسطة :-
38.....	3.2.2 المحاولات المستحدثة :-

38.....	4.2.2 المفهوم المقترح :-
41.....	5.2.2 الإدارة الاستراتيجية.....
43.....	6.2.2 مفهوم التخطيط الإستراتيجي
45.....	7.2.2 معوقات التخطيط الإستراتيجي :-.....
46.....	8.2.2 أهمية التخطيط الإستراتيجي :-.....
47.....	9.2.2 المسؤولية عن التخطيط الإستراتيجي:.....
48.....	10.2.2 مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي
54	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
54.....	مقدمة.....
54.....	1.3 منهجية البحث:.....
55.....	2.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
55.....	3.3 مصادر جمع البيانات:.....
56.....	4.3 الأساليب الإحصائية:.....
56.....	5.3 أداة الدراسة.....
57.....	6.3 صدق أداة الدراسة.....
57.....	1.6.3 المحور الأول: استراتيجيات الريادة.....
60.....	2.6.3 المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي.....
61.....	7.3 ثبات أداة الدراسة:.....
63	الفصل الرابع: تحليل النتائج
63.....	مقدمة.....
63.....	1.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة.....

64.....	2.4 ثانيا: تحليل استمارة الاستبيان.....
64.....	1.2.4 المحور الأول: استراتيجيات الريادة.....
69.....	2.2.4 المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي.....
71.....	3.4 ثالثا: اختبار فروض الدراسة.....
76	الفصل الخامس: خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات
76.....	مقدمة.....
76.....	1.5 خلاصة نتائج الدراسة.....
78.....	2.5 التوصيات.....
79.....	3.5 المقترحات.....
80	Abstract
81	المراجع
81.....	أولا: المراجع باللغة العربية.....
84.....	ثانيا: المراجع الأجنبية.....
87	الملاحق
88.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
(1)	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	57
(2)	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول	58
(3)	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	60
(4)	جدول (4) معامل الثبات لمجاور استمارة الاستبيان	61
(5)	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	63
(6)	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الابتكار التكنولوجي	64
(7)	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التنوع الاقتصادي	66
(8)	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التوجه نحو الاستدامة	67
(9)	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التركيز على العملاء	68
(10)	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التخطيط الاستراتيجي	70

71	جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	(11)
72	جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى	(12)
73	جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	(13)
74	جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(14)
75	جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	(15)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، تأتي رؤية 2030 كخطة استراتيجية طموحة تهدف إلى تنويع مصادر الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط، وتعتبر الريادة عنصراً حيوياً في هذه الرؤية، حيث تسعى المملكة إلى تعزيز الابتكار ودعم المشاريع الريادية لخلق فرص عمل جديدة وتحقيق نمو اقتصادي مستدام، وضمن هذا الإطار، تلعب شركات الاتصالات دوراً محورياً في دعم هذه الاستراتيجيات، كونها تسهم بشكل مباشر في تطوير البنية التحتية الرقمية التي تعتبر أساساً لتحقيق أهداف الرؤية.

حيث أصبحت المشكلات والتحديات التي تواجه العديد من المنظمات بشكل عام وشركات الاتصالات بشكل خاص تزايد نتيجة للتغيرات المحلية والإقليمية والدولية الحاصلة باستمرار في بيئة العمل الخاصة بهذه المنظمات والمؤسسات، ومن ثم أصبحت المسؤولية الأكبر على عاتق الموظفين في سبيل مراعاة متطلبات التطوير والتغيير وفق ما تتطلبه رؤية المملكة 2030، وفي ضوء ذلك أصبحت عملية التخطيط الاستراتيجي ذات بعدا هاما في رصد مستقبل المؤسسات وشركات الاتصالات والتنبؤ بما قد يؤثر على كفاءتها الإنتاجية واستكشاف التحديات التي من الممكن أن تؤثر على الخدمات التي تقدمها مما يتطلب فهما صحيحا لمدى أهميته من قبل صانع القرار في شركات الاتصالات لنجاح العملية الإدارية وتحقيق أهدافها وتقديم الخدمات بأعلى جودة، من خلال استخدام الأساليب العلمية المتطورة والممارسات التنظيمية لرفع كفاءة الأداء الوظيفي بما يتناسب مع قدرات ومهارات الموارد البشرية في المؤسسات وشركات الاتصالات (Kosárová, Dominika: 2020, p.129).

كما تُعتبر الريادة مفتاح النجاح في عالم الأعمال المعاصر، حيث تعزز من قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، وتمكينها من الابتكار والتطور بشكل مستدام، ومع ازدياد المنافسة العالمية والتحديات الاقتصادية، أصبحت الحاجة إلى استراتيجيات ريادية فعالة أمراً بالغ الأهمية للشركات

الراغبة في تحقيق نمو مستدام والتميز في بيئتها التنافسية، وفي هذا السياق، تلعب شركات الاتصالات السعودية دوراً حيوياً في دعم الاقتصاد الوطني من خلال تبني وتطبيق استراتيجيات ريادية تعزز من كفاءتها التشغيلية وقدرتها على الابتكار، ومن ثم تحاول الدراسة التركيز على مدى تأثير هذه الاستراتيجيات على التخطيط الاستراتيجي للشركات ودورها في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، وفهم آليات تعزيز التخطيط الاستراتيجي من خلال استراتيجيات الريادة، مما يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة والازدهار الاقتصادي للمملكة العربية السعودية وفقاً لرؤية 2030 التي تسعى لتحقيق أهدافها (Kane, Frank: 2024).

1.1 مشكلة الدراسة:

تواجه شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية تحديات كبيرة في تحقيق الأهداف الطموحة لرؤية 2030، خاصة فيما يتعلق بتعزيز الابتكار والنمو الاقتصادي المستدامة، وتكمن المشكلة البحثية في كيفية تفعيل وتطبيق استراتيجيات الريادة بشكل فعال لدعم التخطيط الاستراتيجي لهذه الشركات، في ظل بيئة الأعمال الديناميكية والتنافسية، وتتضمن هذه المشكلة البحثية تحديد العوامل المؤثرة في نجاح استراتيجيات الريادة، وكيفية تجاوز العقبات التي تواجهها الشركات في هذا السياق، وتقديم نموذج تطبيقي يساعد الشركات على مواءمة استراتيجياتها الريادية مع أهداف رؤية 2030، مما يستدعي ضرورة تبني استراتيجيات ريادية فعالة لتعزيز قدرتها على التخطيط الاستراتيجي والتكيف مع متطلبات رؤية المملكة 2030، وتتطلب هذه المشكلة دراسة نوعية معمقة لفهم الأدوات والتقنيات المستخدمة حالياً، وتحليل الفجوات الموجودة، وتقديم توصيات مبنية على أفضل الممارسات العالمية والمحلية لتحقيق أقصى استفادة من استراتيجيات الريادة في دعم التخطيط الاستراتيجي لشركات الاتصالات السعودية.

ومن هنا يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي: ما أثر استراتيجيات الريادة

في تعزيز التخطيط الاستراتيجي لشركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية وفقاً لرؤية 2030؟

2.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث

• الأهمية العلمية:

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية كبيرة كونها تسلط الضوء على دور استراتيجيات الريادة في تعزيز التخطيط الاستراتيجي لشركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل رؤية 2030، وتعتبر هذه الدراسة إضافة قيمة إلى الأدبيات الأكاديمية، حيث تقدم فهماً عميقاً للعوامل التي تؤثر على فعالية استراتيجيات الريادة في بيئة الأعمال السعودية، من خلال تحليل البيانات النوعية المستمدة من المقابلات والوثائق الرسمية، تسهم الدراسة في تقديم نموذج تحليلي شامل يمكن أن يكون مرجعاً للباحثين والممارسين على حد سواء، كما تساهم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية مهمة حول كيفية مواءمة استراتيجيات الريادة مع الأهداف الاستراتيجية الوطنية، وتقديم توصيات مبنية على أفضل الممارسات العالمية والمحلية، مما يساهم في تطوير المعرفة في مجالات الريادة والتخطيط الاستراتيجي.

• الأهمية العملية:

من الناحية العملية، تحمل هذه الدراسة أهمية كبيرة لصناع القرار ومديري الشركات في قطاع الاتصالات السعودي، في ظل التحديات الاقتصادية والتحول السريع التي تشهدها المملكة، توفر الدراسة توجيهات عملية لتحسين وتطوير استراتيجيات الريادة في شركات الاتصالات بما يتماشى مع أهداف رؤية 2030، من خلال تسليط الضوء على التحديات التي تواجه تطبيق هذه الاستراتيجيات، وتقديم حلول مبتكرة للتغلب عليها، تساعد الدراسة الشركات على تحسين كفاءتها التشغيلية وزيادة قدرتها التنافسية في السوق العالمي، كما تقدم الدراسة توصيات عملية مستمدة من أفضل الممارسات العالمية، مما يمكن الشركات من تبني استراتيجيات فعالة تساهم في تحقيق النمو المستدام والابتكار، بالإضافة إلى ذلك، تساعد هذه الدراسة الجهات الحكومية والمؤسسات الداعمة على فهم أفضل للاحتياجات والتحديات التي تواجه قطاع الاتصالات، مما يساهم في صياغة سياسات داعمة ومشجعة للابتكار والنمو في هذا القطاع الحيوي.

3.1 أهداف الدراسة:

يكمن الهدف الرئيسي في هذه الدراسة في التعرف على أثر استراتيجيات الريادة على التخطيط الاستراتيجي في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، ويمكن تحديد الأهداف الفرعية للدراسة على النحو الآتي:

- بيان أثر الابتكار التكنولوجي في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات بها.
- بيان أثر التنوع الاقتصادي في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات بها.
- بيان أثر التوجه نحو الاستدامة في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات بها.
- بيان أثر التركيز على العملاء في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات بها.

4.1 تساؤلات الدراسة

بناءً على ما ورد في مشكلة الدراسة فإننا يمكننا صياغة مجموعة من الأسئلة التي تتضمن حل مشكلة الدراسة وتتمثل فيما يلي:

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر استراتيجيات الريادة في تعزيز التخطيط الاستراتيجي لشركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية وفقاً لرؤية 2030؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي:

- السؤال الفرعي الأول: ما أثر الابتكار التكنولوجي في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات بها؟
- السؤال الفرعي الثاني: ما أثر التنوع الاقتصادي في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات بها؟
- السؤال الفرعي الثالث: ما أثر التوجه نحو الاستدامة في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات بها؟
- السؤال الفرعي الرابع: ما أثر التركيز على العملاء في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات بها؟

5.1 فروض الدراسة:

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

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات الريادة بأبعادها (الابتكار التكنولوجي، التنوع الاقتصادي، التوجه نحو الاستدامة، التركيز على العملاء)، في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات بها، وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار التكنولوجي في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات بها.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتنوع الاقتصادي في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات بها.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه نحو الاستدامة في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات بها.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتركيز على العملاء في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات بها.

6.1 نموذج الدراسة:

- يهدف هذا النموذج إلى التعرف على دور البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال- الاستكشاف) في تحسين المسار الوظيفي للعاملين " دراسة تطبيقية على قطاع التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية
- المتغير المستقل: استراتيجيات الريادة لأبعادها (الابتكار التكنولوجي- التنوع الاقتصادي- التوجه نحو الاستدامة- التركيز على العملاء) .
 - المتغير التابع: التخطيط الاستراتيجي

7.1 الدراسات السابقة:

تمحورت الدراسات السابقة حول محورين رئيسيين؛ أولهما، الدراسات المتعلقة بالريادة الاستراتيجية، وثانها، الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في ظل رؤية 2030، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمحور الأول: الريادة الاستراتيجية

1- دراسة نصير وغدير فؤاد (2017)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى الريادة الاستراتيجية لدى الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية، ودراسة العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي المالي لهذه الشركات، وقياس تأثير خصائص الشركات (العمر، الحجم، ورأس المال) كعوامل وسيطة على العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي المالي في قطاع الصناعات بالأردن، ونجد أن المتغير المستقل بأبعاده تضمن خمسة عناصر للريادة الاستراتيجية وهي (الإبداع والابتكار، الاستباقية، المخاطرة، المرونة، إدارة الموارد بطريقة استراتيجية)، والمتغير التابع الأداء الاستراتيجي المالي، كما اعتمدت في منهجية البحث من خلال جمع البيانات من خلال مسح شمل 65 شركة من أصل 70 مسجلة في بورصة الأوراق المالية الأردنية ضمن القطاع الصناعي، لقياس مستوى الريادة الاستراتيجية في هذه الشركات، كما تم استخدام البيانات المالية الصادرة عن بورصة عمان للأوراق المالية لهذه الشركات للحصول على النسب المالية اللازمة للدراسة لفترة السنوات 2011-2015.

وتوصلت الدراسة إلى أن شركات القطاع الصناعي الأردني في عينة الدراسة تتمتع بمستوى متوسط من الريادة الاستراتيجية، حيث كانت المتوسطات الحسابية لبعدي المخاطرة والمرونة أقل من المتوسطات الحسابية للأبعاد الأخرى (الإبداع والابتكار، والاستباقية، وإدارة الموارد بطريقة استراتيجية)، ولم يتم العثور على علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الريادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي المالي (العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية)، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث التي تربط الريادة الاستراتيجية بمؤشرات الأداء الاستراتيجي غير المالية، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي في القطاعات الأخرى المكونة للاقتصاد الأردني مثل قطاع الخدمات وقطاع البنوك.

2- دراسة مرسال، بدري قسم عبد الفراج(2017)

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الجماعي من منظور نظرية التعقيد، حيث تعتبر القيادة الاستراتيجية (المتغير المستقل) ذات أربعة أبعاد رئيسية هي: الرؤية الاستراتيجية، والالتزام الاستراتيجي، والتنسيق الاستراتيجي، والمرونة الاستراتيجية، بينما يمثل الإبداع الجماعي (المتغير التابع) هدفًا رئيسيًا للمنظمات المعاصرة التي تسعى إلى تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق النمو المستدام في ظل البيئة المتغيرة والمتسارعة.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بجمع البيانات اللازمة من خلال استبانة طبقت على عينة من المديرين والمسؤولين في المؤسسات التعليمية في الوطن العربي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية (الرؤية الاستراتيجية، والالتزام الاستراتيجي، والتنسيق الاستراتيجي، والمرونة الاستراتيجية) والإبداع الجماعي، مما يدل على أهمية تبني ممارسات القيادة الاستراتيجية في المؤسسات لتعزيز القدرات الإبداعية الجماعية لدى منسوبيها. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات التعليمية بتطوير مهارات القيادة الاستراتيجية لدى قياداتها، والعمل على تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة لتشجيع الإبداع الجماعي، وذلك من أجل تحقيق الريادة والتميز في أداء تلك المؤسسات.

3- دراسة آدم، حسابو أحمد حسابو(2020)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال دراسة حالة مشروعات خريج المنتج في مدينة كوستي بولاية النيل الأبيض في السودان للفترة من 2019 إلى 2020، تناولت الدراسة القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل بأبعادها الثلاثة: تحديد الفرص التسويقية، وتحمل المخاطر الإبداعية، والاستجابة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنافسة، بينما كان المتغير التابع هو أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت المقابلات الشخصية والاستبيان كأدوات لجمع البيانات من عينة من مشروعات خريج المنتج في مدينة كوستي.

وأظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية لها دور كبير في تطوير أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحديد الفرص التسويقية، حيث يتمكن القادة الاستراتيجيون من تحليل السوق بدقة واستكشاف الفرص التسويقية الجديدة، وتحمل المخاطر الإبداعية، إذ يشجع القادة على الابتكار واتخاذ قرارات جريئة، والاستجابة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، حيث يمتلك القادة القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والسياسية، كما تسهم القيادة الاستراتيجية في تحسين الكفاءة التشغيلية للمشروعات من خلال تحسين العمليات وتقليل التكاليف، وتعزيز القدرات التنظيمية عبر تطوير مهارات العاملين وتقديم برامج تدريبية مناسبة، بالإضافة إلى بناء شبكات تعاون وشراكات مع جهات مختلفة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور القيادة الاستراتيجية في هذه المشروعات وتقديم الدعم والتمويل اللازم لتطوير أدائها، بما يمكنها من تحقيق نمو مستدام وتعزيز مساهمتها في الاقتصاد المحلي.

4- دراسة عليون، عبد الحق (2022)

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الريادة الاستراتيجية على أداء شركة إنتاج الكهرباء في شرق الجزائر - جيجل، هذه الممارسات هي المتغير المستقل والتي تشمل على التمكين، والتدريب، والمشاركة، والتعويضات، بينما يتمثل المتغير التابع في أداء الشركة من خلال البعدين الاستراتيجي والتشغيلي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أسلوب دراسة الحالة للتطبيق العملي.

توصلت الدراسة إلى نتائج هامة، حيث أظهرت أن تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي لها أثر إيجابي على أداء الشركة، فقد أدى تطبيق هذه الممارسات إلى تحسين المرونة الاستراتيجية وتعزيز القدرات التنافسية للشركة، كما أوضحت النتائج أن التمكين والتدريب هما أكثر الممارسات تأثيراً على الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للشركة، وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات إدارة الاحتواء العالي لتعزيز الأداء التنظيمي للشركات الجزائرية، وذلك من خلال تمكين العاملين وتطوير قدراتهم

من خلال برامج التدريب المستمرة، بالإضافة إلى زيادة مشاركتهم في صنع القرارات وتصميم نظم التعويضات بما يتناسب مع متطلبات وأهداف الشركة.

5- دراسة خاطر، محمد إبراهيم (2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لمدخل القيادة الاستراتيجية، والوقوف على واقع تطبيق أبعاد هذا المدخل وتحميل طبيعة مبادرات التجديد الذاتي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، واستخلاص النتائج المتعمقة بذلك، ثم تقديم بعض الإجراءات المقترحة للاستفادة من مدخل القيادة الاستراتيجية في دعم مبادرات التجديد الذاتي في تلك المؤسسات.

وتناولت الدراسة مدخل القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل بأبعاده المتمثلة في التفكير الاستراتيجي، والرؤية الاستراتيجية، والإدارة الاستراتيجية، والتنفيذ الاستراتيجي، أما المتغير التابع فتمثل في مبادرات التجديد الذاتي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من 303 قيادات إدارية في تلك المؤسسات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا بين تطبيق أبعاد مدخل القيادة الاستراتيجية ومبادرات التجديد الذاتي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لتنفيذ دور مدخل القيادة الاستراتيجية في دعم تلك المبادرات.

6- دراسة يعقوب، نصيرة (2023)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لمدخل القيادة الاستراتيجية، والوقوف على واقع تطبيق أبعاد هذا المدخل وتأثيراته على مبادرات التجديد الذاتي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، كما تسعى الدراسة إلى تقديم بعض الإجراءات المقترحة للاستفادة من مدخل القيادة الاستراتيجية في دعم مبادرات التجديد الذاتي بتلك المؤسسات، ويتمثل المتغير المستقل في مدخل القيادة الاستراتيجية بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، والتفكير الاستراتيجي، والسلوك الاستراتيجي)، بينما يتمثل المتغير التابع في مبادرات التجديد الذاتي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، إضافة إلى إجراء دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مدخل القيادة الاستراتيجية بأبعاده والتجديد الذاتي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، كما أوصت الدراسة بضرورة تبني مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر لمدخل القيادة الاستراتيجية، وتطوير برامج تدريبية للقيادات في هذا الاتجاه، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة التجديد والابتكار في تلك المؤسسات.

المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي في سياق رؤية المملكة 2030

1- دراسة أحمد، خالد عمر (2019)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الاستثمارات الأجنبية من خلال دراسة تطبيقية على شركات الاستثمار الأجنبي في السودان خلال الفترة من 2008م إلى 2018م، المتغير المستقل في هذه الدراسة هو التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الاستراتيجيات)، أما المتغير التابع فهو إدارة الاستثمارات الأجنبية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال المصادر الأولية والثانوية، وتم إجراء دراسة ميدانية على عينة من شركات الاستثمار الأجنبي في السودان، واعتمدت الدراسة على استبانة كأداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده على إدارة الاستثمارات الأجنبية في السودان.

وأظهرت النتائج أن الشركات التي تعتمد على تخطيط استراتيجي فعال تحقق نتائج أفضل في إدارة استثماراتها، حيث يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد الرؤية والرسالة بوضوح، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجيات مرنة، كما أشارت النتائج إلى أن الشركات التي تمتلك رؤية واضحة ورسالة محددة تكون قادرة على توجيه جهودها بشكل أكثر فعالية نحو تحقيق أهدافها الاستثمارية، وأن وضع أهداف استراتيجية محددة وقابلة للقياس يساهم في تحسين أداء الشركات الاستثمارية، وأن تحليل البيئة الداخلية والخارجية يعتبر عنصراً حاسماً في التخطيط

الاستراتيجي، حيث يمكن الشركات من التكيف مع التغيرات البيئية وتعديل استراتيجياتها وفقًا لذلك، بالإضافة إلى أن صياغة استراتيجيات ملائمة ومرنة تمكن الشركات من التكيف مع المتغيرات البيئية السريعة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني شركات الاستثمار الأجنبي في السودان لممارسات التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال، وتعزيز مرونة هذه الشركات في التعامل مع التحديات البيئية المتغيرة، وتطوير القدرات التحليلية للشركات الاستثمارية، وتعزيز التواصل الداخلي بين الإدارات المختلفة، والاستثمار في التكنولوجيا لتحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الاستثمارات.

2- دراسة العلوان، جعفر أحمد (2018)

تهدف الدراسة إلى التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات العمل الخيري في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة وتحليل أبعاد التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات والتي تشمل الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد البشرية والتمويل، وكيف تؤثر هذه الأبعاد على أداء مؤسسات العمل الخيري.

ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان موجه لعينة من قيادات ومسؤولي مؤسسات العمل الخيري في المملكة، وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود قصور في عملية التخطيط الاستراتيجي لدى بعض هذه المؤسسات، والذي ينعكس سلبيًا على أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب، ومن أبرز هذه المعوقات ضعف الاستراتيجية والتخطيط طويل الأجل، وغياب الهياكل التنظيمية الفعالة، وضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى نقص الكفاءات البشرية المدربة على التخطيط الاستراتيجي، وصعوبات التمويل اللازم لتنفيذ الخطط الاستراتيجية. وعليه، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لتطوير عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات العمل الخيري، بما في ذلك تعزيز الالتزام الإداري بالتخطيط الاستراتيجي، وتطوير الكفاءات البشرية في هذا المجال، وتحسين نظم المعلومات والتمويل اللازم لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

3- دراسة هيبه، زكريا محمد زكريا (2017)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة طيبة وسبل تفعيله. وذلك من خلال التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأهميته، ومراحله، ومعوقات تطبيقه في الجامعات، بالإضافة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة طيبة وأهم الآليات والإجراءات المتبعة في تفعيله، ويتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة طيبة، والذي يتضمن مجموعة من الأبعاد والمكونات، مثل: مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأهميته، ومراحله، ومعوقات تطبيقه في الجامعات، وواقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة طيبة، والآليات والإجراءات المتبعة في تفعيله، ويتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة في تحسين وتفعيل واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة طيبة.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى وصف وتحليل واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة طيبة، وتحديد أهم الآليات والإجراءات المتبعة في تفعيله، وقد تم جمع البيانات من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى إجراء المقابلات مع عدد من القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة طيبة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها: وجود فهم واضح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة طيبة، وأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف الجامعة وتطويرها، وتبني الجامعة لعدد من الآليات والإجراءات لتفعيل التخطيط الاستراتيجي، كما خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، أبرزها: ضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى جميع العاملين في الجامعة، وتوفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتدريب القيادات الأكاديمية والإدارية على مهارات التخطيط الاستراتيجي.

4- دراسة عشوي، رغدة رشا (2023)

هدفت هذه الدراسة هو التعرف على مكانة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في المؤسسات الجزائرية، والذي يكمن أهميته في ضمان توافر حجم ونوع الكفاءات اللازمة لشغل الوظائف المستقبلية،

وذلك من خلال اتباع الخطوات التي تمر بها عملية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، حيث المتغير المستقل في هذه الدراسة هو التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة بأبعاده (التحليل البيئي، تحديد الاحتياجات من القوى العاملة، تطوير الخطة الاستراتيجية للقوى العاملة، تنفيذ الخطة الاستراتيجية للقوى العاملة، متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية للقوى العاملة)، أما المتغير التابع فهو الكفاءة المهنية للعاملين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان وزّع على عينة من العاملين في شركة أسمنت بني صاف بالجزائر، وأظهرت النتائج أن هناك اهتمام كبير من قبل إدارة الشركة بالتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، وأن هذا الاهتمام كان له دور كبير في تحسين الكفاءة المهنية للعاملين، وكما أوصت الدراسة بضرورة استمرار الشركة في تطوير وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للقوى العاملة، والاهتمام بتدريب وتطوير الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

5- دراسة السلي، مفلح بن حامد (2021)

تهدف هذه الدراسة التحليلية إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في المؤسسات الأمنية، وتسعى إلى إبراز أهمية العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي، وتحديد مدى تأثير الثقافة المهنية على أداء الموظفين في القطاع الأمني، ويتمثل المتغير المستقل في التخطيط الاستراتيجي، والذي يشمل عدة أبعاد كالرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، وكذلك عملية صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها، ويتمثل المتغير التابع في الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الأمنية، وذلك من خلال قياس مستوى الكفاءة والفاعلية والإنتاجية والالتزام الوظيفي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وإجراء تحليل نقدي للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في المؤسسات الأمنية.

وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في المؤسسات الأمنية. كما أظهرت أن الثقافة المهنية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التخطيط الاستراتيجي وربطها بتحسين الأداء الوظيفي، إلى جانب تنمية الثقافة المهنية للعاملين في المؤسسات الأمنية.

6- دراسة محمود، إسراء محمد (2023)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنظيم الانفعالي والابتكار التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية بالمحافظات الحدودية، حيث المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، تحليل البيئة، التنفيذ الاستراتيجي)، والمتغير التابع: التنظيم الانفعالي والابتكار التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت على عينة من العاملين في المؤسسات الرياضية بالمحافظات الحدودية في مصر، بلغ قوامها 251 فرداً، وتم استخدام استبيانات لقياس متغيرات الدراسة.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي والتنظيم الانفعالي والابتكار التنظيمي، كما أسفرت الدراسة عن مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين التنظيم الانفعالي والابتكار التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية بالمحافظات الحدودية.

8.1 التعقيب على الدراسات السابقة وأهم ما يميز الدراسة الحالية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن التعقيب والتعليق عليها من عدة جوانب، وذلك على النحو التالي:

يمكن القول إن دراسة نصير وغدير فؤاد (2017) استهدفت تقييم مستوى الريادة الاستراتيجية لدى الشركات الصناعية الأردنية والعلاقة مع الأداء المالي، وأكدت النتائج أهمية الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي للشركات. كما ركزت دراسة العبادي وآخرون (2018) على العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية، وأظهرت النتائج التأثير الإيجابي للريادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي. بينما استكشفت دراسة البلوي (2018) العلاقة بين الريادة الاستراتيجية

والميزة التنافسية في الشركات السعودية، وأكدت أهمية الريادة الاستراتيجية في تعزيز التنافسية، كما ركزت دراسة العنزي (2019) على دور الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في شركات التأمين الأردنية. وفي دراسة آخرون (2020)، تم بحث تأثير الريادة الاستراتيجية على الابتكار التسويقي في الشركات الصناعية الأردنية، وأظهرت النتائج دوراً إيجابياً للريادة الاستراتيجية في هذا المجال. وأخيراً، ركزت دراسة بركات وآخرون (2021) على دور الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية السعودية.

وما يميز الدراسة الحالية بعنوان "دور استراتيجيات الريادة في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقاً لرؤية المملكة 2030 دراسة نوعية على شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية" هو تركيزها على تقاطع محورين رئيسيين، وهما الريادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في ظل رؤية 2030، بينما ركزت الدراسات السابقة على أحد هذين المحورين بشكل منفصل، تجمع هذه الدراسة بينهما لتستكشف كيف يمكن لاستراتيجيات الريادة أن تعزز من فعالية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهداف رؤية 2030.

بالإضافة إلى ذلك، تتبع الدراسة منهجية نوعية، مما يوفر عمقاً في الفهم من خلال مقابلات معمقة مع أصحاب القرار في شركات الاتصالات، على عكس العديد من الدراسات السابقة التي اعتمدت بشكل رئيسي على المنهجيات الكمية، هذا الاختلاف في المنهجية يسمح بفهم أعمق وأكثر تفصيلاً للعمليات الداخلية والتحديات التي تواجهها الشركات في تطبيق استراتيجيات الريادة والتخطيط الاستراتيجي معاً، علاوة على ذلك تساهم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية من خلال تقديم رؤى جديدة حول كيفية تعزيز التخطيط الاستراتيجي عبر استراتيجيات الريادة في سياق رؤية المملكة 2030، ما يمكن أن يقدم إرشادات عملية للشركات والباحثين على حد سواء.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

تمحورت الدراسة حول بعض المفاهيم والمصطلحات البحثية الهامة، والتي أهمها الآتي:

- الريادة الاستراتيجية

الريادة الاستراتيجية هي مفهوم حديث يدمج بين مبادئ الريادة والإدارة الاستراتيجية لتحقيق أهداف طويلة المدى للمؤسسات، هذا المفهوم يعزز القدرة على الجمع بين الابتكار والتخطيط الاستراتيجي لضمان استدامة النمو والتنافسية في الأسواق المتغيرة، وفقًا لغدير فؤاد أحمد (2019)، تُعرف الريادة الاستراتيجية بأنها "ظاهرة جديدة الانتشار بين منظمات الأعمال بمختلف أشكالها وأحجامها، وتجمع بين خصائص الريادة وخصائص الإدارة الاستراتيجية، للعمل على إنشاء استراتيجيات ريادية تساعد المنظمات على إيجاد قيمة لمختلف الفئات المستفيدة من أعمالها وتحقيق أداء متميز لها" (أحمد، 2019)، هذا التعريف يوضح كيف أن الريادة الاستراتيجية ليست فقط عن الابتكار بل تشمل أيضًا القدرة على تطبيق هذا الابتكار بطرق تحقق قيمة للمؤسسة وأصحاب المصلحة.

كما أن هيتز (Hitt, 2020) أضاف بُعدًا آخر لتعريف الريادة الاستراتيجية، مشيرًا إلى أنها تشمل "القيام بالأعمال الريادية من منظور استراتيجي، حيث تركز المنظمة بشكل متزامن على إيجاد الفرص في البيئة الخارجية وامتلاك زمام المبادرة في تبني الأفكار الجديدة من خلال الإبداع، مع تحقيق التوازن بين استغلال الموارد الحالية واستكشاف الفرص الجديدة". (Hitt, 2020) "هذا التعريف يؤكد على ضرورة التوازن بين استغلال الفرص الحالية والبحث عن فرص جديدة، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السوقية والمنافسة.

كما أن كيرتكو وأيرلند (Kuratko & Ireland, 2019) يرون أن الريادة الاستراتيجية تركز على "القدرة على اكتشاف الفرص وتعظيمها من خلال الابتكار والمخاطرة المدروسة، وامتلاك رؤية واضحة وقدرة على قراءة البيئة والتخطيط للتعامل مع الظروف الغامضة لتحقيق قيمة مضافة" (Kuratko & Ireland, 2019). Ireland, 2019) يركز هذا التعريف على عنصر المخاطرة المدروسة، حيث يشير إلى أن الريادة الاستراتيجية تتطلب استعدادًا لتحمل المخاطر بشرط أن تكون هذه المخاطر مدروسة ومعروفة، مما يضمن تحقيق أفضل النتائج الممكنة.

وتشير دراسة ليث علي الحكيم وأحمد راضي محمد علي (2021) إلى أن الريادة الاستراتيجية تعني "القدرة على تبني الأفكار الريادية الجديدة وتنفيذها بطرق استراتيجية تساهم في تحقيق الأهداف

الاستراتيجية للمؤسسة من خلال تطوير منتجات وخدمات مبتكرة" (الحكيم وعلي، 2021)، هذا التعريف يوضح كيف أن الريادة الاستراتيجية تتضمن ليس فقط اكتشاف الأفكار الجديدة ولكن أيضًا القدرة على تنفيذها بطرق تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

• التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning)

التخطيط الاستراتيجي هو عملية منظمة تهدف إلى تحديد الأهداف البعيدة المدى للمؤسسة وتطوير استراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف، مع مراعاة التغيرات الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على مسار المؤسسة، يركز التخطيط الاستراتيجي على كيفية تخصيص الموارد والقدرات بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف المحددة، مع ضمان التكيف مع البيئة المتغيرة.

وفقًا لجونسون وسكولز (Johnson & Scholes, 2017)، فإن التخطيط الاستراتيجي يتضمن تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT Analysis) هذا التحليل يساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، وكذلك الفرص التي يمكن استغلالها لتحقيق ميزة تنافسية.

من جانبه، يعرف كوتلر (Kotler, 2020) التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية التي من خلالها تحدد المؤسسة رؤيتها المستقبلية وتضع الأهداف الاستراتيجية التي ترغب في تحقيقها، ويشمل هذا التخطيط وضع خطط عمل تفصيلية وتحديد الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف، بالإضافة إلى تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس التقدم المحرز.

أما بريسون (Bryson, 2018) فيرى أن التخطيط الاستراتيجي هو أداة مهمة للإدارة الفعالة، حيث يساعد القادة على تحديد الاتجاهات الاستراتيجية واتخاذ القرارات المدروسة، ويشمل التخطيط الاستراتيجي أيضاً تحديد الشركاء الأساسيين وتطوير علاقات تعاون قوية لدعم تحقيق الأهداف.

توضح الدراسات الحديثة أن التخطيط الاستراتيجي ليس فقط أداة لتحقيق الأهداف، بل هو عملية نفاعلية تشرك جميع مستويات المؤسسة في وضع الاستراتيجيات وتحديد الاتجاهات (Mintzberg)

(2019) يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين التواصل الداخلي، وتعزيز المشاركة والالتزام من قبل جميع الأفراد في المؤسسة.

• المرونة التنظيمية (Organizational Flexibility)

المرونة التنظيمية تشير إلى قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات والاضطرابات في البيئة الداخلية والخارجية. هذا المصطلح يتناول كيف يمكن للمنظمات أن تكون مستعدة للتغيير بسرعة وكفاءة، وكيف يمكنها إعادة توجيه استراتيجياتها ومواردها بناءً على الظروف الجديدة. تتضمن المرونة التنظيمية القدرة على التعرف على الفرص والتهديدات البيئية واستغلالها أو معالجتها بشكل فعال (Gibson, C. B., & Birkinshaw, J:2004).

كما عرف المرونة التنظيمية أهم الباحثين على النحو التالي:

- تشاندلر (Chandler, 1990) عرف المرونة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية من خلال تعديل استراتيجياتها وعملياتها بشكل فعال.
- نيلسون وونتر (Nelson & Winter, 1982) ركزا على أهمية الروتينيات التنظيمية في تعزيز المرونة، معتبرين أن التغيرات الروتينية المستمرة تساهم في التكيف مع البيئات المتغيرة.
- توشمان ونيجرو (Tushman & Nadler, 1978) عرفا المرونة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق توازن بين التغيير والاستقرار، مما يسمح لها بالتكيف مع التغيرات دون فقدان هويتها الأساسية.

أهمية المرونة التنظيمية:

تلعب المرونة التنظيمية دوراً حيوياً في تمكين المنظمات من البقاء والنمو في بيئات العمل الديناميكية والمعقدة، تساعد المرونة التنظيمية في:

- التكيف مع التغيرات: تسهل المرونة التنظيمية التكيف السريع مع التغيرات البيئية، مما يسمح للمنظمات بالبقاء قادرة على المنافسة.
- إدارة المخاطر: تساعد المرونة التنظيمية في التعرف على المخاطر البيئية والاستجابة لها بشكل فعال، مما يقلل من تأثير هذه المخاطر.
- تحقيق الاستدامة: من خلال التكيف مع التغيرات والتحسين المستمر، يمكن للمنظمات تحقيق استدامة طويلة الأجل (Avolio, B. J.:1999).

● السلوك الإبداعي (Creative Behavior)

هو سلوك يتميز بقدرته على توليد أفكار جديدة وأصيلة تتسم بالإبداع والابتكار. يُعرفه الباحثون بأنه القدرة على التفكير خارج الصندوق والتوصل إلى حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجه الأفراد أو المنظمات، حيث عرفه أمابيل (1983) يعرف السلوك الإبداعي بأنه العملية التي يتم من خلالها إنتاج أفكار جديدة وقيمة ضمن مجال معين من النشاط البشري. (Amabile, 1983)

كما عرفه هولين وآخرون (2004) يشيرون إلى أن السلوك الإبداعي يتضمن استخدام المهارات المعرفية والاجتماعية لإنتاج نتائج مبتكرة تفيد المؤسسة وتساعد في تحقيق أهدافها. (Hollins et al., 2004)

أهمية السلوك الإبداعي:

تنبع أهمية السلوك الإبداعي من دوره الحيوي في تعزيز قدرة المنظمات على الابتكار والتجديد. يلعب السلوك الإبداعي دوراً محورياً في:

- تحسين الأداء المؤسسي: السلوك الإبداعي يعزز من قدرة المنظمات على تحسين عملياتها وتقديم خدمات جديدة تعزز من مكانتها التنافسية (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014).
- تحقيق التميز التنافسي: المنظمات التي تشجع الإبداع تتمكن من تطوير منتجات وخدمات فريدة، مما يساعدها في التميز عن منافسيها في السوق (Porter, 1985).

– تحفيز الموظفين: البيئة التي تشجع السلوك الإبداعي تساهم في زيادة رضى الموظفين وتحفيزهم للمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة (Oldham & Cummings, 1996).

10.1 المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على منهجية بحث نوعية تهدف إلى استكشاف دور استراتيجيات الريادة في تعزيز التخطيط الاستراتيجي لشركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية ضمن إطار رؤية 2030، سيتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة المتعمقة مع المديرين التنفيذيين والمسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي والريادة في شركات الاتصالات الكبرى، تهدف هذه المقابلات إلى الحصول على رؤى دقيقة حول كيفية تطبيق وتفعيل استراتيجيات الريادة في السياق السعودي، بالإضافة إلى فهم التحديات والعوائق التي تواجه هذه الشركات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

بالإضافة إلى الاستبانة، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الوثائق الرسمية والتقارير الداخلية للشركات، وكذلك الوثائق الصادرة عن الهيئات الحكومية ذات الصلة، مثل وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات والهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)، يهدف هذا التحليل إلى فهم السياسات والتوجهات الحكومية التي تؤثر على استراتيجيات الريادة في قطاع الاتصالات، وكذلك استعراض الأداء المالي والتشغيلي للشركات ذات الصلة.

ستتم عملية تحليل البيانات باستخدام منهجية التحليل الموضوعي، حيث سيتم تصنيف البيانات وتفسيرها وفقاً للموضوعات الرئيسية التي تعالج أهداف البحث، وستتم مراجعة النتائج ومقارنتها مع الأدبيات السابقة وأفضل الممارسات العالمية لتقديم توصيات عملية للشركات وصناع القرار.

تتضمن الدراسة أيضاً ورش عمل تفاعلية مع خبراء الصناعة وأصحاب المصلحة الرئيسيين بهدف مناقشة النتائج الأولية واستعراض الحلول المحتملة للتحديات المكتشفة، من خلال هذه المنهجية، تسعى الدراسة إلى تقديم نموذج شامل يمكن أن يساهم في تحسين استراتيجيات الريادة في شركات الاتصالات

السعودية، وبالتالي تعزيز قدرتها على تحقيق الأهداف الطموحة لرؤية 2030 (Creswell & Poth, 2018; Yin, 2017).

11.1 مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على دور البراعة التنظيمية في تحسين المسار الوظيفي للعاملين " دراسة تطبيقية على قطاع التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية

12.1 أدوات الدراسة:

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

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

13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية

للعلم الاجتماع SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم

استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة،

وتشمل:

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

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

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

14.1 حدود الدراسة :

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس أثر إستراتيجيات الريادة بأبعادها (الابتكار التكنولوجي، التنوع الاقتصادي، التوجه نحو الاستدامة، التركيز على العملاء)، في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030.
- حدود مكانية: تقتصر الدراسة على شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الشركات الرئيسية في هذا القطاع مثل شركة الاتصالات السعودية (STC)، وموبايلي، وزين.
- حدود زمنية: العام الدراسي 2024.
- حدود بشرية : تم التطبيق علي العاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الاستراتيجيات الريادية

1.1.2 الاستراتيجيات الريادية

في خضم المنافسة الشرسة والتحديات الجمة التي تواجهها المنظمات من أجل البقاء بات التبديل والتغير للوصول لرغبات المستفيدين منها كالزبائن والموردين والمساهمين صعباً، ويزداد صعوبة مع الوقت ، ويرى الباحث أن الخوض في ماهية هذا المتغير يتطلب التطرق لمكونات هذا المصطلح الإداري الحديث المهم والعصري فهو نتاج دمج مصطلحين هما: (الإستراتيجيات الإدارية) و (ريادة الأعمال). (لطفى، 2019)

وكلاهما توجهات إدارية هدفهما تحقيق أهداف المنظمة لم يرتبطا قديماً رغم أن كليهما يسعىان للتكيف مع البيئة المتغيرة باستغلال الفرص لتحقيق الميزة التنافسية وخلق إلا أن جهوداً جلية برزت ، القيمة لدمجهما بغرض استفادة أكبر بل أن بعض الباحثين مثل هايبرد وماير كما ورد عن اعتبرا هما مصطلحين غير منفصلين أساساً، فالاستراتيجيات الريادية هي حاصل تقاطعهما لخلق قيمة. (أبوعاقولة، 2022)

2.1.2 مفهوم الاستراتيجية:

يذكر أن أول تطبيق للإستراتيجية في الأعمال حصل عندما كتب سقراط مواسياً قائداً عسكرياً يونانياً بعد أن خسر في الانتخابات يحدد له الفرق بين القائد العسكري، وبين رجل الأعمال، وكيف أن لكليهما أهداف يجب التخطيط لاستخدام الموارد لتحقيقها، فالمصطلح اليوناني إستراتيجوس Strategos أو جنيرال أو القائد والذي جذرها حسب المعجم الإغريقي "army" و "lead"، يعني تخطيط القضاء على العدو بالاستغلال الأفضل للموارد، و بسقوط اليونان اختفت الكتابات إلا أنها ظهرت مجدداً بعد الثورة الصناعية بل عادت جلياً وبقوة بعد الحرب العالمية الثانية. (خاطر، 2021)

لم تعد الإستراتيجيات حكرًا على الميادين العسكرية بل توسعت لتشمل قطاع الأعمال فحتى الشركات الصغيرة في أيامنا هذه باتت تعاني من المنافسة والتحدي عالمياً، علماً أنه لم تكن الحال كما هي الآن أبداً في السابق، وعلى المدير أن يبحر في البيئة الخارجية حتى يستفيد ما أمكن من أصول منظمته . ومن المهم لصاحب القرار أن يفكر بخطط تساعد في كيفية الحفاظ على الميزة التنافسية وتنفيذها في خضم زخم هذه المنافسة، وهي أيضاً تبني الإجراءات والمسارات وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، والمسؤول عما سبق هم الرياديون ، والاستراتيجية هي تحديد أهداف المنظمة الرئيسية والفرعية بعيدة الأمد، كما أنها تعيين الأهداف والبرنامج الزمني لإنجازها والتأكد من تنفيذها بالاعتماد على معلومات حول مستقبل القرارات الانية. (عبدالرحيم، 2021)

الاستراتيجية علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الوظائف المتعددة لتتمكن المنظمة من تحقيق ما تصبو له من أهداف ، وهي أسلوب طويل الأمد تعتمده الشركة بهدف تحقيق أهداف المنظمة وتطلعات أصحابها بثبات البيئة المحيطة وعليه فإن الإستراتيجية بحسب الدراسة هي الاجراءات والقرارات المتكاملة الساعية لاستخدام الموارد المتاحة بأفضل طريقة بهدف تحقيق أهداف المنظمة ومالكها. (الحريان، 2022)

3.1.2 أهمية الإستراتيجية:

لخص أهمية الاستراتيجية في أنها تجعل المديرين مستجيبين بشكل أكبر للبيئة المحيطة، وتنمي أساليب التفكير بالمستقبل ووحدة الهدف وتسهم في رصد الفرص المستقبلية وتحديد توجهات المنظمة المستقبلية. (أحمد، 2022)

وقد وضع الأهمية من وجهة نظرهم في نقاط هي تحليل فرص وتهديدات بيئة المنظمة الخارجية، تحليل نقاط قوة ونقاط ضعف البيئة الداخلية للمنظمة ، صياغة مهام المنظمة وأهدافها ، تساهم في توضيح الرؤية المستقبلية للمنظمة بالتالي تساهم في اتخاذ القرارات ، تساعد على تقدير حجم الموارد اللازمة التي تحتاجها المنظمة مستقبلاً يخدم المنظمة في التعامل مع التحديات المتوقعة وغير المتوقعة ،

تمد المنظمة بالقدرات الداعمة لها في البيئة التنافسية ، تساهم في ترتيب الأولويات ، والفرص تعطي المنظمة القدرة على تخصيص مناسب للوقت والموارد التعامل مع الفرص. (الأشول، 2022)

وتكمن أيضًا الأهمية بحسب الشكل رقم في أن للإستراتيجية مهام خمسة تضمن نجاح المنظمة تبدأ بتطوير الرؤيا والرسالة ولا تنتهي باتخاذ الاجراءات التصحيحية بل هي عملية مستمرة، (أحمد، 2020)

1. مرحلة صياغة الاستراتيجية تسمى أيضا مرحلة التصميم وفيها تهتم المنظمة بوضع كل من الرؤية والرسالة، وتحديد الأهداف الرئيسية والفرعية.
2. مرحلة تنفيذ الاستراتيجية تطبيق الخيار الإستراتيجي الأمثل من خلال تخصيص المتطلبات المالية والتنظيمية والبشرية
3. مرحلة الرقابة الاستراتيجية: في هذه المرحلة تراجع المنظمة النتائج والانحرافات والإخفاقات وتحدد أسبابها تمهيدا لاتخاذ إجراءات تصحيحية .

أن المنظمات تكون في Porter يرى بحسب السوق منافسه بقوة حين تتبع استراتيجيات متنوعة تقع كلها حتماً ضمن الأنواع التالية: (السمان، 2020)

1. استراتيجيات قيادة التكلفة: هي عمل المنظمة لخفض الكلف في صناعة منتج ما باتباع تقنيات وطرق عدة وهي استطاعت المنظمة صنع وتسويق منتج بكفاءة عالية أفضل من المنظمات العاملة في نفس السوق وتتيح هذه الاستراتيجية للمنظمة الإنتاج بكلف أقل وهامش ربح قليل يمنع دخول مصنعين جدد ويمتلك قدرة تفاوضية مع الموردين عالية فهو باقي ويستهلك بكميات كبيرة .
2. استراتيجيات التمايز: تميز المنظمة لمنتجاتها عن المنافس لضمان تنافسية عالية كخدمات ما بعد البيع أو جودة تشجع الزبون على دفع سعر أعلى ليمتلكها .
3. استراتيجيات السوق المتخصصة (التركيز) هي توظيف ما سبق من استراتيجيات والتركيز على جزء من السوق .

ويتطرق لأربع أنواع أخرى للإستراتيجيات التي تتبعها المنظمات وفقاً لما تقتضيه الحال من

منافسة وهم: (لطفي، 2019)

1. الإستراتيجية المنقبة: وهي ذات مخاطرة مرتفعة، فهي تبحث في أسواق جديدة وتقدم سلع متنوعة ومتعددة للزبون.
2. الإستراتيجية الدفاعية: وهي عدم طرح منتجات جديدة أو تحديث منتجاتها والتركيز على السوق الحالي بخفض الكلفة بهدف تحقيق أرباح من المنافسة.
3. الإستراتيجية المحللة: والتي تسعى لمراقبة المنافس لتصادد الأفكار المبتكرة، تكون فيه المنظمة تمتلك منتجا رئيسيا يتشعب منه بعض المنتجات المشتركة تمتاز بخلطها بين المركزية واللامركزية الإدارية.
4. الإستراتيجيات المستجيبة: جل اهتمامها تقليد المنافسين كون المنظمة لا تملك رؤيا.

4.1.2 مفهوم الريادة

أصل المصطلح Entrepreneurship مشتق من الكلمة الفرنسية entreprendre قدمه للمرة الأولى عام ١٧٢٣ في قاموس التجارة العالمي. الجزء الأول entre يعني "الوسيط" والجزء الثاني prendre تعني "أخذ"، وتستخدم للشخص الوسيط بين البائع والمشتري والذي يتحمل المخاطرة في البدء في عمل مشروع، أو منتج أو خدمة. (أبوعاقولة، 2022)

وعرفها أنها الأرباح الناتجة من تحمل المخاطر وعدم التأكد يعرف بأنها تنفيذ تركيبات منظميه جديدة كمنتجات أو خدمات أو مصادر مواد خام أو طرق إنتاج أو أسواق أو شكل تنظيم جديدة، كما عرفها بيرتهولد فرانك أن الريادة هي تحمل المغامرة، تنسيق الموارد الإنتاجية وهي مقدمة للابتكار والحفاظ على رأس المال. (خاطر، 2021)

الريادة نشاط يهدف للمباشرة في تطوير الأعمال الربحية والريادة هي أخذ المخاطرة المعتدلة، وأيضاً هي كل القرارات والأحكام حول إدارة الموارد النادرة، ثم تم تعريفها بأنها طريقة تفكير أو عقلية تركز على الفرص وعلى الابتكار وهدفها النمو وتتواجد في المنظمات الكبيرة وذات المسؤولية الاجتماعية غير

الربحية ، وهي إنشاء منظمات جديدة كلياً ، وأيضاً إنها السعي الى الفرص بغض النظر عن الموارد الحالية وهي بكل اختصار في غياب الفرصة لا يوجد ريادة ويعرفها الباحث بأنها تحويل الأفكار والفرص الى قيمة للأعمال والتي قد تكون قيمة مالية أو ثقافية أو مجتمعية. (عبدالرحيم، 2021)

5.1.2 مفهوم الريادي

يقول سألت مجموعة من رجال الأعمال حول إذا كانوا يرون في أنفسهم أنهم رواديون ستجد الكل يرفع يده، هذا لا يعني أنهم رواديون لكنهم لا يريدونك أن تفكر أنهم العكس، فالريادي ما عاد شخص يقود عمله دون تدريب وتعليم ومساعدة الخبراء فقد اختلف كثيراً عما كان عليه قبل ١٥ عاماً. (الحريان، 2022)

يسمى من يقوم بفعل الريادة بالريادي لمعرفة من هو الريادي علينا معرفة معنى التدمير الذكي" فهو مصطلح أوجده الاقتصادي النمساوي جوزيف سكمبيتر وهو يعني ان الرياديين يخترعون خدمات ومنتجات وتكنولوجيا جديدة والتي تبعد بمرور الوقت المنتجات والخدمات والتكنولوجيا الحالية، وذلك لأن المنتجات والخدمات والتكنولوجيا الجديدة دوماً أفضل وأحدث والطلب عليها سيزيد والتي بدورها تزيد إنتاجية عناصر المجتمع ككل. ومن أوائل من سلط الضوء على من هو الريادي وماذا يفعل فهو وصفه بالشخص الذي يشتري المواد الخام بسعر معروف حتى يبيعها بسعر غير معروف. (أحمد، 2022)

بحسب الريادي هو فقط من يوجد المنظمات، وهذا ما يفرق الريادي عن غير الريادي، وهي منظمات ذات رؤية تخاطر، وتغتم الفرص لتقدم قيمة مضافه باستخدام مواردها، فالمنظمات الريادية هي التي تجد الوظائف وتسهم في زيادة الدخل القومي بطرح منتجاتها وخدماتها بالسوق بتكنولوجيا حديثة وهي تقود التطوير والابتكار فهذا محوري لعملية الريادة . (الأشول، 2022)

يرتيب المواهب الى مستويات من حيث الصعوبة، وأصعبها موهبة المخترعين في حين التابعين والمقلدين هو الأقل صعوبة، وما بين هذا وذاك يتواجد المديرون والمغامرون وأبطال المشاريع والقادة ورجال الأعمال، إلا أن تحديد الرائد ودافعه للريادة، بحسب , يشوبه سوء فهم، فيعتقد البعض أن: (أحمد، 2020)

- أ- الريادة مؤثر جيني : إلا أن الدراسات والفحوصات أثبتت أن الريادي لا يختلف عن الشخص العادي إطلاقاً، فكل شخص ممكن أن يكون ريادياً في توفر البيئة الداعمة والخصائص الشخصية كحافز المخاطرة واليقظة للفرص والابتكار والابداع.
- ب- الريادي مقامر : ويأخذ المخاطر الكبيرة بالحقيقة الريادة يسعى للمخاطر المتوسطة، فهو يضع أهداف غير مستحيلة التحقيق وإلا لفشل.
- ت- المال محفز الريادي من السذاجة انكار رغبة الرياديين بالمردود المالي الا انه ليس هدفهم الأول أو الأوحد، بل أنها قد تكون مشتتة فيقول تيد تيرنر الريادي الشهير إذا كنت ترى المال مهما ستصبح خائفاً أن تفقده.
- ث- الريادي شاب ونشيط، رغم أن الريادة لا تعرف جنس أو عمر فهي تجذب الجميع، ورغم أهمية أن يكون الريادي نشيطاً، إلا أنه عندما يطلب الدعم المادي ليخلق فكرة يطلب منه سيرته وخبراته ومنجزاته وهنا تميل الكفة ضد الشباب.
- ج- الريادي يسعى للشهرة، طبعاً بعضهم يسعون للشهرة لكن معظمهم لا، بل بعضهم يهرب منها حتى يعمل بصمت، نتعامل مع شركات ريادية كثيراً في حياتنا لكن نادراً ما نعلم من هو مؤسسها وذلك لأنهم يسعون لعدم الظهور.
- الريادي بحسب هو الذي يصنع الفرق ليس فقط على المستوى التجاري بل على مستوى العمل ككل، وهم مبدعون ومبتكرون ولهذا هم يشكلون تحدي للأعمال العملاقة، وأيضاً يكتشفون الفرص التي يغفل عنها الأشخاص العاديون ويستغلونها، وهم يبدعون في توفير الموارد حتى لو تسولوها أو اقترضوها أو سرقوها عند الضرورة وهم أصحاب شبكات تواصل جيدة فهم يخلقون الفرق التي تتابع خططهم. الرياديون جاهزون للتعامل مع ما يظهر من أزمات تهدد حياة المنظمة ويعرفون كيف يتعاملون مع المخاطر فيخلقون منها تحديات ويجدون خططاً لتخطيها أو التعامل معها. ويسعون للسيطرة على الأعمال ومتابعتها، ولا يسمحون للأعمال بالجنوح أو الشذوذ عن سيطرتهم حتى لو لم يديروها بإحكام فهم يسيطرون بشكل كبير عليها. الريادي يسعى لعلاقة طويلة الأمد مع الزبون. (أبوعاقولة، 2022)

فهو يفكر بخدمة أو منتج معين لكن عند التطبيق قد يظهر معه منتج آخر مختلف كلياً وذلك لأن الزبون هو من قاد التحول فهم يخلقون رأس المال النقدي، والاجتماعي الوظائف، المستوى المعيشي، خدمة المجتمع بل هم يهتمون بالحفاظ على استدامة هذه الموارد فلا يبنون ثرواتهم على الماسي البيئية فلا يدمرون الريف مثلاً أو يقطعون الأشجار أو غيرها من الموارد الجيولوجية الطبيعية. (السمان، 2020)

إن التوجه اريادي لا يمكن فهمه بشكل كاف بدون تحليل كل من سلوك الفرد والبيئة المحيطة بشكل تكاملي، ويمكن وضع خصائص سلوك الفرد السمات التالية: (لطفى، 2019)

1. السمات الشخصية كميلهم للتحدي، واحتياجهم لإنجاز، قدرتهم على ضبط النفس والقدرة على التعامل مع المجهول
2. نموذج القدوة أو المثل الأعلى في البيت أو في العمل.
3. الديموغرافيا: مستويات العمر والتعليم والوضع الاجتماعي والاقتصادي والخبرات. - السلوك اتجاه النفس مستويات الثقة بالنفس والسلوك والاهتمامات الشخصية وميل الأفراد لتوهم قدرتهم على السيطرة على المواقف.
4. الواقع السياسي والقانوني والاقتصادي والثقافي للمجتمع المحيط.
5. العلاقات الإنسانية ومستوى الثقة وتأثيرهم في الاقتصاد فكلما زادت الثقة والعلاقات الإنسانية قل القلق والزيغ

6.1.2 ريادة المرأة :

بحسب الدراسات باتت المشاريع الريادية ملجأ للمرأة بشكل خاص بحسب دراسة أجرتها المنظمة الوطنية لسيدات الأعمال والسبب هو ان النساء يهربن من الاستخفاف بقدراتهن وطاقاتهن وأيضاً بسبب الحاجز الزجاجي الذي جعل صعود السلم الوظيفي والوصول لمنصب في الإدارة العليا صعباً وأيضاً يعتبر دور المرأة الريادي مرهوناً بالبيئة ويختلف من دولة الى أخرى ففي عام ٢٠٠٢ وصلت نسبة المشاركة الى ١٨,٥% في تايلند بينما ٠,٦% في اليابان وان الأشخاص العاديين ينخرطون بالريادة بكثرة في الأعمار ما بين ٢٥-٣٤ تليها الأعمار ٣٥-٤٤ تليها الأعمار ١٩-٢٤ بينما الأقل هي ما بعد ٥٥. (خاطر، 2021)

7.1.2 أهمية الريادة :

تعتبر الريادة أساساً للبناء والتطور الاقتصادي وذلك كونها توفر للمنظمات الاستجابة للمتغيرات بسرعة ودقة، تلبى احتياجات الزبون والمستهلك تحافظ على حصة المنظمة السوقية وتسعى لتوسعتها، تعطي المنظمات مرونة تجعل منها جاهزة للتعلم، تدعم الجودة وتلتزم بها تقديم مخرجات جديدة مبتكرة، تشجيع دخول أسواق جديدة تأمين الإيرادات المناسبة، تشجع استقلالية وحدات أكثر، تفعيل الموارد البشرية . (عبدالرحيم، 2021)

كما تنبع أهمية توجه المنظمات للريادة الى ضرورة مجابهة التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة، حيث إنها تقدم الإجراءات والابتكارات كمفاتيح للتعامل مع شدة المنافسة، ويمكن تلخيص أسباب هذا الاحتياج الى سهولة دخول السوق من قبل المنافسين الجدد ما عادت الطرق التقليدية تلقى ثقة الإدارات ترك العمالة الماهرة للمنظمة واستقلالها بعمل منظمات منافسة ريادية. (الحريان، 2022)

للمنظمات الريادية لها تأثيرها الكبير على المجتمع من خلال المنتجات والخدمات التي تجعل حياتهم سهله، وتعزز حياتهم المهنية والصحية وأيضا ترفه عنهم، فللمنظمات الريادية أيضاً أثر واضح على المنظمات الكبيرة حيث إن معظم المنظمات الريادية تعتمد على الشركات الكبرى في تشغيل افكارها فمثلا مخترع (DVD) يحتاج لشركة تشغل منتجه بالتالي يسهل الوصول للمستهلك وكان ذلك بالتعاون مع شركة مثل سوني . (أحمد، 2022)

8.1.2 الأنماط الريادية:

الأنماط الريادية للريادين متعددة يمكن تصنيفهم كما يلي: (الأشول، 2022)

1. المؤازرون: هم أشخاص يحاولون إعطاء كل من حياتهم الخاصة والعملية نفس الجهد.
2. المجتهدون: هم أشخاص يسعون لمعرفة التفاصيل الصغيرة مهما صغرت في العمل.
3. المثابرون هم أشخاص يعملون بجهد ومثابرة لساعات طويلة لكسب الأرباح.

4. الباحثون : هم أشخاص يسعون للسيطرة وتملك الأعمال لتحقيق الرضا التام.
5. المثاليون: هم أشخاص يهون الأعمال الجديدة ذات الابداع وله متعه شخصية ومعنى.

9.1.2 استراتيجيات الريادة

ترتبط استراتيجيات الريادة باستغلال الفرص والابتكار والابداع والقدرة على التحول السريع والالتزام بالتطوير وهي تحقيق النجاح والاستمرار طويلا ,وهي الأنشطة الريادية من منظور إستراتيجي وهي الأنشطة الإستراتيجية من منظور عقلي ريادي الحكيم وعلي ، وأنها السعي للفرص والمزايا بشكل متوازن بهدف الإداء العالي والمتفوق. (أحمد، 2020)

بالعودة للأدبيات السابقة الخاصة بإستراتيجيات الريادة لوحظ اختلاف الباحثين على تحديد الاستراتيجيات الريادية لذلك تم اعتماد الأبعاد الابتكار والإبداع والمخاطرة والمبادأة كونها الأكثر تكراراً والتي ستتناولها الدراسة بالتفصيل فيما يلي: (السمان، 2020)

■ أولاً: إستراتيجية الابتكار (Innovation Strategies)

مصطلح "الابتكار" متعدد الأوجه كون سياق الاستخدام هو من يحدد تعريفه فقد يتجسد بتبني شركة ذات فكرة جديدة غير اعتيادية وهي قد تكون مرحلة من مراحل الاختراع ,فكثيرون لا يميزون بين الابتكار والاختراع فهما يرتبطان ارتباطاً قوياً بل أحيانا من الصعب تميز أحدهما عن الآخر، فالاختراع هو الظهور الأول لفكرة أو منتج أو عملية جديدة أما الابتكار فهو أول تسويق تجاري للفكرة . (لطفى، 2019)

الابتكار بحسب المعاجم اللغوية تقديم شيء جديد أو مجهول ظهر للتو هدفه خلق قيمة الابتكار هو تقديم منتج جديد أو تحسين منتج حالي أو طريقة انتاج أو فتح سوق جديد أو مورد جديد أو أسلوب اداري حديث، وهو إدارة الأنشطة كلها لتوليد الأفكار و تطوير التكنولوجيا و تصنيع وتسويق المنتجات الجديدة و المحسنة , فالابتكار يعتمد على الإبداع فهو يبني على فكرة ملموسة تخلق قيمة وقد يكون ذلك بمنتج جديد أو بتحسين منتج الابتكار أيضا هو تحويل الأفكار الجديدة ، حالي الإيرادات و أرباح ، وهي

عملية متعددة المراحل تحول وتطور بها المنظمات الأفكار لمنتجات بهدف المنافسة وهو نزوع الشركة الى دعم وتجريب الأفكار الجديدة التي ينتج عنها منتجات و خدمات , تكنولوجيا . (أبوعاقولة، 2022)

الابتكار يجلب الكثير من العوائد الجيدة للمنظمة لكنها خطرة جدا بسبب عدم التأكد العالي فالأبحاث التي تفضي الى النجاح فتصبح منتج لا تتجاوز (٢٠٪) من مجمل الأبحاث . ففي ضوء التسارع المستمر والمنافسة الشديدة في الأسواق العالمية والمحلية بات من الصعب على الباحثين والاقتصاديين حصر أنواع الابتكار لان أعدادها بتزايد مضطرد. (خاطر، 2021)

ويمكن تقسيم الابتكار بطريقتين بحسب طبيعته وبحسب درجته كما يلي: (عبدالرحيم، 2021)

حسب طبيعته :

- أ- الابتكار في المنتج: يكون على شكل خدمة جديدة أو مواصفات جديدة أو منتج جديدة مختلف كلياً عن الموجود حالياً، أيضاً قد يكون تعديلاً لمنتج حالي أو سابق بهدف التحسين.
- ب- ابتكار العملية: يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات عبر عمليات أو نشاطات تتكون من المواد والآلات والأفراد، إبداع العمليات يكون بتحسين عمليات حالية بهدف تقليل الكلفة وتحسين المخرجات وبالتأكيد رفع الجودة أو بتصميم عملية إنتاجية جديدة.
- ت- الابتكار التسويقي: إيجاد طرق جديدة للتسويق بالتأثير على عناصر المزيج التسويقي كالمنتج والسعر وطرق الترويج ومواقع البيع والأفراد المستهدفين والأدلة المادية ككتيبات وتقارير وتسعير وعمليات تساهم في تحقيق التفاعل بين المنظمة والعملاء.
- ث- الابتكار التنظيمي مدى الاستعداد التنظيمي المساعد لتقديم أفكار جديدة من حيث الخصائص التي تميز المنظمة وتؤثر على سلوك الأفراد والجماعات.

حسب درجته

- أ- الابتكار الجذري: يتجسد في منتج جديد مختلف كلياً عن المنتجات السابقة.
- ب- الابتكار التدريجي يتجسد في منتج جديد عبر تحسين منتج حالي بشكل جزئي

ويمكن تلخيص أساليب الابتكار الى ثلاثة أساليب هي: (الحربان، 2022)

1. وجود مشكلة بلا حل : مثلاً ابتكر إدوين لاند الكاميرا الفورية لأن ابنته الصغيرة لم تفهم سبب اضطرابها إلى انتظار طباعة الصور عندما التقطها.
2. وجود حل بلا مشكلة: مثلاً توظيف فكرة العالم سبينسر سيلفر حول نوع من أنواع الصمغ الصناعي ذا القوى الضعيفة من قبل المهندس أرثر فري الذي ابتكر الورق اللاصق الملون الذي يستخدم لتعليم صفحات الكتاب.
3. وجود مشكلة وحل غير مقنع: والمتمثل بالبحث عن بديل للحل الحالي لأنه غير مقنع. رغم قيامه بعمله

■ ثانياً: استراتيجيات الابداع (Innovation Strategies):

لاحظ الباحث الخلط بين مصطلحي الابتكار والابداع في الدراسات العربية وهذا وارد كون المصطلحين متقاربين لحد كبير، فالإبداع الذي يقصده الباحث هنا هو ترجمة لكلمة (Creativity) كل ابتكار يبدأ بفكرة مبدعة تتخطى الحدود الحالية كالعادات والتقاليد والمعارف والتكنولوجيا ، وهو عملية خلق الأفكار في حين الابتكار هو تطبيقها ، وهو دمج أفكار سابقة غير مترابطة للخروج بفكرة جديدة مختلفة و هو التغيير في فكرة سابقة لتقوم بعمل جديد كلياً عن عملها الأصلي وهذه الأكثر شيوعاً الابداع استعمال العقل لخلق أفكار حديثة و ذكر أن أبعاد الابداع تتكون من العملية الابداعية و الشخص المبدع والبيئة الحاضنة و النتائج الابداعية الملموسة، و يتكون الإبداع من التفكير الإبداعي: فهو يحدد كيفية تواصل الأفراد مع المشكلة. المعرفة التقنية والفكرية النزوع الداخلي نحو نتائج أكثر ابداعاً. (أحمد، 2022)

مراحل الابداع تنقسم إلى أربعة وهي:

- أولاً: التحضير : بتهيئة المناخ المناسب لذلك من خلال تعلم الكثير من المهارات.
- ثانياً: الحضانة: هنا يترك الحل ليتبلور في استرخاء عقلي تام.
- ثالثاً : مرحلة الومضة: وهي ظهور الحل بشكل عفوي يفاجئ المفكر نفسه.

○ رابعاً: المرحلة التقويمية والتي يتم تحكيم الحل والنتائج بالعقل والمنطق. (الأشول، 2022)

■ ثالثاً: استراتيجية المخاطرة:

بحسب دراسة اتفق الكتاب والباحثين على المخاطرة كبعد جوهري للريادة، وهي محاولة توفير موارد للمنشأة بمخاطرة مدارة ومحتسبة قد ينتج عنها فشل وكلف ومن الضروري احتساب المخاطرة المتأتية من الأعمال فالميل للمخاطرة يختلف من مؤسسه الأخرى فهو يعتمد على طبيعة الأشخاص والبيئة والمؤسسة والعائد من الخطر. (أحمد، 2020)

فهي أعمال ريادية في ظروف تتسم بعدم التأكد والمخاطرة فهي استثمار موارد عده في مشاريع في ظروف احتمالية الفشل فيها كبير وهي مخاطرة محسوبة مدروسة يمكن التحكم بها وليست ذات خطورة متروكة للأقدار عشوائية فالخوض في المجهول هي سمة أساسية من سمات الريادي. (السمان، 2020)

فالرياديون والمؤسسات الريادية يواجهون ثلاث أنواع من المخاطر يمكن تلخيصها كما يلي:

(لطفي، 2019)

1. مخاطرة العمل: كدخول أسواق جديدة دون معرفة النتائج مسبقاً أو احتمالية النجاح.
2. المخاطرة المالية: ناتجة عن استثمار موارد مالية بنسبة كبيرة بدون موازنة مع العائد.
3. مخاطرة شخصية: مخاطر القرارات الرياديين تؤثر بمستقبلهم.

10.1.2 إستراتيجية المبادأة:

هي استراتيجية تسهم في دعم الريادة والتنافسية للمنظمات الحالية والحديثة هي استخدام اساليب وطرق مختلفة ومبتكرة لاستباق الحاجات والتغيرات البيئية المستقبلية فصفة المبادأة وهي أن تتعامل الشركة مع الفرص في السوق بالمبادأة فالمبادأة تعكس سعى الريادي ليكون المنافس الأول في أي تطور حديث هي طوق الريادي للحصول على فرص جديدة قد تكون أو لا تكون منسجمة مع صلب عمله الحالي وهي خلق التغيير في قطاع العمل بالتركيز العالي على الإبداع و الابتكار بهدف مفاجأة المنافسين بمنتجات وخدمات. (خاطر، 2021)

المبحث الثاني: مفهوم الاستراتيجية والإدارة الإستراتيجية.

1.2.2 مفهوم الاستراتيجية

يمكن القول بأن المفاهيم الحالية المتعارف عليها لمصطلح الاستراتيجية لم تكن وليدة الساعة، بل جاءت إثر تطور هذا المفهوم عبر فترات زمنية طويلة، مع تباين معاني واستخدامات هذا المصطلح. (عشوي، 2023)

حيث استخدم لفظ الاستراتيجية Strategy قديما في الحضارة الإغريقية والذي أشتق من والتي تعنى علم توجيه وقيادة القوات العسكرية Strategia كلمة بمعنى أن الاستخدامات الأولى لمفهوم الاستراتيجية كانت ذات دلالات عسكرية بحتة، وهذا ما يؤكد عليه عندما استعرضوا الاستراتيجية تاريخيا، حيث بينوا أن لفظ إستراتيجوس Strategos يشير إلى دور أو وظيفة القائد العام للجيش. أما في عهد السياسي الإغريقي Pericles فقد كان مفهوم الاستراتيجية يعني المهارة الإدارية من إدارة وقيادة وخطابة، وهنا أيضا اخذ المنحى العسكري. صالح، 2022)

أما في عهد الإسكندر الأكبر فإن الاستراتيجية كانت تشير إلى مهارة توظيف القوى للتغلب على المعارضة لخلق نظام موحد، ومع مرور الوقت أخذ القادة العسكريون ورجال الدول بدراسة وتنظيم المفاهيم لاستراتيجية المهمة، الأمر الذي أدى إلى ظهور مبادئ استراتيجية مترابطة، قامت المؤسسات الحديثة بتكييفها وتعديلها لتلاءم بيئة منظمات الأعمال. (عبدالعزیز، 2020)

ويمكن القول بأن مفهوم الإستراتيجية حظي باهتمام الكتاب القدامي و المحدثين حيث حاول كل منهم تقديم فهم وتعريف للإستراتيجية الإدارية، ويمكن تقسيم تلك المحاولات إلى ثلاثة أقسام تبعا لاتجاه تركيز كل محاولة منها ومدى الاختلاف أو الابتعاد الذي تطرحه عن المحاولات القائمة. (أبو خريص، 2020)

2.2.2 المحاولات المتوسطة :-

ركزت هذه المحاولات على مبدأ الاستراتيجية باعتباره منصبا على عملية وضع إستراتيجية إدارية ويتضمن ذلك تحديد الأهداف والغايات والأغراض الرئيسة والتحليل والتنبؤ والاختيار الاستراتيجي، لانتهاز الفرص السائحة وتحاشي أو تقليل المخاطر وتنفيذ الاستراتيجية بما فيه تخصيص الموارد وتحديد السياسات والخطط التفصيلية والتقويم الاستراتيجي ومراجعة الموارد، كل هذا يما يتفق مع نوعية المنظمة وطبيعة نشاطها الحالي والمستقبلي، وبما يحقق ربط المنظمة ببيئتها وتوجيهها الوجهة المرغوبة وتحقيق تماسكها ويمكن من تأقلمها مع المتغيرات باعتبارها جزءا من نظام أكمل تتأثر به وتؤثر فيه . (صباح، 2021)

3.2.2 المحاولات المستحدثة :-

ركزت هذه المحاولات على إيضاح طبيعة الأهداف الاستراتيجية المتعددة والمتزامنة وضرورة تحقيق التوازن فيما بينها عن طريق الاختيار الاستراتيجي. (قاسي، 2021)

هذه المحاولات استمرت على نهج المحاولات المتوسطة نفسها من حيث بيان خطوات وضع الاستراتيجية ضمن التعريف، ولكن مع فارق واحد؛ وهو اعتبار وضع الأهداف خطوة مستقلة بحد ذاتها عن خطوات وضع الاستراتيجية كما فصلت هذه المحاولات كلا من طبيعة العلاقة بين الاستراتيجية الإدارية والسياسات الوظيفية المختلفة وأهمية نمط استخدام الموارد كمقوم من مقومات الاستراتيجية الإدارية وباعتبارها حلقة الوصل بين التنظيم والبيئة. (عشوي، 2023)

كما أكد هذا الاتجاه على الاستراتيجية الإدارية كرابطة قائمة بين ما تحاول المنظمة تحقيقه وظروف بيئتها الخارجية وما تسمح به استخدامات مواردها الذاتية. (صالح، 2022)

4.2.2 المفهوم المقترح :-

من خلال شكل محدد الذي يوضح ملخصا بيانياً لطبيعة العلاقة بين عناصر مفهوم الاستراتيجية الإدارية تبعا للمحاولات الثلاث أنفة الذكر، يتضح لنا :- (عبدالعزیز، 2020)

1. إن تحديد الأهداف والغايات للمنظمة يعتبر عنصر مهم من عناصر الاستراتيجية الإدارية، بالرغم من اعتباره عملية قائمة بحد ذاتها.

2. إن الاتجاه المحدث يركز على مقومات مبدأ الاستراتيجية تطابق المنتجات / الأسواق الميزة التنافسية، اتجاه النمو، و أثر التوافق دون الخوض في خطوات وضع الاستراتيجية الإدارية باعتبار الأخير للاحقة بالأولى وتدخل في تطبيق المبدأ ولكنها ليست منه.

3. إن الاستراتيجية الإدارية وسيلة لتحقيق تماسك التنظيم داخليا وتحديد وجهته خارجيا وربطه مع متغيرات البيئة عن طريق اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

4. يهدف التحليل والتنبؤ الاستراتيجي إلى تحديد الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، بغرض تبين بدائل سد الفجوة الاستراتيجية.

5. يعتبر تحديد نوعية المنظمة ونشاطات أعمالها - حاليا ومستقبلا - نقطة البداية بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي عموما.

وعليه يرى بأن التعريف الآتي لمفهوم الاستراتيجية الإدارية والذي وضعه كامل غراب هو من أكثر التعاريف شمولاً وإماماً بجوانب الإستراتيجية الإدارية :- (أبو خريص، 2020)

هي خطة طويلة الأجل تتخذها المنظمة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية، وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والأسواق التي تعمل بها واستخدامات الموارد المتاحة لها، والتفوقات التنافسية التي تتمتع بها، والتوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة والأنشطة المختلفة التي تمارسها بما يحقق تماسك المنظمة داخليا ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم مع بيئتها الخارجية، والوصول إلى أهدافها وغاياتها وأغراضها الأساسية بشكل متوازن. (صباح، 2021)

ويلاحظ أن هذا التعريف الشامل للاستراتيجية يجمع الكثير من المعاني التي أوردها الباحثون والكتاب في محاولاتهم لتحديد مفهوم الاستراتيجية، حيث يرى الاستراتيجية على أنها " خطة المنظمة في وضع توازن بين نقاط القوة و الضعف لديها مع الفرص والتهديدات الخارجية من أجل المحافظة على الميزة التنافسية . (قاسي، 2021)

ويرى أنها " عملية تحديد وتقييم المسارات البديلة لمهمة أو هدف محدد مسبقا و من ثم اختيار البديل المناسب. (عشوي، 2023)

في حين نجد أن عرفها على أنها " عملية تحديد أهداف المنظمة طويلة الأمد و اتخاذ مجموعة الأفعال وتوزيع المصادر الضرورية لتحقيق هذه الأهداف. (صالح، 2022)

كما عرف الاستراتيجية بتوجه المنظمة طويل الأجل الذي يحقق ميزة من خلال ترتيب وتنسيق المصادر ضمن بيئة متغيرة من أجل تلبية حاجات الأسواق وإشباع رغبات المستفيدين. كما حددا خصائص الإستراتيجية كما يلي :- (عبدالعزیز، 2020)

1. عادة ما تكون الاستراتيجية موجهة على المدى الطويل.
2. عادة ما تكون الاستراتيجية متعلقة بأنشطة المنظمة.
3. الاستراتيجية هي محاولة لتحقيق الميزات التنافسية.
4. الاستراتيجية هي محاولة لمطابقة أنشطة المنظمة مع البيئة المحيطة بها.
5. الاستراتيجية هي عملية بناء موارد وقدرات المنظمة بصورة مرنة بهدف خلق الفرص والاستثمارات.
6. تتطلب الاستراتيجية بعض التغيرات في الموارد الرئيسة للمنظمة.
7. تؤثر الاستراتيجية في القرارات التشغيلية للمنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على المستوى التشغيلي.
8. تتأثر الاستراتيجية بقيم وتوقعات الأشخاص المؤثرين داخل وحول التنظيم، بالإضافة لتأثيرها بالمؤثرات البيئية وتوفر الموارد.

ويمكن الإستنتاج بأن هذا التمايز الواضح للتعاريف المتعددة جاء لمصلحة المدراء، حيث يمكن أن يخدم الإدارة العليا أو المدراء الإستراتيجيين في المناورة من خلالها ويوفر لهم المرونة المطلوبة في الممارسة الإدارية. (أبو خريص، 2020)

5.2.2 الإدارة الاستراتيجية.

يعتبر مفهوم الإدارة الإستراتيجية مفهوماً أكثر شمولاً وتفصيلاً من مفهوم الإستراتيجية ، فهو يشمل كلا من تحليل الموقف الحالي للمنظمة، وتحديد التوقعات المستقبلية، وضع البدائل الاستراتيجية، واختيار أفضل هذه البدائل، ثم التنفيذ فالرقابة والتقييم. ورغم تعدد التعريفات للمفهوم الإدارة الإستراتيجية إلا أنها تتفق في جوهرها على المضمون والكثير من التفاصيل حيث عرفها بعملية تطوير وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تطوير أو تحديد غايات وأهداف وإستراتيجيات نمو وخطط المحفظة الأعمال portfolio لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة. (صباح، 2021)

كما عرفها الحملاوي بأنها " اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد اتجاه مستقبل المنظمة ووضع هذه القرارات موضع التنفيذ"

وعرفها بأنها " العملية التي تشمل ستة مراحل؛ تصميم الأهداف، رسم السياسة رسم المهام الإستراتيجية تكوين الإستراتيجية تطبيق الإستراتيجية و التقييم والرقابة. (قاسي، 2021)

ويتضح من هذه التعريفات أن الإدارة الإستراتيجية تتعلق بمجموعة من المصطلحات والمكونات الأساسية، كما يلي:- (عشوي، 2023)

1. الرسالة Mission : حيث تعرف رسالة المنظمة على أنها الغرض الذي يميز المنظمة عن غيرها من الشركات المشابهة ويتحدد من خلاله مجال عمليات المنظمة من منظور المنتج أو السوق .
2. الأهداف Objective : وتشير إلى النتائج المحددة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في سبيل إتباع رسالتها الأساسية .

و تكمن أهمية الأهداف بكونها المقياس العملي لمدى التقدم في تحقيق الحالة المرغوب فيها. وتختلف الأهداف تبعاً لطبيعة التصنيف المتبعة، فهي إما أن تكون طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل،

على أساس عامل الزمن، أو قد تكون أهداف مؤسسة أو أهداف تشغيلية للوحدات التنظيمية على أساس المستوى الإداري الذي يضع تلك الأهداف. (عبدالعزیز، 2020)

3. السياسات Policies : تعرف السياسات على أنها الوسائل التي تمكن من تحقيق الأهداف الرئيسية و تشمل التعليمات والقواعد والإجراءات الموضوعية بهدف الوصول للأهداف المحددة و هي توجه عملية اتخاذ القرارات وتتناول المواقف المتكررة .

و بالتالي تحتاج هذه السياسات للأهداف و الإستراتيجيات و البرامج ليتم تفسيرها وترجمتها إلى ارض الواقع، و هذه السياسات إما أن تكون مكتوبة أو شفوية معلنه أو سرية ثابتة أو متغيرة ... تبعاً لطبيعة عمل المنظمة والمرجعيات الثقافية للقائمين عليها. (صالح، 2022)

4. البرامج Programs : فهي تعتبر وسيلة لتحقيق السياسات والأهداف الخاصة بالمنظمة. ويمكن القول بأن هذه المصطلحات و غيرها من المصطلحات كما هو موضح في الشكل (2-2) ذات العلاقة بمفهوم الإدارة الاستراتيجية إذا ما تم استخدامها بالطريقة المناسبة ستؤدي حتماً إلى تحسين الأداء العام للمنظمة، باعتباره الهدف المنشود من الإدارة الاستراتيجية.

حيث أن نخلص إلى أن الأداء هو المحصلة النهائية لتفاعل هذه المفاهيم مجتمعة، سواء كانت تلك التي تندرج تحت صياغة الاستراتيجية أو التي بواسطتها تطبق الإستراتيجية. وقبل الخوض في مفهوم التخطيط الإستراتيجي كان لا بد من التطرق أولاً لمفهوم الإدارة الإستراتيجية، كما أوضحنا سابقاً لكون عملية التخطيط الإستراتيجي تمثل جزءاً من عملية الإدارة الإستراتيجية، والتي تشمل :- (أبو خريص، 2020)

1. التخطيط الإستراتيجي.

2. والتنفيذ الإستراتيجي.

6.2.2 مفهوم التخطيط الإستراتيجي

من المعروف أن التخطيط التقليدي هو محاولة التنبؤ بالإتجاهات المستقبلية المؤثرة في المنظمة، وتحديد ما الذي يمكن عمله قبل أن يحدث ذلك المستقبل فهو اتخاذ قرارات مسبقة قبل الحاجة إليها فعلا. (صباح، 2021)

أما التخطيط الإستراتيجي فهو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل، فالتخطيط الإستراتيجي هو :- (قاسي، 2021)

1. التبصر بملامح المنظمة في المستقبل
2. تصور توجهات و مسار المنظمة في المستقبل
3. رؤية رسالة المنظمة مستقبلا
4. تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها المنظمة "

ويعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة و الذي ارتبط بمستقبل منظمات الأعمال، حيث ظهر هذا المفهوم إنعكاساً لتبني منظمات الأعمال للنظام المفتوح Open System في الإدارة، فالمنظمة ككيان تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة وهذا التأثير المتبادل لا بد أن ينعكس على صياغة إستراتيجيات تتبنى التغيير الحاصل في البيئة بحيث يكون هناك توافق و انسجام بين موارد المنظمة والإستراتيجيات المصاغة. (عشوي، 2023)

والتخطيط الإستراتيجي هو نوع رئيسي من أنواع التخطيط الرسمي تقوم المنظمة فيه باستنباط وتشكيل الأهداف طويلة المدى واختيار النشاطات والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وقد عرف التخطيط الإستراتيجي على أنه اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف، وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المنظمة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المؤسسات ، في حين عرفه على أنه " عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة. (صالح، 2022)

ويتضح من التعريفات السابقة بأن التخطيط الإستراتيجي هو عبارة عن عملية ذهنية تحليلية لإختيار موقع المنظمة المستقبلي تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة وتكيف المنظمة معها. (عبدالعزیز، 2020)

وبالتالي تلعب البيئة المحيطة بالمنظمات دوراً رئيسياً في هذه العملية لكون هذه البيئة غير ثابتة ومتغيرة باستمرار نتيجة قوى متحركة متغيرة تؤثر على هذه المنظمات. (أبو خريص، 2020)

وقد صنف التغيرات التي تواجه المنظمات إلى أربعة أنواع تتفاوت في شدتها تبعاً لنوع الصناعة والبيئة المحيطة وهذه الأنواع هي: (صباح، 2021)

❖ التغير الضعيف : حيث تكون قوى التغير ضعيفة لا تؤثر في بيئة الصناعة وبوجود قوى مضادة لها رغم ضعفها، وبالتالي فإن الوضع الحالي يستمر كما هو .

❖ التغير المستمر : وهو على العكس من النوع الأول، حيث تكون قوى التغير شديدة وقوى المقاومة ضعيفة لذا يتوجب على المنظمة التكيف مع هذا التغير.

❖ التغير المتفرق : وهنا تكون قوى التغير وقوى المقاومة ضعيفة، لذا فإن الانتقال بين الوضع القديم والجديد عملية سهلة ولكن تدريجية.

❖ التغير الجذري :- حيث تكون كل من قوى التغير وقوى المقاومة قوية بحيث يكون التغير الناتج حاد وجذري على صورة قفزات أو هزات.

ويأتي دور التخطيط الإستراتيجي المنظم لمحاولة استكشاف حدة التغير الذي سيحصل في المستقبل ودرجة تأثيره على المنظمة، وهذا يشمل وجود رسالة محددة وواضحة وأهداف إستراتيجية طويلة المدى وتحديد الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف أخذاً بعين الاعتبار مدى التغير وحدته. (قاسي، 2021)

ومن أجل ضمان وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي ولإزالة أي غموض حول معناه فيما يلي تبين ما هو ليس بالتخطيط الإستراتيجي :- (عشوي، 2023)

1. التخطيط الإستراتيجي ليس تنبؤ بحث؛ لأن التنبؤ هو امتداد طبيعي من الحاضر إلى المستقبل، والمتغيرات الحالية سريعة و كبيرة لا يمكن التنبؤ بها بشكل دقيق، لكن هذا لا ينفي ان التخطيط الإستراتيجي يعتمد على التنبؤ بصورة أو بأخرى لكن من خلال منهجية دروسة وبعد تحليل عميق لعناصر البيئتين الداخلية والخارجية. (صالح، 2022)
2. التخطيط الإستراتيجي ليس قرارات تخطيطية طويلة الأجل فقط بل هي قرارات حاضرة أيضاً، فكثير من القرارات الإستراتيجية تؤخذ اليوم وتؤثر في مستقبل و مصير المنظمة.
3. التخطيط الإستراتيجي ليس إنهاء للمخاطرة، فما دمنا نتكلم عن المستقبل فهناك مخاطرة، غير أن التخطيط الإستراتيجي يساعد المدراء على تقييم المخاطر تبعاً لمعايير إستراتيجية محددة ضمن أهداف المنظمة ورسالتها. (عبدالعزیز، 2020)

7.2.2 معوقات التخطيط الإستراتيجي :-

إن استخدام التخطيط الإستراتيجي ليس أمراً سهلاً، فهناك عدت عقبات تجعل من الصعوبة بمكان على كثير من الشركات استخدام التخطيط الإستراتيجي، وفيما يلي بعض هذه العقبات :- (قاسي، 2021)

1. عدم رغبة المدراء أو ترددهم لاستخدام هذا الأسلوب، وقد يرجع هذا إلى:
 - ❖ اعتقاد المدير بعدم توفر الوقت الكافي للقيام بهذه العملية.
 - ❖ اعتقاد المدير بأن هذا العمل ليس من ضمن مسؤولياته.
 - ❖ اعتقاد المدراء بأنهم لن يكافوا على القيام بهذا العمل.
2. اضطراب البيئة الخارجية مما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ بسبب :-
 - ❖ تغير سريع في عناصر البيئة، القانونية والسياسية والاقتصادية
 - ❖ ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغير عن قرب وبصورة مستمرة.

3. مشاكل التخطيط الإستراتيجي حيث تترك عادة انطباعاً سيئاً في ذهن المدراء بسبب

❖ مشاكل وضع النظام وغموضه تحد من تقبل المدراء للفكرة.

❖ مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية لا تجعل المدير مقدراً الأهمية الفكرة.

❖ وجود أخطاء في إدارة الخطط الإستراتيجية السابقة يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية.

4. ضعف الموارد المتاحة، مثل قلة الموارد صعوبة الوصول إليها ، صعوبة إدارتها ونقص القدرات اللازمة لذلك.

5. التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة ، لأن المناقشات حول رسالة وأهداف المنظمة تستغرق وقتاً طويلاً من الإدارة العليا، ويحتاج الأمر كذلك إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.

6. عدم قدرة المدير الإستراتيجي على إدراك الفرص والمخاطر الحقيقية

7. الميل نحو تجاهل المعلومات المتعلقة باتجاهات تغيير غير مألوفة.

8. جمع معلومات غير ملائمة حول المتغيرات الإستراتيجية في البيئة.

8.2.2 أهمية التخطيط الإستراتيجي :-

بالرغم من كل هذه المعوقات التي تقف في وجه عملية التخطيط الإستراتيجي فإن هذه العملية تبقى ضرورية وذات أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال يتوجب على هذه المنظمات القيام بها بسبب المبررات التالية :- (عشوي، 2023)

1. التخطيط الإستراتيجي يزود المنظمة بمرشد guide حول ما الذي تسعى لتحقيقه.

2. يعطي المسؤولين أسلوب تفكير كلي يشمل المنظمة ككل.

3. يساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.

4. يساعد المنظمة على تخصيص (Allocation) الموارد المتاحة وتحديد أفضل الطرق Utilization.

لاستخدامها

5. يزيد وعي وحساسية المدراء تجاه التغيرات والتهديدات والفرص المحيطة.
6. يوضح صورة المنظمة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح . Stakeholders

9.2.2 المسؤولية عن التخطيط الإستراتيجي:

يشارك عدد من الأطراف في تحديد الإستراتيجيات وتنفيذها وفي متابعتها وتقييمها. وتختلف مسؤولية كل طرف عن الأطراف الأخرى، لكن تبقى مسؤولية إنجاح عملية التخطيط الإستراتيجي مسؤولية مشتركة.

ويوضح الجدول التالي ملخصاً للمهام الرئيسية وتحديداً للجهة المسؤولة عنها.

وتبدأ الخطوة الأولى للتخطيط الإستراتيجي من مجلس الإدارة، حيث تقع على عاتق هذا المجلس مسؤولية تعزيز الجهود المبذولة في هذا المجال من أجل زيادة اهتمام المدراء في كل مستويات المنظمة بموضوع التخطيط الإستراتيجي والالتزام به. ولرئيس مجلس إدارة المنظمة مسؤولية كبيرة في هذا المجال، حيث يمكن تلخيصها في الآتي: (صالح، 2022)

1. تبني جهود التخطيط وحث الجميع على المشاركة الإيجابية.
2. تعيين أعضاء فريق التخطيط الإستراتيجي.
3. وضع نظام متكامل للتخطيط يتصف بالوضوح وسهولة الفهم وتوزيع الاختصاصات على المسؤولين بمعاونة فريق التخطيط.
4. نقل تصورات ورغبات أصحاب المصالح Stakeholders عند وضع الإستراتيجية.
5. قيادة المناقشات وعقد الاجتماعات الخاصة بتحديد الأهداف ورسالة المنظمة والإستراتيجيات.
6. مناقشة وتعديل الخطط الإستراتيجية والموافقة عليها.
7. متابعة ومراقبة التنفيذ.
8. الإعلان عن بدء وانتهاء كل خطوة من خطوات التخطيط الإستراتيجي.

10.2.2 مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي

يمثل التخطيط الإستراتيجي الأداة التي يمكن من خلالها مواجهة التغيير الحاصل في البيئة المحيطة والتكيف معها وصولاً للبقاء والازدهار على المدى المستقبلي العمر (1998) وتهتم عملية التخطيط الإستراتيجي بصياغة الإستراتيجية حيث تتكون هذه العملية من خمس مراحل :- (عبدالعزیز، 2020)

1. رسالة المنظمة
2. تطوير وصياغة الإستراتيجية
3. التحليل البيئي
4. تحديد الأهداف
5. تقييم البدائل الإستراتيجية و الاختيار.

في حين نجد أن قد قسم خطوات التخطيط الإستراتيجي إلى ثماني خطوات رئيسية هي :- (أبو خريص، 2020)

1. تحديد رسالة وأهداف المنظمة.
2. تحديد السمات والخصائص العامة للمنظمة
3. تحديد البيئة الخارجية الحالية. إعداد التنبؤات بشأن البيئة المستقبلية)
4. القيام بمراجعة الموارد والتركيز على جوانب الضعف والقوة الداخلية للمنظمة.
5. تنمية الإستراتيجيات البديلة والتكتيكات والتصرفات الأخرى.
6. تقييم و اختيار الإستراتيجيات.
7. اختبار مدى الاتساق.
8. إعداد الخطط الموقفية أو البديلة.

وكما بينا سابقاً فإن التخطيط الإستراتيجي هو المرحلة الأولى من عملية الإدارة الإستراتيجية ويتكون من قسمين رئيسيين الشكل وهما :- (صباح، 2021)

1. التحليل الإستراتيجي للبيئة.

2. 2 عناصر التخطيط الإستراتيجي.

■ أولاً: التحليل الإستراتيجي للبيئة.

تمثل هذه العملية المرحلة الأولى التمهيدية للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي، حيث تهدف توفير المعلومات اللازمة لإتمام المراحل اللاحقة. وتتكون هذه المرحلة من خطوتين رئيسيتين: (عشوي، 2023)

1. التقييم الداخلي (مراجعة داخلية)

2. التقييم الخارجي مراجعة خارجية أو المسح البيئي)

حيث يهدف التحليل الداخلي إلى تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية التي لدى المنظمة وذلك من أجل معالجة نقاط الضعف والاستفادة من نقاط القوة التي قد تمثل ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار والبقاء في السوق، في حين تسعى الشركات من خلال المراجعة الخارجية إلى محاولة تحديد الفرص والمخاطر التي تواجهها في البيئة المحيطة لمحاولة الاستفادة من الفرص المتاحة بالوجه الأمثل وتقليل المخاطر و التعامل معها. (صالح، 2022)

التقييم الداخلي :-

بل القيام بعملية التقييم الداخلي للمنظمة يتوجب على المدراء داخل التنظيم أن يحددوا السمات والخصائص العامة للمنظمة، حيث تعتبر طريقة عمل المنظمة في الماضي نقطة بدء لتحديد مسارها وإلى أين تتجه، حيث يتوجب على المدراء الإجابة على عدد من التساؤلات الأساسية تتعلق بتحديد النشاط الحالي للمنظمة العملاء الحاليين رغبات العملاء، ما تسعى المنظمة لتحقيقه من أنشطة مستقبلية. ولا شك أن مثل هذه الأسئلة تقدم إجابات وافية عن العديد من الأمور الهامة مثل طبيعة نشاط المنظمة، ومنتجاتها، وخدماتها، والنطاق الجغرافي، وموقفها التنافسي في السوق، وتوجه و قيم الإدارة العليا ضمن المنظمة. (عبدالعزیز، 2020)

بعد ذلك يستطيع المدراء البدء بعملية التقييم الداخلي للمنظمة، ويشمل ذلك دراسة مجموعة من العناصر ودرجة توافقها مع جوانب البيئة الخارجية، وهذه العناصر إما أن تشكل نقاط قوة أو نقاط ضعف للمنظمة تتفاوت من منظمة إلى أخرى وضمن نفس المنظمة من موقف إلى آخر. و يمكن تقسيم هذه العناصر إلى مجموعات تشمل :- (أبو خريص، 2020)

أ- الإدارة والتنظيم.

ب- عمليات التشغيل.

ت- التمويل.

ث- عوامل خاصة بكل منظمة.

أ- الإدارة والتنظيم.

وتشمل هذه المجموعة عدة عوامل مختلفة مثل الموهبة والقدرات الإدارية، العلاقات مع العمال، سياسات الأفراد كالتقييم والاختيار والتدريب وتنمية الموظفين وتتضمن كذلك نظام التخطيط والرقابة والهيكل والمناخ التنظيمي.

ب- عمليات التشغيل.

حيث تغطي هذه المجموعة إمكانيات البحث والتطوير كفاءة عمليات الإنتاج، تسهيلات التصنيع المتاحة لمواجهة النمو المحتمل تقييم نشاط التسويق من حيث منافذ التوزيع، حماية العلامة التسعير التنافسي والانطباع العام للمنظمة.

ت- التمويل.

تشمل هذه المجموعة الأمور المالية، حيث يتوجب معرفة نقاط القوة والضعف لدى المنظمة من منظور مالي، وهذا يستدعي دراسة وتقييم عدة أمور مثل هيكل رأس المال التمويل الربحية الضرائب

التخطيط المالي والمحاسبي ... وهذا لا يشمل فقط مقارنة أرقام السنة الماضية والسنة الحالية، إذ يتطلب الأمر إعداد خطط مالية قصيرة وطويلة الأجل تنسجم مع أهداف المنظمة وإستراتيجياتها.

ث- عوامل خاصة بالمنظمة.

هذه المجموعة خصصت لتشمل العوامل الخاصة التي قد تواجه كل منظمة على حدى أو تكون مقترنة بظروف خاصة معينة مثل براءات الاختراع وسمعة المنظمة وأية عوامل أخرى خاصة بمنظمة معينة.

تشمل عملية المراجعة الداخلية دراسة و تحليل للعمليات الجوهرية للشركات إدارة تسويق تمويل محاسبة إنتاج وعمليات بحوث تطوير و نظم معلومات حاليا لا توجد أساليب منهجية محددة للقيام بتقييم نقاط القوة والضعف في مجال الإدارة الإستراتيجية و لكن لا بد من القيام بهذه الخطوة من أجل وضع الإستراتيجيات البديلة والاختبار الفعال من بينها. (صباح، 2021)

لكن هناك محاولات لإستخدام عدد من المؤشرات للإستدلال على نقاط القوة و الضعف في منظمات الأعمال مثل الحصة السوقية، وسمعة المنظمة، وولاء العملاء، وسرعة تطوير المنتجات، ودورة الإنتاج، وسرعة تقديم الخدمة.. وما إلى ذلك من المؤشرات التي إن وفرتها هذه المنظمات فستعطيها ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق مستويات أداء افضل من الشركات المنافسة الأخرى. (قاسي، 2021)

تقييم البيئة الخارجية.

هناك العديد من العناصر و العوامل الخارجية التي يجب أخذها بالحسبان عند تحليل البيئة الخارجية، لكن يمكننا أن تصنفها ضمن أربع مجموعات رئيسية هي : (عشوي، 2023)

أ- البيئة الاقتصادية (كالدخل والطلب وعوامل الإنتاج والمنافسين ومعدلات التضخم والإنتعاش والمناخ الاستثماري)

ب- البيئة الاجتماعية والثقافية (كمستوى التعليم والثقافة الاجتماعية والتغيرات السكانية والمسؤولية الاجتماعية)

ت- البيئة الفنية (التكنولوجيا) وابتكار منتجات جديدة.

ث- البيئة السياسية والقانونية.

○ البيئة الاقتصادية.

تؤثر الحالة العامة للإقتصاد على تكوين إستراتيجيات المنظمات، فحالات التوسع في دورة الأعمال تخلق العديد من الفرص على العكس من حالات الكساد التي تخفض من مجالات النشاط وبالتالي تؤدي إلى تغيير العديد من الصناعات الإستراتيجياتها. (صالح، 2022)

وهناك عدة عوامل اقتصادية خلاف دورة الأعمال مثل مستوى التوظيف مستوى الأسعار، توافر الائتمان... وتتأثر المنظمات بهذه العوامل بدرجات متفاوتة، حيث ما يعتبر بمثابة فرصة لمنظمة ما قد يكون تهديدا لمنظمة أخرى. (عبدالعزیز، 2020)

○ البيئة الاجتماعية والثقافية.

تؤثر التطورات الاجتماعية في إستراتيجية منشأة الأعمال، فمثلا تهدف حركات حماية المستهلك إلى المزيد من الاهتمام بسلامة المنتج والصدق في بيانات الغلاف، ومن ناحية أخرى تواجه المنظمات المزيد من القوانين والتشريعات من أجل توفير بيئة نظيفة للمواطنين وهو ما يعتبر تهديداً لها، وفي نفس الوقت يمكن لهذه المنظمات التعامل مع هذه الظروف على أنها فرص يمكنها الاستفادة منها. (أبو خريص، 2020)

هذا بالإضافة إلى العوامل الاجتماعية الأخرى كالعادات والتقاليد والقيم والمبادئ الاجتماعية والتي تعتبر إنعكاساً للثقافة الاجتماعية السائدة في المجتمع.

○ البيئة التكنولوجية وابتكار منتجات جديدة.

تحتاج المنتجات والخدمات إلى التعديل والتطوير المستمر تمشيا مع المتغيرات التكنولوجية وتغير الرغبات وتزايد المنافسة وظهور تقنيات جديدة تدعو إلى تقديم أجيال جديدة من المنتجات، وعلى الرغم من أن عملية ابتكار منتجات جديدة واستخدام تكنولوجيا متقدمة تعتبر عملية ذات تكلفة عالية بالنسبة

للمنظمة تعرضها لدرجة عالية من المخاطرة نظراً لارتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة إلا أن سياسة عدم القيام بأي ابتكار أو تعديل على التكنولوجيا والمنتجات قد يتسبب بخروج المنظمة من السوق. (صباح، 2021)

○ البيئة السياسية والقانونية.

تعتبر البيئة السياسية وما تحويه من تشريعات وقوانين مختلفة وما شهده العالم من انفتاح وتكتلات اقتصادية وتشريعية ضخمة من الأمور الأساسية الواجب دراستها وتقييمها عند القيام بتحليل البيئة الخارجية للمنظمة، لكون هذه المتغيرات تشكل إما فرص سانحة أو مخاطر محدقة تواجه المنظمة وبالتالي لا بد من دراستها والتعرف عليها. (قاسي، 2021)

وتحتاج عملية المراجعة الخارجية توفر نظام خاص فعال يتضمن استخدام تكنولوجيا المعلومات لتصميم نظام مخبرات تنافسي يتسم بالعملية والمرونة يمكن المنظمة من توفير المعلومات اللازمة لتحديد الفرص والمخاطر المحيطة بها. (عشوي، 2023)

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

1.3 منهجية البحث:

تعتمد هذه الدراسة على منهجية بحث نوعية تهدف إلى استكشاف دور استراتيجيات الريادة في تعزيز التخطيط الاستراتيجي لشركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية ضمن إطار رؤية 2030، سيتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة المتعمقة مع المديرين التنفيذيين والمسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي والريادة في شركات الاتصالات الكبرى، تهدف هذه المقابلات إلى الحصول على رؤى دقيقة حول كيفية تطبيق وتفعيل استراتيجيات الريادة في السياق السعودي، بالإضافة إلى فهم التحديات والعوائق التي تواجه هذه الشركات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

بالإضافة إلى الاستبانة، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الوثائق الرسمية والتقارير الداخلية للشركات، وكذلك الوثائق الصادرة عن الهيئات الحكومية ذات الصلة، مثل وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات والهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)، يهدف هذا التحليل إلى فهم السياسات والتوجهات الحكومية التي تؤثر على استراتيجيات الريادة في قطاع الاتصالات، وكذلك استعراض الأداء المالي والتشغيلي للشركات ذات الصلة.

ستتم عملية تحليل البيانات باستخدام منهجية التحليل الموضوعي، حيث سيتم تصنيف البيانات وتفسيرها وفقاً للموضوعات الرئيسية التي تعالج أهداف البحث، وستتم مراجعة النتائج ومقارنتها مع الأدبيات السابقة وأفضل الممارسات العالمية لتقديم توصيات عملية للشركات وصناع القرار.

تتضمن الدراسة أيضاً ورش عمل تفاعلية مع خبراء الصناعة وأصحاب المصلحة الرئيسيين بهدف مناقشة النتائج الأولية واستعراض الحلول المحتملة للتحديات المكتشفة، من خلال هذه المنهجية، تسعى الدراسة إلى تقديم نموذج شامل يمكن أن يساهم في تحسين استراتيجيات الريادة في شركات الاتصالات السعودية، وبالتالي تعزيز قدرتها على تحقيق الأهداف الطموحة لرؤية 2030 (Creswell & Poth, 2018; Yin, 2017).

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 364 فرد وهم الذين أجابوا على استمارة الاستبيان.

3.3 مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على دور استراتيجيات الريادة في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقاً لرؤية المملكة 2030 دراسة نوعية على شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية

4.3 الأساليب الإحصائية:

تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) للوصول إلى الأهداف المرسومة حيث يحتوي على مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي تدرج تحت الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي. وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي استخدمت في الدراسة.

- ✓ التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها للتعرف على خصائص أفراد الدراسة
- ✓ اختبار معامل ألفا كرونباخ: تم استخدامه لتحديد ثبات أبعاد الاستبيان.
- ✓ معامل ارتباط بيرسون: تم استخدامه لتحديد مدى اتساق كل فقرة مع البنود الكمية للاستبيان والأبعاد التي ينتمي إليها (الاتساق الداخلي لأداة الاستبيان).
- ✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: وذلك لتحديد أهمية السؤال من بين الأسئلة المطروحة.
- ✓ اختبار الانحدار البسيط: تم استخدامه لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

5.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت الاستبانة من ثلاث محاور على

النحو التالي:

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

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة ب: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، الخبرة المهنية.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع وتتضمن فقرات المتغير المستقل (استراتيجيات الريادة) وتتضمن أربع أبعاد وهي (الابتكار

التكنولوجي، التنوع الاقتصادي، التوجه نحو الاستدامة، التركيز على العملاء) وتشتمل على 20 فقرة

وفقرات المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) ويتضمن 5 فقرات

وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة،

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات.

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1.79 – 1	منخفضة جدا
2.59 – 1.80	منخفضة
3.39 – 2.60	متوسطة
4.19 – 3.40	مرتفعة
5.00 – 4.20	مرتفعة جدا

6.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من

خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور

الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

1.6.3 المحور الأول: استراتيجيات الريادة

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
الابتكار التكنولوجي			
1	تعمل شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية على الابتكار في تقديم الخدمات للعملاء	**0.568	0.000
2	تحرص ادارة شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية على تحديث تجهيزاتها والياتها باستمرار.	**0.740	0.000
3	تحرص شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية على أن تتلاءم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل	**0.624	0.000
4	تحرص شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية على تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة وباستمرار.	**0.602	0.000
5	تهتم شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية بتبني الأساليب التكنولوجية الحديثة في مجال العمل	**0.606	0.000
التنوع الاقتصادي			
6	تعمل شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية على تحقيق التنوع في كافة الخدمات التي تقوم بتقديمها للعملاء	**0.552	0.000
7	تهتم شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية بتلبية كافة احتياجات العملاء	**0.654	0.000
8	تقوم شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية بمتابعة التطورات العالمية الحديثة في مجال العمل	**0.726	0.000

9	0.000	**0.685	تعمل شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية على تنفيذ وتوفير كافة الأساليب التكنولوجية الحديثة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
10	0.000	**0.523	تهتم شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية بتحقيق أعلى مستويات جودة ممكنة في الخدمات المقدمة للعملاء
التوجه نحو الاستدامة			
11	0.000	**0.739	تهتم شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة
12	0.000	**0.603	تهتم شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية بالعمل على مواجهة الالتزامات وحل المشكلات بسرعة وفعالية
13	0.000	**0.563	تقوم شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية بتحفيز وتشجيع برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم في تحسين مستويات جودة الاداء
14	0.000	**0.509	تهتم شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية بوضع خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية في المشروع
15	0.000	**0.459	تعمل شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة
التركيز على العملاء			
16	0.000	**0.668	تركز شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية على التكنولوجيا الحديثة بما يتلاءم وحاجات ورغبات العملاء.
17	0.000	**0.770	تقوم شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية بإجراء تغييرات مستمرة لتطوير خدماتها في ضوء احتياجات العملاء

18	تمتلك شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية قدرة التركيز على العميل في كافة المستويات	**0.681	0.000
19	تعتمد شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية على تقديم خدمات محددة	**0.568	0.000
20	تمتلك شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية القدرة على مواكبة التغيرات في احتياجات ورغبات العملاء	**0.590	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور استراتيجيات الريادة كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور استراتيجيات الريادة تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

2.6.3 المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارات	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تضع شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية اهداف مرحلية واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الامكانيات والظروف المتاحة لها	**0.759	0.000
2	تشارك شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية مع العاملين في اعداد وتنفيذ الاهداف القصيرة الاجل	**0.738	0.000

0.000	**0.824	يتسم التخطيط الاستراتيجي في شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية بالشمول بحيث يسمح باستغلال الفرص الجديدة المتاحة.	3
0.000	**0.719	تستخدم شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية التخطيط الاستراتيجي للانتقال من الوضع الحالي الى الوضع المأمول في التطوير	4
0.000	**0.749	اهداف شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية المرتبطة بتنمية مهارات العاملين قابلة للتطبيق على أرض الواقع	5

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور التخطيط الاستراتيجي كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور التخطيط الاستراتيجي تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

7.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
استراتيجيات الريادة	0.914	20
التخطيط الاستراتيجي	0.815	5
إجمالي استمارة الاستبيان	0.927	25

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة والاجابة عن أسئلة الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

1.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
الجنس	ذكر	161	44.2
	أنثى	203	55.8
العمر	أقل من 25 سنة	77	21.2
	من 25 الى أقل من 35 سنة	105	28.8
	من 35 الى اقل من 45 سنة	126	34.6
	45 سنة فأكثر	56	15.4
الدرجة العلمية	ثانوي	49	13.5
	بكالوريوس	217	59.6
	ماجستير	77	21.2
	دكتوراه	21	5.8
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	133	36.5
	من 5 الى اقل من 10 سنوات	77	21.2

25.0	91	من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة	المسمى الوظيفي
19.2	70	15 سنة فأكثر	
25.0	91	مدير	
9.6	35	نائب مدير	
23.1	84	رئيس قسم	
42.3	154	موظف	

2.4 ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان

لتحليل استمارة الاستبيان تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل

محور وللمحور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

1.2.4 المحور الأول: استراتيجيات الريادة

1- الابتكار التكنولوجي

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الابتكار

التكنولوجي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تعمل شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية على الابتكار في تقديم الخدمات للعملاء	4.038	1.084	1	مرتفع

مرتفع	5	0.883	3.750	تحرص ادارة شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية على تحديث تجهيزاتها والياتها باستمرار.
مرتفع	2	0.991	3.865	تحرص شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية على أن تتلاءم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل
مرتفع	4	1.067	3.808	تحرص شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية على تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة وباستمرار.
مرتفع	3	0.991	3.808	تهتم شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية بتبني الأساليب التكنولوجية الحديثة في مجال العمل
مرتفع		1.003	3.854	المتوسط

عند دراسة عبارات الابتكار التكنولوجي تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق الابتكار التكنولوجي كأحد أبعاد استراتيجيات الريادة في شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.854 بانحراف معياري 1.003

2- التنوع الاقتصادي

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التنوع

الاقتصادي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تعمل شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية على تحقيق التنوع في كافة الخدمات التي تقوم بتقديمها للعملاء	4.231	0.854	1	مرتفع جدا
تهتم شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية بتلبية كافة احتياجات العملاء	3.808	0.951	4	مرتفع
تقوم شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية بمتابعة التطورات العالمية الحديثة في مجال العمل	3.827	0.964	3	مرتفع
تعمل شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية على تنفيذ وتوفير كافة الأساليب التكنولوجية الحديثة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	3.712	1.109	5	مرتفع
تهتم شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية بتحقيق أعلى مستويات جودة ممكنة في الخدمات المقدمة للعملاء	4.058	1.056	2	مرتفع
المتوسط	3.927	0.987		مرتفع

وعند دراسة عبارات التنوع الاقتصادي تبين أن عبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع جدا وأربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق التنوع الاقتصادي كأحد أبعاد استراتيجيات الريادة في شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.927 بانحراف معياري 0.987

3- التوجه نحو الاستدامة

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التوجه نحو الاستدامة

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تهتم شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة	3.462	1.196	4	مرتفع
تهتم شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية	4.038	0.907	3	مرتفع
تقوم شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية بتحفيز وتشجيع برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم في تحسين مستويات جودة الاداء	4.096	0.869	2	مرتفع
تهتم شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية بوضع خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية في المشروع	4.231	0.877	1	مرتفع جدا

متوسط	5	1.313	3.038	تعمل شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة
مرتفع		1.032	3.773	المتوسط

وعند دراسة عبارات التوجه نحو الاستدامة تبين أن عبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع جدا وثلاث عبارات في مستوى الموافقة المرتفع وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المتوسط مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق التوجه نحو الاستدامة كأحد أبعاد استراتيجيات الريادة في شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.773 بانحراف معياري 1.032

4- التركيز على العملاء

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التركيز على

العملاء

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تركز شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية على التكنولوجيا الحديثة بما يتلاءم وحاجات ورغبات العملاء.	3.769	1.022	3	مرتفع
تقوم شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية بإجراء تغييرات مستمرة لتطوير خدماتها في ضوء احتياجات العملاء	3.538	0.999	5	مرتفع

مرتفع	4	0.947	3.750	تمتلك شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية قدرة التركيز على العميل في كافة المستويات
مرتفع	2	0.828	4.019	تعتمد شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية على تقديم خدمات محددة
مرتفع	1	0.841	4.135	تمتلك شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية القدرة على مواكبة التغيرات في احتياجات ورغبات العملاء
مرتفع		0.927	3.842	المتوسط

وعند دراسة عبارات التركيز على العملاء تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق التركيز على العملاء كأحد أبعاد استراتيجيات الريادة في شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.842 بانحراف معياري 0.927

يتبين مما سبق ارتفاع مستوى استراتيجيات الريادة في شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.849 بانحراف معياري 0.987

2.2.4 المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات

التخطيط الاستراتيجي

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تضع شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية اهداف مرحلية واضحة	4.154	0.978	4	مرتفع

				ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الامكانيات والظروف المتاحة لها
مرتفع جدا	1	0.825	4.288	تشارك شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية مع العاملين في اعداد وتنفيذ الاهداف القصيرة الاجل
مرتفع	5	1.019	3.981	يتسم التخطيط الاستراتيجي في شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية بالشمول بحيث يسمح باستغلال الفرص الجديدة المتاحة.
مرتفع جدا	2	0.848	4.212	تستخدم شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية التخطيط الاستراتيجي للانتقال من الوضع الحالي الي الوضع المأمول في التطوير
مرتفع	3	0.901	4.173	اهداف شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية المرتبطة بتنمية مهارات العاملين قابلة للتطبيق على أرض الواقع
مرتفع		0.914	4.162	المتوسط

عند دراسة عبارات التخطيط الاستراتيجي تبين أن عبارتين في مستوى الموافقة المرتفع جدا وثلاث عبارات في مستوي الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.162 بانحراف معياري 0.914

3.4 ثالثاً: اختبار فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات الريادة بأبعادها (الابتكار التكنولوجي، التنوع الاقتصادي، التوجه نحو الاستدامة، التركيز على العملاء)، في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات

جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.661	0.437	280.659**	16.753**	0.187

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (11) وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات الريادة بأبعادها (الابتكار التكنولوجي، التنوع الاقتصادي، التوجه نحو الاستدامة، التركيز على العملاء)، في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات عند مستوى 0.01 حيث كانت قيمة ($\text{Sig F} = 0.000$) وهي قيمة أقل من 0.01 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات الريادة بأبعادها (الابتكار التكنولوجي، التنوع الاقتصادي، التوجه نحو الاستدامة، التركيز على العملاء)، في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات عند مستوى معنوية 0.01 واتضح أن المتغير المستقل (إستراتيجيات الريادة بأبعادها (الابتكار التكنولوجي، التنوع الاقتصادي، التوجه نحو الاستدامة، التركيز على العملاء))، يفسر 43.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى إستراتيجيات الريادة بأبعادها (الابتكار التكنولوجي، التنوع الاقتصادي، التوجه نحو

الاستدامة، التركيز على العملاء)، بمقدار 1 % ازداد مستوى تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات بمقدار 0.187% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار التكنولوجي في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات بها.

جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.637	0.406	247.728**	15.739**	0.626

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (12) وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للابتكار التكنولوجي في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات عند مستوى 0.01 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.01 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التكنولوجي وتعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات عند مستوي معنوية 0.01 واتضح ان المتغير المستقل (الابتكار التكنولوجي) يفسر 40.6 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق الابتكار التكنولوجي بمقدار 1 % ازداد مستوى تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات بمقدار 0.626% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتنوع الاقتصادي في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات بها.

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.647	0.419	**261.275	**16.164	0.675

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (13) وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتنوع الاقتصادي في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات عند مستوى 0.01 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.01 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الاقتصادي وتعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات عند مستوى معنوية 0.01 واتضح أن المتغير المستقل (التنوع الاقتصادي) يفسر 41.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق التنوع الاقتصادي بمقدار 1 % ازداد مستوى تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات بمقدار 0.675% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه نحو الاستدامة في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات بها.

جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.559	0.312	**164.545	**12.828	0.600

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (14) وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو الاستدامة في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات عند مستوى 0.01 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.01 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو الاستدامة وتعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات عند مستوى معنوية 0.01 واتضح ان المتغير المستقل (التوجه نحو الاستدامة) يفسر 31.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق التوجه نحو الاستدامة بمقدار 1 % ازداد مستوى تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات بمقدار 0.600% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتركيز على العملاء في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات بها.

جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.533	0.285	**144.014	**12.001	0.525

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (14) وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات عند مستوى 0.01 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.01 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العملاء وتعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات عند مستوى معنوية 0.01 واتضح ان المتغير المستقل (التركيز على العملاء) يفسر 28.5 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق التركيز على العملاء بمقدار 1 % ازداد مستوى تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات بمقدار 0.525% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

الفصل الخامس: خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان الالكتروني واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحث يمكن اجراؤها في المستقبل

1.5 خلاصة نتائج الدراسة

- ✓ ارتفاع مستوى استراتيجيات الريادة في شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.849 بانحراف معياري 0.987 وارتفاع مستوى تطبيق كافة أبعاد استراتيجيات الريادة (الابتكار التكنولوجي، التنوع الاقتصادي، التوجه نحو الاستدامة، التركيز على العملاء) في شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة نصير وغدير فؤاد (2017) التي أوضحت وجود مستوى متوسط
- ✓ ارتفاع مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.162 بانحراف معياري 0.914 وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أحمد، خالد عمر (2019) وكذلك مع نتيجة دراسة هيبه، زكريا محمد زكريا (2017) وأيضاً مع نتيجة دراسة عشوي، رغدة رشا (2023) وتختلف عن نتيجة دراسة العلوان، جعفر أحمد (2018) التي أوضحت وجود مستوى منخفض
- ✓ وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات الريادة بأبعادها (الابتكار التكنولوجي، التنوع الاقتصادي، التوجه نحو الاستدامة، التركيز على العملاء)، في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات عند مستوى 0.01 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات الريادة بأبعادها (الابتكار

التكنولوجي، التنوع الاقتصادي، التوجه نحو الاستدامة، التركيز على العملاء)، في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات عند مستوى معنوية 0.01 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق إستراتيجيات الريادة بأبعادها (الابتكار التكنولوجي، التنوع الاقتصادي، التوجه نحو الاستدامة، التركيز على العملاء)، بمقدار 1 % ازداد مستوى تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات بمقدار 0.187% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مرسل، بدري قسم عبد الفراج(2017) وكذلك مع نتيجة دراسة عليون، عبد الحق (2022) ومع نتيجة دراسة السلمي، مفلح بن حامد(2021)

✓ وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للابتكار التكنولوجي في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات عند مستوى 0.01 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التكنولوجي وتعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات عند مستوى معنوية 0.01 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق الابتكار التكنولوجي بمقدار 1 % ازداد مستوى تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات بمقدار 0.626% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة

✓ وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتنوع الاقتصادي في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات عند مستوى 0.01 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الاقتصادي وتعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات عند مستوى معنوية 0.01 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق التنوع الاقتصادي بمقدار 1 % ازداد مستوى تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات بمقدار 0.675% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

✓ وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو الاستدامة في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات عند مستوى 0.01 واتضح

وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو الاستدامة وتعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات عند مستوى معنوية 0.01 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق التوجه نحو الاستدامة بمقدار 1 % ازداد مستوى تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات بمقدار 0.600% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

✓ وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات عند مستوى 0.01 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العملاء وتعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات عند مستوى معنوية 0.01 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق التركيز على العملاء بمقدار 1 % ازداد مستوى تعزيز التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركات الاتصالات بمقدار 0.525% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

2.5 التوصيات

- ✓ الاهتمام بتوفير الموارد المالية والإمكانيات اللوجستية والدعم الخاص التي يمكن من خلالها الحفاظ على المستوى المتميز من تطبيق استراتيجيات الريادة في شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية
- ✓ العمل على توفير البيئة التحتية التي تساهم في زيادة شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية على زيادة الإنتاجية الفعالة
- ✓ زيادة وعي العاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية بضرورة العمل على تقديم أعلى مستوى ممكن من جودة الخدمات من خلال دورات وبرامج تنمية مهنية مكثفة

✓ الاهتمام بالعمل على الحفاظ على المستوى المتميز من مستوى قدرة شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية على تطبيق التخطيط الاستراتيجي من خلال توفير كافة الإمكانيات والاحتياجات والتي تساهم في تحقيق ذلك

3.5 المقترحات

✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بتطبيق استراتيجيات الريادة والتعرف على أثرها على مستويات الأداء والإنتاجية في الشركات والمؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية

✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات والشركات العاملة في المملكة العربية السعودية والتعرف على العوامل المؤثرة عليه

Abstract

The study aimed to identify the impact of entrepreneurial strategies in its dimensions (technological innovation, economic diversification, sustainability orientation, customer focus) in enhancing strategic planning according to the Saudi Vision 2030, applied to telecommunications companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The study population consisted of all employees working in telecommunications companies in the Kingdom of Saudi Arabia. Due to the difficulty of reaching all members of the study population comprehensively, the simple random sampling method was used. The survey link was distributed through all social media platforms specific to the study population, and the number of respondents to the questionnaire was 364 individuals, using the descriptive-analytical method.

The study results concluded that there is a statistically significant positive impact of entrepreneurial strategies in its dimensions (technological innovation, economic diversification, sustainability orientation, customer focus) in enhancing strategic planning according to the Saudi Vision 2030.

The study recommended the importance of providing financial resources, logistical capabilities, and special support to maintain the high level of application of entrepreneurial strategies in telecommunications companies operating in the Kingdom of Saudi Arabia, and working on providing the infrastructure that contributes to increasing the effective productivity of these companies.

Keywords: Entrepreneurial Strategies - Strategic Planning - Telecommunications Companies - Saudi Vision 2030.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو خريص، عمران علي. (2020). واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية: نموذج تطبيقي: الجامعة الأسمرية الإسلامية. مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية، ع33، 440 - 473.
- أبو عاقوله، ميس محمد سعيد، و الرشيد، عادل محمود. (2022). ريادة الأعمال الأردنية: دراسة استكشافية لمنظمة المجرة للتدريب وتكنولوجيا المعلومات استناداً إلى المنهج الكيفي التفاعلي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.
- أحمد، خالد عمر خالد، والمغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الاستثمارات الأجنبية: دراسة تطبيقية على عينة من شركات الاستثمار الأجنبي بالسودان (2008 م. - 2018 م.) (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان، متاح على: <https://search.mandumah.com/Record/1036270>
- أحمد، شريف يوسف حامد. (2020). استخدام استراتيجيات الريادة لتحقيق المزايا التنافسية للصناعة السعودية: دراسة تطبيقية على المنطقة الشرقية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج34، ع2، 41 - 65.
- أحمد، ندى حسن عبدالقادر. (2022). أثر استراتيجيات الريادة في التميز المؤسسي: دراسة حالة عينة من رواد الأعمال بولاية الخرطوم الفترة من "2021-2022 م.". مجلة القلم العلمية، ع26، 97 - 134.
- آدم، حسابو أحمد حسابو، محمد، أيمن محمد عامر، و مدني، إبتسام محمد أحمد. (2022). دور الريادة الاستراتيجية في تطوير أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مشروعات الخريج المنتج بمدينة كوستي ولاية النيل الأبيض 2019 - 2020 م. مجلة القلم العلمية، ع17، 21 - 44. متاح على :

- الأثول، علي حسين علي حسين، و ابن عبدالكريم، أماني بنت طلال. (2022). استراتيجيات الريادة وأثرها في نجاح المنظمات: دراسة حالة مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا - صنعاء. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج28، ع1، 43 - 74.
- الحريان، ندى جاسم محمد جاسم، و الزعبي، خالد يوسف محمد. (2022). أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة الأردنية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة العلوم الانسانية، مج30، ع1، 1 - 31.
- خاطر، محمد إبراهيم عبدالعزيز إبراهيم. (2021). الريادة الاستراتيجية: مدخل لدعم مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر. مجلة كلية التربية، مج18، ع103، 159 - 251.
- السلمي، مفلح بن حامد. (2021). التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في المؤسسات الأمنية: دراسة تحليلية. مجلة البحوث الأمنية، مج31، ع81.
- السمان، ثائر أحمد سعدون، و الجبوري، سيف خلف عطا الله. (2020). استراتيجيات الريادة ودورها في بناء المنظمات الذكية: دراسة تحليلية في عينة من كليات جامعة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج16، ع49، 1 - 16.
- صالح، قيس. (2022). التخطيط الاستراتيجي للمكتبات الجامعية: المكتبة المركزية لجامعة تشرين أنموذجاً. مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية، مج38، ع1، 465 - 498.
- صباح، فيصل يوسف مصطفى محمد، الحلايقة، أحمد، و خلوف، محمود محمد مصطفى. (2021). التخطيط الاستراتيجي لهيئات الحكم المحلي: الشكل المقترح لدوائر العلاقات العامة في الهيئات المحلية الفلسطينية باستخدام نموذج دلفي. المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، ع22، 217 - 246.
- عبدالرحيم، عالم الحاج آدم، و عبدالعزيز، عبدالعزيز حسن. (2021). استراتيجيات الريادة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة جامعة دمشق المشرق - الكلية الأردنية السودانية 2021 م. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج11، ع3، 341 - 358.

- عبدالعزيز، غرام على محمد، و الزعبي، خالد يوسف محمد. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي: الدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- عرقاوي، سامر محمد حسن، حرز الله، فادي، أبو حفيظة، سبي مفيد، و أبو موسى، مهند محمود موسى. (2020). الابتكار الإداري واستراتيجية ريادة الأعمال: العلاقة والأثر: دراسة حالة في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، مج8، ع1، 82 - 84.
- عشوي، رغدة رشا، و حسين، موسلم. (2023). التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: دراسة تطبيقية على شركة الإسمنت بني صاف. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج13، ع1، 72 - 92.
- العلوان، جعفر أحمد عبد الكريم. (2018). معوقات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات العمل الخيري: دراسة ميدانية على الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة، مج32، ع2.
- عليون، عبد الحق، و حميدات، صالح. (2022). أثر تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الريادة الاستراتيجية: دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء للشرق - جيجل. مجلة دراسات اقتصادية، مج16، ع3، متاح على : <https://search.mandumah.com/Record/1341073>
- قاسمي، جمال. (2021). التدبير الاستراتيجي: توجه جديد يحكم منطق اشتغال الدولة بالمغرب. مسارات في الأبحاث والدراسات القانونية، ع20، 164 - 174.
- لطفي، خالد منذر موسى، و الخياط، ماجد محمد إبراهيم. (2019). استراتيجيات الريادة وجودة الخدمات الفندقية: دراسة في فنادق العاصمة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- مرسال، بدري قسم عبدالفراج، و إبراهيم، صديق بلل. (2017). (أثر التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة رؤى اقتصادية، ع12، 365 - 380. متاح على <http://search.mandumah.com/Record/903510>

- نصير، غدير فؤاد أحمد، والشيخ، فؤاد نجيب. (2017). أثر الريادة الاستراتيجية على الأداء المالي للشركات الصناعية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد. متاح على <http://search.mandumah.com/Record/869823>
- يعقوب، نصيرة، وغانم، نعيمة. (2023). الريادة الاستراتيجية: قاطرة الاقتصاد نحو التنوع والمنافسة: برنامج "موطن ريادة الأعمال" لدولة الإمارات العربية المتحدة رؤية جديدة لسنة 31 نموذجا. مجلة دراسات اقتصادية، مج10، ع1، متاح على: <https://search.mandumah.com/Record/1425200>

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Al-Ghamdi, M. (2023). The impact of entrepreneurial strategies on strategic planning in Saudi telecommunications companies. International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management.
- Anderson, D., & Smith, T. (2019). Strategic Planning Implementation in the U.S. Telecommunications Industry. Strategic Management Journal.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. Journal of Management.
- Avolio, B. J. (1999). Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Brown, L., & Williams, P. (2021). The Relationship between Strategic Entrepreneurship and Financial Performance in British Telecom Companies. Journal of Strategic Management.

- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chandler, A. D. (1990). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2).
- Guilford, J. P. (1967). *The Nature of Human Intelligence*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2017). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (12th ed.). Cengage Learning.
- Hollins, B., Cardoso, C., & Rose, J. (2004). *Creativity in Business: The Basic Principles*. London, England: Design Council.
- https://www.researchgate.net/publication/346531524_SAUDI_ARABIA'S_VISION_2030/link/5fc6619845851568d13084ed/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uliwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19
- Jones, M., & Tyler, H. (2021). The Impact of Strategic Planning on Financial Performance in the UK Telecom Sector. *Journal of Financial Management*.
- Kane, Frank (2024). Progress report on Vision 2030: so far, so good, available at: https://www.agbi.com/opinion/economy/2024/03/frank-kane-progress-report-on-saudi-arabia-vision-2030/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjw1emzBhB8EiwAHwZZxT9R4maW_55lpb_dolxHsMJATzw5Zb4flg4WvePwplcrCnxm1T8hFxoCudUQAvD_BwE
- Kosárová, Dominika.(2020) .Saudi Arabia's vision 2030, available at :

- Kotler, P. (2020). *Marketing Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Kuratko, D. F. (2020). *Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice* (11th ed.). Cengage Learning.
- Michael, J., & Jones, A. (2019). The Impact of Entrepreneurial Strategies on Organizational Performance in the Telecommunications Sector. *Journal of Business Research*.
- Miller, R., & Brown, S. (2020). Strategic Planning for Sustainable Growth in Canadian Telecommunications Firms. *Journal of Business Strategy*.
- Mintzberg, H. (2019). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York, NY: Free Press.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: Free Press.
- Runco, M. A., & Jaeger, G. J. (2012). The Standard Definition of Creativity. *Creativity Research Journal*.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور استراتيجيات الريادة في تعزيز التخطيط

الاستراتيجي وفقاً لرؤية المملكة 2030 دراسة نوعية على شركات الاتصالات في المملكة العربية

السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأثقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع

البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى أقل من 35 سنة ☐ من 35 إلى أقل من 45 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر
- 3- سنوات الخبرة ☐ من 5 سنوات فأقل ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر
- 4- المؤهل العلمي ☐ ثانوي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 5- المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ رئيس قسم ☐ نائب مدير ☐ موظف

ثانيا محاور الاستبيان

✍ المحور الأول: استراتيجيات الريادة ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المحور الأول: استراتيجيات الريادة					المحور الثاني: استراتيجيات الريادة
معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
الابتكار التكنولوجي					
					تعمل شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية على الابتكار في تقديم الخدمات للعملاء
					تحرص ادارة شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية على تحديث تجهيزاتها والياتها باستمرار.
					تحرص شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية على أن تتلاءم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل
					تحرص شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية على تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة وباستمرار.
					تهتم شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية بتبني الأساليب التكنولوجية الحديثة في مجال العمل
التنوع الاقتصادي					

					تعمل شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية على تحقيق التنوع في كافة الخدمات التي تقوم بتقديمها للعملاء
					تهتم شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية بتلبية كافة احتياجات العملاء
					تقوم شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية بمتابعة التطورات العالمية الحديثة في مجال العمل
					تعمل شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية على تنفيذ وتوفير كافة الأساليب التكنولوجية الحديثة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
					تهتم شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية بتحقيق أعلى مستويات جودة ممكنة في الخدمات المقدمة للعملاء
التوجه نحو الاستدامة					
					تهتم شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية بالتحقق من فعالية الأداء وتحقيق الأهداف المطلوبة
					تهتم شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية بالعمل على مواجهة الالتزامات وحل المشكلات بسرعة وفعالية

					تقوم شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية بتحفيز وتشجيع برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم في تحسين مستويات جودة الاداء
					تهتم شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية بوضع خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية في المشروع
					تعمل شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة
التركيز على العملاء					
					تركز شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية على التكنولوجيا الحديثة بما يتلاءم وحاجات ورغبات العملاء.
					تقوم شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية بإجراء تغييرات مستمرة لتطوير خدماتها في ضوء احتياجات العملاء
					تمتلك شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية قدرة التركيز على العميل في كافة المستويات
					تعتمد شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية على تقديم خدمات محددة

					تمتلك شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية القدرة على مواكبة التغيرات في احتياجات ورغبات العملاء
--	--	--	--	--	--

✍️ المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي ، ضع إشارة (✓) في المربع

المناسب لاختيارك:

البعد					أوافق	أوافق	محايد	معارض	معارض
					بشدة	بشدة			
تضع شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية اهداف مرحلية واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الامكانيات والظروف المتاحة لها									
تشارك شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية مع العاملين في اعداد وتنفيذ الاهداف القصيرة الاجل									
يتسم التخطيط الاستراتيجي في شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية بالشمول بحيث يسمح باستغلال الفرص الجديدة المتاحة.									
تستخدم شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية التخطيط الاستراتيجي للانتقال من الوضع الحالي الي الوضع المأمول في التطوير									

					اهداف شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية المرتبطة بتنمية مهارات العاملين قابلة للتطبيق على أرض الواقع
--	--	--	--	--	--

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of Business Administration

**The Role of Leadership Strategies in Enhancing Strategic
Planning According to Saudi Vision 2030: A Qualitative
Study on Telecommunications Companies in the Kingdom
of Saudi Arabia**

Preparation:

Mohammed Turaikhim Mubti Al Rashidi(233000020)

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Grad

1445-2024