

"أثر التوجه الريادي لمنظمات الأعمال على النجاح الاستراتيجي المستدام" (دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية STC)

إعداد الباحثان:

الباحث الرئيسي:

فيصل محمد الزهراني

مرشح دكتوراه – جامعة الملك خالد

مدرب بالكلية التقنية بالقنفذة

الباحث المساعد:

أ.د. فخري عبد السلام عيساوي

أستاذ دكتور – جامعة الملك خالد



الملخص:

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على أثر التوجه الريادي لمنظمات الأعمال على النجاح الاستراتيجي المستدام. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الاستنباطي التحليلي كما تم توظيف الاستبانة للحصول على البيانات الأولية من العينة المستهدفة بالدراسة، وقد تمثل مجتمع الدراسة في موظفي شركة الاتصالات السعودية بمختلف مستوياتهم الإدارية من (نائب رئيس، مدير عام، مدير إدارة، مدير شعبة، رئيس قسم) والبالغ عددهم الكلي (1767) موظف، فيما بلغ حجم العينة العشوائية البسيطة المستهدفة بالدراسة عدد (315) موظفاً. وبعد توزيع الاستبانة على العينة المستهدفة تم الحصول على استجابات صالحة للتحليل من عدد (314) موظفاً. وقد تم استخدام برنامج SPSS لإدخال وتحليل بيانات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج تمثلت في أن الدراسة قد أظهرت إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابي بين أبعاد التوجه الريادي وأبعاد النجاح الاستراتيجي. وقد أوصت الدراسة بأهمية حرص شركة الاتصالات السعودية على تطبيق مفهوم التوجه الريادي وذلك لدوره في التأثير الإيجابي في تحقيق النجاح الاستراتيجي للشركة الذي يتمثل في تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي والبيئي لدى الشركة بالإضافة إلى دوره في تحقيق التكيف والبقاء المستدام للشركة.

الكلمات المفتاحية: التوجه الريادي، النجاح الاستراتيجي، الاستدامة، منظمات الأعمال.

المقدمة:

ما انفكت الأساليب والاستراتيجيات المستخدمة في تطوير المنظمات وذلك للحفاظ على استقرارها ونموها في بيئة سريعة التغير وشديدة المنافسة. ويعود ذلك إلى عدة عوامل أهمها العولمة التي طفت على سطح الأحداث منذ تسعينيات القرن الماضي. ولا شك أن هذه التغيرات الجذرية التي شهدتها بيئة الأعمال نتج عنها تطورات هائلة في أنظمة تكنولوجيا المعلومات، وثورة الاتصالات، وتمازج الثقافات مما أدى إلى أشكال مختلفة من التحالفات الاستراتيجية (Li et al., 2017). وبما أن الكثير من التقلبات تحدث بشكل لحظي ومفاجئ فهي تشكل عبئاً على المؤسسات خاصة فيما يتعلق بالتكيف مع هذه التغيرات وهو ما يحتم عليها البحث عن أساليب جديدة لمواجهتها.

وكنتيجة لهذه التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال تعزز مفهوم التوجه الريادي الذي يمثل ركيزة لسلوك استراتيجي تتبناه إدارة المنظمة مما يمكنها من استشراف المستقبل وتحمل المخاطرة الاستثمارية المدروسة مع التطوير المستمر لمنتجاتها وخدماتها من خلال أفكار وتطبيقات ابتكارية وإبداعية (Mostafiz et al., 2021). إضافة إلى ذلك يعتبر الجانب الريادي من الخيارات الفعالة التي تمكن المنظمات من التكيف والتأقلم والاستفادة من ممارسات الأداء الريادي. وقد ساهم التوجه الريادي في خلق توجهات جديدة لدى المنظمات المعاصرة التي تسعى من خلالها لنمو وبقاء مستدامين وذلك من خلال استراتيجيات تنمى معها وقادرة على تقليل المخاطر ومواجهة تهديدات البيئة الخارجية (الغامدي، 2023).

وفي هذا السياق يطرح سؤالاً مهماً: ما هو السبب الرئيس لهذا الاهتمام المتزايد بالتوجه الريادي؟ لقد أجاب (رضوان وآخرون، 2023) على هذا السؤال معتبرين أن هذا الاهتمام يعود إلى التحول إلى الاقتصاد المعرفي والتحول الكبير التي حدثت وتحدثت في الجوانب التكنولوجية والرقمية إضافة إلى زيادة حدة المنافسة مما انجر عنه تباين في استراتيجيات المنظمات الخاصة بعلاقتها مع عملائها. ونتيجة لذلك، لجأت المنظمات إلى تبني التوجهات الريادية لتعزيز مكانتها التنافسية وتحقيق أهدافها مما ينعكس على نجاحات تمكنها من الصمود أمام المنافسين (Le et al., 2017).

ومن الجوانب الأخرى التي تسعى المنظمات لتحقيقها من خلال تبني التوجهات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية مثل (مفهوم النجاح الاستراتيجي) حيث يتضمن البقاء والنمو والتكيف لمنظمات الأعمال، كما تعد هذه الأهداف امتداداً أوسع للمفاهيم التقليدية المعروفة مثل الكفاءة والفاعلية والنجاح التنظيمي (Abuzaid, 2018). وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم النجاح الاستراتيجي لا يركز فقط على الكفاءة والفاعلية للحكم على نجاح المنظمات استراتيجياً، بل يركز على عدد من المؤشرات الأخرى أبرزها التكيف والنمو في ظل التغيرات البيئية المتسارعة التي قد تُحد من استدامة المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ولتحقيق النجاح الاستراتيجي يصبح من الضروري على إدارة المنظمات التحكم في مجموعة من المتغيرات أهمها البيئة الخارجية والداخلية، استشراف المستقبل، التركيز على الاستثمار في رأس المال المادي والفكري (Orlov et al., 2020).

وفي هذا السياق يطرح سؤالاً مهماً وهو التالي: هل يمكن للمنظمات أن تحقق أهدافها الاستراتيجية ما لم تستبطن مفهوم الاستدامة كوسيلة وغاية وهدفاً في آن واحد؟ إن الإجابة على هذا السؤال لا يمكن أن تكون إلا بالنفي وذلك لأن عقلانية المنظمات (ربحية كانت، أو غير ذلك) شهدت تغييراً جذرياً منذ بداية الألفية الثالثة المتزامنة مع تبني الأمم المتحدة لمفهوم التنمية المستدامة في عام 1972 (Hajian & Kashani, 2021). ومن هذا التغيير الذي شهدته عقلانية المنظمة وهو وعيها المتزايد بأن السعي وراء الربح المطلق لا يمكن أن يضمن البقاء لها، وذلك لأن هذا البقاء يجب أن يرتبط بالضرورة بجملة المنافع التي يمكن للمنظمة تقديمها لمن ترتبط بهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (العملاء، المساهمين، الموظفين، الإدارة، والمجتمع الخارجي، والحكومات، وغيرهم). ومن هنا يتبين أن الفكرة الكلاسيكية التي قامت عليها المنظمات المتمثلة في أن ديمومتها ترتبط عضويًا بالعملاء حصراً هي في الحقيقة فكرة غير صحيحة وذلك أنه يعتبر من الضروري للمنظمة أن تحظى بتأييد اجتماعي وهو ما لا يمكن تحقيقه إذا لم تستطيع المنظمة فكرة الاستدامة في جميع أبعادها المعرفة (الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي) (Alkhodary, 2023).

إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

بالرجوع إلى كل النظريات السابقة في مجال الإدارة يمكن أن نلاحظ إجماع أن مفهوم الريادة كفكرة مجردة أو واقعية يعتبر من المفاهيم الأساسية التي تبناها الباحثون كمتغير محدد لنجاح المنظمات. وقد أكد جوزيف شومبيتر على هذا المعنى معتبراً الريادي الشخص الأكثر أهمية الذي تلاقى على عاتقه كل المهام والأهداف التي يجيب تحقيقها (Hebert and Albert, 2009). وعلى الرغم من أنه لا اختلاف على الأهمية التي يحظى بها الريادي في القيادة والإدارة، يبقى الاختلاف والتأثير الذي يمكن أن يحدثه التوجه الريادي على نجاح المنظمات واستدامتها. من هنا تطرح جملة من الأسئلة المهمة: أولاً: لماذا وكيف تؤثر التوجهات الريادية على النجاح الاستراتيجي المستدام؟ ثانياً: هل أن وجود توجهات ريادية بالمنظمة يعتبر شرط كفاية أو شرط ضرورة للنجاح الاستراتيجي المستدام؟ وإذا سلمنا أنه شرط ضرورة وليس كفاية فما هي جملة الاشتراطات الأخرى اللازمة لتحقيق النجاح الاستراتيجي المستدام؟ ثالثاً: هل أن فاعلية التوجهات الريادي محايدة (Neutral) للقطاع الذي تنشط في المنظمات أم أنها ترتبط به؟ ومن هنا يمكن القول إن كل هذه التساؤلات تحلينا إلى إشكالية بحثنا الذي سنحاول من خلاله تبين: ما هو أثر التوجه الريادي لمنظمات الأعمال على النجاح الاستراتيجي المستدام في شركات الاتصالات السعودية (STC)؟

وينبثق من السؤال الرئيس عددا من السؤالين الفرعيين التاليين:

1. ما طبيعية العلاقة النظرية بين التوجه الريادي في جميع أبعاده والنجاح الاستراتيجي المستدام؟
2. ما هو تأثير ومدى تأثير التوجهات الريادية لشركات الاتصالات السعودية على نجاحها الاستراتيجي المستدام؟

أهداف الدراسة

يهدف موضوع بحثنا إلى تحقيق هدف رئيسي ومحدد وهو (دراسة أثر التوجه الريادي لمنظمات الأعمال على النجاح الاستراتيجي المستدام في شركات الاتصالات السعودية (STC) من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف منها العلمي، الاجتماعي، الموضوعي والشخصي. وسنكتفي في هذه الفقرة بذكر الأهداف العلمية والموضوعية التي تتمحور حسب اعتقادنا في النقاط التالية:

أولاً: تبين أثر العلاقة النظرية بين التوجه الريادي في جميع أبعاده والنجاح الاستراتيجي المستدام.

ثانياً: قياس مدى أثر التوجهات الريادية لشركة الاتصالات السعودية STC على نجاحها الاستراتيجي المستدام.

رابعاً: استناداً إلى النتائج التي سنتوصل إليها نهدف إلى صياغة أهم السياسات الإدارية والتي ستقضي إلى توصيات تمكن من تحديد التوجه الريادي الأفضل والأمثل الذي يحقق النجاح الاستراتيجي المستدام لشركات الاتصالات السعودية STC

أهمية البحث:

تستمد الدراسة أهميتها من بعدين أساسيين: البعد العلمي والبعد العملي الذين سنفصل فيهما فيما يلي:

أ- الأهمية العلمية (الأكاديمية)

- تتناول الدراسة إشكالية ذات أهمية كبيرة بالنسبة لمنظمات الأعمال التي تواجه تحديات متسارعة ومتعددة الأبعاد. ولمواجهتها بشكل فعال تغد التوجهات الريادية لمنظمات الأعمال من أبرز الحلول التي يجب تبنيها واتباعها والاستثمار فيها وذلك كشرط أساس لنجاحها الاستراتيجي المستدام.
- علاوة على ذلك، تتمثل أهمية الدراسة في الربط بين المتغيرات للتحقق من العلاقة فيما بينها وإمكانية ارتباطها بنجاح المنظمات وتعزيز دورها في ظل المتغيرات والتحديات المتسارعة.
- سد الفجوة البحثية الناتجة عن قلة الدراسات التي اهتمت بمثل هذه الإشكالية خاصة في المكتبة السعودية.

ب- الأهمية العملية (التطبيقية)

1. أن دراسة العلاقة النظرية والتطبيقية بين التوجه الريادي لمنظمات الأعمال والنجاح الاستراتيجي المستدام يمكننا من تحديد التوجه الريادي الأفضل والأمثل الذي يجب اتباعها لتحقيق النجاح الاستراتيجي المستدام.
2. بعد تحقيق النقطة السابقة (1) فإن نتائج البحث ستمكن متخذي القرار من الاستفادة من نتائجه وتوصياته وزيادة فعالية توجهاتهم الريادية ونجاحهم الاستراتيجي المستدام.
3. أهمية القطاع المبحوث للأفراد والمؤسسات من حيث الارتقاء بالخدمات المقدمة مما ينعكس على رفاه المجتمع.
4. تتوافق هذه الدراسة مع توجهات المملكة والمتمثلة في رؤية 2030 والتي تعزز من دور القطاع الخاص والارتقاء بالجوانب الريادية.

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

1. التوجه الريادي:

من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة تمكنا من حصر مجموعة من التعريفات النظرية لمفهوم التوجه الريادي، وهي كالتالي:

- عرف (1983) Miller التوجه الريادي على أنه عملية التجديد الذاتي التي من خلالها تقوم المنظمات بإعادة إنشاء نفسها والتمركز في السوق من خلال الابتكار والمخاطرة.
- أيضًا عرفا (1989) Covin and Slevin بأن التوجه الريادي هو ميل الشركة نحو ابتكار المنتجات والتكنولوجيا، والقدرة العالية على المنافسة، وميل الإدارة العليا نحو المخاطرة.
- كما عرفا (2018) Sowole et al بأن التوجه الريادي يعبر عن إمكانية المنظمة على الابتكار والاستباقية للمنتجات والخدمات المقدمة لعملائها، ومدى دخولها في مشروعات بمخاطر عالية.
- كما أن دراسة عارف (2019) عرفت أنه قرار استراتيجي تتبناه إدارة المنظمات لتطوير أعمالها وكذلك استحداث منتجات وخدمات غير مألوفة من خلال تبني الأفكار والممارسات الإبداعية والابتكارية وكذلك البحث والتتقيب عن الفرص، مع تحمل المخاطرة من أجل نجاح المنظمة واستمراريتها.
- كذلك دراسة الغامدي (2023) عرفت أنه تبني المنظمة لسلوكيات عملية تشجع على الابتكار باستباقية مع قبول المخاطر الناتجة عن تلك الأعمال من أجل إيجاد الفرص واستثمارها وبالتالي تطوير أعمال المنظمة على جميع الأصعدة.
- وبناءً على ما سبق يعرف الباحث التوجه الريادي بأنه تبني إدارة المنظمة لاستراتيجيات استباقية خطرة تدعم الإبداع والابتكار والتجديد من أجل تطوير واستحداث منتجات وخدمات جديدة وذلك لتحقيق مزايا تنافسية عالية مما يسمح لها بالديمومة والاستمرارية، والنمو، والنجاح.

أبعاد التوجه الريادي:

من أهم الدراسات التي ساهمت في بناء أبعاد التوجه الريادي هي دراسة (Miller, 1983) حيث حددت ثلاثة أبعاد رئيسية (الأبداع، المخاطرة، الاستباقية)، وفيما يلي يتطرق الباحث نظرياً لهذه الأبعاد:

- الأبداع

ينظر إلى الأبداع على أنه عنصر مهم في التوجه الريادي ومن المكونات الأساسية لبناء وتعزيز استراتيجيات قيادة الأعمال بالمنظمات، وذلك لقدرته على تحديد اتجاه المنظمة واستغلال التكنولوجيا الحديثة في البحث والتطوير مما ينعكس على منتجاتها وخدماتها (Jinini et al., 2019). وفي إطار فهم البعد الإبداعي عرف (1942) Schumpeter مفهوم الأبداع بكونه مجموعة من التغييرات التكنولوجية التي تمكن الإدارة من إنتاج منتجات، خدمات، أو استخدام أساليب ومدخلات جديدة للشركة. وما يعاب على شومبيتر هو أنه ركز في تعريفه للإبداع على الجوانب التكنولوجية فقط في حين أن الأبداع يشمل جوانب غير تكنولوجية بالضرورة (مثل الأبداع التنظيمي). وهو ما ذهب إليه كل من (Naranjo Valencia et al, 2016)، الذين عرفوا الأبداع بأنه القدرة على تنفيذ الأفكار الجديدة في الممارسات الإدارية والتنظيمية من خلال تطوير المنتجات والخدمات والعمل على استحداث الأساليب التسويقية الجديدة والأعمال التنظيمية وتنفيذها بفاعلية في منظمات الأعمال.

في سياق متصل ولفهم بعد الأبداع من المهم الاستئناس بدراسة (Edwards-Schachter, 2018) الذين عرفوه بأنه الميل نحو التجربة والتفكير بطرق غير مألوفة.

ومن منظور أشمل عرفه (Yu (2012 بأنه يتمثل في قدرة المنظمة وميلها نحو تقديم أفكار جديدة من خلال التجارب وتبني العمليات الابتكارية التي بدورها تنعكس على تطوير المنتجات والخدمات وذلك باستخدام التقنيات وأساليب العمل الحديثة.

- المخاطرة

تعتبر العديد من الدراسات والأدبيات (في مجال التوجه الريادي) بأن بُعد المخاطرة هو جزء رئيسي ومحوري في أنشطة المنظمات الريادية خصوصاً مع ازدياد المنافسة العالمية وديناميكية الأسواق وهو ما يحتم عليها اتخاذ قرارات جريئة وغير مسبقة. وفي إطار الريادية والمخاطرة أوضح الباحث Drucker 1970 entrepreneurship is about risk taking أن ريادة الأعمال لا يمكن أن يكون وجودها ممكناً إلا إذا تعلقت بالمخاطرة: بلغة أخرى لا ريادية دون مخاطرة (Kao, 2006).

ولمزيد تسليط الضوء على هذا المفهوم اوضحت دراسة (Li et al., 2017) أن المخاطرة تنشأ من خلال الميل إلى قبول مستويات مرتفعة من المخاطرة وذلك من خلال المغامرة نحو المجهول بالتزامات قوية تتضمن دراسة المخاطر وتوقع أثرها على المنظمة. أما دراسة (Oni et al., 2019) فقد بينت أن المخاطرة تتعلق أساساً بقدرة المنظمة على تحمل المخاطر الناتجة من تبني الأفكار أو التكنولوجيات الجديدة.

- الاستباقية

قبل الخوض في صميم هذه الفقرة فإنه من المهم منهجياً توضيح مفهوم الاستباقية في المنظمات وذلك حتى ننشأ بأنفسنا عن كل لبس أو غموض بعد ذلك. وحتى نتقاضي كل تكرار ممكن من حيث المعاني المضمنة في التعاريف فقد ارتأينا أن نركز مجهودنا على مجموعة من التعريفات نعتقد أنها تحتوي على أهم المعاني الممكنة التي يتضمنها مفهوم الاستباقية أو السلوك الاستباقي وهي تباعاً كالتالي.

عرف (Grant & Ashford, 2008) السلوك الاستباقي بأنه عمل موجه ذاتياً مع التركيز على المستقبل في المنظمات بما في ذلك اتخاذ القرارات الهامة في الوقت المناسب التي تحدث تغيير في المواقف والاستراتيجيات. على سبيل الذكر لا الحصر فإن تعلم المهارات الجديدة للتعامل مع تحديات ومتطلبات المستقبل وتقديم وتبني الأساليب الجديدة يمكن أن يحدث تغييرات إيجابية في نجاح المنظمات. وفي سياق متصل أشار (Lee et al., 2001) إلى أن الاستباقية تهدف إلى تبني التغيرات التي يمكن أن تحدث في الأسواق والعمل على الاستجابة لأي أحداث قادمة (اجتماعية، اقتصادية، بيئية، الخ). وذلك من أجل التكيف مع متطلبات العملاء والاستجابة لها من خلال تحديث وتطوير أساليب وتقنيات جديدة.

أما (Oni et al., 2019) فقد أشاروا إلى أن الاستباقية هي عبارة عن رؤية استشرافية ومستقبلية للمنظمة من أجل تحقيق أهداف غير مسبقة والاستمرار في البحث عن الفرص الريادية واقتناصها مما يحقق النجاح والتفوق على المنافسين.

ولم تحد دراسة (Jinini et al., 2019) عن الدراسات السابقة حيث أوضحت بأن الاستباقية هي عبارة عن اقتناص للفرص المتاحة وقدرة على اكتشاف وتطوير الفرص في بيئة الأعمال وتكريس للموارد والإمكانات من أجل استغلالها الاستغلال الأمثل من أجل إشباع رغبات وحاجات العملاء.

أهمية التوجه الريادي

نظراً للأهمية الحيوية لمجال ريادة الأعمال بشكل عام فقد لجأت الكثير من المنظمات إلى التوجهات الريادية وذلك لقدرتها على تخصيص الموارد والقدرات اللازمة وذلك من أجل استثمارها في تحقيق أهداف المنظمة. وهناك العديد من الجوانب الأخرى التي شجعت المنظمات على الاهتمام بتطبيق ممارسات التوجه الريادي ومنها ما يلي:

- يمكن المنظمة من التعامل مع تهديدات ومخاطر البيئة الخارجية لا سيما مواجهة المنافسة من خلال تبني الاستراتيجيات الإبداعية (Kraus et al., 2012).
- يشير (Meekaewkunchorn et al., 2021) إلى أن التوجه الريادي يُعد من المناهج والأنظمة الفكرية التي تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل (فردية، تنظيمية، وبيئية) بهدف تعزيز أداء المنظمة مما يميزها عن المنافسين.
- ومن جهة أخرى، يسهم التوجه الريادي في تحقيق النمو على صعيد الأداء المالي للمنظمة وبالتالي ينعكس ذلك على تحقيق أهداف المنظمة المالية وبالتحديد تحقيق أعلى الإيرادات (Sharma & Gogia, 2014).
- كما أن التوجهات الريادية تعزز من كفاءة تمكين العاملين في التفكير باستقلالية وتبني طرق العمل الحديثة مما يسهم في خلق أفكار متجددة تسهم في تلبية رغبات العملاء والمحافظة عليهم مع إمكانية استقطاب عملاء غير محتملين (الذنبات & الحسان، 2019).

2. النجاح الاستراتيجي المستدام:

يجب التنويه أولاً أن نجاح المنظمات استراتيجياً يعد من المفاهيم المعاصرة لتداخله مع مصطلحات أخرى ومنها (الكفاءة والفعالية)، ولكن يُعد مفهوم النجاح الاستراتيجي المستدام مفهوم أشمل وأوسع لتضمنه عدداً من الجوانب التي سوف نحاول في هذا الجزء تغطيتها بالاعتماد على الدراسات ذات العلاقة. وفي هذا السياق، نشير إلى عدداً من الدراسات تطرقت لمفهوم النجاح الاستراتيجي دون ذكر ومزج الاستدامة ضمن المفهوم ولتحقيق هدف هذا الفصل وهذه الفقرة سنستعرض عدداً من التعريفات لأهم الباحثين الذين حددوا مفهوم النجاح الاستراتيجي فيما يلي:

- عرف (Kenny 2001) بأن النجاح الاستراتيجي للمنظمات هو قدرتها في مواجهة الفشل من خلال قدرتها التنظيمية وبناء المنظمة من الداخل وتعزيز العلاقات مع جميع أصحاب المصلحة: موظفين، ملاك، عملاء، وغيرهم.
- كما عرف (Waldron 2008) النجاح الاستراتيجي للمنظمات بأنه قدرة المنظمة على خلق قيمة للمساهمين.
- أيضاً عرفا (Almawadyeh & Albashabsheh 2022) النجاح الاستراتيجي بأنه القدرة على تحقيق أهداف مستقبلية والتي تم وضعها من قبل الإدارة وتم تحديدها في الرسالة والأهداف مما تنعكس على تحديد رؤية المنظمة.
- وأخيراً عرفا الحمادي وآخرون (2023) النجاح الاستراتيجي بأنه مدى إمكانية المنظمة من التكيف مع البيئة الخارجية بمرونة عالية، وكذلك تحقيق النمو الذي يحقق لها البقاء والاستمرارية ببيئة الأعمال، بالإضافة إلى خلق ميزة تنافسية، وتحقيق أهداف وتطلعات جميع أصحاب المصلحة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.

وبناءً على ما سبق يعرف الباحث النجاح الاستراتيجي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهداف مستقبلية متمثلة في منتجات وخدمات متجددة وبالتالي تكون قادرة على مواجهة ظروف البيئة والتكيف مع مختلف الظروف مما يحقق لها مزايا تنافسية تنعكس على نموها ونجاحها.

في ذات الصدد وفي إطار التفصيل النظري للمفهوم الثاني لبحثنا وهو النجاح الاستراتيجي المستدام وبعد الرجوع لمحركات البحث العلمي العالمية لاحظنا وعلى حد علمنا لم يقع الحديث عن النجاح الاستراتيجي المستدام. فحسب الدراسات السابقة نجد أن الأبحاث

أشارت إلى النجاح الاستراتيجي وهو ما تسعى له المنظمات من خلال صنع الاستراتيجيات على المدى القصير أو على المدى البعيد في غضون عدداً من السنوات قد تصل إلى عشرة سنوات وأكثر، وذلك يمكنها من الديمومة والاستمرارية من خلال اتباع أساليب وإجراءات تمكنها من التكيف مع الظروف البيئية (David, 2009). وعلى الرغم من أن النجاح الاستراتيجي للمنظمات عاملاً مهماً إلا أنه وفي وقتنا الحاضر تزايدت أهمية استدامة المنظمة وذلك بسبب عدداً من العوامل ومنها: العوامل الاجتماعية، التغيرات المناخية، اختلاف وعي العملاء، عولمة الأسواق، وغيرهم من العوامل التي حدثت من نجاح المنظمات (Alkhodary, 2023).

وتماشياً مع ما تم ذكره يمكننا أن نقول إن مفهوم النجاح الاستراتيجي المستدام يكون واسع النطاق من خلال استشرافه للمستقبل على مدى طويل من الزمن معتبراً أن التركيز على النجاح لا يشتمل فقط على التكيف والنمو الاقتصادي، بل يمتد إلى الأخذ بعين الاعتبار للجوانب الاجتماعية والبيئية والتي بدورها تحقق تطلعات اصحاب المصلحة (ملاك، عملاء، موظفين مجتمع، إلى آخره). ومن هذا المنطلق لابد لنا من صياغة مفهوم النجاح الاستراتيجي المستدام بالاعتماد على مفهوم النجاح الاستراتيجي ومفهوم الاستدامة حيث نعرفه كما يلي:

قدرة المنظمة على تحقيق أهداف مستقبلية بعيدة المدى تنعكس على التجديد المستمر في منتجاتها وخدماتها وبالتالي تكون قادرة على مواجهة ظروف البيئة والتكيف معها مما يحقق لها مزايا تنافسية وبالتالي تكون قادرة على تحقيق النمو والنجاح مع الأخذ بعين الاعتبار لأبعاد الاستدامة الثلاث (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) ضمن عمليات المنظمة وأنشطتها.

أبعاد النجاح الاستراتيجي والاستدامة

في هذه الفقرة وضمن هذا الفصل المفاهيمي لا بد من البحث والتقصي في الدراسات السابقة من حيث تحديد وشرح أبعاد (النجاح الاستراتيجي) و (الاستدامة) وهو ما سيمكننا لاحقاً من بناء العلاقات النظرية والتوصل إلى أهم أبعاد هذا المتغير. وفي إطار التوصل إلى أهم أبعاد (النجاح الاستراتيجي) نستند إلى الدراسات السابقة (الحماضي وآخرون، 2023؛ Abuzaid, 2018) حيث لوحظ أنها قد تطرقت لعدد من الأبعاد مثل (النمو، التكيف، والبقاء) ونستعرض شرح موجز لهذه الأبعاد فيما يلي:

- النمو

يصف النمو زيادة حجم المنظمة المتوافقة مع أهدافها، كما يشير أيضاً إلى قدرة المنظمة على الانتشار في الأسواق واكتساب أكبر حصة سوقية ممكنة (Abuzaid, 2018). وتعد مرحلة النمو مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمات تتسم بتحقيق أرباح عالية وكذلك بقدرتها على تلبية متطلبات العملاء والاستفادة من نمو السوق (Jirásek & Bílek, 2018)، ولهذا السبب تسعى المنظمات على إطالة مرحلة النمو والبقاء فيها أطول فترة ممكنة من خلال زيادة استثماراتها من خلال البحث والتطوير واستقطاب وتوظيف أعلى الكفاءات.

- التكيف

يعد التكيف أحد أهم المقاييس الحقيقية التي تعكس النجاح الاستراتيجي في المنظمة، والتي تقاس من خلال قدرتها على التأقلم مع تحديات البيئة الداخلية والخارجية (Sarta el al., 2021). وفي الحقيقة فإن المنظمة تكون قادرة على التكيف عندما تستطيع أن تتوقع بشكل جيد كل أو جل الحالات المستقبلية الممكنة لتغير محيطها وحتى تستعد بشكل جيد لمواجهة تغير البيئة الاقتصادية وهو ما يجعلها قادرة على التفاعل بإيجابية مع هذه التحولات.

- البقاء

يُعد البقاء هدفاً جوهرياً تسعى المنظمات إلى تحقيقه من خلال مواكبة التغيرات مثل التطورات التكنولوجية والمنافسة وغيرها من التحديات (Abuzaid, 2018). في المقابل قد تتلاشى المنظمات وتقتل في البقاء والصمود عندما لا تستطيع تلبية حاجات المجتمع وعملائها بالتحديد. ويرى (Biriowu & Chikwe, 2020) أن بقاء المنظمات يعتمد على قدرتها على التكيف مع المتغيرات والتعامل مع التحديات التي تواجهها وأيضاً أن يكون لها القدرة العالية على تقييم أدائها بشكل مستمر حتى تتمكن من إيجاد القصور في أدائها وإيجاد الطرق الفعالة للتحسين.

وفي ذات الإطار لاستعراض ابعاد المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي المستدام) لا يمكن إلا أن نتطرق إلى ابعاد الاستدامة – الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي حيث تشكلت من خلال نموذج التقرير (مستقيلاً مشتركاً) الصادر عن Brundtland عام 1987.

من خلال ما تم استعراضه من أبعاد المفهومين (النجاح الاستراتيجي والاستدامة) ومن خلال بناء الأسس النظرية لكل منهما وما نتج عن ذلك من بناء المفهوم النظري وهو المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي المستدام). ومن خلال هذه المنهجية العلمية الناتجة عن الدراسات والأدبيات ذات الصلة العلمية يمكن أن ندمج هذه الأبعاد في إطار نظري متكامل لتفسير ديناميكية مفهوم النجاح الاستراتيجي المستدام في ظل السياقات المختلفة الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية.

وفي إطار تكامل مفهوم النجاح الاستراتيجي المستدام وما يتضمنه من ابعاد (البقاء، النمو، التكيف) والاستدامة بأبعادها (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) يمكن المزج بين هذه الابعاد بشكلٍ منطقي مما يحيلنا إلى النجاح الاستراتيجي المستدام في المنظمات المعاصرة كما هو موضح بالجدول رقم (1).

جدول (1) نموذج تكامل ابعاد (النجاح الاستراتيجي المستدام)

المفهوم	البعد
النمو (اقتصادي، اجتماعي، بيئي)	
النمو الاقتصادي	يتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق زيادة في الإنتاجية والربحية على المدى الطويل من خلال الاستثمارات المستمرة التي تسهم في تعزيز القدرة التنافسية مما ينتج عن ذلك صلاية مالية تمكن المنظمة من الاستدامة والتوسع المستمر مما يحقق لها أهدافها الاقتصادية على المدى القصير والبعيد.
النمو الاجتماعي	هو عملية مستمرة لجهود المنظمة في تعزيز أهدافها الاجتماعية وتحقيق الرفاه العام لجميع أصحاب المصلحة وذلك من خلال وعيها المستمر والمتزايد بمسؤوليتها الاجتماعية من خلال تطور سياساتها وبرامجها المجتمعية من وقت إلى آخر.
النمو البيئي	يكنم في المعايير والاستراتيجيات البيئية للمنظمة ومدى تحديثها ومواكبتها لكل ما هو صديق للبيئة وذلك من خلال مبادراتها في صياغة الاستراتيجيات التي تحد من الآثار البيئية جراء أعمالها بالإضافة إلى قياسها لتأثيرها البيئي بطريقة شفافة ومعلنة.
التكيف (اقتصادي، اجتماعي، بيئي)	

تكيف اقتصادي	قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشاكل الاقتصادية والتكيف معها من خلال موائمة استراتيجياتها وأهدافها الاقتصادية بالإضافة إلى قدرتها على التكيف مع المستحدثات التكنولوجية وتبنيها لآليات جديدة لخفض التكاليف.
تكيف اجتماعي	يتمثل في تطوير المنظمة لاستراتيجياتها ومبادراتها المجتمعية وحرصها على الدائم على الانفتاح الفكري الذي يمكنها من تحديد حاجيات أصحاب المصلحة لتعزيز دورها الاجتماعي من خلال تكيفها مع جميع الأحداث المجتمعية من وقت إلى آخر.
تكيف بيئي	قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية من خلال موائمة عملياتها بما يتوافق مع القوانين البيئية المحلية والعالمية بالإضافة إلى مشاركتها في كل ما يعزز من دورها الإيجابي على البيئة.
البقاء المستدام	قدرة المنظمة على تبني استراتيجيات استشرافية ذات أهداف مستدامة (اقتصادية، اجتماعية، بيئية) بعيدة المدى تهدف إلى تحقيقها مع حرصها الدائم لتحقيق مزايل تنافسية مستدامة تحقق لها النجاح والاستدامة في المستقبل.

من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

أهمية النجاح الاستراتيجي المستدام

في سياق أهمية النجاح الاستراتيجي، أوضحت دراسة (Abuzaid, 2018) أن البقاء والاستمرارية هما جوهر نجاح المنظمة استراتيجياً من خلال البحث عن استراتيجيات تمكن المنظمة من التكيف مع تحديات بيئة الأعمال، ولكن ومن أجل تحقيق ذلك الهدف أي التكيف (خاصة على المدى البعيد) لا بد وأن يكون مصحوباً بالنمو وذلك ما يسمح لها بالاستدامة.

والجدير بالذكر انه توجد أهمية كبيرة في دمج مفهومي الاستدامة والنجاح الاستراتيجي وذلك لان هذا الدمج سيحيل الى معنى أكثر غزارة ونفصله كما يلي:

- ان الاستدامة هي نعت أضيفت الى منوعات عديدة في علوم الإدارة والاقتصاد (التسويق-إدارة سلاسل التوريد-النمو-السياحة- الخ.) ولا يوجد سبب موضوعي لاستثناء النجاح الاستراتيجي من إضافة النعت المذكور أعلاه لينعت به.
- ان النجاح الاستراتيجي المستدام يأخذ بعين الاعتبار استدامة استشرافية في حين ان النجاح الاستراتيجي يمكن ان يكون مؤقتاً. بلغة اخرى نجحت كثير من المنظمات في تحقيق نجاح استراتيجي في ازمة معينة (Nokia, Xerox, Yahoo, Kodak) ولكنها لم تستطع ان تحقق نجاحاً استراتيجياً مستداماً مثلما هو الحال بالنسبة إلى شركات أخرى مثل (Procter & Gamble, Coca-cola, IBM, Nestle, Johnson & Johnson & Johnson).
- ان النجاح الاستراتيجي المستدام هو قدرة المنظمة على تحقيق النجاح في ابعاده الثلاث (اقتصادي، اجتماعي، بيئي) في حين ان النجاح الاستراتيجي يمكن ان يكون شاملاً لبعد واحد دون ضرورة ان يشمل الابعاد الأخرى.
- ان النجاح الاستراتيجي المستدام يترجم عقلانية شمولية كلية للمنظمة وذلك من خلال هدفها الرئيسي والمحوري في استبطان الابعاد (الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية) والعمل بموجبها في حين ان النجاح الاستراتيجي يعيد الى الازهان

المفهوم الكلاسيكي والنيو كلاسيكي القائم على النفعية الاقتصادية وهو ما يعني الرجوع الى العقلانية الفردانية ذات البعد الأحادي (أي البعد الاقتصادي دون إيلاء أهمية للبعدين الآخرين).

العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة

من خلال هذا الجزء سوف نتطرق إلى العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة (التوجه الريادي: كمتغير مستقل) و (النجاح الاستراتيجي المستدام: كمتغير تابع) وذلك من خلال التطرق إلى أهم النظريات التي يمكن لها تفسير هذه العلاقة:

- النظرية القائمة على أساس الموارد (Resource-Based View. RBV)

تعتبر من أهم النظريات التي تتضمن الاستراتيجية التنافسية حيث ظهرت في الثمانينات والتسعينات الميلادية بسبب كثرة تقلبات الأسواق وعدم القدرة على التنبؤ في بيئة الأعمال، وتشير الأدبيات إلى أن هذه النظرية كانت ولا تزال مؤثرة في أبحاث ريادة الأعمال واستدامة المنظمات ونجاحها (Wiklund & Shepherd, 2003; Teng, 2007). ونشأت هذه النظرية من خلال العالم الاقتصادي ولاداري الدنماركي Wernerfelt Birger حيث قدم هذه النظرية عام 1984.

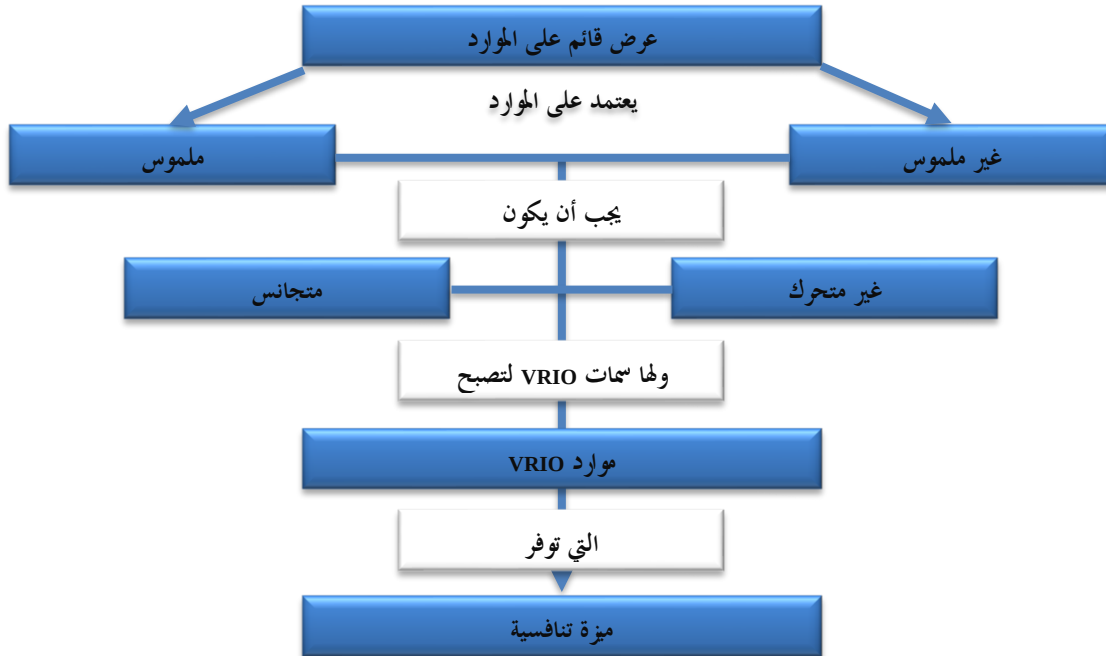
وبعد ذلك تم تطوير هذه النظرية لاحقاً بواسطة Jay B. Barney عام 1991 حيث تركز بشكل رئيسي على موارد المنظمة وبالخصوص المتفردة منها وذلك لتوجيهها نحو تحقيق الميزة التنافسية وتطويرها من داخل المنظمة Resource Internalization بدلاً من البحث عنها في البيئة الخارجية للمنظمة (Kamasak, 2013).

في إطار نشأة هذا النظرية قد نجد أن من أوائل الدراسات التي تطرقت لأفكار هذه النظرية هي دراسة (Penrose, 1959) والتي شددت على أهمية الموارد واستغلالها. حيث أشارت الدراسة إلى أن الموارد الإدارية المهدورة أي غير المستخدمة قد تكون المحرك الأساسي للنمو في حال تم توظيفها بكفاءة وفعالية وقد تكون السبب الرئيسي في التوسع والنمو للمنظمات، وربما قد تكون أيضاً سبب في تدني أدائها في حال لم يتم استغلالها بشكل جيد. بالإضافة إلى ذلك فإن الاستخدام الأمثل للموارد مع اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة سوف يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، ولكن ينبغي للمنظمة الحفاظ على مواردها وعدم إمكانية انتقالها للمنافسين حتى تستطيع الهيمنة على مواردها وبالأخص الموارد الخصوصية منها وبالتالي تتمكن من استدام النمو المالي وتحقيق أعلى العائدات (Abu-Rumman, 2021).

من الدراسات الهامة التي أشارت إلى أهمية نظرية (RBV) وإسهامها في تطوير أداء المنظمات بالاعتماد على موارد ذات سمات وصفات خصوصية، نذكر الدراستين التالية: أولاً، تشير إلى دراسة (Wernerfelt, 1984) حيث أكدت على أهمية الكفاءات الداخلية للمنظمات من خلال امتلاك موارد متميزة وقادرة على صنع ميزة تنافسية متفردة. ثانياً، دراسة (Barney, 1991) الذي اقترح نموذج VRIO وهو يشير إلى مدى إمكانية استدامة الميزة التنافسية من خلال توافر عدداً من الشروط. وبالإشارة إلى تفسير هذا النموذج أوضح Barney أن موارد المنظمة هي سبب جوهرى ورئيسي في تشكيل الميزة التنافسية للمنظمات، عندما تكون كالتالي: (ذات قيمة، (valuable)، (نادرة، rare)، (غير قابلة للتقليد، non-imitable)، (تنظيم/ منظمة، Organized).

وفي هذا السياق، ومن الأمثلة على موارد المنظمة الهامة والتي قد تكون سبب في استدامة الميزة التنافسية هي جميع الأصول الخصوصية مثل: القدرات، العمليات التنظيمية، المعلومات والمعرفة، أو غيرها من الموارد التي بدورها تمكن المنظمات من تصور وتنفيذ استراتيجيات بهدف تحسين كفاءتها وفعاليتها (Barney, 1991). ويدعم الشكل رقم (1) وجهة نظر دور موارد المنظمة (سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة) في صناعة الميزة التنافسية.

الشكل (1): عرض لتشكيل الميزة التنافسية من خلال الموارد



المصدر: (Barney, 1991)

يشير الشكل (1) إلى أن نظرية مقارنة الموارد والكفاءات تعتمد على موارد ملموسة وغير ملموسة كما أن هذه الموارد يجب أن تكون Immobile، أي غير متحركة وغير قابلة للنقل مثل: (القيمة التجارية للعلامة، الميكات الفكرية)، ومن جهة أخرى يجب أن تكون الموارد غير متجانسة أو متباينة أي أن المنظمات يجب أن تمتلك موارد وكفاءات مختلفة تميزها عن منافسيها. ولتفسير ذلك بشكل أوضح فأن المنظمات التي تواجه منافسه عالية يمكن أن تتفوق على منافسيها من خلال موارد بشرية خصوصية ومتميزة قادرة على تنفيذ استراتيجيات يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

بناءً على ما سبق من تفسير لنظرية مقارنة الموارد والكفاءات يمكن أن نستنتج أن موارد المنظمة هي المحرك الأساسي للنمو وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة مما ينعكس على استدامة ونجاح المنظمات، ولكن هناك عدة استقهادات وبالتحديد عن موارد المنظمة التي تحقق لها الميزة التنافسية والنمو على المدى البعيد. وفي هذا السياق، يمكن أن تطرح عدة تساؤلات ومنها: كيف تمتلك المنظمات هذه الموارد وماهي خصائصها؟ هل أن هذه الموارد تعتبر من المكتسبات التي تنشأ من البيئة الخارجية أم أنها طبيعية بمعنى فطرية أي أنها طبيعية أو أصيلة أو مورثة في المنظمة منذ إنشائها؟ إن الإجابة على هذه الأسئلة تحيلنا إلى النظر في واقع المنظمات في وقتنا الحالي وكيفية استمرار نجاحها على مدى بعيد من الزمن وذلك من خلال تطوير مواردها واستغلالها وتوظيفها بشكل فعال. وتأسيساً على ذلك، لجأت المنظمات إلى أسلوب جديد يعتمد على استخدام نفس الموارد في استعمالات متعددة أخرى وهو ما يعتبر ابتكار جديد يسمح لها بتعزيز قدرته التنافسية والسيطرة على التكاليف وخصوصاً على ضمان تقليل التكلفة على بقية المنافسين مما يمكنها من تعظيم الأرباح وتحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها (Resource Optimization).

- نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholders' Theory)

قدمت هذه النظرية بواسطة "إدوارد فريمان" (Edward Freeman, 1984)، معتبراً أن إدارة أصحاب المصلحة جزء رئيسي وهام لتمكين المنظمات من النجاح على المدى البعيد وذلك لأن الحصول على دعمهم يكون ضرورياً لبقاء المنظمة ونجاحها (Reynolds)

(et al., 2006). وفي سياق تحديد من هم أصحاب المصلحة نشير إلى دراسة (Luhman & Cunliffe, 2013) حيث تم تقسيمهم إلى فئتين مخلفتين (أصحاب المصلحة الأساسيون وأصحاب المصلحة الثانويين): العملاء، الملاك، المساهمون، الموظفون، الموردون، والدائنون تم تحديدهم على أنهم أصحاب المصلحة الأساسيون، بينما الحكومة والمجتمع والبيئة بجميع مكوناته تم تصنيفهم على أنهم أصحاب المصلحة الثانويين. الجدير بالذكر أن أصحاب المصلحة هم جميع من يتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بقرارات وأنشطة المنظمة مما يتوجب على المنظمات الأخذ بعين الاعتبار لمصالحهم وتحقيقه وذلك لتحقيق أهدافها.

افترضت نظرية أصحاب المصلحة أن المنظمات يجب إدارتها بطريقة تحقق التوازن بين جميع أصحاب المصلحة بلا استثناء وليس فقط الأخذ بعين الاعتبار على تحقيق أهداف الملاك والمساهمين المالية. ومن خلال هذا التوازن سوف تحقق جملة من الفوائد أهمها: خلق قيمة للمنظمة، تعزيز سمعتها، تحقيق الاستدامة والمسؤولية المجتمعية مما يساهم في الحفاظ على دعمها من الجهات ذات الصلة (Reynolds et al., 2006).

كما أن من المبادئ الأساسية لنظرية أصحاب المصلحة هو أن تكون المنظمة استباقية في تحقيق متطلبات أصحاب المصلحة، بدلاً من الاستجابة لها في وقت متأخر. ومن خلال ما سبق من استعراض جوانب هذه النظرية الهامة في تفسير العلاقة بين متغيري الدراسة يمكن أن نطرح السؤال التالي: ماهي طبيعة مسؤولية المنظمة نحو أصحاب المصلحة؟ أو بتعبير آخر، ماهي المسؤوليات أو الأدوار التي يجب أن تتحملها المنظمة نحو المجتمع؟ وللإجابة على هذا السؤال نشير إلى دراسة (صدوقي، 2019) حيث أوضحت أن مسؤوليات المنظمة نحو أصحاب المصلحة قد تكون (اقتصادي، قانونية، أخلاقية، خيرية) مما يحلينا إلى تداخل هذه النظرية مع مبادئ المسؤولية الاجتماعية.

وخلاصة لما سبق وفي سياق ذات النظرية (أصحاب المصلحة)، فإن المسؤولية على المنظمات اتجاه أصحاب المصلحة أصبحت أكثر ضرورة ليس فقط في تحقيق التطلعات (المالية أو الاقتصادية) للملاك والمساهمين، بل امتد الأمر إلى أكثر من ذلك من خلال التركيز على جميع الجوانب ومنها (المجتمعية والبيئية) مما يعزز من دور المنظمة الحيوي في المجتمعات. ونتيجة لذلك وفي ظل ازدياد أهمية أصحاب المصلحة يجب على المنظمات أن تراعي متطلباتهم وتعمل بشكل مستمر في تحقيقها لأنهم جزء أساسي من نجاحها وديمومتها.

الدراسات السابقة

كما أشير سابقاً بأن الدراسات والأدبيات التي تناولت مفهوم (النجاح الاستراتيجي المستدام) وعلاقته بمتغيرات أخرى تكاد تكون معدومة إن لم تكن كذلك بالفعل. ولذلك، وحتى نتجاوز هذه الإشكالية المنهجية، ارتأى الباحث أن يتناول الدراسات الأقرب لموضوع هذا البحث من خلال تبين العلاقات في الدراسات التي بحثت العلاقة بين التوجه الريادي والنجاح الاستراتيجي والاستدامة، وذلك من خلال استعراض الدراسات التالية:

أولاً: الدراسات باللغة العربية

- دراسة (الذنيبات & الحسبان، 2019) حيث تمحورت حول هدف رئيسي ومحدد وهو معرفة أثر التوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، المخاطرة، الاستباقية، التنافسية، والاستقلالية) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (صياغة استراتيجية واضحة، التنفيذ الفعال للاستراتيجية، القدرة على المنافسة، التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية، الاستمرار بالنمو) في سلطنة منطقة العقبة. استندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاستعانة بالاستبانة لجمع البيانات، وتم اعتماد 263 إجابة كعينة للدراسة من المجتمع الذي يصل مجموعهم إلى 334 من مفوضين، ومدراء ومساعديهم، رؤساء أقسام، ورؤساء شعب. توصلت هذه الدراسة إلى عدداً من النتائج أهمها: إن تصور عينة الدراسة (المدراء في سلطنة منطقة العقبة) لأبعاد التوجه الريادي وأبعاد

النجاح الاستراتيجي كانت بنسبة مرتفعة وتوصلت الدراسة ايضاً إلى وجود أثر لأبعاد التوجه الريادي في تحقيق النجاح الاستراتيجي للعينة المبحوثة.

- دراسة (إبراهيم، 2024) التي هدفت إلى الكشف عن تأثير التوجه الريادي بأبعاده (المخاطرة، الاستباقية، الإبداعية، التنافسية الهجومية، الاستقلالية) في تحقيق النجاح التنظيمي بأبعاده (الكفاءة، التأثير على فريق العمل، التأثير على العميل، الاستعداد للمستقبل، الأداء المالي) وذلك بالتطبيق على ريادي الأعمال بقطاع المشروعات الصغيرة بمحافظة الغربية (بدولة مصر). اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي من خلال تطوير قائمة استقصاء لجمع البيانات لإجراء الدراسة مستهدفة بذلك مجتمع الدراسة المكون من ريادي أعمال المشروعات الصغيرة بمحافظة الغربية، حيث تم توزيع الاستبانة على (363) مفردة، وكان عدد الاستمارات الصحيحة (329) استمارة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً معنوياً إيجابياً لأبعاد التوجه الريادي في تحقيق النجاح التنظيمي وذلك من خلال أبعاد التوجه الريادي وتأثير المباشر في النجاح التنظيمي. وفيما أعلى الأبعاد تأثيراً وهي على التوالي: بعد الاستباقية، يليه الإبداعية، ثم بعد التنافسية الهجومية، يليه المخاطرة، وأخيراً الاستقلالية.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

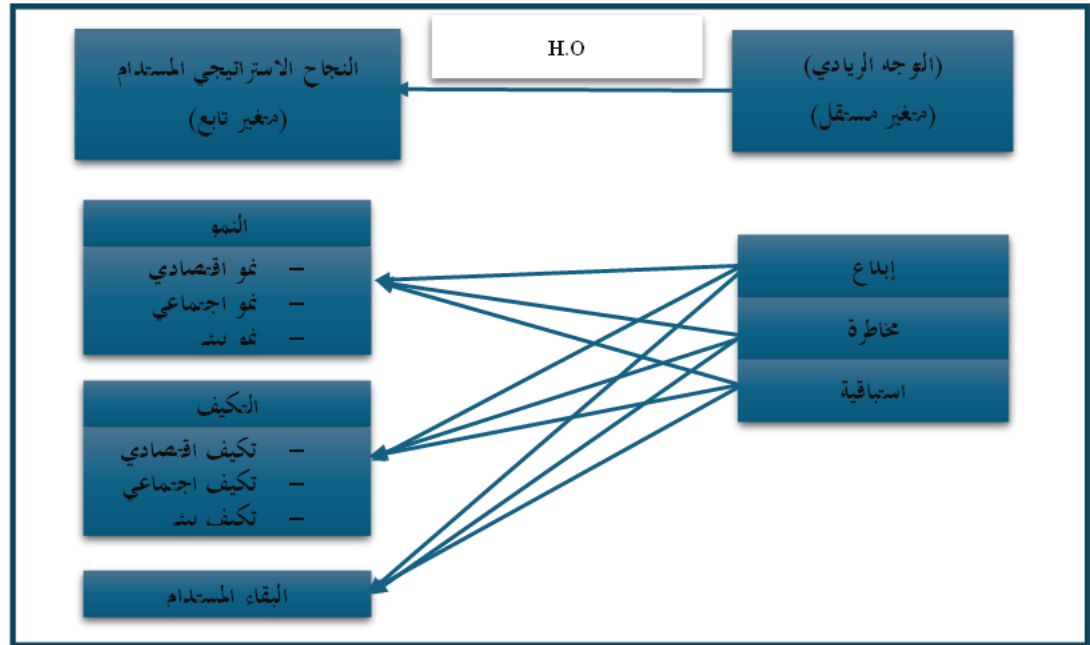
- دراسة (Martens et al., 2017) حيث تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تبين العلاقة بين التوجه الريادي ونجاح المشروع في المنظمات بدولة البرازيل. كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها مع استخدام أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. اما المجتمع المستهدف للدراسة كان يتكون من مجموعة من الشركات الخدمية البرازيلية المتوسطة والكبيرة في مجال الخدمات والصناعات حيث تم اختيارها بأسلوب العينة غير الاحتمالية حيث بلغ عدد الاستجابات الصالحة 100 إجابة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود العلاقة الإيجابية بين التوجه الريادي ونجاح المشروع وذلك من خلال إسهام ابعاد التوجه الريادي الخمسة (الأبداع، المخاطرة، الاستباقية، الاستقلالية، والعدوانية التنافسية) في تحقيق النجاح للمشروعات ويمكن أن تؤثر بشكل غير مباشر على الأداء المستدام.

- دراسة (Ueasangkomsate, 2019) التي هدفت إلى استكشاف كيفية تأثير التوجه الريادي على استدامة المشروع ونجاح الأعمال للشركات التايلاندية الكبيرة في صناعة العقارات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها. اما الأداة المستخدمة لجمع البيانات فاستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من ممارسي إدارة المشاريع في دولة تايلاند حيث تم اعتماد 367 إجابة صالحة مكتملة للتحليل. تظهر النتائج أن التوجه الريادي له تأثير إيجابي كبير على استدامة المشروع. تشير النتائج أيضاً إلى أن التوجه الريادي هو العامل الحاسم الذي يؤثر على نجاح أو فشل أعمال الشركات العقارية التايلاندية الكبيرة.

من خلال ما تم استعراضه من دراسات سابقة لوحظ الغياب الكلي لأي دراسة تطرقت إلى (النجاح الاستراتيجي المستدام). أما الدراسات الموجودة فعلياً فقد ركزت أكثر على مفهومين منفصلين وهما على التوالي: النجاح الاستراتيجي والاستدامة. وكنتيجه لهذا الواقع يمكن القول والتأكيد، دون مجازفة في ذلك، أن هذا قد شكل حسب اعتقادنا فجوة بحثية سعينا إلى تلفيها والعمل عليها.

- نموذج الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وبالإضافة إلى تحليل العلاقة النظرية والاطلاع على الدراسات السابقة، تم بناء نموذج الدراسة للعلاقة بين متغيرات الدراسة (التوجه الريادي: كمتغير مستقل) و (النجاح الاستراتيجي المستدام: كمتغير تابع):
الشكل (2) نموذج الدراسة



من إعداد الباحث

تطوير فرضيات الدراسة

وفي ضوء العلاقات النظرية والدراسات السابقة وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تبينت الصورة الواضحة لأثر التوجهات الريادي بأبعادها المختلفة (الأبداع، المخاطرة، الاستباقية) على النجاح الاستراتيجي المستدام بأبعاده (النمو الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) و (التكيف الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) و (البقاء المستدام). وفي هذا الإطار، وبعد البحث والتقصي في الدراسات السابقة (الذنبات & الحسان، 2019؛ علي وآخرون، 2020؛ الحريري، 2020) التي تناولت المتغيرين (التوجه الريادي على النجاح الاستراتيجي) أو (التوجه الريادي على الاستدامة) لوحظ أن هناك علاقة وتأثير للتوجه الريادي على النجاح الاستراتيجي المستدام وذلك بالتطبيق على المنظمات سواء الربحية أو غير الربحية. وبناءً على ما سبق تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:
H₀: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، المخاطرة، الاستباقية) والنجاح الاستراتيجي المستدام بأبعاده (النمو، التكيف، البقاء المستدام).

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية تسعة فروض فرعية، وهي كالتالي:

H₁: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأبداع والنمو (اقتصادي، اجتماعي، بيئي).

H₂: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأبداع والتكيف (اقتصادي، اجتماعي، بيئي).

H₃: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأبداع والبقاء المستدام.

- H₄: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المخاطرة والنمو (اقتصادي، اجتماعي، بيئي).
- H₅: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المخاطرة والتكيف (اقتصادي، اجتماعي، بيئي).
- H₆: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المخاطرة والبقاء المستدام.
- H₇: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستباقية والنمو (اقتصادي، اجتماعي، بيئي).
- H₈: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستباقية والتكيف (اقتصادي، اجتماعي، بيئي).
- H₉: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستباقية والبقاء المستدام.

منهجية الدراسة

تسند الدراسة على المنهج الاستنباطي التحليلي وذلك لتغطية الإطار النظري مع عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة من خلال إجراء المسح النظري بالمكتبة الرقمية السعودية وجميع المصادر الأخرى ذات العلاقة للبحث في متغيرات الدراسة وأبعادها، بالإضافة إلى استخدام أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

فيما يتعلق بمجتمع الدراسة للدراسة الحالية فقد تم استهداف جميع موظفي المستويات الإدارية المختلفة بشركة الاتصالات السعودية STC من (نائب رئيس، مدير عام، مدير إدارة، مدير شعبة، ورئيس قسم) والبالغ عددهم (1767). وقد حدد الباحث هذه المستويات الإدارية نظراً لامتلاكهم رؤية واضحة عن الوضع الحالي والمستقبلي للشركة من سياسات واستراتيجيات بالإضافة لامتلاكهم صلاحيات اتخاذ القرارات وإبداء الآراء التطويرية والريادية إلى مجلس إدارة الشركة.

وفي إطار تحديد حجم العينة إحصائياً، تم الاعتماد على معادلة (ستيفن ثامبسون) (Thompson, 2012, pp. 59–60):

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)]}$$

حيث أن:

- $N \equiv$ حجم المجتمع
- $z \equiv$ الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96
- $d \equiv$ نسبة الخطأ وتساوي 0.05
- $p \equiv$ نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

وبعد تطبيق المعادلة بلغ حجم العينة المستهدفة بالدراسة (315) موظفاً إدارياً بشركة الاتصالات السعودية.

أداة الدراسة

قام الباحث بتطوير استبانة حيث تضمنت قسمين رئيسيين، وهي كالتالي:

القسم الأول: يتضمن خمس متغيرات ديموغرافية تشمل متغير الجنس، العمر، المؤهل التعليمي وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

القسم الثاني: عبارة عن محاور أبعاد الدراسة الرئيسية والفرعية حيث شملت عدد 40 فقرة، موزعة على محورين أساسيين. اشتمل المحور الأول على المتغير المستقل (التوجه الريادي) حيث يتكون من 12 فقرة وتم تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد وهي (بعد الإبداع، بعد المخاطرة وبعد الاستباقية). في حين اشتمل المحور الثاني على المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي المستدام) على 28 فقرة موزعة على 3 أبعاد رئيسية، هي كالتالي: النمو (اقتصادي، اجتماعي، بيئي)، التكيف (اقتصادي، اجتماعي، بيئي)، والبقاء المستدام. ويحتوي كل

من البعدين الأول والثاني على 3 أبعاد فرعية يتضمن كل بعد منها على 4 فقرات. أما البعد الثالث النمو المستدام فإنه يحتوي على 4 فقرات.

صدق وثبات أداة الدراسة (صدق الاتساق الداخلي)

يتمثل هذا من النوع من الصدق في قياس الاتساق الداخلي للاستبانة (Internal Consistency Validity) عن طريق الأساليب الإحصائية للتحقق من الصدق البنائي للاستبانة (الجبوري، 2012). وفيما يتعلق بتحقيق صدق الاتساق الداخلي للاستبانة المستخدمة في الدراسة الحالية، تم قياس درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، حيث تم عرض النتائج كما هو مبين بالجدول التالية:

جدول (2): مؤشرات الصدق لمحور التوجه الريادي لشركة الاتصالات السعودية

معامل الارتباط (%)	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	معامل الارتباط (%)	رقم الفقرة
0.884**	0.790**	5	0.668**	0.891**	10
0.891**	0.783**	6	0.611**	0.833**	11
0.833**	0.665**	7	0.752**	0.789**	12
0.789**	0.794**	8	0.600**		

** تعني أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05)

تظهر النتائج بالجدول رقم (5-3) أن جميع فقرات محور التوجه الريادي ترتبط مع الدرجة الكلية للمحور على نحو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0 \leq \alpha \leq 0.05$)، وهذا يبين أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً حيث تراوحت ما بين (0.600-0.891) وبالتالي نستنتج من ذلك أن جميع فقرات المحور الأول التي تهدف إلى قياس التوجه الريادي لشركة الاتصالات السعودية، تحقق أهداف القياس المرجوة منها.

جدول (3): مؤشرات الصدق لمحور النجاح الاستراتيجي المستدام لشركة الاتصالات السعودية

معامل الارتباط	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	معامل الارتباط
0.820**	0.912**	15	0.785**	0.79**	8	0.79**	1
0.810**	0.853**	16	0.748**	0.79**	9	0.79**	2
0.792**	0.853**	17	0.869**	0.792	10	0.792	3
0.843**	0.909**	18	0.935**	0.92**	11	0.92**	4
0.803**	0.822**	19	0.914**	0.83**	12	0.83**	5

0.842**	27	0.8695**	20	0.891**	13	0.77** 7	6
0.804**	28	0.794**	21	0.892**	14	0.89** 7	7

**** تعني أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05)**

أظهرت النتائج بالجدول رقم (4-5) أن جميع فقرات المحور الثاني الذي يهدف لقياس النجاح الاستراتيجي المستدام لشركة الاتصالات السعودية ترتبط مع الدرجة الكلية للمحور على نحو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0 \leq \alpha \leq 0.05$)، وهذا يشير إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً حيث تراوحت ما بين (0.748-0.935) وبالتالي نستنتج من ذلك أن جميع فقرات المحور الثاني تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق، مما يعني أنها تحقق أهداف القياس المرجوة منها.

توصيف عينة الدراسة

بعد إعداد الاستبانة وفق الأسس العلمية التي تم تحديدها في فصل المنهجية، قام بالباحث بنشر الاستبانة على المجتمع البحثي المستهدف، حيث تم توزيع الاستبانات على أفراد المجتمع لاستلام الردود وتحقيق العينة المستهدفة بالدراسة. كما استطاع الباحث الحصول على استجابات بلغت (320) من أفراد العينة المستهدفين بالدراسة. وبعد مراجعة الردود تبين أن هناك 6 استبانات غير صالحة للتحليل وبالتالي تبقى عدد (314) استبانة وهي العينة التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الحالية. وبعد تحليل عينة الدراسة تبعاً للخصائص الديموغرافية التي تضمنت (الجنس، المؤهل التعليمي، العمر، سنوات الخبرة والمهنة)، وتم عرض النتائج كما مبين بالجدول التالي:

جدول (4): توصيف عينة الدراسة تبعاً للخصائص الديموغرافية

الجنس	العدد	النسبة %
ذكر	299	95.2
أنثى	15	4.8
2.العمر		
أقل من 30 سنة	14	4.5
30 سنة إلى أقل من 40 سنة	126	40.1
40 سنة إلى أقل من 50 سنة	139	44.3
50 سنة فأكثر	35	11.1

3. المؤهل التعليمي		
دبلوم فأقل	33	10.5
بكالوريوس	174	55.4
ماجستير	107	34.1
4. سنوات الخبرة		
أقل من 5 سنوات	6	1.9
من 5- لأقل من 10 سنة	42	13.4
من 10- لأقل من 15	101	32.2
من 15- لأقل من 20 سنة	48	15.3
من 20- لأقل من 25 سنة	61	19.4
من 25 سنة فأكثر	56	17.8
5. الوظيفة		
نائب الرئيس	5	1.6
مدير عام	10	3.2
مدير إداري	81	25.8
مدير شعبة	76	24.2
رئيس قسم	142	45.2

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات الاستبانة

في الجدول رقم 4 تناول الباحث وفق لإجابة الاستبانة- توصيف أفراد العينة من موظفي شركة الاتصالات السعودية العاملين بالمركز للشركة والمشاركين في الدراسة الحالية تبعاً للخصائص الديموغرافية والتي تتضمن الجنس، المؤهل التعليمي، العمر وسنوات الخبرة والوظيفة. حيث كشفت النتائج بالجدول أنه فيما يتعلق بتوصيف عينة الدراسة وفقاً لخاصية الجنس، فقد أظهرت النتائج أن الذكور يشكلون غالبية عينة الدراسة حيث بلغت

نسبتهم 95.2%، بينما تشكل الإناث المشاركات في الدراسة نسبة 4.8% من إجمالي عينة الدراسة. وقد يعزى تفوق نسبة الذكور على الإناث في شركة الاتصالات السعودية إلى طبيعة عمل الشركة حيث يغلب عليه العمل الفني والميداني.

كما بينت النتائج بالجدول أن توصيف عينة الدراسة وفقاً للمؤهل التعليمي يظهر أن موظفي شركة الاتصالات السعودية الحاصلين على درجة البكالوريوس يشكلون الغالبية بنسبة 55.4%، يليهم حملة الماجستير بنسبة 34.1%، في حين بلغت نسبة حملة الدبلوم فأقل 10.5%. والشكل التالي يبين المؤشرات أعلاه الخاصة بتوزيع عينة الدراسة تبعاً للمؤهل التعليمي:

وبينت النتائج بالجدول أن توزيع عينة موظفي شركة الاتصالات السعودية قيد الدراسة حسب سنوات الخبرة يشير إلى أن الغالبية ونسبة 32.2% سنوات الخبرة لهم من 10 - لأقل من 15 سنة بينما هناك 19.4% سنوات الخبرة لهم تراوحت ما بين 20 - لأقل من 25 سنة، في حين أن 17.8% من الموظفين سنوات خبرتهم 25 سنة فأكثر، بينما هناك 15.3% تتراوح الخبرة لهم ما بين (15 - لأقل من 20) سنة، بينما هناك 13.4% سنوات خبرتهم تراوحت ما بين (5 - لأقل من 10) سنة.

وأخيراً فيما يتعلق بتوصيف عينة الدراسة تبعاً للوظيفة فقد أظهرت النتائج أن الذين وظيفتهم رئيس قسم يشكلون الغالبية بنسبة 45.2%، بينما 25.8% الموقع الوظيفي لهم مدير إدارة، في حين أن 24.2% وظيفتهم مدير شعبة، بينما بلغت نسبة الذين يشغلون وظيفة مدير عام 3.2%، في حين أن هناك 1.6% في موقع نائب الرئيس.

نتائج الأجوبة على أسئلة الدراسة

من خلال هذا الجزء سوف يتم الإجابة على السؤال الأول:

- ما طبيعة العلاقة النظرية بين التوجه الريادي في جميع أبعاده والنجاح الاستراتيجي المستدام؟

وبعد التعمق في العلاقات النظرية بين متغيري الدراسة في الجانب النظري (العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة)، سوف يتم في هذا الجزء فحص العلاقة إحصائياً بين التوجه الريادي بأبعاده والنجاح الاستراتيجي المستدام لشركة الاتصالات السعودية حيث تم إجراء معاملات الارتباط كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (5): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد التوجه الريادي لشركة

الاتصالات السعودية ونجاحها الاستراتيجي المستدام

م	أبعاد التوجه الريادي	النجاح الاستراتيجي المستدام للشركة	
		معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
	الإبداع	0.661**	0.00
	المخاطرة	0.599**	0.00
	الاستباقية	0.737**	0.00
	التوجه الريادي ككل	0.817**	0.00

** تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند $(0 \leq \alpha \leq 0.05)$ ،

بينت النتائج بالجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين التوجه الريادي لشركة الاتصالات السعودية والنجاح الاستراتيجي المستدام للشركة قد بلغت قيمته (0.817) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). وبالتالي نستنتج من ذلك أن هناك علاقة ارتباط إيجابي وقوي بين التوجه الريادي لشركة الاتصالات السعودية والنجاح الاستراتيجي المستدام لها. وهذا يدل على أن التوجه الريادي للشركة عامل مهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. كما أظهرت النتائج بالجدول أعلاه أن هناك علاقات ارتباط موجب وذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الريادي التي تتضمن الإبداع والمخاطرة والاستباقية وتحقيق النجاح الاستراتيجي المستدام للشركة. كما يتضح من النتائج بالجدول أن بعد الاستباقية يعتبر من أهم أبعاد التوجه الريادي تأثيراً على النجاح الاستراتيجي المستدام للشركة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بعيدة المدى.

وبعد الإجابة على السؤال الأول، سوف يقوم الباحث بالإجابة على السؤال الثاني وهو كالتالي:

ما هو تأثير ومدى تأثير التوجهات الريادية لشركات الاتصالات السعودية على نجاحها الاستراتيجي المستدام؟

ومن أجل قياس حجم تأثير التوجه الريادي على النجاح الاستراتيجي لشركة الاتصالات السعودية، تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد وجاءت النتائج كما هو مبين بالجدول أدناه التالي:

جدول (6): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أبعاد التوجه الريادي على النجاح الاستراتيجي

أبعاد التوجه الريادي	معاملات الانحدار	قيم بيتا	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الثابت	-0.136		-0.243	0.81	225.48**	0.00
الإبداع	1.128	0.307	7.505**	0.000		
المخاطرة	0.671	0.314	8.726**	0.000		
الاستباقية	1.217	0.400	9.203**	0.000		
			Adj. R ² = 0.683		R ²	R = 0.828
					=0.686	

بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الواردة في الجدول أعلاه والتي هدفت لقياس أثر أبعاد التوجه الريادي على النجاح الاستراتيجي لشركة الاتصالات السعودية أن قيمة F المحسوبة جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وهذا يبين أن نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد له قدرة عالية في تفسير أثر التوجه الريادي في تحقيق أهداف النجاح الاستراتيجي المستدام للشركة في مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.. كما بينت النتائج أن قيمة معامل التحديد R² قد بلغت 0.686 وهذا يشير إلى أن أبعاد التوجه الريادي المتضمنة في النموذج والتي تشمل: الإبداع، المخاطرة والاستباقية تؤثر على تحقيق النجاح الاستراتيجي المستدام لشركة الاتصالات السعودية بنسبة 69%. كما بينت النتائج أن هناك علاقة ارتباط إيجابي بين أبعاد التوجه الريادي والنجاح الاستراتيجي للشركة ويشير إلى ذلك قيمة معامل الارتباط المتعدد حيث بلغت 0.83.

- نتائج اختبار الفرضية الأولى: وتنص على

H1: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد والنمو (اقتصادي، اجتماعي، بيئي).

تم عرض نتائج اختبار الفرضية أعلاه كما في الجدول التالي:

جدول (7): مصفوفة معاملات الارتباط بين الإبداع كأحد أبعاد التوجه الريادي لشركة الاتصالات السعودية والنمو بأبعاده

م	النمو وأبعاده	متغير الإبداع	
		معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
	نمو اقتصادي	0.644**	0.00
	نمو اجتماعي	0.614**	0.00
	نمو بيئي	0.506**	0.00
	بعد النمو ككل	0.631**	0.00

** تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند $(0 \leq \alpha \leq 0.05)$

أظهرت النتائج بالجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين الإبداع كأحد أبعاد التوجه الريادي لشركة الاتصالات السعودية والنمو كأحد أبعاد النجاح الإستراتيجي قد بلغت قيمته (0.631) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). وبالتالي نستنتج من ذلك أن هناك علاقة ارتباط إيجابي وقوي بين الإبداع والنمو بشركة الاتصالات السعودية. كما تكشف النتائج بالجدول أن هناك علاقات ارتباط إيجابية بين الإبداع والأبعاد الفرعية للنمو والتي تتمثل النمو الاقتصادي، النمو الاجتماعي والنمو البيئي، كما يشير ذلك أن جميع عناصر النجاح الإستراتيجي لشركة الاتصالات السعودية تتأثر بمعامل الإبداع. وبالتالي يمكن القول إن الإبداع كأحد أشكال التوجه الريادي يعتبر عامل جوهري في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمنظمات الأعمال.

- نتائج اختبار الفرضية الثانية: وتنص على

H₂: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد والتكيف (اقتصادي، اجتماعي، بيئي).

جدول (8): مصفوفة معاملات الارتباط بين الإبداع كأحد أبعاد التوجه الريادي لشركة الاتصالات السعودية والتكيف بأبعاده

م	التكيف وأبعاده	متغير الإبداع	
		معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
	تكيف اقتصادي	0.564**	0.00
	تكيف اجتماعي	0.628**	0.00
	تكيف بيئي	0.642**	0.00
	بعد التكيف ككل	0.628**	0.00

** تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند $(0 \leq \alpha \leq 0.05)$

تبين نتائج تحليل الارتباط بالجدول اعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين الإبداع كأحد أبعاد التوجه الريادي لشركة الاتصالات السعودية والتكيف كأحد أبعاد النجاح الإستراتيجي للشركة قد بلغت قيمته (0.628) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). وبالتالي نستنتج من ذلك أن هناك علاقة ارتباط إيجابي وقوي بين الإبداع والتكيف بأبعاده المختلفة.

كما تظهر نتائج تحليل الارتباط أن قيم معاملات الارتباط تشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي وذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد التكيف (تكيف اقتصادي، تكيف اجتماعي وتكيف بيئي) وبعد الإبداع. أي الإبداع يؤثر في تحقيق جميع أبعاد التكيف كما يدل ذلك على أن إبداع الموظفين منظمات الأعمال وخاصة شركات الاتصالات يعتبر عامل جوهري في صناعة النجاح وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

- نتائج اختبار الفرضية الثالثة: وتنص على

H₃: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد والبقاء المستدام.

جدول (9): مصفوفة معاملات الارتباط بين الإبداع كأحد أبعاد التوجه الريادي لشركة

الاتصالات السعودية والبقاء المستدام

م	المتغيرين	متغير الإبداع	
		معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
	البقاء المستدام	0.570**	0.00

**تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند $(0 \leq \alpha \leq 0.05)$.

تظهر نتائج تحليل الارتباط بالجدول اعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين الإبداع كأحد أبعاد التوجه الريادي لشركة الاتصالات السعودية والبقاء المستدام للشركة قد بلغت قيمته (0.570) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). وبالتالي نستنتج من ذلك أن هناك علاقة ارتباط إيجابي وذات دلالة إحصائية بين الإبداع والبقاء المستدام للشركة. وهذا يشير إلى أن البقاء المستدام لمنظمة الأعمال يرتبط بشكل قوي بمستوى الإبداع الذي تتمتع به الشركة.

- نتائج اختبار الفرضية الرابعة: وتنص على

H₄: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المخاطرة والنمو (اقتصادي، اجتماعي، بيئي).

جدول (10): مصفوفة معاملات الارتباط بين المخاطرة كأحد أبعاد

التوجه الريادي لشركة الاتصالات السعودية والنمو بأبعاده

م	النمو وأبعاده	متغير المخاطرة	
		معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
	نمو اقتصادي	0.408**	0.00
	نمو اجتماعي	0.549**	0.00
	نمو بيئي	0.573**	0.00
	بعد النمو ككل	0.583**	0.00

**تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند $(0 \leq \alpha \leq 0.05)$.

تظهر النتائج بالجدول اعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين المخاطرة كأحد أبعاد التوجه الريادي لشركة الاتصالات السعودية والنمو كأحد أبعاد النجاح الإستراتيجي للشركة قد بلغت قيمته (0.583) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01). وبالتالي نستنتج من ذلك وجود علاقة ارتباط إيجابي بين المخاطرة والنمو بشركة الاتصالات السعودية. كما تكشف النتائج بالجدول اعلاه أن هناك علاقات ارتباط إيجابية بين المخاطرة والأبعاد الفرعية للنمو والتي تتمثل في النمو الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

- نتائج اختبار الفرضية الخامسة: وتنص على

H_5 : هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المخاطرة والتكيف (اقتصادي، اجتماعي، بيئي).

جدول (11): مصفوفة معاملات الارتباط بين المخاطرة كأحد أبعاد التوجه الريادي لشركة الاتصالات السعودية والتكيف بأبعاده

م	التكيف وأبعاده	متغير المخاطرة	
		معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
	تكيف اقتصادي	0.544**	0.00
	تكيف اجتماعي	0.520**	0.00
	تكيف بيئي	0.595**	0.00
	بعد التكيف ككل	0.601**	0.00

** تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند $(0 \leq \alpha \leq 0.05)$.

تبين نتائج تحليل الارتباط بالجدول اعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين المخاطرة كأحد أبعاد التوجه الريادي لشركة الاتصالات السعودية والتكيف كأحد أبعاد النجاح الإستراتيجي للشركة قد بلغت قيمته (0.601) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01). وبالتالي نستنتج من ذلك أن هناك علاقة ارتباط إيجابي وقوي بين الإبداع والتكيف بأبعاده الثلاثة.

كما كشفت النتائج بالجدول اعلاه أن بعد التكيف البيئي يعد من أهم أبعاد التكيف وأكثرها ارتباطاً بالمخاطرة.

- نتائج اختبار الفرضية السادسة: وتنص على

H_6 : هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المخاطرة والبقاء المستدام.

جدول (12): مصفوفة معاملات الارتباط بين المخاطرة كأحد أبعاد التوجه الريادي لشركة

الاتصالات السعودية والبقاء المستدام

م	المتغيرين	متغير المخاطرة	
		معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
	البقاء المستدام	0.468**	0.00

** تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند $(0 \leq \alpha \leq 0.05)$.

تظهر نتائج تحليل الارتباط بالجدول اعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين المخاطرة كأحد أبعاد التوجه الريادي لشركة الاتصالات السعودية والبقاء المستدام للشركة قد بلغت قيمته (0.468) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01). وبالتالي نستنتج من ذلك وجود علاقة ارتباط إيجابي بين متغير المخاطرة والبقاء المستدام للشركة. وهذا يشير إلى أن البقاء المستدام لمنظمة الأعمال يرتبط بشكل إيجابي بمعدل المخاطرة الذي تتمتع به الشركة.

- نتائج اختبار الفرضية السابعة: وتنص على

H₇ : هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستباقية والنمو (اقتصادي، اجتماعي، بيئي).

جدول (13): مصفوفة معاملات الارتباط بين الاستباقية كأحد أبعاد

التوجه الريادي لشركة الاتصالات السعودية والنمو بأبعاده

م	النمو وأبعاده	متغير الاستباقية	
		معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
	نمو اقتصادي	0.632**	0.00
	نمو اجتماعي	0.606**	0.00
	نمو بيئي	0.620**	0.00
	بعد النمو ككل	0.678**	0.00

**تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند $(0 \leq \alpha \leq 0.05)$ ،

كشفت النتائج بالجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين الاستباقية كأحد أبعاد التوجه الريادي لشركة الاتصالات السعودية والنمو كأحد أبعاد النجاح الإستراتيجي للشركة قد بلغت قيمته (0.695) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01). وعليه نستنتج من ذلك وجود علاقة ارتباط إيجابي بين متغير الاستباقية والنمو بشركة الاتصالات السعودية. كما بينت النتائج بالجدول أعلاه أن هناك علاقات ارتباط إيجابية بين متغير الاستباقية وأبعاد النمو حيث كشفت النتائج أن بعد النمو الاقتصادي والنمو البيئي تعتبر أكثر الأبعاد ارتباطاً.

- نتائج اختبار الفرضية الثامنة: وتنص على

H₈: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستباقية والتكيف (اقتصادي، اجتماعي، بيئي).

جدول (14): مصفوفة معاملات الارتباط بين الاستباقية كأحد أبعاد التوجه

الريادي لشركة الاتصالات السعودية والتكيف بأبعاده

م	التكيف وأبعاده	متغير الاستباقية	
		معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
	تكيف اقتصادي	0.688**	0.00
	تكيف اجتماعي	0.633**	0.00
	تكيف بيئي	0.620**	0.00
	بعد التكيف ككل	0.700**	0.00

**تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند $(0 \leq \alpha \leq 0.05)$ ،

تبين نتائج تحليل الارتباط بالجدول اعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين متغير الاستباقية كأحد أبعاد التوجه الريادي لشركة الاتصالات السعودية والتكيف كأحد أبعاد النجاح الإستراتيجي للشركة قد بلغت قيمته (0.700) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01). وبالتالي يتضح من ذلك أن هناك علاقة ارتباط إيجابي وقوي بين متغير الاستباقية والتكيف.

كما أظهرت النتائج بالجدول اعلاه أن هناك علاقات ارتباط إيجابية بين متغير الاستباقية وأبعاد التكيف الثلاثة اقتصادي، اجتماعي وبيئي. وعليه نستنتج مما سبق أن الاستباقية يمثل عاملاً جوهرياً في التأثير على تكيف الشركات مع مختلف العوامل التي تؤثر عليها.

- نتائج اختبار الفرضية التاسعة: وتنص على

H_0 : هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستباقية والبقاء المستدام.

جدول (15): مصفوفة معاملات الارتباط بين الاستباقية كأحد أبعاد التوجه الريادي لشركة

الاتصالات السعودية والبقاء المستدام

م	المتغيرين	متغير الاستباقية	
		معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
	البقاء المستدام	0.662**	0.00

**تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند $(0 \leq \alpha \leq 0.05)$

تظهر نتائج تحليل الارتباط بالجدول اعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين متغير الاستباقية كأحد أبعاد التوجه الريادي لشركة الاتصالات السعودية والبقاء المستدام لمنظمات الأعمال قد بلغت قيمته (0.662) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01). وبالتالي نستنتج من ذلك وجود علاقة ارتباط إيجابي بين متغير الاستباقية والبقاء المستدام للشركة. وهذا يشير إلى أن البقاء المستدام لمنظمة الأعمال يرتبط بشكل إيجابي بمتغير الاستباقية.

الاستنتاجات:

1. أثبتت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط إيجابي وقوي بين التوجه الريادي لشركة الاتصالات السعودية والنجاح الاستراتيجي لها. وهذا يدل على أن التوجه الريادي للشركة عامل مهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. كما أظهرت النتائج أن هناك علاقات ارتباط موجب وذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الريادي التي تتضمن الإبداع والمخاطرة والاستباقية وتحقيق النجاح الاستراتيجي للشركة. كما يتضح أن بعد الاستباقية يعتبر من أهم أبعاد التوجه الريادي تأثيراً.
2. كشفت نتائج الدراسة أن أبعاد التوجه الريادي المتضمنة في النموذج والتي تشمل: الإبداع، المخاطرة والاستباقية تساهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي لشركة الاتصالات السعودية بنسبة 69%. كما بينت النتائج أن بعد الاستباقية يعد من أبرز العوامل المؤثرة في تحقيق النجاح الاستراتيجي لشركة الاتصالات السعودية.
3. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط إيجابي وقوي ($R = 0.631$) وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين الإبداع والنمو بشركة الاتصالات السعودية. كما بينت النتائج وجود علاقات ارتباط معنوية بين الإبداع والأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية للنمو بالشركة.
4. أثبتت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط بين الإبداع والتكيف الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي لشركة الاتصالات السعودية

5. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط إيجابي وذات دلالة إحصائية عند $(0 \leq \alpha \leq 0.05)$ ، بين الإبداع والبقاء المستدام للشركة. وهذا يشير إلى أن البقاء المستدام لمنظمات الأعمال يرتبط بشكل قوي بمستوى الإبداع الذي تتمتع به الشركة.

التوصيات

في ضوء ما خلصت إليه الدراسة متن نتائج أظهرت مدى أهمية التوجه الريادي كأحد العوامل الهامة والمؤثرة في تحقيق النجاح الاستراتيجي المستدام في منظمات الأعمال، يحاول الباحث أن يضع العديد من التوصيات فيما يلي:

- أهمية تدريب الموظفين من أجل تحفيز وخلق مهارات الإبداع لديهم وتعزيز الاستباقية وإدراك مفاهيم المخاطرة
- ضرورة إكساب الموظفين مهارات التفكير الاستراتيجي الذي يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة
- أهمية المحافظة على البيئة المحيطة بالشركة وتنمية مواردها المرتبطة بنشاط الشركة
- ضرورة تنمية مهارات المخاطرة لدى موظفي الشركة مع أهمية اقتراح المشروعات ذات المخاطرة العالية
- أهمية العمل على تحسين نسبة مجمل الربح بزيادة حجم المبيعات وتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

الخلاصة:

بنهاية هذا الدراسة، تم جميع أهداف الدراسة التي من خلالها تم الكشف عن أثر التوجه الريادي للمنظمات الأعمال على النجاح الاستراتيجي المستدام، وقد افضت النتائج إلى وجود تأثير وعلاقة للتوجه الريادي على النجاح الاستراتيجي المستدام. وقد أظهرت النتائج توافقاً مع نتائج معظم الدراسات السابقة التي أكدت على وجود العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة مما يؤكد أهمية تبني التوجهات الريادي في منظمات الأعمال لكونها أدوات فعالة في تحقيق النجاح والاستدامة.

المراجع:

المراجع للدراسات باللغة العربية:

- إبراهيم، مروة. (2024). أثر التوجه الريادي في النجاح التنظيمي دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة بمحافظة الغربية. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية. 4. 1403-1462. 10.21608/1396.308916.hiss.2024.
- الجبوري، حسين محمد. (2012). منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية. عمان، الأردن. دار [صفاء للنشر والتوزيع](#).
- الحريري، & بسمة محمد إدريس. (2020). نموذج هيكلي لقياس أثر التوجه الريادي على الأداء المصرفي المستدام دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي المصري. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 57(3)، 55-98.
- الحمادي، بشير محمد، عبد القوي، عبده حسين، ثابت، عبد الملك فرحان، مهذب، عبده محمد، و محمد، أنغام علي. (2023). أثر نظم المعلومات الإدارية في النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية اليمنية بمحافظة عدن. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج29، ع3، 68، 96.
- الذنيبات، حسام مبارك، و الحسان، عطا الله أحمد سويلم. (2019). أثر التوجه الريادي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج43، ع1، 66.

رضوان، هيثم محمد مرسي، فريد، أسامة محمود، و مصطفى، رشا إيهاب. (2023). دور رأس المال الاجتماعي التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه الريادي والذكاء التنافسي التسويقي: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع2، 257 – 312.

صدوقي، عقيلة. 2019. نظرية أصحاب المصالح: البحث عن التوازن بين المسؤولية الاجتماعية و المسؤولية الاقتصادية : حالة مجمع صيدال .المؤسسة،مج. 8، ع. 1، ص ص. 121-134.

عارف، محمد عارف عبده. (2019). دور التوجه الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية لقطاع الدواء المصري: دراسة ميدانية مقارنة. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، ع3، 107-151.

علي، رحاب علي إبراهيم، محمود، عبدالله عبدالرحيم إدريس، و حامد، عبدالسلام آدم. (2020). أثر التوجه الريادي على الأداء المستدام: دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم. *مجلة كلية التجارة العلمية*، ع9، 79-101.

الغامدي، عمير بن سفر عمير. (2023). أثر التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك سعود. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، ع13، 298255 – .

الغامدي، عمير بن سفر عمير. (2023). أثر التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك سعود. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، ع13، 298255 – .

المراجع للدراسات باللغة الأجنبية:

Abu-Rumman, A., Al Shraah, A., Al-Madi, F., & Alfalah, T. (2021). Entrepreneurial networks, entrepreneurial orientation, and performance of small and medium enterprises: are dynamic capabilities the missing link?. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 29.

Abuzaid, A. (2018). Employees' Empowerment and its Role in Achieving Strategic Success: A Practical Study on Jordanian Insurance Companies. 641 ، 4ع ، 14، مج الأعمال، 660. - *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، مسترجع من

Alkhodary, D. (2023). Integrating Sustainability into Strategic Management: a Path Towards Long-Term Business Success. *International Journal of Professional Business Review*. 8. e01627. 10.26668/businessreview/2023.v8i4.1627.

Almawadyeh, A., Albashabsheh, S. (2022), The Impact of strategic agility in achieving strategic success in the Jordanian social security corporation. *Humanities and Social Sciences Series Muthah University Journal*, 37(3), 267-302.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, pp.99-120.

Biriowu, C., & Chikwe, J.E. (2020). Employee Engagement and Organizational Survival. *World Journal of Innovative Research*. 9. 10.31871/WJIR.9.5.3.

Brundtland, G. H. (1987). Our common future: The World Commission on Environment and Development. Oxford University Press.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), 75-87.

David, F. R. (2009), Strategic Management: Concepts and Cases. New Jersey: Prentice Hall Inc. Disentangling competences: Interrelationships on creativity, innovation, and entrepreneurship. *Thinking Skills and Creativity*. 16. 10.1016/j.tsc.2014.11.006.

Edwards-Schachter, M. (2018). The nature and variety of innovation. *International Journal of Innovation Studies*, 2(2), 65-79.

Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behaviour*, 28: 3-34.

- Hajian, M., & Kashani, S. J. (2021). Evolution of the concept of sustainability. From Brundtland Report to sustainable development goals. In *Sustainable resource management* (pp. 1-24). Elsevier.
- Hebert, R., & Albert, L. (2009). A History of Entrepreneurship. *A History of Entrepreneurship*. 1-121. 10.4324/9780203877326.
- Jinini, D., Dahiyat, S., & Bontis, N. (2019). Intellectual capital, entrepreneurial orientation, and technical innovation in small and medium-sized enterprises. *Knowledge and Process Management*. 26. 10.1002/kpm.1593.
- Jirásek, M., & Bílek, J. (2018). The Organizational Life Cycle: Review and Future Agenda. *Quality Innovation Prosperity*, 22(3), 01–18. <https://doi.org/10.12776/qip.v22i3.1177>.
- Kao, R. (2006). Defining Entrepreneurship: Past, Present and?. *Creativity and Innovation Management*. 2. 69 - 70. 10.1111/j.1467-8691.1993.tb00073.x.
- Kenny, G. (2001). Strategic factors: Developing and measure winning strategy. 1st Published, President Press, National Library of Australia.
- Kraus, S., Kraus, S., Rigtering, J.P., Hughes, M., & Hosman, V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science*, 6, 161-182.
- LEE, C., LEE, K. & PENNING, J. M. (2001). Internal Capabilities, External Networks, and Performance: a Study on Technology-Based Ventures. *Strategic Management Journal*, 22, 615-640.
- Li, L., Jiang, F., Pei, Y., & Jiang, N. (2017). Entrepreneurial orientation and strategic alliance success: The contingency role of relational factors. *Journal of Business Research*, 72, 46-56.
- Luhman, J. T., & Cunliffe, A. L. (2013). Key Concepts in Organization Theory. SAGE. Ma, X., & Jiang, W. (2018). Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Employee Creativity in Entrepreneurial Firms. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 302-324.
- Martens, C., Machado, F., Martens, M., Quevedo-Silva, F., & Freitas, H. (2017). Linking entrepreneurial orientation to project success. *International Journal of Project Management*. 36. 10.1016/j.ijproman.2017.10.005.
- Meekaewkunchorn, N., Szczepańska-Woszczyna K., Muangmee, C., Kassakorn, N., & Khalid, B. (2021). Entrepreneurial orientation and SME performance: The mediating role of learning orientation. *Economics and Sociology*, 14(2), 294-312. doi:10.14254/2071-789X.2021/14-2/16.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791. doi:10.1287/mnsc.29.7.770.
- Mostafiz, M.I., Hughes, M. and Sambasivan, M. (2021), "Entrepreneurial orientation, competitive advantage and strategic knowledge management capability in Malaysian family firms", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 26 No. 2, pp. 423-458.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.
- Oni, O., Agbobli, E., & Iwu, C. (2019). Entrepreneurial Orientation and Performance of Small Business in Vryburg Region North West Province South Africa. *Journal of Reviews on Global Economics*. 8. 63-71. 10.6000/1929-7092.2019.08.07.
- Orlov, O., Dumanska, K., Ponomaryova, N., & Kobets, D. (2020). Company's strategic success as the basis of its potential sustainability. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 166, p. 12002). EDP Sciences.
- Reynolds, S. J., Schultz, F. C., & Hekman, D. R. (2006). Stakeholder Theory and Managerial Decision-Making: Constraints and Implications of Balancing Stakeholder Interests. *Journal of Business Ethics*, 64, 285-301.
- Sarta, A., Durand, R., & Vergne, J.-P. (2021). Organizational Adaptation. *Journal of Management*, 47(1), 43-75.
- Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*, 3rd edition, London: George Allen and Unwin, 1976.
- Sharma, N & Gogia, J. (2014). Infusing the Elements of Sustainability into Entrepreneurial Orientation Construct: An Approach to Intensify the Development of Business Enterprises. *Advances in Economics and Business*. 2. 155-163. 10.13189/aeb.2014.020401.

Teng, B.-S., (2007). Corporate entrepreneurship activities through strategic alliances: A resource-based approach toward competitive advantage. *Journal of Management Studies*, 44(1), pp. 119-142.

Thompson, S. (2012). *Sampling* (Third ed.). John Wiley & Sons.

Ueasangkomsate, P. (2019). Entrepreneurial orientation for project sustainability and business success. In 2019 8th International Conference on Industrial Technology and Management (ICITM) (pp. 75-80). IEEE.

Waldron, D. (2008). Transnationality: An Index Of Strategic Success? *Journal of International Business Strategy*. 8(2), 152-163.

Wiklund, J. and Shepherd, D., (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), pp. 1307-1314.

“The Impact of Entrepreneurial Orientation of Business Organizations on Sustainable Strategic Success”

(an applied study on the Saudi Telecom Company STC)

Researchers:

**Faisal Mohammed Alzahrani
Fakhri Issaoui**

Abstract:

This study mainly aimed to identify the impact of entrepreneurial orientation of business organizations on sustainable strategic success. To achieve the study objectives, the researcher followed the analytical deductive approach. The questionnaire was also used to obtain primary data from the sample targeted by the study. The study community was represented by the employees of the Saudi Telecom Company at various administrative levels (Vice President, General Manager, Department Manager, Division Manager, Head of Section) with a total number of (1767) employees, while the size of the simple random sample targeted by the study was (315) employees. After distributing the questionnaire to the target sample, valid responses for analysis were obtained from (314) employees. The SPSS program was used to enter and analyze the study data using appropriate statistical methods. The study reached a number of results, which were that the study showed that there is a positive correlation between the dimensions of entrepreneurial orientation and the dimensions of strategic success. The study recommended the importance of the Saudi Telecom Company's keenness to apply the concept of entrepreneurial orientation due to its role in positively influencing the achievement of the company's strategic success, which is represented in achieving economic, social and environmental growth for the company, in addition to its role in achieving sustainable adaptation and survival for the company.

Keywords: Entrepreneurial Orientation, Strategic Success, Sustainability, Business Organizations.