



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بابل / كلية الادارة والاقتصاد

بحث بعنوان

**((اثر التخطيط الاستراتيجي في ريادة الاعمال / عينة من موظفين
جامعة بابل كلية الادارة والاقتصاد))**

بحث تخرج مقدم الى جامعة بابل/ كلية الادارة والاقتصاد- قسم ادارة الاعمال
كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في ادارة الاعمال.

اعداد الطلاب

علي شاکر حمزه

عبدالله ضرغام محمد

اشراف الدكتور

مهدي عطية موحى

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ فَتَعَلَىٰ اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْضَىٰ

إِلَيْكَ وَحْيُهُ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾

صدق الله العلي العظيم

" سورة طه , آية : 114

الاهداء

قال تعالى " (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون) "

لوجه الله تبارك وتعالى الذي اهداني لهذا وعانني فيه ...

الى من امرني بطلب العلم من المهد الى اللحد ...

نبينا محمد صلى الله عليه و آله وسلم

الى من بذكره عطر دربي ودفعني الى تقديم المزيد من العطاء ...

والدي الغالي

الى من رفعت حاجبها الى السماء واغدقت علي ببركات دعائها ...

والدتي العزيزة

الى الذي ساندني ودفعني الى اعلى درجات التقدم والنجاح في العلم اساتذتي الاعزاء

واهدي تخرجي وشهادتي تمهيدا لظهور الامام الحجة صاحب العصر والزمان

واسال الله سبحانه حسن القبول ...

الشكر والامتنان

باسمه تعالى ابتداءً وافتتح , وباسمه أن شاء الله أختم ما به ابتدأت , باسمه الجليل مالك الملك الذي استخلفنا وكفلنا في الارض لننوب عن جلالته عز شأنه , في كل امر به , ثم الحمد لله ذي المنة والفضل , أذ شرفني وسخر لي من اعانني من الاساتذة الاكفاء الادلاء والعلماء الاجلاء لجمع ما تيسر جمعه من المصادر والاقوال

. وفضل الصلاة واتم التسليم على صاحب الوحي الامين محمد (صلى الله عليه و آله وسلم) الذي اهتدينا بهدايته عبر العصور قاندا , وتأسينا به معلما وسرنا على نهجه لتعلم الكتاب والحكمة فكان لنا على الدوام داعيا الى الله وسراجا منيرا

. وعلى آله الطيبين الاطهار الذين ما اقتد بهم مقتد حق الاقتداء الا اهتدى واستقام , وما أنكر منكر عملهم وفضلهم بظلم الا ضاع في الظلام

. أتوجه بجزيل الشكر والتقدير الى كل من بذل جهود كبيرة من خلال الآراء والتوجيهات القيمة اثناء فترة اعداد البحث , وفقهم الله وادام عليهم نعمة التواضع لمد يد العون و المساعدة في كتابة و اتمام هذا البحث .

. يسعدني ويسرني ان اتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى استاذي الدكتور (مهدي عطية موحى) لتفضيله الكريم بالأشراف على هذا البحث وتكريمه بنصحي وتوجيهي حتى اتمام هذا البحث

. كما يسعدني ويسرني ان اتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى الاستاذ (محمد فخري برتو) لتفضيله الكريم بمساعدتي وتوجيهي ايضا لإتمام هذا البحث

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	ت
أ	الآية القرآنية	1
ب	الاهداء	2
ت	الشكر والامتنان	3
ث	قائمة المحتويات	4
هـ	المقدمة	5
د	المستخلص	6
	المبحث الاول : منهجية البحث والدراسات السابقة	7
	الاول : منهجية البحث	8
1	1.1 مشكلة البحث	9
2	2.1 فرضيات البحث	10
3	3.1 اهمية البحث	11
3	4.1 اهداف البحث	12
4	5.1 مجتمع عينة البحث	13
6_ 5	الثاني : الدراسات السابقة	14
	المبحث الثاني : الجانب النظري للبحث	15
	اولا : التخطيط الاستراتيجي	16
7	1.1 : مفهوم التخطيط الاستراتيجي	17
8	2.1 : اهمية التخطيط الاستراتيجي	18
9	3.1 : انواع التخطيط الاستراتيجي	19
12_ 10	4.1 : ابعاد التخطيط الاستراتيجي	20
	المبحث الثالث : ريادة الاعمال	21
	اولا : ريادة الاعمال	22
14_ 13	1.1 : مجال ريادة الاعمال ومفاهيمه	23
15	2.1 : اهمية ريادة الاعمال	24
17_ 16	3.1 : انواع ريادة الاعمال	25
19_ 18	4.1 : ابعاد ريادة الاعمال	26
36_ 20	المبحث الثالث : الجانب التطبيقي للبحث	27
41_ 37	قائمة المصادر	28

المقدمة

ان الحاجة للتخطيط الاستراتيجي اصبحت ضرورة حتمية في هذا العصر الذي يتسم بالتغير السريع , حيث يمكن المسؤولين من توجيه المنظمة وذلك بالانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات الى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغير في البيئة المحيطة بها حيث يعتبر مرحلة اساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية , باعتباره يمثل اسلوبا للتفكير والمفاضلة بين اساليب وطرق العمل , لاختيار افضل البدائل الملائمة للإمكانات المتاحة من ناحية , و طبيعة الاهداف المرغوب في تحقيقها من ناحية اخرى , وذلك في عالم اصبح اصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي كما ويعد التخطيط الاستراتيجي مفهوما مهما ومتجددا يرتبط بمستقبل المنظمات وترجع اسباب اهميته الى الدلائل التي تشير الى ان المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي في اعمالها هي اكثر نجاحا من التي لا تستخدمه باعتبار ان التخطيط الاستراتيجي هو جوهر الاعمال الذي يكشف عن الفرص المستقبلية المتاحة امام المنظمة التي يجب عليها استغلالها وتطويرها والازمات المتوقعة التي ستواجهها والحد منها كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي من اهم الادوات التي تساعد المؤسسات على تحقيق اهدافها ونجاحها ويعد من الضروريات الاساسية لريادة الاعمال حيث يساعد رواد الاعمال على تحديد اهدافهم ووضع الخطط لتحقيقها ومواجهة التحديات والمخاطر التي قد تواجههم ويساعد في جانب اخر حيث يمكن رواد الاعمال من مراقبة وتقييم الاداء بشكل مستمر مما يساعدهم على التأكد من سير المشروع او الشركة في الاتجاه الصحيح . كما توجد هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وريادة الاعمال من حيث اهمية وضرة وجود استراتيجية قوية ومدروسة لنجاح اي مشروع ريادي وبشكل اساسي , يهدف التخطيط الاستراتيجي الى تعزيز قدرة رواد الاعمال على اتخاذ قرارات استراتيجية ناجحة ورشيحة بناء على معلومات دقيقة وتحليل مستفيض , يتم من خلاله ايضا تحديد الخطوات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية ومراقبة تقدمها وتقييمها بانتظام , باختصار , التخطيط الاستراتيجي يعد اطارا اساسيا وضروريا لنجاح المشروع الريادي , فهو يساعد رواد الاعمال على تحديد الاتجاه الصحيح وتحقيق النمو والاستدامة في عملهم .

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي, ريادة الاعمال

المستخلص

هدفت الدراسة الى بحث مهارات التخطيط الاستراتيجية لدى أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في ريادة الاعمال وركزت على مهارات التحليل الاستراتيجي لبيئة عمل المشروع مهارات وضع اهداف المشروع مهارات التخطيط لنمو اعمال المشروع مهارات التخطيط القصير والطويل الاجل كمتغيرات مستقلة وريادة الاعمال كمتغير تابع ومن اهم ما اقترحته الدراسة ضرورة التقديم برامج وورش عمل متنوعة في مجالات التخطيط الاستراتيجي وريادة الاعمال تقديم كافة الدعم المطلوب لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة انشاء منصة وطنية لبث مواد ووسائط الالكترونية تتعلق بصقل قدرات ومهارات أصحاب المشروعات انشاء قاعدة بيانات ومعلومات وطنية توفر كل الدعم المعلوماتي لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ما يخص اعداد خطط مشروعاتهم كما يعد التخطيط الاستراتيجي عنصرا حاسما في تعزيز ريادة الاعمال حيث يوفر الاطار اللازم لتطوير الاعمال والتنافسية في السوق يهدف هذا البحث الى استكشاف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع الريادية مع التركيز على كيفية تأثير الاستراتيجيات المدروسة على الأداء العام للشركات الناشئة كما تناول البحث أهمية الرؤية الاستراتيجية والمرونة في التعامل مع المتغيرات السوقية وكيف ان القدرة على التكيف وإعادة توجيه الاستراتيجيات يمكن ان تسهم في استدامة الاعمال وتحقيق ميزة تنافسية وفي الختام يقدم البحث توصيات لرواد الاعمال حول كيفية تطوير وتنفيذ خطط استراتيجية فعالة تدعم أهدافهم وتطلعاتهم الريادية .

المبحث الاول / المنهجية والدراسات السابقة

اولا : منهجية البحث

1.1 : مشكلة البحث

من بين المشكلات التي قد تطرأ هي تأثير التخطيط الاستراتيجي في ريادة الاعمال قد يكون تباطؤ التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التجارية , بعض الخطط الاستراتيجية قد تكون جامدة وصعبة التعديل مما يعيق القدرة على التكيف بفعالية مع فرص جديدة او تحديات غير متوقعة في عالم ريادة الاعمال الديناميكي . وهنا لابد من الاجابة على التساؤل الاتي :

ما اثر التخطيط الاستراتيجي في ريادة الاعمال ؟ ومن الاثار المحتملة هي :

1. صعوبة التكيف السريع : قد تكون الخطط الاستراتيجية جامدة وغير قابلة للتعديل بسهولة , مما يعيق الشركات على التكيف بفعالية مع المتغيرات السريعة في سوق ريادة الاعمال .

2. تباطؤ الابتكار : يمكن ان يؤدي التركيز الزائد على التخطيط الاستراتيجي الى تأخير عمليات الابتكار واتخاذ القرارات السريعة , مما يعيق القدرة على الابتكار والتفاعل الفعال مع الفرص الجديدة .

3. تكلفة الوقت والموارد : العمليات الطويلة والمعقدة لإعداد الخطط الاستراتيجية يمكن ان تستنزف الوقت والموارد مما يقلل من تركيز الشركة على تنفيذ الافكار الريادية بشكل فعال .

4. عدم التوافق مع الواقع : في بعض الاحيان تكون الخطط الاستراتيجية تصورا للمستقبل لكن تواجه صعوبة في التوافق مع التحديات الفعلية التي يواجهها رواد الاعمال

5. نقص المشاركة والتفاعل : قد يؤدي اعداد الخطط بشكل مركز الى نقص في المشاركة الشاملة للفريق , مما يقلل التفاعل والالتزام الشامل لتحقيق الاهداف الريادية .

2.1 : فرضيات البحث

للإجابة عن اشكاليات البحث تم صياغة الفرضيات التالية

اولا :الفرضية الرئيسية الاولى :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده وريادة الاعمال .

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الاتية :

1_ يوجد ارتباط ذات دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي والمخاطر .

2_ يوجد ارتباط ذات دلالة احصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية والاستباقية .

3_ يوجد ارتباط ذات دلالة احصائية بين الخطة الاستراتيجية والابتكار .

4_ يوجد ارتباط ذات دلالة احصائية بين متابعة وتنفيذ وتقييم الحطة الاستراتيجية مع الابتكار.

ثانيا :الفرضية الرئيسية الثانية :- يوجد اثر معنوي بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده وريادة الاعمال .

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الاتية :

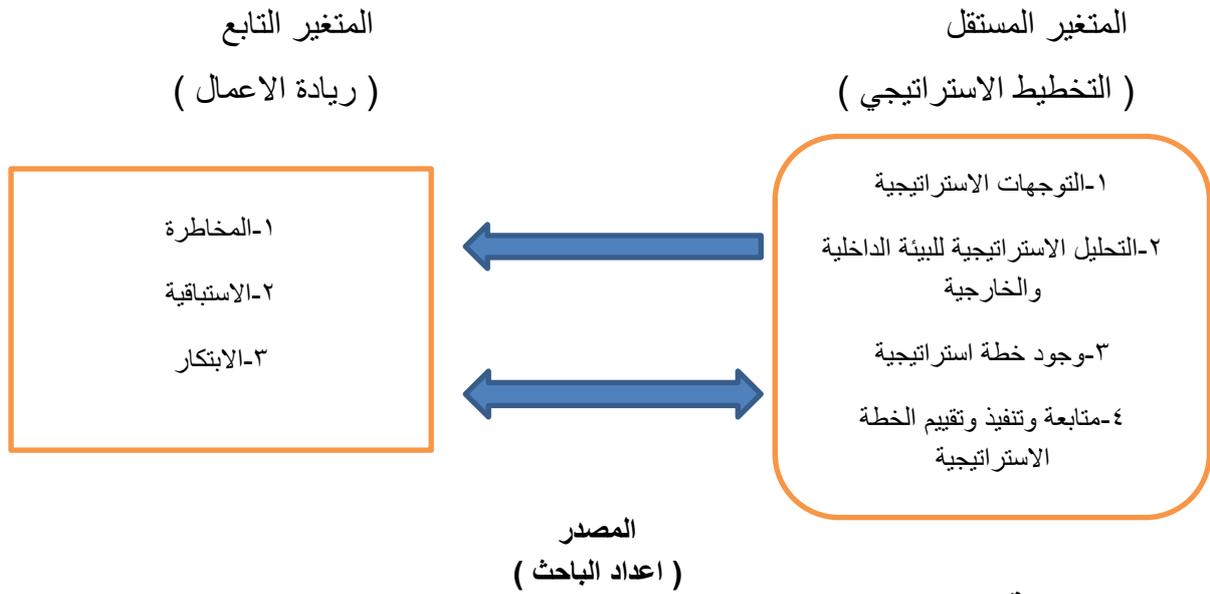
1_ يوجد ارتباط ذات دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي والمخاطر .

2_ يوجد ارتباط ذات دلالة احصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية والاستباقية .

3_ يوجد ارتباط ذات دلالة احصائية بين الخطة الاستراتيجية والابتكار .

4_ يوجد ارتباط ذات دلالة احصائية بين متابعة وتنفيذ وتقييم الحطة الاستراتيجية مع الابتكار.

المخطط الافتراضي للبحث



3.1 : اهمية البحث

1 _ يساعد التخطيط الاستراتيجي رواد الاعمال على تحديد اهدافهم ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها وذلك من خلال تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية .

2 _ يساعد التخطيط الاستراتيجي رواد الاعمال على مواجهة التحديات والمخاطر التي قد تواجههم وذلك من خلال وضع الخطط البديلة التي يمكن تنفيذها في حالة حدوث اي تغييرات في البيئة الخارجية .

3 _ يساعد التخطيط الاستراتيجي رواد الاعمال على تحقيق النجاح وذلك من خلال وضع الخطط التي تساعد في تحقيق اهداف المؤسسة وزيادة الارباح .

4.1 : اهداف البحث

اهداف التخطيط الاستراتيجي في ريادة الاعمال تتعدد وتتنوع وفقا لرؤية واهداف كل مشروع او شركة ومع ذلك هناك بعض الاهداف العامة التي يمكن ان تكون مشتركة بين معظم الشركات الناشئة .

بشكل عام يمكن تلخيص اهداف التخطيط الاستراتيجي في زيادة الاعمال على النحو الاتي :

1 _ النمو المستدام : تحقيق النمو المستدام للشركة من خلال زيادة حجم المبيعات والايرادات وتوسيع السوق والعملاء .

2 _ التميز التنافسي: تطوير ميزات تنافسية فريدة تمكن الشركة من التفوق على منافسيها سواء من خلال تقديم منتجات او خدمات فريدة او تبني تكنولوجيا مبتكرة او ابداع نماذج اعمال جديدة.

3 _ الاستدامة المالية : تحقيق استقرار وربحية مالية تكفي لتشغيل الشركة بشكل فعال وادامة النمو على المدى الطويل .

4 _ انشاء قائمة اعمال قابلة للتوسع : بناء هيكل تنظيمي ونموذج اعمال مستدام يمكن ان يتوسع ويتطور مع تطور الشركة .

5 _ تحقيق رؤية الشركة : العمل على تحقيق رؤية واهداف الشركة وتحويلها الى واقع من خلال خطط المستقبل والتنفيذ الاستراتيجي .

6 _ التكيف مع التحولات السوقية : القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات والتحولات في السوق والتقنيات والمتطلبات العملية وتموضع المنافسين .

5.1: مجتمع وعينة البحث

تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة من موظفين جامعة بابل / كلية الادارة والاقتصاد والبالغ عددها (30) استمارة .

ثانيا : الدراسات السابقة

الدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وريادة الاعمال

تناولت دراسة (Mattheusen&Spontak,2008) والتي تختبر ممارسات التخطيط الاستراتيجي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في السويد وتحديد مدى فهم طبيعتها وتناولت سبع متغيرات تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي مثل اهميته والافق الزمني والطبيعة و المحتوى والمتابعات . انتهت البحث باستخدام المقابلة الشخصية مع ستة مشروعات صغيرة ومتوسطة من اجل جمع البيانات التجريبية , واعتمدت الاستنتاجات على تحليل البيانات بشكل ادق في ممارسات التخطيط الاستراتيجي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة , واوصت الدراسة انه من اجل الحصول على افكار اكثر عمومية عن ممارسات التخطيط الاستراتيجي يجب تركيز الابحاث المستقبلية على الاختلافات بين الصناعات او التفضيلات في ممارسات التخطيط الاستراتيجي عن طريق اجراء دراسات مقارنة .

هدفت دراسة (Clay,et_at,2016) الى التعرف على الصلة بين عملية التخطيط الاستراتيجي الرسمية ومرونة التخطيط الاستراتيجي والقدرة على الابتكار . ومن خلال تصميم استبانة وزعت على 448 شركة من الشركات متعددة الصناعة وكانت نسبة الاسترداد 100% واتبع الباحث طريقة المسح الالكتروني لما لها من مزايا في تقليل التكلفة وتقليل الوقت وسرية البيانات وتم تحليل النتائج من خلال اتباع منهج وصفي تحليلي وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وخلصت الدراسة الى العديد من النتائج كان اهمها : ان عمليات التخطيط الاستراتيجي الرسمية ومرونة التخطيط الاستراتيجي ترتبط بشكل ايجابي بأداء الشركات , ولكل منهما علاقة ايجابية مع الابتكار والميزة التنافسية وبالإضافة الى ذلك فان الابتكار يتوسط علاقة بين اداء الشركات وعملية التخطيط الاستراتيجية الرسمية ومرونة التخطيط .

اما دراسة (Abolghasem,et_at,2016) فقد هدفت الى التعرف على اهمية ريادة الاعمال في الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم . حيث ان العصر الحاضر هو عصر التنافس على الموارد ورؤوس الأموال , وتحاول الدول الصناعية الكبرى وحتى النامية منها من الاستفادة من الموارد ورؤوس الأموال من خلال الاستفادة من الاشخاص المتعلمين والخبراء وتطوير دورة

النمو والتنمية وتحقيق الابتكار وللوصول الى الابتكارات التي تؤدي الى احياء اقتصاد كل بلد من خلال ريادة الاعمال وفي الواقع كان تنظيم المشاريع هو المفهوم الذي يقترن دائما بالإنسان ويلعب دورا رئيسيا للنمو الاقتصادي والتنمية في البلدان , وبالتالي فان الريادة تضمن الاستدامة في المشاريع بشرط الابتكار والابداع وتطبيق المعرفة وريادة الاعمال . وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان من اهمها : يجب ان تلعب الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم دورا رئيسا في النمو الاقتصادي والاجتماعي والتنمية , حيث تمثل حصة كبيرة من الإنتاج القومي والإجمالي وبإمكانها الحد من البطالة , وبالتالي فان من المفروض للمخططين وصانعي السياسات إيلاء اهتمام خاص بقضية الريادة لما لها من دور في تطوير اداء الشركات ومن اجل اتخاذ اجراءات في النمو لتحسين هذه الشركات .

في حين ان دراسة (الزعيبي , 2014) هدفت الى معرفات اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة محمد خضير بسكاره نحو مستوى ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي واثره على مستوى الاداء المؤسسي بجامعة محمد خضير بسكاره واختيار الفروق في تلك الاتجاهات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية . يتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين بجامعة محمد خضير بسكاره والبالغ عددهم 587 واستخدم الباحث اسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث , حيث تم توزيع 180 استبانة من خلال زيارات ميدانية , واسترد منها 164 استبانة وبعد فحصها تم استبعاد 61 استبانة نظرا لعدم تحقيقها لشروط الاجابة الصحيحة . واعتمد الباحث في تحليل البيانات على مقاييس الاحصاء الوصفي وتحليل التباين للانحدار وذلك باستخدام برامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية .

كما ان دراسة (korhan,et_at , 2013) هدفت الى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأداء المالي وريادة الاعمال في الشركات المسجلة لدى البورصة في اسطنبول حيث يمكن تحديد الريادة على جميع الانشطة ومن خلال منتجات جديدة وعمليات جديدة , للتسويق , او استراتيجيات وتحسينات تقنية ادارية وتم تطبيق الدراسة على 140 شركة صناعية يتم تداولها علنا في بورصة تركيا . ووفقا لنتائج البحث اتضح وجود علاقة ايجابية بين الريادة المتمثلة بالابتكار والمخاطرة والأداء المالي للشركات , بينما لا توجد علاقة بين المتغيرات الاضافية التي تم وضعها بناء على الدراسات السابقة المتمثلة بالاستقلالية الذاتية والعنادية التنافسية مع الأداء المالي للشركات .

المبحث الثاني / الجانب النظري للبحث

الاول : التخطيط الاستراتيجي

1.1 : مفهوم التخطيط الاستراتيجي

برز التخطيط الاستراتيجي في الستينات القرن العشرين ومازال يمثل جانبا مهما من الادارة الاستراتيجية , اذا يتم تنفيذه من قبل المخططين الاستراتيجيون الذين يشاركون العديد من الاطراف في تحليلهم للمنظمة وعلاقتها بالبيئة التي تتنافس فيها , فهو عملية منظمة لتحديد استراتيجيتها او اتجاهها واتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها لمتابعة هذه الاستراتيجية وقد يمتد ايضا الى اليات مراقبة لتوجيه تنفيذ الاستراتيجية ويقصد بعملية التخطيط على انها تحديد اهداف المنظمة ووضع الخطط اللازمة لتنفيذها بما يحدد مسار المنظمة مستقبلا ([https:// ar.wikipedia.org](https://ar.wikipedia.org)) . للتخطيط الاستراتيجي العديد من المفاهيم وندرج جدول بمجموعة منها وفقا لوجهات نظر ابرز الباحثين في هذا المجال حسب التسلسل الزمني :-

ت	الباحث / السنة / الصفحة	المفهوم
1	Thompson and Strikland 1999 : 6	عملية تتضمن تكوين رؤية استراتيجية وصياغة الاهداف ورسم استراتيجيات مناسبة وتطبيقها وتنفيذها واجراء التعديلات المناسبة واللازمة لتصحيح الرؤية والاهداف والاستراتيجيات وتنفيذها
2	لضمور , 2008 : 6	تحديد مجموعة الأنشطة او الاعمال التي من المتوقع ان تؤديها المنظمة مع الاخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص و التهديدات الخارجية التي تواجه المنظمات في نفس الوقت
3	السهلي , 2011 : 15	تخطيط طويل الاجل تضعه الادارة العليا لتحقيق الاهداف التنظيمية في المستقبل وفق تنبؤ يعتمد على خبراتهم وقدراتهم على استشراف المستقبل
4	زغبي , 2014 : 31	عملية ادارية خاصة بوضع وادامة العلاقة بين الاهداف المنظمة وتطلعاتها واعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والارباح في المستقبل

2.1 : اهمية التخطيط الاستراتيجي :

التخطيط عموما والتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص من اهم الوظائف الادارية لانه

يعد اساسا لهذه الوظائف , فاذا لم توجد لدى الادارة خطة , فان ذلك يعني انها لن تستطيع

ممارسة وظائف الاخرى كالتنظيم , التوجيه والرقابة , فالتخطيط هو المعيار الاساسي للقيام بهذه الوظائف
واشار (بن حاج منير , (2005-2006) : 26 الى ان للتخطيط الاستراتيجي عدة مزايا للمنظمة , لذلك
يعتبر عملية مهمة وذات فعالية لتحقيق اهداف المنظمة , هذه الاهمية تظهر من خلال النقاط الاتية :

1_ التخطيط يساعد المنظمة على التكيف مع المتغيرات المحيطة والتنبؤ بها قبل حصولها , مما يجعل
المنظمة تعالج هذه التغيرات ومحاولة الاستفادة منها من خلال استغلال الفرص , وتجنب المخاطر الموجودة
في البيئة .

2_ يزود المسؤولين بأسلوب وملامح التفكير في المنظمة ككل ويشجع على الابتكار والابداع.

3_ التخطيط يشجع على استخدام المنطق العلمي في التفكير والتصرف حيث انه يتطلب جمع

المعلومات وتحليلها وتصفيه الافكار , واستخدام الاساليب الكمية في التحليل واتخاذ القرارات .

4_ يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه وتكامل الانشطة الادارية والتنفيذية فهو يوجه

الافراد داخل المنظمة الى الطريق لتحقيق النتائج المرغوبة , وكذلك يؤدي الى تكامل الاهداف

ومنع ظهور التعارض بين اهداف الوحدات الفرعية فهو يحدد الاولويات .

3.1 : انواع التخطيط الاستراتيجي :

يمكن تصنيف التخطيط الاستراتيجي الى ثلاثة انواع رئيسية نظرا لاختلاف كل منظمة واهدافها وخصائصها
(<https://www.daftra.com>)

1 _ التخطيط اليومي :

يهدف هذا النوع الى الاهتمام بالوضع الحالي والتعاملات اليومية فقط , فيشير الى بعض الاسئلة مثل , كيف يتم انجاز المهام ؟ وهل تمضي المنظمة نحو تنفيذ الاهداف الاستراتيجية بخطى ثابت ام لا ؟
كما يهتم هذا النوع من التخطيط الاستراتيجي باي عقبة قد تواجه سير العمل او القائمين عليه , ويولي اهمية كبيرة لعمليات التسويق بأنواعها المختلفة يمانا بان الهدف الاساسي لأي منظمة هو زيادة الارباح فقط .
وغالبا ما يتجه اصحاب العلامات التجارية الذي يعد انتشار منتجاتهم وزيادة المبيعات هو هدفهم الرئيسي الى تبني هذا النوع من التخطيط الاستراتيجي عند تسييرهم لأعمالهم .

2 _ التخطيط الشامل :

يدرس هذا النوع من التخطيط الاستراتيجي كافة الاحداث الماضية التي يمكن ان يكون لها اثر على الحاضر او المستقبل , فهو يشمل ويغطي جميع المراحل والاحداث التي مرت على المنظمة بهدف التنبؤ بالقادم والاستعداد له , وايضا بهدف القدرة على التقدم في الصفوف الاولى على جميع المنافسين .
يتم اتباع هذا النوع عادة في شركات التسويق والخدمات المقدمة من شركة لشركة .

3 _ التخطيط المستقبلي :

عنى هذا النوع من التخطيط الاستراتيجي بالنظرة المستقبلية بعيدة المدى , فهو يسير بخطى فائقة السرعة في السباق نحو التطور والتحديثات الجديدة .
يتم اتباع هذا النوع عادة في الشركات الالكترونيات والاجهزة اللوحية فنلاحظ تطور هذه الشركات في اصداراتهم بسرعة رهيبه يوميا , حتى انه احيانا تتخطى هذه التطورات القدرة على الفهم والاستيعاب .

4.1 : ابعاد التخطيط الاستراتيجي :

واستنادا الى ادبيات البحث وبعض الدراسات السابقة فقد تم اعتماد الابعاد التالية :

1 _ التوجهات الاستراتيجية (الرؤية , الرسالة , الاهداف)

أ _ الرؤية Vision

هي المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول اليها والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والامكانيات التي تخطط لتنميتها والرؤية لا يجب ان تتعارض مع بيان المهمة وهدف المنظمة فهي تركز على صورتها وما تريد ان تحققه وما هو شكل المنظمة عند تحقيق اهدافها (عبد الغني , 2008 : 13) عندما نذكر الرؤية فأنا نستحضر كل انواع التصورات ونفكر في الانجاز المميز نستعرض القيم الحقيقية التي تشد الناس بعضهم لبعض نفكر في الاهداف الطموحة والكبيرة التي تجذب الناس اليها وتفكر في الاسباب الرئيسة التي لوجود المنظمة ونفكر في الاحلام التي ترغب في تحقيقها والواقع ان اغلب التعاريف الخاصة بالرؤية تركز كونها صورة ذهنية للمستقبل المرغوب والمفضل للمنظمة او هي طموحات المنظمة او امالها المستقبلية والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية للمنظمة كما انها الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي والقريبية في فضاءها من طبيعة الحلم الانساني الذي يتضمن اكثر المعاني والافاق اتساعا في الزمن والاتجاه صوب المستقبل . (رشيد وجلاب , 2015 : 175-176)

ب _ الرسالة

Mission

تعد الرسالة سبب وجود اي منظمة فهي الموجه لنشاطها وتسعى الى تحقيقه على مدى المتوسط او البعيد كما توضح الغايات لوجودها لذا لا يمكن ان تبدأ بتحليل البيئة او التفكير باستراتيجية المنظمة او اي شيء اخر الا اذا كنا فيما تريد المنظمة فعله (Gimbert , 2011: 22) ويمكن التمييز بين الرسالة و الرؤية ففي الوقت الذي توجه فيه الرسالة لمخاطبة غير العاقل لكونها وسيلة او اداة غرضية تترجم لاحقا الى برامج وسياسات وقواعد وموازنات في حين ان الرؤية توجه للعاقل لتحرك مداركه مما يكسبه خيالا واقعيا يرى من خلاله الصورة المشرقة لما تريد ان تكون عليه المنظمة . ويرتبط وجود اي منظمة برسالة معينة تسعى الى تحقيقها تستمد الرسالة مقوماتها الاساسية من القيم التي يحملها مؤسسيها ومن البيئة التي تعمل بها المنظمة والمجتمع الذي تنتمي اليه فالرسالة هي الغرض او سبب وجود المنظمة في بيئة معينة وانها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الامد (اللوح , 2007 :

(22

ج _ الاهداف Ojectives :

هي النتائج النهائية للنشاط المخطط والتي يجب انجازها في صالح تحقيق رسالة المنظمة وان الاهداف هي حالة مستقبلية ترغب المنظمة الوصول اليها ضمن اطار زمني محدد تعكس هذه الحالة جزءا من امال المنظمة وطموحاتها وبالتالي فهي تمثل محطة على طريق تنفيذ الرسالة (جلاب , 2015 : 209) .تختلف الاهداف من منظمة الى اخرى فالمنظمات الخاصة هدفها الربح , اما المنظمات العامة هدفها هو تقديم الخدمات ووضع المصلحة العامة في مقدمة الاهداف , وبشكل عام فان الاهداف هي النتائج التي تسعى المنظمات الى تحقيقها عبر الانشطة والمهام والاعمال التي تؤديها ومن واجب الادارة العليا ان تحقق من الاهداف الموضوعية وتحديد المعايير لقياس النتائج المتحققة منها فالاهداف ضرورية للمنظمات كافة مهما تعددت خصائصها ومميزاتها فوجود اهداف وغايات منهجية لا يضمن فقط توجيه المنظمة نحو تحقيق الاهداف المعنية بل يمنع حتى الانحرافات والنشاطات غير الهادفة والارباك وضياح الغاية من وجود المنظمة وينبغي على الادارة العليا عند وضعها للأهداف ان تأخذ بعين الاعتبار قدرتها على تحقيق تلك الاهداف وحسب اولوياتها ومرورها بمراحل مختلفة عديدة فالمرحلة الاولى تتصف فيها الاهداف بالعمومية ومن ثم تنتقل الى مرحلة الاهداف المكتوبة وتليها تثبيت الاهداف بالصورة الرسمية ومن ثم تأخذ الاهداف صيغتها الواضحة والدقيقة والمحددة (الدوري , 2003 : 41)

2 _ التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية Environment analysis

يعد التحليل الاستراتيجي من المكونات الرئيسية لعمليات الادارة الاستراتيجية اذ يركز على تشخيص المتغيرات البيئية داخلية ام خارجية للمنظمة وتحليلها وتحديد مواطن القوة والضعف في انشطتها ومواردها المختلفة والتي تعتمد عليها المنظمة في ممارسة فعاليتها وتحقيق اهدافها ورسالتها وذلك من خلال قدرتها على تشخيص الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة في بيئتها , وان افضل طريقة للاستجابة الى المتغيرات البيئية هي تلك التي تمكن المنظمة من تقوية وتعزيز نقاط القوة وتوظيفها في استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة , والتقليل قدر الامكان من نقاط الضعف او تقليل اثارها الى ادنى حد ممكن بالشكل الذي يمكنها من اختيار الاستراتيجيات التي تسهم في تحسين الاداء الكلي (الحسيني , 2000 : 119) و اشار (Johnson & Scholes , 1996 : 17) الى انه فهم الوضع الاستراتيجي للمنظمة وذلك من خلال معرفة التغيرات الحاصلة في بيئتها والمدى الذي يؤثر فيه على أنشطة المنظمة ومن ثم تحديد قدرة المنظمة على توظيف واستغلال مواردها الداخلية .

3 _ وجود خطة استراتيجية Strategic Plan

الخطة الاستراتيجية هي وثيقة او تقرير يوثق مراحل ومحرجات عملية التخطيط الاستراتيجي التي تنفذها المنظمة وتربط مدة الخطة الاستراتيجية بتطور عمر المنظمة وحجمها , فهي تلخص بشكل عام كيف يمكن ان تحقق الاهداف من خلال تخصيص الموارد ووضع التوقيتات الزمنية واي اعمال اخرى يطلبها تحقيق هذه الاهداف (دليل التخطيط الاستراتيجي , 2018 : 15)

ان الخطة الاستراتيجية يجب ان توضع في ظل الاهداف الاستراتيجية ويجب ان تخدم بشكل مباشر عملية انجازها واعادة ما يتناسب البعد الزمني للخطة مع البعد الزمني للهدف الذي تسعى الى تحقيقه فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى وتعتبر الخطة الاستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الادارة في الاجابة على الكثير من التساؤلات والوصول الى القرارات بالنسبة الى العديد من الجوانب مثل تحديد الخدمات التي يجب تقديمها , الموارد والاستثمارات اللازمة , مصادر التمويل , الاسلوب التكنولوجي المستخدم والاحتياجات من القوى العاملة (خطاب , 2001 : 32) .

4 _ متابعة تنفيذ وتقييم الخطة الاستراتيجية Monitoring and Evaluation

لا يمكن النظر الى عملية وضع الاستراتيجية او تنفيذها فرما لا تعمل الاستراتيجية بصورة جيدة وان بعض الظروف الخارجية او القدرات الذاتية قد تغيرت مما يتطلب معه اجراء بعض التعديلات لإعادة الاستراتيجية الى مسارها وقد تكون التغيرات جوهرية على المستوى بيئة المنظمة الخارجية مما يضطرها الى اجراء تغيرات في استراتيجيتها . لذا فان الهدف الاساسي من المتابعة والتقييم هو مواكبة التنفيذ الاستراتيجي خطوة بخطوة للوقوف على المشكلات اثناء التنفيذ ومواجهه التغيرات التي تحدث في بيئة العمل اثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية . كما ان ظهور مشكلات في عمليات التطبيق قد تمنع المنظمة او تحد قدراتها على تنفيذ انشطتها , مما ينعكس على تحقيق الاهداف (اللوح , 2007 : 42)

المبحث الثالث: ريادة الاعمال

اولا : ريادة الاعمال :-

1.1 _ مجال ريادة الاعمال ومفاهيمه :

اشار (Bygrave and Hofer , 1991 : 15) الى ان العلم الجيد هو الذي يبدأ بتعريف جيد الا ان (Bruyat and Julien , 2001 : 166) اكد انه لا يوجد تعريف جيد في حد ذاته , ولكن التعريف يجب ان يخدم البحث العلمي في وقت ما ويعد مفهوم ريادة الاعمال من المفاهيم التي لا يوجد تعريف شامل متكامل لها , فقد اختلفت المفاهيم باختلاف المدارس الفكرية والاسهامات العلمية المتنوعة في هذا المجال .

واستقت ريادة الاعمال تعاريفها من خلال الدراسات المختلفة في هذا المجال , حيث ارتكزت تلك الدراسات على ثلاث مداخل رئيسية هي (زيدان , 2003 : 230)

- 1 _ المدخل الاقتصادي الذي يركز على دور رواد الاعمال في تحقيق التنمية الاقتصادية .
 - 2 _ المدخل الاجتماعي / البيئي الذي يركز على تأثير البيئة الاجتماعية والثقافية على رواد الاعمال.
 - 3 _ المدخل النفسي الذي يتناول الخصائص والسمات الشخصية المميزة لرواد الاعمال .
- ويرى (Lundstrom and Stevenson , 2005 : 43) ان البحث في ريادة الاعمال يكون من خلال تيارين مختلفين الاول على سلوكيات رائد الاعمال في محاولة لبدأ مشروع جديد كنوع من التشغيل الذاتي او مؤسسة جديدة او التوسع في المشروع القائم بالفعل , اما التيار الثاني فيركز على الريادة من حيث اسهاماتها في الحركة الاقتصادية او كونها ظاهرة اجتماعية تستند الى علاقة رواد الاعمال بالبيئة المحيطة والدور الذي تلعبه الحكومة في الجانب الاقتصادي والسياسي والقانوني والمالي والبنية الاجتماعية التي تميز المجتمع وبيئة العمل الريادية .

اهم تعريفات ريادة الاعمال :

مطلح ريادة الاعمال Entrepreneurship مشتق من الكلمة الفرنسية Entreprenre وهي تشير الى الشخص الذي يشرع في عمل مشروع تجاري (Immam and Anene , 2011:2) وقد تغيرت الترجمة العربية لهذا المصطلح ثلاث مرات خلال العقود الاخيرة فقد كانت منظم ثم مقال ثم تحولت في التسعينيات الى رائد (مراد , 2010 : 5) كما توجد وجهات نظر اخرى تسمى الريادة بالعصامية , والثالثة تطلق عليها المبادأة , والرابعة تسمى بالاعتماد (الشميمري , 2011:85) وعرفها (التميمي واخرون , 2009 : 16) بانها استثمار الفرد لما يتوفر لديه من مهارات وقدرات تمكنه من بدء مشاريع عمل خاصة وادارتها ومواصلة تطويرها , لذلك فأنها من وجه نظر (Pulka , 2015 : 5) تشمل الافكار والمعتقدات والافعال الموجهة لتوليد نشاط اقتصادي جديد يظهر تدريجيا باكتمال العملية وعرفها (Chumpeter,2008:66) بأنها مزيج جديد يضم خمس حالات اما منتج جديد او جودة لمنتج موجود بالفعل او اسلوب جديد لمنتج لم يتم اختباره مسبقا او فتح سوق جديد وهو سوق لم تدخل اليه شركة ما من قبل سواء اكان هذا السوق موجودا من قبل ام لا او مصدر جديد لتوريد المواد الخام بغض النظر عن وجود المصدر بالفعل او اكتشافه اولا او تنفيذ تنظيم جديد وعرفها (حسين 2013 : 385) بأنها القابلية لإيجاد شيء من لا شيء تقريبا . وهي القدرة على المبادرة بتنفيذ عمل او انشاء منظمة جديدة بلا من القديمة . وتناولت العديد من المنظمات مفهوم الريادة من خلال الإبداع والابتكار واغتنام الفرص فقد عرفها (Zucchella and Scabini,2007:68) بأنها اقامة مشروع او مؤسسة جديدة او تقديم مزيج من الخدمات والسلع او طرق انتاجية وتسويقية جديدة وهي ايضا ايجاد واستثمار فرص جديدة او موجودة سابقا فريادة الاعمال عملية عقلية وسلوكيات واساليب لاستكشاف واستثمار الفرص المتاحة

2.1 : أهمية ريادة الأعمال :

بينت العديد من الدراسات انه بالرغم من الاختلافات حول مفهوم الريادة وحول دورها وسبل النهوض بها , فان هناك شبه اجماع على اهمية الانشطة الريادية ودورها المحوري في النمو الاقتصادي في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء , فريادة الاعمال تنهض بالدول والمجتمعات من مستوى الفقر الى مستويات اجتماعية واقتصادية اخرى مرضية , وقد تنهض بها ايضا الى مصاف الدول الاكثر ثراء في العالم (Mueller and Thomas,2000:57).

ويمكن تلخيص اهمية ريادة الاعمال وفي عدة نقاط بسيطة (https:// www.almrsal.com)

- ١ _ **تطوير القدرات الادارية** : تكمن اكبر اهمية لريادة الاعمال في انها تساعد في تحديد وتطوير القدرات الادارية لرواد الاعمال , حيث يدرس منظم المشاريع مشكلة ما ويحدد بدائلها ويقارن البدائل من حيث التكاليف والفوائد ويختار في النهاية افضل بديل .
- ٢ _ **انشاء المنظمات** : تؤدي ريادة الاعمال الى انشاء منظمات عندما يقوم رواد الاعمال بتجميع وتنسيق الموارد العادية والبشرية والمالية ثم يقومون بتوجيهها نحو تحقيق الاهداف من خلال المهارات الادارية .
- ٣ _ **تحسين مستويات المعيشة** : من خلال اشاء منظمات منتجة حيث تساعد روح المبادرة في توفير مجموعه واسعة من السلع والخدمات المتاحة للمجتمع مما يؤدي الى مستويات اعلى من المعيشة للناس .
- ٤ _ **وسائل التنمية الاقتصادية** : تنطوي روح المبادرة على خلق واستخدام الافكار المبتكرة وتحقيق اقصى قدر من الانتاج من موارد معينة وتطوير المهارات الادارية وما الى ذلك وكل هذه العوامل ضرورية للغاية للتنمية الاقتصادية للبلد.

3.1 : انواع ريادة الاعمال :

يمكن توضيح انواع ريادة الاعمال من خلال النقاط الاتية (<https://blog.mostaql.com>)

1_ ريادة الاعمال الصغيرة :

تعد ريادة الاعمال الصغيرة احد اهم انواع ريادة الاعمال واكثرها انتشارا حول العالم , وذلك لأنها تعد النواة الاولى لأي مشروع ريادي مستقبلي ,تعد ريادة الاعمال الصغيرة من انواع المشاريع الريادية التي تهدف الى توسيع افقها او راسيا مستقبلا , وعادة ما يكون اصحابها اما شخص واحد او مجموعة من الاشخاص الذين تجمعهم صداقات او صلة قرابة .

يميل غالبا اصحاب مشاريع ريادة الاعمال الصغيرة الى توظيف الاشخاص المحليين او احد افراد العائلة لتوفير النفقات ولصغر حجم المشروع , فيما يلي امثلة على ريادة الاعمال الصغيرة : صالون حلاقة , مطعم صغير , بقالة , عطارة , عربة اطعمة او مشروبات , متجر لبيع لعب الاطفال ,..... الخ.

2_ ريادة الاعمال الكبيرة :

تواجه بعض الشركات مشاكل تؤثر على معدل النمو تتمثل في دورة حياة المنتج او الخدمة المحدودة , اذ يحدث تشعب لدى تلك الشركات في المجالات التي تعمل فيها , فهي تصبح مسيطرة على جزء كبير وكافي من السوق , وبالتالي تبدأ في اطلاق شركات فرعية تابعة للعلامة التجارية وتستهدف عملاء محتملين جدد او حاليين .

ويكون ذلك اما من خلال عمليات الاستحواذ على الشركات الاخرى والمنافسين مثل : عمليات استحواذ شركة فيسبوك على تطبيق واتس اب وانستجرام لتوسيع قاعدة العملاء الحاليين والوصول الى اسواق جديدة او عن طريق بناء شركات فرعية للشركة الام من الصفر لتقديم خدمات او منتجات جديدة اعتمادا على موظفيها الاكفاء واستثمار بعض الاموال .

يوجد هناك امثلة على ريادة الاعمال الكبيرة متعددة منها على سبيل المثال : شركة ديزني وذلك عندما قامت بشراء استوديو الرسوم المتحركة " بكسار " في عام 2006 بدلا من القيام بإنشاء الاستوديو الخاص بها من الصفر .

3_ الريادة الاجتماعية : تعد الريادة الاجتماعية او ريادة الاعمال الاجتماعية احد اكثر المشاريع الريادية تأثيرا على الافراد , اذ تركز على حل المشاكل المجتمعية الشائعة مثل : توفير الغذاء , تطوير التعليم , محاربة الفقر , الحفاظ على البيئة وغيرها من المشاكل الاخرى , بالتالي تقوم الشركات في هذا النوع من ريادة الاعمال بتطوير خدمات ومنتجات تهدف الى حل هذه المشاكل , ويطلق على هذا النوع من الشركات او المؤسسات في بعض الاحيان " المنظمات الغير ربحية "

وتوجد عدة امثلة على ريادة الاعمال الاجتماعية منها على سبيل المثال : شركة (Seventh Generation) تأسست الشركة عام 1988 , لبيع منتجات التنظيف والعناية الشخصية الصديقة للبيئة استجابة للمخاوف المجتمعية المتزايدة بشأن البيئة , اذ كانت اغلب الشركات المشابهة تباع منتجات تتضمن مواد كيميائية ضارة وغير صديقة للبيئة .

علاوة على ذلك , تترع الشركة بنسبة 10% من ارباحها قبل خصم الضرائب للشركات والمنظمات التي تركز على المجتمع والبيئة , ومع ذلك حققت الشركة ارباحا وصلت لقرابة 200 مليون دولار امريكي في عام 2015 , وبالتالي عندما تتحمل الشركة مسئوليتها الاجتماعية فهذا يشجع عملائها المحتملين على شراء منتجاتها وخدماتها .

4_ ريادة الاعمال الابتكارية : تعد ريادة الاعمال الابتكارية احد المشاريع الريادية التي تركز على الاختراعات والافكار الجديدة والمبتكرة بهدف تحويلها فيما بعد الى مشاريع تجارية ناجحة على ارض الواقع , تهدف الشركات التي تعتمد هذا الاسلوب في نموذج عملها الى تحسين حياة الاشخاص وحل مشاكلهم من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة تساهم في تحقيق هذا الهدف

تعد شركة تسلا للسيارات الكهربائية والتي تأسست في عام 2003 , واحدة من اشهر انواع المشاريع الريادية الابتكارية حول العالم , سعت الشركة الى ابتكار نوع جديد من السيارات يعمل بالكهرباء بدلا من الوقود , بهدف التقليل من انبعاث غاز تنائي اوكسيد الكربون الضار على البيئة الناتج من عوادم السيارات التي تعمل بالوقود , وهو الغاز المتسبب الرئيسي في ظاهرة تغير المناخ .

وصلت اعداد سيارات تسلا الكهربائية المباعة في عام 2020 الى حوالي اكثر من 500 الف سيارة كهربائية وهو لا يزال قليل نسبيا مقارنة بمبيعات السيارات التي تعمل بالوقود , لكن مع كثرة الطلب والإنتاج في المستقبل سوف يتوسع السوق ويؤدي الى خفض الاسعار تدريجيا حتى تصبح في متناول الجميع

5_ ريادة الاعمال الداخلية : تعد ريادة الاعمال الداخلية واحدة من اهم انواع ريادة الاعمال التي تهتم بها الشركات العالمية المبدعة , حيث تشير الى الموظف المبدع داخل الشركة الذي يفكر خارج الصندوق ويمتلك القدرة على خلق افكار جديدة ومبتكرة لصالح الشركة التي يعمل فيها ,

بالتالي يساعد رائد الاعمال الداخلي شركته في الحصول على ميزة تنافسية تجعلها تتفوق على منافسيها في السوق المستهدف , لذلك يجب على الشركات تحسين رضا الموظفين داخل الشركة وعقد تجمعات لموظفي الشركة بصفة دورية لطرح الافكار الجديدة ,

تعد شركة فيسبوك احد امثلة ريادة الاعمال الداخلية , اذ تعقد الشركة مبادرة بصفة دورية تجمع فيها المهندسين , المبرمجين للتنافس فيما بينهم لطرح فكرة جديدة مبتكرة او تطوير وتعديل فكرة قائمة , على سبيل المثال , يعد زر " اعجبني " هو احد نتائج تطبيق استراتيجية ريادة الاعمال الداخلية في شركة فيسبوك . قد تكون الخطط الاستراتيجية جامدة وغير قابلة للتعديل بسهولة , مما يعيق الشركات على التكيف بفعالية مع المتغيرات السريعة في سوق ريادة الاعمال .

4.1 : ابعاد ريادة الاعمال

تلعب ريادة الاعمال للمنظمات دورا رئيسيا في تحقيق مستويات اعلى من النمو حيث ان الميل الى المخاطرة والاستباقية والابتكار والدافع نحو الإنجاز هي سمات رواد الاعمال . وفيما يلي عرض مختصر لتلك الابعاد .

1 _ المخاطرة Risk Taking

يعرف (Frohberger&Voss,2016) المخاطرة على انها اتخاذ القرارات والإجراءات دون معرفة معينة بالنتائج المحتملة او الاقتراض بكثافة او تخصيص موارد كبيرة للمشاريع في بيئات غير مؤكدة وبدون درجة من المجازفة , تؤخر المنظمات او تحجم عن ادخال الابتكارات ومن الاضطلاع بأنشطة ريادة الاعمال . وهذا يمكن ان يؤدي الى تفاعل متحفظ مع ظروف السوق المتغيرة وفي الاداء الضعيف نتيجة لفرص السوق الضائعة . ارتبطت مواجهة المخاطر في الوقت المناسب بسرعه اتخاذ القرارات الاستراتيجية

2_ الاستباقية Pro-activeness

يرى (Njagi,2016) ان الاستباق سلوك يسعى الى البحث عن الفرص ويتطلع الى المستقبل لإدخال منتجات او خدمات جديدة او قدرات تكنولوجية متقدمة على المنافسة تحسبا للطلب المستقبلي , مما قد يؤدي الى فرص جديدة للمجازفة . غالبا ما ترتبط الاستجابة لإشارات السوق والوعي باحتياجات العملاء والرصد الدقيق للمسح البيئي واجراء ابحاث جدوى موسعة بالاستراتيجية الاستباقية الناجحة للمنظمة . ومن خلال التوقع والتحضير الفعالين للتغير وتعبئة الموارد قبل المنافسين بوقت طويل , فان المنظمات الاستباقية تكون في خطوة متقدمة على المنافسين في تحقيق انشطة المنظمة ويضيف الى ان الاستباقية هي حالة ذهنية مدفوعة الى حد كبير بالوعي , تهدف الى الحفاظ على الرؤية والقيام بالمهام وتحقيق هدف صعب او محدد .

3_ الابتكار Innovativeness

يعرف (Kamatigam,2017) الابتكار على انه الاستعداد والجاهزية للانخراط في السلوكيات الابداعية من الناحية التجريبية من خلال ادخال منتجات او خدمات جديدة , او في القيادة التكنولوجية عبر البحث والتطوير في العمليات الجديدة . ويتحقق ذلك عندما تسعلا المنظمات الى التنفيذ النشط للأفكار او المنتجات او الابتكار , ولن تتحقق ريادة الاعمال بفض النظر عن وجود سمات ريادة الاعمال الأخرى من عدمه . والابداع هو العنصر الاساسي والأكثر اهمية في الابتكار ويعرف الابداع بأنه انتاج افكار جديدة من قبل فرد او مجموعة من الافراد ويبنى الابتكار على الافكار الابداعية . هناك عدة تعريفات للابتكار , فيمكن تعريفه على انه " تطوير وتنفيذ مفاهيم جديدة من قبل الاشخاص الذين ينخرطون مع مرور الوقت في المعاملات مع الاخرين من خلال نظام مؤسسي " .

المبحث الثالث الجانب التطبيقي للبحث

أولاً : الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث

تهدف هذه الفقرة الى عرض وتحليل وتفسير نتائج إجابات افراد عينة البحث بخصوص الفقرات الواردة في استمارة الاستبانة من خلال استعراض قيم الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحرافات المعيارية لكل فقرة سواء بالنسبة لمتغيرات البحث. وقد حدد البحث مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتماءها لأي فئة, ولأن استمارة الاستبانة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً- لا اتفق تماماً) فأن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية, وتحدد الفئة من خلال أيجاد طول المدى (5-1=4), ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4=0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5). وتكون الفئات كالاتي: (Dewberry,2004:15)

1 - 1.80 : منخفض جداً

1.81 - 2.60 : منخفض

2.61 - 3.40 : معتدل

3.41 - 4.20 : مرتفع

4.21 - 5.0 : مرتفع جداً

1 _ عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث بخصوص التخطيط الاستراتيجي سيتم تناول فقرات هذا المتغير من خلال تحليل وشرح الأسئلة المتعلقة بأبعاد المتغير الأول وهو التخطيط الاستراتيجي وعلى النحو الاتي :

1. دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي

تم قياس البعد الأول من متطلبات التخطيط الاستراتيجي من خلال ثلاث أسئلة ، ويبين الجدول (١) قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الإجابة وقيم الانحرافات المعيارية المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين ادناه.

جدول (١) الإحصاءات الوصفية لبعد دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي n=30

رمز الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %
1	0	4	5	12	9	2.13	1.84	42%
2	0	8	4	9	9	2.36	1.96	47%
3	4	14	8	4	0	3.60	0.99	72%
دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي						3.00	0.94	60%

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.27)

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول (١) نلاحظ الآتي :

على المستوى الكلي حقق بعد دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وسطا حسابيا موزونا بلغ (٣.٠٠) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري فكانت (٠.٩٤)، مما تقدم من نتائج يستدل الباحث ان الادارة العليا تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي وما يعزز ذلك وجد ان قيمة معامل شدة الإجابة بلغت (٦٠٪) وهي نسبة متوسطة.

اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (٣) التي تقيس (تخصص الادارة العليا الموارد المالية الازمة للتخطيط الاستراتيجي) اعلى وسطاً حسابياً موزوناً حيث بلغ (3.60) ويقع هذا الوسط ضمن فئة (مرتفع) وهذا يدل على قوة تبني الكلية لهذه الفقرة، وكما بلغت قيمة الانحراف المعياري للفقرة (٠.٩٩) ، و بشدة إجابة بلغت (٧٢٪) . وفي مقابل ذلك نجد ان الفقرة (١) التي تقيس (لدى الادارة العليا فهم وادراك واضح لعملية التخطيط الاستراتيجي) حققت اقل وسط حسابي موزون قياسا بال فقرات الأخرى اذ بلغ (2.13) وبانحراف معياري (1.84)، وشدة إجابة بلغت (42%)، نجد ان الوسط يقع ضمن فئة (منخفض) وذلك لأن لا توجد استجابة نحو هذه الفقرة من قبل مجتمع البحث ويرجح ذلك الى عدم ادراك افراد العينة لأهمية هذه الفقرات.

٢. وضع خطة استراتيجية

تم قياس البعد الثاني من ابعاد التخطيط الاستراتيجي من خلال ثلاث أسئلة، ويبين الجدول (2) قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الإجابة وقيم الانحرافات المعيارية المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين ادناه.

جدول (٢) الإحصاءات الوصفية لبعد وضع خطة استراتيجية n=30

رمز الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %
1	19	2	5	4	0	4.20	0.95	84%
2	20	7	2	1	0	4.53	0.99	90%
3	8	19	3	0	0	4.16	1.19	83%
وضع خطة استراتيجية								
4.26								
1.18								
85%								

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.27)

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول (٢) نلاحظ الآتي :

على المستوى الكلي حقق بعد وضع خطة استراتيجية وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (٤.٢٦) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع جداً)، فيما بلغت قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (١.١٨)، مما تقدم من نتائج يستدل الباحث ان بعد وضع خطة استراتيجية متوافر في الكلية عينة البحث وما يعزز ذلك وجد ان قيمة معامل شدة الإجابة (٨٥%).

اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (٢) التي تقيس (رؤية ورسالة الادارة العليا واضحة ومفهومة من قبل رؤساء الاقسام والموظفين) اعلى وسطاً حسابياً موزوناً حيث بلغ (4.53) ويقع هذا الوسط ضمن فئة (مرتفع جداً) وهذا يدل على قوة تبني الكلية لهذه الفقرة، وكما بلغت قيمة الانحراف المعياري للفقرة (0.99) ، و بشدة إجابة كانت (90%). وفي مقابل ذلك نجد ان الفقرة (٣) التي تقيس (تقوم الادارة العليا بتطوير اهدافها بشكل واضح ومكتوب) حققت اقل وسط حسابي موزون قياساً بالفقرات الأخرى اذ بلغ (4.16) وبانحراف معياري (1.19)، وشدة إجابة بلغت (83%)، وبالرغم من ان الوسط الحسابي يقع ضمن فئة (مرتفع) الا انه حقق اقل قيمة مقارنة مع باقي الفقرات ويعود ذلك الى ان ادراك عينة البحث لهذه الفقرة اقل من كل الفقرات الأخرى مما يعني ضعفها بالقياس لباقي فقرات بعد المذكور.

٣. التحليل الاستراتيجي

تم قياس البعد الثالث من ابعاد التخطيط الاستراتيجي من خلال ثلاث أسئلة، ويبين الجدول (٣) قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الإجابة وقيم الانحرافات المعيارية المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين في الجدول الاتي:

جدول (٣) الإحصاءات الوصفية لبعد التحليل الاستراتيجي n=30

رمز الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %
1	21	6	3	0	0	4.60	0.94	92%
2	21	6	2	1	0	4.56	1.17	91%
3	3	16	7	4	0	3.60	1.11	72%
التحليل الاستراتيجي								
4.20								
1.16								
84%								

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.27)

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول (٣) نلاحظ الاتي :

على المستوى الكلي حقق بعد التحليل الاستراتيجي وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (٤.٢٠) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (١.١٦)، مما تقدم من نتائج يستدل الباحث ان بعد التحليل الاستراتيجي متوافر في الكلية عينة البحث وما يعزز ذلك وجد ان قيمة معامل شدة الإجابة (٨٤٪).

اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (١) التي تقيس (تقوم الادارة العليا بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية) اعلى وسطاً حسابياً موزوناً حيث بلغ (4.60) ويقع هذا الوسط ضمن فئة (مرتفع جداً) وهذا يدل على قوة تبني الكلية لهذه الفقرة، وكما بلغت قيمة الانحراف المعياري للفقرة (0.94) ، و بشدة إجابة كانت الأعلى من بين الفقرات اذ بلغت (92%) . وفي مقابل ذلك نجد ان الفقرة (٣) التي تقيس (يساعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تطوير رؤية ورسالة الادارة العليا وتحديد الاستراتيجيات المطلوبة) حققت اقل وسط حسابي موزون قياساً بالفقرات الأخرى اذ بلغ (3.60) حيث يقع ضمن فئة (مرتفع)

وبانحراف معياري (1.11)، وشدة إجابة بلغت (72%)، ويعود ذلك الى ان ادراك عينة البحث لهذه الفقرة اقل من كل الفقرات الأخرى مما يعني ضعفها بالقياس لباقي فقرات بعد المذكور .

٤. تنفيذ الخطة الاستراتيجية

تم قياس البعد الرابع من ابعاد التخطيط الاستراتيجي من خلال ثلاث أسئلة ، ويبين الجدول (٤) قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الإجابة وقيم الانحرافات المعيارية المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين ادناه.

جدول (٤) الإحصاءات الوصفية لبعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية n=30

رمز الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %
1	11	10	7	2	0	4.00	1.11	80%
2	18	7	3	2	0	4.36	1.21	87%
3	19	7	2	2	0	4.43	0.94	88%
تنفيذ الخطة الاستراتيجية								
						4.24	1.16	84%

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.27)

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول (٤) نلاحظ الاتي :

على المستوى الكلي حقق بعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية وسطا حسابيا موزونا بلغ (٤.٢٤) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع جداً)، فيما بلغت قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (١.١٦)، مما تقدم من نتائج يستدل الباحث ان بعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية متوافر في الكلية عينة البحث وما يعزز ذلك وجد ان قيمة معامل شدة الإجابة (٨٤%).

اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (٣) التي تقيس (تحتوي الخطة التنفيذية على جداول للأنشطة والوقت الزمني المطلوب للتنفيذ والتكاليف) اعلى وسطاً حسابياً موزوناً حيث بلغ (4.43) ويقع هذا الوسط ضمن فئة (مرتفع جدا) وهذا يدل على قوة تبني الكلية لهذه الفقرة،

وكما بلغت قيمة الانحراف المعياري للفقرة (0.94) ، و بشدة إجابة بلغت (88%) . وفي مقابل ذلك نجد ان الفقرة (1) التي تقيس (تختار الادارة العليا الاستراتيجيات التي تتسجم مع رؤيتها ورسالتها واهدافها) حققت اقل وسط حسابي موزون قياسا بالفقرات الأخرى اذ بلغ (4.00) حيث يقع ضمن فئة (مرتفع) وبانحراف معياري (1.11)، وشدة إجابة بلغت (80%)، ويعود ذلك الى ان ادراك عينة البحث لهذه الفقرة اقل من كل الفقرات الأخرى مما يعني ضعفها بالقياس لباقي فقرات بعد المذكور .

٥ . المتابعة وتقييم الخطة

تم قياس البعد الخامس من ابعاد التخطيط الاستراتيجي من خلال ثلاث أسئلة ، ويبين الجدول (٥) ادناه قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الإجابة وقيم الانحرافات المعيارية المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين ادناه.

جدول (٥) الإحصاءات الوصفية لبعد المتابعة وتقييم الخطة n=30

رمز الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %
1	13	7	9	1	0	4.06	1.40	81%
2	2	12	12	2	2	3.33	0.95	66%
3	10	18	2	0	0	4.26	0.91	85%
المتابعة وتقييم الخطة								77%

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.27)

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول (5) نلاحظ الاتي :

على المستوى الكلي حقق بعد المتابعة وتقييم الخطة وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.87) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (0.92)، مما تقدم من نتائج يستدل الباحث ان بعد المتابعة وتقييم الخطة متوافر في الكلية عينة البحث وما يعزز ذلك وجد ان قيمة معامل شدة الإجابة (77%).

اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (1) التي تقيس (تمارس الادارة العليا دور رقابيا على تنفيذ الخطة الاستراتيجية) اعلى وسطاً حسابياً موزوناً حيث بلغ (4.06) ويقع هذا الوسط

ضمن فئة (مرتفع) وهذا يدل على قوة تبني الكلية لهذه الفقرة، وكما بلغت قيمة الانحراف المعياري للفقرة (١.٤٠) ، و بشدة إجابة كانت الأعلى من بين فقرات بعد المتابعة وتقييم الخطة اذ بلغت (٨١٪) . وفي مقابل ذلك نجد ان الفقرة (٢) التي تقيس (تقوم الادارة العليا بأجراء التقييم الخارجي لمعرفة مدى ادائها في تنفيذ الخطة) حققت اقل وسط حسابي موزون قياسا بالفقرات الأخرى اذ بلغ (3.33) حيث يقع ضمن فئة (معتدل) وبانحراف معياري (٠.٩٥)، وشدة إجابة متوسطة حيث بلغت (٦٦٪)، ويعود ذلك الى ان ادراك عينة البحث لهذه الفقرة اقل من كل الفقرات الأخرى مما يعني ضعفها بالقياس لباقي فقرات بعد المذكور.

٢ _ عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث بخصوص ريادة الاعمال

سيتم تناول فقرات هذا المتغير من خلال تحليل وشرح الأسئلة المتعلقة بأبعاد المتغير الأول وهو ريادة الاعمال وعلى النحو الآتي :

١. المخاطرة

تم قياس البعد الأول من ابعاد ريادة الاعمال من خلال ثلاث أسئلة وبين الجدول (٦) قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الإجابة وقيم الانحرافات المعيارية المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين ادناه.

جدول (٦) الإحصاءات الوصفية لبعد المخاطرة n=30

رمز الفقرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %
	10	19	1	0	0	4.30	1.58	86%
2	19	6	5	0	0	4.46	1.19	89%
3	9	14	6	1	0	4.03	1.75	80%
	المخاطرة					4.22	1.19	84%

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.27)

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول (6) نلاحظ الآتي :

على المستوى الكلي حقق بعد المخاطرة وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (٤.٢٢) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع جداً)، فيما بلغت قيمة معامل شدة الإجابة (٨٤٪)، اما قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (١.١٩)، مما تقدم من نتائج يستدل الباحث توافر هذا البعد في الكلية.

اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (٢) التي تقيس (ان الادارة العليا تشجع على نشر ورقة علمية واحدة في فعاليات الاسبوع العالمي لريادة الاعمال) اعلى وسطاً حسابياً موزوناً حيث بلغ (4.46) ويقع هذا الوسط ضمن فئة (مرتفع جداً) وهذا يدل على قوة تبني الكلية لهذه الفقرة، وكما بلغت قيمة الانحراف المعياري للفقرة (1.19) ، و بشدة إجابة بلغت (89%) . وفي مقابل ذلك نجد ان الفقرة (٣) التي تقيس (الادارة العليا تحفز الطلبة وتشرف عليهم في مشاريع التخرج في مجال ريادة الاعمال) حققت اقل وسط حسابي موزون قياساً بالفقرات الأخرى اذ بلغ (٤.٠٣) وبانحراف معياري (1.75)، وشدة إجابة بلغت (80%)، وبالرغم من ان الوسط الحسابي حيث يقع ضمن فئة (مرتفع) ألا انه اقل من باقي الفقرات ويعود ذلك الى ان ادراك عينة البحث لهذه الفقرة اقل من كل الفقرات الأخرى مما يعني ضعفها بالقياس لباقي فقرات بعد المذكور.

٢. الاستباقية

تم قياس البعد الثاني من ابعاد ريادة الاعمال من خلال ثلاث أسئلة ، ويبين الجدول (٧) قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الإجابة وقيم الانحرافات المعيارية المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين ادناه.

جدول (٧) الإحصاءات الوصفية لبعد الاستباقية n=30

رمز الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %
١	12	10	8	0	0	4.13	1.34	82%
2	15	12	3	0	0	4.40	1.11	88%
3	10	12	8	0	0	4.06	1.18	81%
الاستباقية								82%

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.27)

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول (٧) نلاحظ الآتي :

على المستوى الكلي حقق بعد الاستباقية وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (٤.١٢) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (٠.٩٤)، مما تقدم من نتائج يستدل الباحث ان بعد الاستباقية متوافر في الكلية عينة البحث وما يعزز ذلك وجد ان قيمة معامل شدة الإجابة (٨٢٪).

اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (٢) التي تقيس (يوجد في المؤسسة مواضيع داخل المقررات خاصة بزيادة الاعمال) اعلى وسطاً حسابياً موزوناً حيث بلغ (٤.٤٠) ويقع هذا الوسط ضمن فئة (مرتفع جداً) وهذا يدل على قوة تبني الكلية لهذه الفقرة، وكما بلغت قيمة الانحراف المعياري للفقرة (١.١١) ، و بشدة إجابة كانت (٨٨٪) . وفي مقابل ذلك نجد ان الفقرة (٣) التي تقيس (تتوفر لديكم المصادر والمراجع العلمية المتعلقة بزيادة الاعمال) حققت اقل وسط حسابي موزون قياساً بالفقرات الأخرى اذ بلغ (٤.٠٦) حيث يقع ضمن فئة (مرتفع) وبانحراف معياري (1.18)، وشدة إجابة بلغت (81%)، ويعود ذلك الى ان ادراك عينة البحث لهذه الفقرة اقل من كل الفقرات الأخرى مما يعني ضعفها بالقياس لباقي فقرات بعد المذكور .

٣. الابتكار

تم قياس البعد الثالث من ابعاد ريادة الاعمال من خلال ثلاث أسئلة ، ويبين الجدول (٨) قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الإجابة وقيم الانحرافات المعيارية المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين في الجدول الآتي:

جدول (٨) الإحصاءات الوصفية لبعد الابتكار n=30

رمز الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %
1	9	8	13	0	0	3.86	1.26	77%
2	10	10	9	0	1	3.93	0.98	78%
3	10	13	5	0	2	3.96	0.99	79%
الابتكار								80%

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.27)

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول (٨) نلاحظ الآتي :

على المستوى الكلي حقق بعد الابتكار وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (٤.٠١) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (١.٠٨)، مما تقدم من نتائج يستدل الباحث ان بعد الابتكار متوافر في الكلية عينة البحث وما يعزز ذلك وجد ان قيمة معامل شدة الإجابة (٨٠٪).

اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (٢) التي تقيس (يوجد في المؤسسة حاضنة اعمال او مركز ريادة وابتكار) اعلى وسطاً حسابياً موزوناً حيث بلغ (٣.٩٦) ويقع هذا الوسط ضمن فئة (مرتفع) وهذا يدل على قوة تبني الكلية لهذه الفقرة، وكما بلغت قيمة الانحراف المعياري للفقرة (٠.٩٩) ، و بشدة إجابة كانت الأعلى من بين الفقرات اذ بلغت (٧٩٪) . وفي مقابل ذلك نجد ان الفقرة (١) التي تقيس (تعد ريادة الاعمال من الاجزاء الاساسية في استراتيجية المؤسسة التعليمية (رؤية - رسالة - اهداف)) حققت اقل وسط حسابي موزون قياسا بالفقرات الأخرى اذ بلغ (3.86) حيث يقع ضمن فئة (مرتفع) وبانحراف معياري (1.26)، وشدة إجابة بلغت (77%)، ويعود ذلك الى ان ادراك عينة البحث لهذه الفقرة اقل من كل الفقرات الأخرى مما يعني ضعفها بالقياس لباقي فقرات بعد المذكور.

ثانيا : تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث باستخدام معامل الارتباط البسيط ومن ثم اختبار معنوية معاملات الارتباط باستخدام الاختبار (Z)، حيث توجد علاقة معنوية إذا كانت قيمة (Z) المحسوبة اكبر أو مساوية لقيمة (Z) الجدولية، وإذا كانت قيمة (Z) المحسوبة اصغر من قيمة (Z) الجدولية فإن العلاقة غير معنوية عند مستوى معنوية (٥٪)، ولتحقيق هذا الهدف لابد من التحقق من مدى إمكانية قبول الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عن كل منها.

١- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :-

(لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وريادة الاعمال) .

إذ يشير الجدول (٩) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التخطيط الاستراتيجي (X) وريادة الاعمال (y) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (٠.٩٩٠) وتشير هذه القيمة إلى العلاقة الايجابية بين التخطيط الاستراتيجي في ريادة الاعمال في عينة البحث ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة إن قيمة (Z) المحسوبة (٥.٣٣١) و هي اكبر من قيمة (Z) الجدولية (1.96) عند المستوى (٥٪) .

جدول (٩) نتائج علاقات الارتباط بين (التخطيط الاستراتيجي وريادة الاعمال) مع قيم (Z)

ابعاد التخطيط الاستراتيجي						X التخطيط الاستراتيجي	المتغير المستقل	
قيمة (z) الجدولية	متابعة وتنفيذ الخطة X5	تنفيذ الخطة الاستراتيجية X4	التحليل الاستراتيجي X3	وضع خطة استراتيجية X2	دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي X1		المتغير التابع	
1.96	0.983	0.996	0.927	0.954	0.970	0.990	معامل ارتباط بيرسون	ر
درجة الثقة	5.293	5.363	4.992	5.137	5.223	5.331	قيمة (z) المحسوبة	د
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى ١٪						نوع العلاقة	ا
								ع
								ا
								م
								ا
								ل
								ي

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.27)

لغرض اثبات صحة الفرضية لابد من اثبات صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وكما يأتي:

١- الفرضية الفرعية الاولى : (لا توجد علاقة ارتباط بين دعم الادارة العليا للتخطيط

الاستراتيجي وريادة الاعمال) ، يتضح انه توجد علاقة ارتباط موجبة بين دعم الادارة

العليا للتخطيط الاستراتيجي (X₁) وريادة الاعمال (Y) وكانت قيمة معامل الارتباط

(0.970) وعند مستوى (٥٪) ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة إن قيمة (Z)

المحسوبة بلغت (5.223) وهي اكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96) وتعد ذات

دلالة معنوية عند المستوى المذكور ، ومما تقدم يتضح إن بعد دعم الادارة العليا للتخطيط

الاستراتيجي مرتبط ايجابياً بزيادة الاعمال .

٢. الفرضية الفرعية الثانية : (لا توجد علاقة ارتباط بين وضع خطة استراتيجية وريادة الاعمال) , يتضح انه توجد علاقة ارتباط موجبة بين وضع خطة استراتيجية (X_2) وريادة الاعمال (Y) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.954) وهذا ما تؤكد قيمة (Z) المحسوبة البالغة (5.137) وهي اكبر من قيمة (Z) الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى (٥%).

٣. الفرضية الفرعية الثالثة : (لا توجد علاقة ارتباط بين التحليل الاستراتيجي في ريادة الاعمال) يتضح انه توجد علاقة ارتباط موجبة بين وضع خطة استراتيجية (X_3) وريادة الاعمال (Y). إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.927) وهذا ما تؤكد قيمة (Z) المحسوبة البالغة (4.992) وهي اكبر من قيمة (Z) الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى (٥%).

٤. الفرضية الفرعية الرابعة : (لا توجد علاقة ارتباط بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية في ريادة الاعمال) يتضح انه توجد علاقة ارتباط موجبة بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية (X_4) وريادة الاعمال (Y). إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.996) وهذا ما تؤكد قيمة (Z) المحسوبة البالغة (5.363) وهي اكبر من قيمة (Z) الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى (٥%).

٥. الفرضية الفرعية الخامسة : (لا توجد علاقة ارتباط بين متابعة وتنفيذ الخطة في ريادة الاعمال) يتضح انه توجد علاقة ارتباط موجبة بين متابعة وتنفيذ الخطة (X_5) وريادة الاعمال (Y). إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.983) وهذا ما تؤكد قيمة (Z) المحسوبة البالغة (5.293) وهي اكبر من قيمة (Z) الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى (٥%).

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين التخطيط الاستراتيجي وريادة الاعمال وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الرئيسية الأولى وما تفرع عنها من فرضيات فرعية التي تنص (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وريادة الاعمال بأبعادها) .

وتقبل الفريضة البديلة بتفرعاتها : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وريادة الاعمال بأبعادها)

ثالثاً: تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث

تهدف هذا الفقرة إلى اختبار تأثير المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) في المتغير المعتمد (ريادة الاعمال) ، وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار البسيط ، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت (F) المحسوبة اكبر من قيمة (F) الجدولية ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) المحسوبة اصغر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (1%) ، كذلك تم استخدام معامل التحديد (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة للتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد . وبناء على ما تقدم . سيتم تحقيق هدف المبحث لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية وكما يأتي :-

(لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية العلامة للتخطيط الاستراتيجي في ريادة الاعمال)

ومن اجل اثبات الفرضية الفرعية أعلاه تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول () والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$y = a + b X$$

إذ أن Y تمثل المتغير المعتمد (ريادة الاعمال) .

وان X تمثل المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) .

جدول (١٠) تقدير معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط

معامل التفسير R^2	ريادة الاعمال Y				المتغير التابع المتغير المستقل	
	الجدولية (%)	قيمة (T) المحسوبة	الجدولية (%)	قيمة (F) المحسوبة		β
0.941	4.53	6.943	1.201	48.209	5.592	دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي X1
0.911		6.315		30.586	6.315	وضع خطة استراتيجية X2
0.860		4.289		18.396	5.996	التحليل الاستراتيجي X3
0.993		20.380		15.362	5.042	تنفيذ الخطة الاستراتيجية X4
0.965		9.155		83.810	4.200	متابعة وتنفيذ الخطة X5
0.980		12.242		14.878	1.111	التخطيط الاستراتيجي X

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.27)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (١٠) ما يأتي :-

١- (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لمبدأ دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق ريادة الاعمال).

أ- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط للبعد دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي (X_1) قد بلغت (48.209) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.201) عند مستوى معنوية (١%) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار (5.592) = b (عند مستوى المعنوية المذكور أي أن تغير مقداره وحدة واحدة من البعد دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي يؤثر في ادراك الزبون بمقدار (5.592) ، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط . وبناء على ذلك يكون البعد دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي (X_1) ذات تأثير ذو دلالة معنوية في ريادة الاعمال (y) وذلك لأن قيمة (t) المحسوبة اكبر والبالغة (٦.٩٤٣) من مثيلتها الجدولية البالغة (٤.٥٣) عند مستوى معنوية (١%).

ب- إن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.941) ، وهذا يعني إن البعد دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي (X_1) تفسر ما نسبته (94.1%) من التغيرات التي تطرأ على ريادة الاعمال (y) أما النسبة المتبقية والبالغة (5.9%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالية .

ومما تقدم ترفض الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وريادة الاعمال) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وتقبل الفرضية البديلة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي في ريادة الاعمال).

٢- (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد وضع خطة استراتيجية في تحقيق ريادة الاعمال)

أ- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط للبعد وضع خطة استراتيجية (X_2) قد بلغت (30.586) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.201) عند

مستوى معنوية (١%) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار ($b = 6.315$) عند مستوى المعنوية المذكور أي أن تغير مقداره وحدة واحدة من اللبعد وضع خطة استراتيجية يؤثر في زيادة الاعمال بمقدار (6.315) ، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وبناء على ذلك يكون وضع خطة استراتيجية (X_2) ذات تأثير ذو دلالة معنوية في زيادة الاعمال (y) وذلك لأن قيمة (t) المحتسبة اكبر والبالغة (٦.٣١٥) من مثلتها الجدولية البالغة (٤.٥٣) عند مستوى معنوية (١%).

ب- إن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.911) ، وهذا يعني إن اللبعد وضع خطة استراتيجية (X_2) تفسر ما نسبته (91.1%) من التغيرات التي تطرأ على زيادة الاعمال (y) . أما النسبة المتبقية والبالغة (7.9%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالية.

ومما تقدم ترفض الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد وضع خطة استراتيجية وزيادة الاعمال) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية وتقبل الفرضية البديلة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية وضع خطة استراتيجية وزيادة الاعمال).

٣- (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد التحليل الاستراتيجي في تحقيق زيادة الاعمال)

أ إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط التحليل الاستراتيجي (X_3) قد بلغت (18.396) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.201) عند مستوى معنوية (١%) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار ($b = 5.996$) عند مستوى المعنوية المذكور أي أن تغير مقداره وحدة واحدة من اللبعد التحليل الاستراتيجي يؤثر في زيادة الاعمال بمقدار (5.996) ، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

وبناء على ذلك يكون التحليل الاستراتيجي (X_3) ذات تأثير ذو دلالة معنوية في زيادة الاعمال (y) وذلك لأن قيمة (t) المحتسبة اكبر والبالغة (٥.٢٨٩) من مثلتها الجدولية البالغة (٤.٥٣) عند مستوى معنوية (١%).

ب إن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.860) ، وهذا يعني إن التحليل الاستراتيجي (X3) تفسر ما نسبته (86.0%) من التغيرات التي تطرأ على زيادة الاعمال (y) . أما النسبة المتبقية والبالغة (14%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالية .
ومما تقدم ترفض الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء التحليل الاستراتيجي في تحقيق زيادة الاعمال). والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وتقبل الفرضية البديلة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء التحليل الاستراتيجي في تحقيق زيادة الاعمال).

٤- (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء تنفيذ الخطة الاستراتيجية في تحقيق زيادة الاعمال)

أن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط تنفيذ الخطة الاستراتيجية (X4) قد بلغت (15.362) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.201) عند مستوى معنوية (١ %) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار ($b = 5.042$) عند مستوى المعنوية المذكور أي أن تغير مقداره وحدة واحدة من للبعء تنفيذ الخطة الاستراتيجية يؤثر في زيادة الاعمال بمقدار (5.042) ، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

وبناء على ذلك يكون تنفيذ الخطة الاستراتيجية (X4) ذات تأثير ذو دلالة معنوية في زيادة الاعمال (y) وذلك لأن قيمة (t) المحتسبة اكبر والبالغة (٢٠.٣٨٠) من مثلتها الجدولية البالغة (٤.٥٣) عند مستوى معنوية (١%).

ب- إن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.993) ، وهذا يعني إن تنفيذ الخطة الاستراتيجية (X3) تفسر ما نسبته (99.3%) من التغيرات التي تطرأ على زيادة الاعمال (y) . أما النسبة المتبقية والبالغة (0.7%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالية .

ومما تقدم ترفض الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء تنفيذ الخطة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الاعمال). والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وتقبل الفرضية البديلة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء تنفيذ الخطة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الاعمال).

٥- (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء متابعة وتنفيذ الخطة في تحقيق ريادة الاعمال)

أ إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط متابعة وتنفيذ الخطة (X5) قد بلغت (83.810) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.201) عند مستوى معنوية (١٪) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار ($b = 4.200$) عند مستوى المعنوية المذكور أي أن تغير مقداره وحدة واحدة من للبعء متابعة وتنفيذ الخطة يؤثر في ريادة الاعمال بمقدار (4.200) ، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

وبناء على ذلك يكون متابعة وتنفيذ الخطة (X5) ذات تأثير ذو دلالة معنوية في ريادة الاعمال (y) وذلك لأن قيمة (t) المحسوبة اكبر والبالغة () من مثلتها الجدولية البالغة (٤.٥٣) عند مستوى معنوية (١٪).

ب- إن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.965) ، وهذا يعني إن متابعة وتنفيذ الخطة (X5) تفسر ما نسبته (96.5%) من التغيرات التي تطرأ على ريادة الاعمال (y) . أما النسبة المتبقية والبالغة (3.5%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالية .

ومما تقدم ترفض الفرضية الفرعية الخامسة التي مفادها (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء متابعة وتنفيذ الخطة في تحقيق ريادة الاعمال). والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وتقبل الفرضية البديلة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء متابعة وتنفيذ الخطة في تحقيق ريادة الاعمال).

المصادر:

1. Dewberry, Chris,(2004).Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice. First published, Published in the Taylor & Franci.

الاستنتاجات

- 1_ ان افراد العينة يولون اهتماما بمتغير التخطيط الاستراتيجي وابعاده
- 2_ هناك اهتمام من قبل افراد العينة بمتغير ريادة الاعمال وابعاده
- 3_ اظهرت نتائج التحليل الاحصائي بان هناك علاقة ترابطية بين التخطيط الاستراتيجي وريادة الاعمال
- 4_ تبين ان هناك تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي وابعاده (التحليل الاستراتيجي , وضع خطة استراتيجية , تنفيذ الخطة الاستراتيجية , متابعة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية) وريادة الاعمال وابعادها (المخاطرة , الاستباقية , الابتكار)

التوصيات

- 1_ ضرورة ان لا يتم منح أي ترخيص لاصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة الا بعد ان يتم اجتياز بنجاح دورات تدريبية مختلفة في مهارات تطبيق التخطيط الاستراتيجي على مشاريعهم
- 2_ تدشين حاضنة حرفية متخصصة في التخطيط الاستراتيجي تقدم كافة الدعم المطلوب لاصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة بحيث تسهم هذه الحاضنة في تعزيز مهاراتهم في تطبيق التخطيط الاستراتيجي
- 3_ ينبغي على مؤسسات الدولة تحفيز وتشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تحقق تميزا وريادة في مجال استخدام التخطيط الاستراتيجي وتوظيفه في أنشطة المشروع
- 4_ ينبغي على مؤسسات الدولة ان تخصص ميزانية سنويا لتدريب أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة والموظفين في تلك المشاريع على اكتساب مهارات التخطيط الاستراتيجي وريادة اعمال

قائمة المصادر

اولا : المصادر العربية

- 1_ الضمور , موفق محمد , " واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام " اطروحة دكتوراه مقدمة للأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية / كلية العلوم المالية والمصرفية / قسم الاعمال / 2008
- 2_ السهلي , فيحان فهد غازي , " متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من اضرار الكوارث " رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الدراسات العليا / قسم العلوم الادارية / جامعة نايف العربية للعلوم الامنية / 2011
- 3_ زعيبي , رحمة , " دور التخطيط الاستراتيجي غي اداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقات الاداء المتوازن " رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / قسم علوم التسيير / جامعة محمد خيضر / بسكرة _ الجزائر / 2014
- 4_ بن حاج , منير , " التخطيط الاستراتيجي في الهيئات الحكومية : واقع وافاق دراسة حالة المستشفى الجامعي بسطيف " رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة محمد خيضر , بسكرة _ الجزائر / 2005-2006
- 5_ مالك , عبد الغني , سيكولوجيا القرار , دار الصفاء للنشر , عمان _ الاردن : 2008
- 6_ رشيد وجلاب , صالح عبد الرضا , احسان دهش , الادارة الاستراتيجية وتحديات الالفية الثالثة , ط 1 , عمان - الاردن : 2015
- 7_ اللوح , عادل , " معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة " رسالة ماجستير غير منشورة / الجامعة الاسلامية / غزة _ فلسطين : 2007

8_ الدوري , زكريا , الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , عمان _ الاردن : 2003

9_ الحسيني , فلاح حسن , الادارة الاستراتيجية مفاهيمها , مداخلها , عملياتها المعاصرة , دار وائل للنشر والتوزيع , ط ١ , عمان _ الاردن : 2000

10_ دليل التخطيط الاستراتيجي / جامعة الامير سطاتم بن عبد العزيز / وكالة الجامعة للتطوير والجودة _ المكتب التنفيذي للخطة الاستراتيجية / المملكة العربية السعودية / 2018

11_ خطاب , عايده , الادارة الاستراتيجية , المدخل للقرن الحادي والعشرون , دار الفكر العربي , طء , القاهرة _ مصر : 2001

12_ زيدان , عمرو , برامج تعليم ريادة الاعمال : البعد الغائب في مقررات ادارة الاعمال في كليات التجارة والادارة العربية , الملتقى العربي لتطوير اداء الكليات الادارة والتجارة في الجامعات العربية , 11_13 مارس , حلب , سوريا , ص 230_250 , 2003

13_ مراد , زايد , الريادة والابداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة , الملتقى الدولي حول مقالتيه التكوين وفرص الاعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , المنعقد في الجزائر , جامعة محمد خيضر , بسكاره , في الفترة من 6_8 ابريل , 2010

14_ الشميمري , احمد , رواد الاعمال هم من سيقودون مستقبل التنمية , مجلة رواد الاعمال الالكترونية , ع 34 , يونيو , ص 84_91 , 2011

15_ التميمي , صلاح الزرو ومصطفى , احمد والجمال , سوزان وحطيط , احمد وعبد العزيز , طارق والمجسري , نظمي وحبيقة , رانية , " مسرد قاموس مصطلحات مناهج التعليم والتدريب المهني والتقني " , طباعة وتوزيع مكتب تنسيق المشروع الاقليمي التابع للأمانة العامة , انتاج مشترك لفريق عمل من خمس دول عربية بدعم من الحكومة الالمانية ومؤسسة التعاون الفني الالمانى (GTZ) , سوريا , 2009

16_ حسين , ميسون علي , " ريادة الاعمال , الريادة في منظمات الاعمال مع الاشارة لتجربة
بعض الدول في بحث نظري , مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية مج 21 , ع 2 ,
العراق , ص 385 _ 407 , 2013

ثانيا : المصادر الاجنبية

1-Thompson,Arther A.& Strikland III A.J " Strategic Management
concepts and Cases " , 11 th ed , be McGraw_ Hill , Inc
Singapore,1999

2_ Gimbert , Xavier ,2011 , Think strategically , First puhlised , Palgrave
Macmillan , New Yourk

3_ Bygrave ,W.D . and Hofer c.w.(1991) . Theorizing about
Entrepreneurship, Entrepreneurship Theoryand practice : winter .
p 13_22

4_ Bruyat , c. and Julien , P.A (2001) . Defining the Field of Research in
Entrepreneurship . Journal of Business venturing , V 16 pp :
180 _ 165

5_ Lundstorm , A .and Stevenson , L .(2005) Entrepreneurship policy : Theory and practice . International studiesin Entrepreneurship , New Yourk : Springer

6 _ Immam , H . and Anene , J . (2011) Entrepreneurship Education Curriculum content for undergraduate students in Nigeria Universities . Journal of Education and practice , v 2 , n 3 . p 1_11

7_ Pulka ,B . Aminu , A and Rikwentishe , R , (2015) . The Effects of Entrepreneurship Education on university students Attitude and Entrepreneurial Intention . European Journal of Business and Mangement . v 7 , N 20 .P 149 _ 157

8_ Chumpeter , J.A (2008) The Theory of Economic Development : An Inquiry into profits , Capital , Credit Interest and Business cycle , Translated from the German by Redvers opie , us : New Brunswide

9_ Zucchella , A . and Scabini , P (2007) International Entrepreneurship , Theoretical Foundations and Practices New Yourk : P algrave Macmillan

10_ Muller , S . and Thomas , A (2000) Culture and Entrepreneurship ,
Potential : a Nine Country study of Locus of Control and
Innovativeness , Journal of Business Venturing , V 16 , P 51 _ 75

ثالثا : مصادر من الانترنت

1 - <https://blog.mostaql.com>

2 - <https://www.almrsal.com>

3 - <https://www.daftra.com>

4 - <https://mqalla.com>

5 - <https://ar.wikipedia.org>