

جامعة ميد أو شن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة :

دراسة تطبيقية على شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية

السعودية

إعداد الطالب/

أمل عثمان الغامدي 233001463

معتز علي الغامدي 233001464

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى والدي العزيزين، اللذين كانا ولا يزالان مصدر إلهامي وقوتي.

إلى أمي، التي منحتني حبها ودعمها بلا حدود

وإلى أبي، الذي علمني قيمة العمل الجاد والمثابرة.

إلى إخوتي وأخواتي، شركاء الرحلة ومصدر الفرح والتشجيع.

إلى أصدقائي الأعزاء، اللذين قدموا لي الدعم والتحفيز في كل خطوة.

إلى أساتذتي وزملائي، على علمهم وإرشادهم.

أهدي هذا العمل لك من أمن بي وسأهم في تحقيق هذا الإنجاز.

لكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي وتعب السنين.

شكر وتقدير

بالغ الشكر والتقدير للأستاذي الشرف

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

على توجيهاته ودعمه المستمر طوال فترة إعداد هذه الرسالة.

أشكر زملائي وأصدقائي على دعمهم وتحفيزهم لي.

أعرب عن امتناني العميق لعائلي، وخاصة والدي، على دعمهم الغير محدود وثقتهم الكبيرة في قدراتي.

لم يكن لهذا العمل أن يكتمل دون دعمهم.

كما أود أن أعبر عن شكري لجميع أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين في [جامعة ميدأوشن] على دعمهم ومساعدتهم القيمة.

أخيراً، أتوجه بالشكر لكل من ساهم بشكل أو بآخر في إنجاز هذه الدراسة.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة، والتي تشمل التحليل الموقفي، والأهداف الاستراتيجية، وصياغة الاستراتيجية، وتطبيق الاستراتيجية، والتقييم، على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بأبعادها المتمثلة في الكفاءة، وتبني الابتكار، والاستدامة في شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية، وشملت عينة الدراسة (130) عاملاً، حيث تم إجراء مسح شامل وتوزيع الاستبانات، وتم استرداد (117) استبانة صالحة للتحليل بنسبة مئوية بلغت (90%)

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج هامة أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وأداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة، باستثناء بعد تطبيق الاستراتيجية.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق وإدارة الاستراتيجيات في شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على أبعاد الاستراتيجية مثل التحليل الموقفي، والأهداف الاستراتيجية، وصياغة الاستراتيجيات، والتقييم. كما شددت على أهمية توفير التدريب والتوجيه للقادة والمديرين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة حول كيفية تنفيذ وإدارة الاستراتيجيات بشكل فعال لتعزيز الكفاءة، وتبني الابتكار، وتحقيق الاستدامة. بالإضافة إلى ذلك، أكدت على ضرورة تعزيز الوعي بأهمية استخدام الاستراتيجيات الفعالة لدعم النمو والاستمرارية في شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية من خلال حملات توعية ونشر المعرفة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة، شركة العنوان المبدع، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

ب	بسم الله الرحمن الرحيم
ج	إهداء
د	شكرو وتقدير
هـ	المستخلص
و	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.1	1.1 مقدمة:
2	2.1 مشكلة الدراسة:
3	3.1 أهمية الدراسة:
5	4.1 أهداف الدراسة:
6	5.1 تساؤلات الدراسة
6	6.1 فروض الدراسة:
7	7.1 نموذج الدراسة
8	8.1 الدراسات السابقة:
8	1.8.1 الدراسات العربية
13	2.8.1 الدراسات الأجنبية

9.1 أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	15
10.1 الفجوة البحثية	17
12.1 المنطلقات النظرية للدراسة:	18
13.1 المنهجية وطرق البحث:	19
14.1 مصادر جمع البيانات	19
15.1 أدوات الدراسة :	20
16.1 حدود الدراسة:	21
الفصل الثاني: الاطار النظري	22
تمهيد:	22
المبحث الأول: الادارة الاستراتيجية	23
1.1.2 الإدارة الاستراتيجية:	23
2.1.2 أهمية الإدارة الاستراتيجية:	24
3.1.2 أهداف الإدارة الاستراتيجية:	26
4.1.2 أبعاد الإدارة الاستراتيجية:	29
5.1.2 أنواع المسح البيئي:	29
6.1.2 صياغة الاستراتيجية :	31
7.1.2 تنفيذ الاستراتيجية:	32
8.1.2 تقييم استراتيجية :	34
المبحث الثاني: أداء المشاريع	36
1.2.2 مفهوم الأداء:	36

37	2.2.2 أهمية الأداء:
37	3.2.2 عناصر الأداء
38	4.2.2 مؤشرات الأداء:
40	5.2.2 أنواع مؤشرات قياس الأداء :
41	6.2.2 العوامل المؤثرة في أداء المشاريع :
42	7.2.2 تقييم أداء المشاريع:
47	الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات
47	1.3 تمهيد
47	2.3 منهجية الدراسة:
47	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها:
47	4.3 مصادر جمع البيانات:
48	5.3 صدق أداة الدراسة:
48	6.3 ثبات أداة الدراسة:
49	7.3 أساليب التحليل الإحصائي:
51	الفصل الرابع: نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات
51	1.4 مقدمه
51	2.4 وصف خصائص العينة:
55	3.4 تحليل فقرات استبانة الدراسة
55	4.4 اختبار التوزيع الطبيعي:
65	5.4 اختبار الفرضيات

78	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
78	1.5 تمهيد:
78	2.5 مناقشة النتائج:
82	3.5 مناقشة اختبار فرضيات الدراسة:
84	4.5 التوصيات:
85	Abstract
86	المراجع
86	أولاً: المراجع باللغة العربية
90	ثانياً: المراجع الأجنبية:
97	الملاحق
98	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
47	الجدول (1): معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لجميع فقرات مجالات الدراسة والأداة ككل
50	الجدول (2): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس
51	الجدول (3): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد عينة الدراسة حسب العمر
52	الجدول (4): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
53	الجدول (5): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد العينة للدراسة حسب عدد سنوات الخبرة
55	الجدول (6): التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على اختبار (Skewness & Kurtosis)
55	الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها التحليل الموقفي
56	الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الأهداف الاستراتيجية
57	الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها صياغة الاستراتيجيات
58	الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها تطبيق الاستراتيجية
59	الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها التقييم
61	الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الكفاءة
62	الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها تبني الابتكار

63	جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الاستدامة
64	لجدول (15): قبول أنموذج الدراسة باستخدام برنامج AMOS Version: 18
66	الجدول (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بأبعادها (الكفاءة، تبني الأفكار، الاستدامة) في شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية.
68	الجدول (17): الانحدار المتعدد التدريجي لأثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بأبعادها (الكفاءة، تبني الابتكار، الاستدامة) في شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية.
69	الجدول (18): نتائج اختبار فرضيات الأثر المباشر باستخدام (Structural Equation Modeling) في برنامج (AMOS Version) 18
70	الجدول (19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على البعد التابع (الكفاءة) في شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية.
72	الجدول (20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على البعد التابع (تبني الابتكار) في شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية.
74	الجدول رقم (21) بعد الإدارة الاستراتيجية في الاستدامة

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
8	الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة
51	شكل (2): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس
25	شكل (3): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد عينة الدراسة حسب العمر
35	شكل (4): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
45	شكل (5): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد العينة للدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

تُعتبر الإدارة الاستراتيجية من أهم جوانب إدارة الأعمال التي تساعد الشركات على تحقيق أهدافها وتفوقها في بيئة تنافسية متغيرة. تتناول الإدارة الاستراتيجية عملية صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. تشمل هذه العملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، تحديد الأهداف الاستراتيجية، تطوير الخطط والسياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ومن ثم مراقبة وتقييم الأداء لضمان تحقيق النتائج المرجوة. الإدارة الاستراتيجية ليست مجرد تخطيط طويل الأمد، بل هي عملية ديناميكية تتطلب التكيف المستمر مع التغيرات في البيئة المحيطة، والاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة. (الدوري، 2021)

وتسعى رؤية المملكة العربية السعودية 2030 إلى تنويع الاقتصاد الوطني وتقليل الاعتماد على النفط كمصدر رئيسي للدخل. تركز الرؤية على تطوير القطاعات غير النفطية، وتعزيز الاستثمار في البنية التحتية، وتشجيع الابتكار وريادة الأعمال، كما تحقق الإدارة الاستراتيجية دورًا حاسمًا في أهداف الرؤية من خلال توجيه الشركات والمؤسسات نحو تحقيق النمو المستدام والتكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية. تسعى الرؤية إلى خلق بيئة عمل محفزة تجذب الاستثمارات وتدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة، مما يساهم في تحقيق التنمية الشاملة وزيادة مساهمة القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني.

وتلعب الإدارة الاستراتيجية دورًا محوريًا في تحسين أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة، التي تُعد العمود الفقري للاقتصاد الوطني في العديد من الدول، فمن خلال التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية، يمكن للمشاريع الصغيرة والمتوسطة تحديد الفرص المتاحة والتحديات المحتملة، ومن ثم تطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق أهدافها. تنفيذ هذه الاستراتيجيات يتطلب توجيه الموارد بشكل مثالي، وضمان التنسيق بين مختلف الأنشطة والأقسام داخل المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يساعد التقييم المستمر

للأداء في تعديل الاستراتيجيات بما يتناسب مع التغيرات في البيئة المحيطة وضمان تحقيق النتائج المرجوة. (العزى، 2019)

وتعتمد قدرة المشاريع الصغيرة والمتوسطة على الابتكار والاستدامة بشكل كبير على فعالية الإدارة الاستراتيجية. الابتكار يتطلب من المشاريع تبني أفكار وأساليب جديدة تساهم في تحسين المنتجات والخدمات وزيادة الكفاءة. من خلال الإدارة الاستراتيجية، يمكن للشركات تحديد الفرص الابتكارية وتخصيص الموارد اللازمة لتطويرها. بالإضافة إلى ذلك، تساعد الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة من خلال تبني ممارسات عمل مستدامة تهدف إلى تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والحفاظ على البيئة والمسؤولية الاجتماعية. هذا النهج يعزز من قدرة المشاريع الصغيرة والمتوسطة على التكيف مع التغيرات البيئية والاجتماعية، ويضمن لها مكانة تنافسية قوية في السوق (Ibrahim & Musa, 2020).

2.1 مشكلة الدراسة:

تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض تحديات متعددة تعوق قدرتها على تحقيق الأداء الأمثل والنمو المستدام. تُعد الإدارة الاستراتيجية أحد العوامل الحاسمة التي تؤثر بشكل كبير على أداء هذه المشاريع. رغم الأهمية البالغة للإدارة الاستراتيجية، إلا أن الفهم الشامل لكيفية تأثير أبعادها المختلفة - التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية - على أبعاد الأداء المختلفة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة مثل الكفاءة، تبني الابتكار، والاستدامة لا يزال محدودًا.

رغم أن الإدارة الاستراتيجية تُعتبر منهجية قوية لتحقيق النجاح وتعزيز الكفاءة في العمليات المؤسسية، إلا أن نتائج الدراسات حول أثرها على أداء المشاريع تباينت. من جانب، أظهرت بعض الدراسات مثل دراسة اللوزي (2020) والجفري (2016) أن الإدارة الاستراتيجية تؤثر إيجابًا بشكل كبير على أداء المشاريع. بينما أظهرت دراسات أخرى مثل دراسة Abdel-Aal (2016) وAl-Tijani وآخرون (2014) أن التأثير قد يكون جزئيًا أو غير ملحوظ في بعض الحالات.

بعض الدراسات التي تمت دراستها ركزت على مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الشركات، مثل دراسة Slemaly (2020) التي استقصت مدى تبني الشركات لممارسات الإدارة الاستراتيجية وتأثير ذلك على أدائها. بينما قامت دراسات أخرى مثل Al-Najjar وآخرون (2020) و Abdel-Aal (2016) بدراسة العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وأداء عناصر محددة مثل الكفاءة المؤسسية والأداء التشغيلي وأداء العاملين.

هناك أيضًا دراسات تركزت على دراسة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المشاريع بشكل عام، مثل دراسة الجفري (2016) التي استعرضت كيفية تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء المشاريع في السودان. كما بحثت دراسات أخرى مثل Al-Damen (2017) و Jong et al (2019) و Raz و Barad (2014) في كيفية تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء المشاريع من خلال عدة زوايا وأبعاد.

بالإضافة إلى ذلك، كشف تقرير Wellington Project Portfolio Management (2018) أن نسبة 36% فقط من المشاريع تمكنت من تحقيق متطلبات الجودة والوقت والتكلفة المحددة، مما يظهر أن هناك فجوة يمكن تحسينها بفعالية الإدارة الاستراتيجية.

بناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الفجوة القائمة بين النظرية والتطبيق فيما يتعلق بالإدارة الاستراتيجية وأثرها على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض. لا توجد دراسات كافية تركز على كيفية تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية بشكل فعال في هذا السياق. هذه الفجوة تترك العديد من الأسئلة دون إجابة حول أفضل الممارسات التي يمكن أن تتبناها هذه الشركات لتحسين أدائها من خلال الإدارة الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة لفهم تأثير العوامل البيئية الخارجية والداخلية على تنفيذ وتقييم الاستراتيجيات في هذه الشركات.

3.1 أهمية الدراسة:

تتميز هذه الدراسة بأهميتها العلمية والعملية من خلال تقديم تحليل متعمق لتأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض. تسعى الدراسة إلى سد الفجوة

البحثية الحالية وتقديم إطار نظري شامل يعزز من فهم العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المشاريع. كما تقدم توصيات عملية قابلة للتنفيذ تساعد الشركات الصغيرة والمتوسطة على تحسين أدائها، مما يساهم في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية. من خلال هذه الدراسة، يمكن تعزيز قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال وزيادة مساهمتها في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق الاستدامة.، ويمكن استعراضها ذلك كالتالي:

1.3.1 الأهمية العلمية

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية كبيرة من خلال استكشافها لتأثير الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بأبعادها (الكفاءة، تبني الابتكار، الاستدامة) في مدينة الرياض. تُعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي تتناول هذا الموضوع في السياق السعودي، مما يساهم في سد فجوة بحثية مهمة في الأدبيات الأكاديمية.

من خلال العودة إلى الأدبيات النظرية، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري شامل يوضح كيفية تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة، مما يضيف قيمة كبيرة للأبحاث الأكاديمية ويعزز من فهم العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المشاريع في هذا القطاع الحيوي. كما أن الدراسة تأتي في وقت تتزايد فيه أهمية تحسين بيئة الأعمال وتشجيع الاستثمار في المملكة العربية السعودية، بما يتماشى مع رؤية 2030 التي تهدف إلى تعزيز النمو الاقتصادي والاجتماعي من خلال الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية.

2.3.1 الأهمية العملية

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في تقديم توصيات قابلة للتنفيذ من شأنها أن تساعد الشركات الصغيرة والمتوسطة وخاصة شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية على تحسين أدائها وتبني أفضل الممارسات في الإدارة الاستراتيجية. تُعد الشركات الصغيرة والمتوسطة من الدعائم الأساسية للاقتصاد، وهي في حاجة دائمة إلى تطوير ممارساتها لمواكبة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال وزيادة قدرتها

التنافسية، و تركز الدراسة على تحليل كيفية تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية بفعالية لتعزيز كفاءة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ودعم تبني الابتكار، وتحقيق الاستدامة. من خلال تقديم توصيات عملية مستندة إلى نتائج الدراسة، يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة تحسين أدائها ومساهمتها في دعم الاقتصاد الوطني. كما تساهم الدراسة في توفير رؤى عملية حول كيفية تحسين إدارة العمليات وتعزيز القدرة التنافسية لهذه الشركات.

4.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بأبعادها (الكفاءة، تبني الابتكار، الاستدامة) في شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية. وتتفرع منه عدة أهداف فرعية منها:

- تقييم كيفية تأثير التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية على كفاءة المشاريع في شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية.
- دراسة تأثير أبعاد الإدارة الاستراتيجية على قدرة شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية على تبني الابتكار في مشاريعها.
- فهم تأثير الإدارة الاستراتيجية على استدامة المشاريع في شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية. من خلال التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية.
- تقديم توصيات عملية لشركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية لتعزيز كفاءتها، تعزيز تبني الابتكار، وتحقيق الاستدامة من خلال تطبيق الإدارة الاستراتيجية بشكل فعال.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول : كيف تؤثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بأبعادها المختلفة (الكفاءة، تبني الابتكار، الاستدامة) في شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية؟
وتنقسم الى عدة أسئلة فرعية :

ما هو تأثير الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) على الكفاءة في شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية؟
كيف تؤثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) على تبني الابتكار في شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية؟
ما هو تأثير الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) على الاستدامة في شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية؟

6.1 فروض الدراسة:

بناء على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة من خلال فرضية رئيسية تتمثل في: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بأبعادها (الكفاءة، تبني الابتكار، الاستدامة) في شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية، ويشق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) على الكفاءة في شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للإدارة

الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) على تبني الابتكار في شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للإدارة

الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) على الاستدامة في شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية على شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية ، وأبعادها (التحليل البيئي – صياغة الاستراتيجية – تنفيذ الاستراتيجية – تقييم الاستراتيجية)
- المتغير التابع: أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة ، وأبعادها (الكفاءة – تبني الابتكار – الاستدامة)

شكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

8.1 الدراسات السابقة:

1.8.1 الدراسات العربية

دراسة (العوامرة وآخرون، 2023)

- هدفت دراسة العوامرة وآخرون (2023) إلى تحديد أبعاد الإبداع الفردي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتقييم أثر الإبداع الفردي في تحسين أداء هذه المشاريع، وتقديم توصيات لتحسين ممارسات الإبداع الفردي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها.
- أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع لأبعاد الإبداع الفردي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وأكدت وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإبداع الفردي على الأداء. من بين النتائج الرئيسية، تبين أن الإبداع الفردي يلعب دورًا هامًا في تحسين الأداء الكلي للمشاريع، من خلال تحفيز الابتكار وزيادة الكفاءة والإنتاجية. وأوصت الدراسة بتبني الأفراد المبدعين والأفكار الإبداعية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ودعم هذه المشاريع وتعزيز نموها واستدامتها، بالإضافة إلى تنمية وتطوير القدرات

والمهارات الإبداعية للعاملين. كما أشارت إلى أهمية توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع، ودعت إلى تنظيم برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز المهارات الإبداعية وتحفيز العاملين على تقديم أفكار جديدة تسهم في تحسين الأداء.

دراسة (زغني، 2022)

- هدفت دراسة زغني (2022) إلى تسليط الضوء على الإجراءات والسياسات التي تتبعها الوكالة الجزائرية للتأمين (مكتب الشركة) في ولاية بشار للوقاية من المخاطر والتقليل منها ومعالجتها، بالإضافة إلى تقييم فعالية هذه الإجراءات والسياسات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات وجمع المعلومات.
- أظهرت النتائج أن الوكالة تفتقر إلى قسم أو مكتب مختص بإدارة المخاطر وتعتمد على الصرامة في تطبيق بعض الإجراءات، ولكن هناك بعض الثغرات في نظام إدارة المخاطر. أوصت الدراسة بإنشاء قسم مختص بإدارة المخاطر، وتطوير نظام إدارة المخاطر، وتدريب الموظفين على إدارة المخاطر، وإجراء مراجعة دورية للنظام. كما أشارت الدراسة إلى أن تحسين إدارة المخاطر يمكن أن يؤدي إلى تقليل الخسائر المحتملة وزيادة كفاءة العمليات التشغيلية، مما يعزز من استقرار المؤسسة ويضمن استدامتها.

دراسة (الحبيب وآخرون، 2020)

- هدفت دراسة الحبيب وآخرون (2020) إلى تبيان أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري وقياس مساهمتها في تطوير المؤشرات الاقتصادية الكلية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات وتقديم توصيات لتحسين دور هذه المؤسسات في الاقتصاد الجزائري.
- أظهرت النتائج أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورًا هامًا في الاقتصاد الجزائري وتساهم بشكل كبير في تطوير المؤشرات الاقتصادية الكلية. أوصت الدراسة بدعم هذه المؤسسات من خلال

تقديم التمويل اللازم، وتوفير التدريب والتأهيل للعاملين، وتبسيط الإجراءات الإدارية لإنشاء وتشغيل هذه المؤسسات. كما أكدت على أهمية تعزيز الابتكار والإبداع في هذه المؤسسات لتعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق نمو مستدام.

دراسة (الحيالي وآخرون، 2020)

- هدفت دراسة الحيالي وآخرون (2020) إلى تحديد المشاكل التمويلية التي تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة الريادية، وتحليل العلاقة بين حجم المشاريع والقروض، وتقديم توصيات لتحسين التمويل. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
- أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين عدد العمال في المشاريع الصغيرة والمتوسطة والقروض، حيث أن المصارف تفضل تقديم القروض للمشاريع التي تعتمد على العمالة الماهرة. أوصت الدراسة بتخفيف الإجراءات التي تعيق المشاريع الإبداعية، ودعم الأفراد ذوي المهارات الفنية، وتوفير برامج تدريبية لرواد الأعمال. وأكدت على ضرورة تحسين السياسات التمويلية وتسهيل الحصول على القروض لتمكين المشاريع الريادية من النمو والازدهار.

دراسة (جبريل، 2020)

- هدفت دراسة جبريل (2020) إلى التعرف على مستوى إدارة الأزمات في الشركات النفطية الليبية، وتقييم أبعاد إدارة الأزمات في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي، وتقديم توصيات لتحسين إدارة الأزمات في هذه الشركات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها.
- أظهرت النتائج وجود فجوة كبيرة بين الممارسات الفعلية لإدارة الأزمات والمبادئ النظرية، وعدم وجود خطة مكتوبة لإدارة الأزمات في الشركة المدروسة، بالإضافة إلى وجود ثغرات في عملية اتخاذ القرارات خلال الأزمات. أوصت الدراسة بوضع خطة مكتوبة لإدارة الأزمات، وتدريب الموظفين، وتوفير الإمكانيات اللازمة، وتعزيز دور القيادة في هذا المجال. وأكدت الدراسة على أهمية التخطيط المسبق للأزمات وتطوير سياسات وإجراءات واضحة للتعامل معها بفعالية.

دراسة (سملاي، 2020)

- هدفت دراسة سملاي (2020) إلى مراجعة الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب العالمية من خلال المدخل الوظيفي والتنظيمي، وتحليل العوامل والأبعاد الاستراتيجية المؤثرة عليها. اقترحت الدراسة إطاراً مفاهيمياً لإدارة المواهب العالمية وفق المدخل الاستراتيجي، بهدف زيادة مستوى اندماج إدارة المواهب العالمية ضمن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والاستراتيجية التنافسية للشركات متعددة الجنسيات.
- أظهرت النتائج وجود فجوة بين الممارسات الفعلية لإدارة المواهب العالمية والإطار المفاهيمي المقترح. كما أشارت إلى وجود بعض العوامل والأبعاد الاستراتيجية التي تؤثر على إدارة المواهب. أوصت الدراسة بضرورة توعية الشركات متعددة الجنسيات بأهمية إدارة المواهب العالمية، وتقديم الدعم الفني والمالي، وتطوير برامج تدريبية، وإجراء المزيد من الدراسات حول تطبيق إدارة المواهب في هذه الشركات.

دراسة (اللوذي، 2020)

- هدفت دراسة اللوذي (2020) إلى التعرف على مفاهيم وممارسات الإدارة الاستراتيجية وتحليل تطور استخدامها عبر أربع مراحل رئيسية. ركزت الدراسة على تحديد النموذج الأساسي للإدارة الاستراتيجية وعناصره الأربعة، بالإضافة إلى استعراض الاتجاهات الحديثة في هذا المجال. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث، مما ساعد في تقديم تحليل شامل للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بأداء المؤسسات.
- أظهرت النتائج أن هناك تزايداً في أهمية استخدام الإدارة الاستراتيجية في مختلف المؤسسات. كما بينت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين استخدام الإدارة الاستراتيجية وتحسين أداء المؤسسات، وأشارت إلى وجود العديد من النماذج والأدوات التي يمكن استخدامها لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بفعالية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الإدارة الاستراتيجية في جميع المؤسسات، والاستثمار في تطوير مهارات وقدرات العاملين في هذا المجال، مع متابعة التطورات والاتجاهات الحديثة.

دراسة (حمود، 2019)

- هدفت دراسة حمود (2019) إلى تحديد مستوى التخطيط الاستراتيجي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتقييم أثره على أداء المشاريع، وتقديم توصيات لتحسين ممارسات التخطيط الاستراتيجي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
- أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط للتخطيط الاستراتيجي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وأكدت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي والرؤية والرسالة على الأداء. أوصت الدراسة بضرورة قيام إدارات المشاريع بالتخطيط الاستراتيجي المبني على أسس علمية، ومشاركة العاملين ذوي الخبرات في صياغة الرؤية الاستراتيجية، وتطوير الأهداف الاستراتيجية لتكون أكثر وضوحًا وقابلية للقياس. وأكدت على أهمية تطوير القدرات الاستراتيجية للمشاريع لضمان استدامتها وتحقيق النجاح في بيئة تنافسية.

دراسة (الجبوري، 2017)

- هدفت دراسة الجبوري (2017) إلى تقييم ممارسات الإدارة الفاعلة للاستثمار في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي الخاص، وتحليل التحديات التي تواجه الاستثمار، وتحديد أدوات قياس الأداء، والعلاقة بين ممارسات إدارة الاستثمار والأداء. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات إدارة الاستثمار والأداء، وأشارت إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد ممارسات إدارة الاستثمار على الأداء. أوصت الدراسة بوضع استراتيجية لتطوير وتأهيل المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتطوير ممارسات إدارة الاستثمار لتذليل العقبات. وأكدت على أهمية تقديم الدعم الفني والمالي لهذه المشاريع لتمكينها من تحقيق النمو والازدهار.

دراسة (الجفري، 2016)

- هدفت دراسة الجفري (2016) إلى تقييم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في السودان، من خلال تحليل مدى تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية في كبريات الشركات السودانية وتحديد العقبات التي تواجهها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم التركيز على أبعاد الإدارة الاستراتيجية مثل التخطيط الاستراتيجي، تحليل البيئة، تحديد الأهداف، صياغة الاستراتيجية، تنفيذها، وتقييمها، بالإضافة إلى أبعاد أداء الشركات مثل الربحية، الكفاءة، القدرة على التنافس، والاستدامة.
- أظهرت النتائج وجود فجوة بين الممارسات الفعلية للإدارة الاستراتيجية والمبادئ النظرية، وأشارت إلى وجود بعض العقبات مثل نقص الخبرة والموارد. ومع ذلك، بينت الدراسة أن هناك رغبة لدى الشركات السودانية في تحسين تطبيق الإدارة الاستراتيجية. وأوصت الدراسة بضرورة توعية الشركات السودانية بأهمية الإدارة الاستراتيجية، وتقديم الدعم الفني والمالي، وتطوير برامج تدريبية، وإجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع.

الدراسات الأجنبية

دراسة (Al-Najjar, et al., 2020)

- هدفت دراسة Al-Najjar وآخرون (2020) إلى التعرف على أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات في مدينة الرياض. ركزت الدراسة على تحديد العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وتحقيق أهداف إدارة المشاريع، ووسائل إدارة المشاريع، وتقديم توصيات لتحسين استخدام اليقظة الاستراتيجية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها.
- أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية بأبعادها على إدارة المشاريع وتحقيق أهدافها، وكذلك على وسائل إدارة المشاريع. أوصت الدراسة بتعزيز الاهتمام بمعلومات اليقظة الاستراتيجية، وإنشاء وحدات أو خلايا لليقظة الاستراتيجية، والاهتمام باليقظة البيئية،

وتعزيز المعايير الدولية لإدارة المشاريع، وتشجيع الموظفين على المشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل في مجال إدارة المشاريع.

دراسة (Abdel-Aal, 2016)

- هدفت دراسة (Abdel-Aal, 2016) إلى تحديد أهمية التخطيط على أساس التوجه الخارجي في تحقيق المزايا التنافسية، وتقييم دور إدارة الاستراتيجية في تحقيق هذه المزايا، وتحليل أهم متطلبات نجاح إدارة الاستراتيجية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها.
- أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط على أساس التوجه الخارجي في تحقيق المزايا التنافسية، وكذلك لإدارة الاستراتيجية في تحقيق هذه المزايا. كما أوضحت الدراسة أن من متطلبات نجاح إدارة الاستراتيجية التخطيط المرن، والخطط المتكاملة، والمناخ الملائم، ونظام حوافز ومكافآت فعال. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام بالتخطيط على أساس التوجه الخارجي، والتركيز على إدارة الاستراتيجية لتحقيق المزايا التنافسية، وتوفير المتطلبات اللازمة لنجاح إدارة الاستراتيجية.

دراسة (Al-Tijani, et al., 2014)

- هدفت دراسة Al-Tijani وآخرون (2014) إلى تحديد مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية المشاريع العمومية، وتحليل النصوص القانونية والتشريعية المتعلقة بمشاركة هذه المؤسسات في المشاريع العمومية، وتقييم فاعلية هذه النصوص، وتقديم توصيات لتحسينها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات.
- أظهرت النتائج اهتماماً كبيراً بمساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية المشاريع العمومية وفقاً لقانون الصفقات العمومية لسنة 2012 المعدل، ولكن هناك جملة من النقائص والجوانب الغامضة في هذا القانون. أوصت الدراسة بتعديل قانون الصفقات العمومية لمعالجة هذه النقائص، ووضع برامج توعوية ودعم فني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتخصيص حصة من المشاريع العمومية لهذه المؤسسات.

- هدفت دراسة (Jimmy 2015) إلى تحديد دور القطاع المصرفي في دعم وتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأراضي الفلسطينية، وتقييم أثر هذا التمويل على قدرة هذه المشاريع، وتقديم توصيات لتحسين دور القطاع المصرفي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات.
- أظهرت النتائج أن القطاع المصرفي الفلسطيني لم يول الاهتمام الكافي بتمويل المشاريع الصغيرة، حيث لم تتجاوز نسبة القروض الممنوحة لهذه المشاريع 3% من إجمالي القروض. أوصت الدراسة بتطبيق سياسات وإجراءات لتحسين أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتوفير الخدمات الاستشارية والفنية لتحسين الفرص الاستثمارية، وتشجيع المصارف على تمويل هذه المشاريع بتكلفة منخفضة، ومنح المصارف امتيازات مادية مثل الإعفاءات الضريبية.

9.1 أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

1.9.1 أوجه الشبه

تتمثل أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في التركيز على الإدارة الاستراتيجية وأداء المؤسسات. تشترك الدراسة الحالية التي تبحث في أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في شركة العنوان المبدع بالملكة العربية السعودية مع دراسة اللوزي (2020) التي تناولت مفاهيم وممارسات الإدارة الاستراتيجية، وكذلك مع دراسة Abdel-Aal (2016) التي بحثت في أهمية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق المزايا التنافسية. كلا الدراستين تركزان على الدور الحيوي للإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي.

كذلك، تركز كلتا الدراستين على تقييم أداء المؤسسات. الدراسة الحالية تركز على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وهو ما يتماشى مع دراسة الحبيب وآخرون (2020) التي بحثت في دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطوير المؤشرات الاقتصادية الكلية في الجزائر. في السياق الأجنبي، تناولت دراسة

Al-Najjar وآخرون (2020) أثر اليقظة الاستراتيجية على إدارة المشاريع في شركات الاتصالات بالرياض، مما يعزز الفهم المشترك لأهمية الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المشاريع.

من ناحية المنهجية، تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها، وهو نفس المنهج الذي استخدم في العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة الجفري (2016) ودراسة Abdel-Aal (2016). هذا المنهج يمكن الباحثين من تحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة بشكل منهجي ودقيق.

أوجه الاختلاف

رغم أوجه الشبه العديدة، هناك بعض الاختلافات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة. أولاً، تختلف الدراسة الحالية في السياق الجغرافي حيث تركز على المملكة العربية السعودية، بينما تركزت بعض الدراسات السابقة على دول أخرى. على سبيل المثال، ركزت دراسة الجفري (2016) على السودان، في حين تناولت دراسة Slemaly (2020) الشركات متعددة الجنسيات. في السياق الأجنبي، ركزت دراسة Al-Tijani وآخرون (2014) على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فلسطين.

ثانياً، تختلف مجالات الدراسة بين الدراسات. تركز الدراسة الحالية على تأثير الإدارة الاستراتيجية على المشاريع الصغيرة والمتوسطة في شركة إبداعية، بينما تناولت دراسات أخرى موضوعات مختلفة. على سبيل المثال، ركزت دراسة زغني (2022) على إدارة المخاطر في وكالة التأمين الجزائرية، ودراسة جبريل (2020) على إدارة الأزمات في الشركات النفطية الليبية.

ثالثاً، تتناول الدراسة الحالية الإدارة الاستراتيجية كمتغير مستقل وتأثيرها المباشر على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة، بينما تناولت بعض الدراسات مثل اللوزي (2020) الاتجاهات الحديثة والنماذج المختلفة للإدارة الاستراتيجية بشكل عام. في السياق الأجنبي، ركزت دراسة Abdel-Aal (2016) على التخطيط الاستراتيجي لتحقيق المزايا التنافسية.

أخيرًا، تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على قطاع محدد وهو الشركات الإبداعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، في حين تناولت الدراسات السابقة قطاعات مختلفة. على سبيل المثال، ركزت دراسة الحبيب وآخرون (2020) على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام دون التركيز على قطاع معين.

10.1 الفجوة البحثية

أولًا، هناك حاجة لدراسة الإدارة الاستراتيجية وأثرها على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في السياق السعودي، وخاصة في الشركات ذات الطابع الإبداعي مثل شركة العنوان المبدع. لم يتم تغطية هذا السياق بشكل كافٍ في الدراسات السابقة التي ركزت على دول أخرى أو قطاعات مختلفة.

ثانيًا، بالرغم من تناول بعض الدراسات السابقة لموضوعات الإدارة الاستراتيجية وأداء المؤسسات، إلا أن هناك نقصًا في الدراسات التي تركز على العلاقة المباشرة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في السياق السعودي، خاصة في الشركات الإبداعية.

ثالثًا، هناك حاجة لتحليل عميق للعوامل الاستراتيجية المحددة التي تؤثر على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الشركات السعودية. الدراسات السابقة تناولت الإدارة الاستراتيجية بشكل عام، ولكن لم تتعمق في العوامل الخاصة بالشركات الصغيرة والمتوسطة في السياق السعودي.

رابعًا، تبرز الفجوة في تقديم إطار تطبيقي وعملي يمكن أن يساعد الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية على تحسين أدائها من خلال الإدارة الاستراتيجية. الدراسات السابقة قدمت توصيات عامة، ولكن هناك حاجة لتطوير إطار عملي يمكن تطبيقه في السياق السعودي.

12.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

- تعريف الإدارة الاستراتيجية: الإدارة الاستراتيجية هي عملية تنظيمية شاملة تهدف إلى تحديد التوجهات والأهداف الطويلة الأجل للمؤسسة، وتطوير وتنفيذ السياسات والخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ومراقبة وتقييم الأداء لضمان تحقيق النتائج المطلوبة. وفقًا لـ Hill و Jones (2019)، تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها "مجموعة من القرارات والإجراءات التي تهدف إلى صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها".
- أبعاد الإدارة الاستراتيجية:
- التحليل البيئي: هو عملية جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحديد الفرص والتهديدات. وفقًا لـ Pearce و Robinson (2020)، يهدف التحليل البيئي إلى فهم القوى المؤثرة على المؤسسة واستراتيجياتها.
- صياغة الاستراتيجية: تتضمن تحديد الأهداف الرئيسية وتطوير الخطط والسياسات لتحقيقها. Barney و Hesterly (2018) يشيران إلى أن صياغة الاستراتيجية تتطلب تحليلًا دقيقًا للموارد الداخلية والبيئة التنافسية لتحديد الاستراتيجيات الأمثل.
- تنفيذ الاستراتيجية: يشمل تحويل الخطط إلى أفعال وإجراءات لتحقيق الأهداف المحددة. Kaplan و Norton (2019) يوضحان أن التنفيذ الفعال يتطلب تنسيقًا جيدًا للموارد والأنشطة ووجود قيادة قوية.
- تقييم الاستراتيجية: هو عملية مراقبة الأداء وقياس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وفقًا لـ Wheelen و Hunger (2018)، يهدف التقييم إلى التأكد من أن الاستراتيجية تسير في الاتجاه الصحيح وتصحيح أي انحرافات.
- تعريف أداء المشاريع: أداء المشاريع هو مدى تحقيق المشروع لأهدافه من حيث الكفاءة والجودة والوقت والتكلفة. وفقًا لـ Kerzner (2020)، يعبر أداء المشاريع عن القدرة على تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة وفعالية.

- أبعاد أداء المشاريع:
- الكفاءة: تشير إلى القدرة على استخدام الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق الأهداف. Gibson et al (2019) يعرفون الكفاءة بأنها تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة.
- تبني الابتكار: يعبر عن قدرة المشروع على تطوير وتطبيق أفكار جديدة وأساليب مبتكرة. وفقًا لـ Drucker (2019)، الابتكار هو محرك أساسي للنمو والتطور في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- الاستدامة: تشير إلى قدرة المشروع على الاستمرار في تحقيق النجاح على المدى الطويل مع الحفاظ على الموارد البيئية والاجتماعية. Elkington (2018) يشير إلى أن الاستدامة تتطلب التوازن بين العوامل الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

13.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج التحليلي والمنهج الوصفي، بهدف فحص واستكشاف جميع جوانب الموضوع المدروس. استند المنهج التحليلي إلى جمع وتحليل البيانات والمعلومات لوصف وتحليل المشكلة المعيّنة، بهدف الوصول إلى استنتاجات محددة استنادًا إلى الفرضيات الموضوعية. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام الأساليب الإحصائية، مثل استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، لتحويل البيانات من شكل نوعي إلى كمي لتسهيل التحليل الإحصائي.

أما المنهج الوصفي، فقد استند إلى جمع البيانات والمعلومات التي توفر وصفًا دقيقًا للمشكلة أو الظاهرة المدروسة. وقد تم اعتماد منهج دراسة الحالة بواسطة إجراء استبيانات وتحليلها بعناية، بهدف استخلاص توصيات وافرة تساهم في فهم أعمق للموضوع.

14.1 مصادر جمع البيانات

➤ المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة، والدوريات، والمجلات العلمية، والمقالات.

➤ المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

15.1 أدوات الدراسة :

تعريف أداة البحث بأنها الوسيلة التي يتم من خلالها جمع البيانات للإجابة عن تساؤلات البحث صحيح تمامًا. والاستبانة هي نوع معين من هذه الأدوات، وتُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث." وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول (المتغيرات الديمغرافية):

يتضمن معلومات عن خصائص الأفراد المشمولين في الدراسة مثل النوع (ذكر/أنثى)، العمر، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي أو الوظيفة التي يشغلونها. هذه المتغيرات تساعد في تحليل النتائج بناءً على خصائص العينة المدروسة.

القسم الثاني (متغيرات الدراسة المستقل والتابع):

يتضمن فقرات وأبعاد تقيس المتغيرات التي يدرسها البحث، وتتمثل في المتغير المستقل (المتغير المفسر أو المؤثر) والمتغير التابع (المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل). يتم تصميم هذا القسم بدقة لضمان أنه يغطي كافة جوانب المتغيرات المهمة للبحث ويساهم في تحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى الاستنتاجات المناسبة.

باستخدام هذه الاستبانة، يمكن للباحثين جمع البيانات اللازمة لتحليلها واستنتاج العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات المختلفة في دراستهم.

16.1 حدود الدراسة :

- حدود موضوعية : تتناول هذه الدراسة أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض. تركز الدراسة على تحليل أبعاد الثلاثة الرئيسية للمشاريع وهي: الكفاءة، تبني الابتكار، والاستدامة.
- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية
- حدود زمنية: يتم إجراء الدراسة خلال عام 2024.
- حدود بشرية: اقتصرَت الدراسة على الإدارة العليا والوسطى في شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الاطار النظري

تمهيد:

إن الحفاظ على مستوى الفاعلية والتميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبح أمراً صعباً في ظل التحديات التي تحيط بها من كافة الجوانب، ودائماً هناك مشاكل يجب مواجهتها وحلها، وفرص يجب اغتنامها والاستفادة منها من. ومن الحقائق التي لا جدال فيها هو الدور الفعال الذي تلعبه استراتيجيات الأعمال في حل العديد من المشكلات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أن معظم الإدارات لا تدرك أهمية هذه الاستراتيجيات، وتفتقر إلى المعايير الجيدة لاختيار الاستراتيجيات والبرامج المناسبة لاحتياجاتها. . وتشير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بانتظام إلى أن عدم القدرة على الحصول على الاستراتيجيات المناسبة لفعالية المشروع، فضلاً عن التمويل، هو أحد العقبات الرئيسية أمام نموها.

وكثيراً ما ترى البنوك التجارية والمؤسسات المالية أن تقديم الخدمات لها أمر محفوف بالمخاطر، وبالتالي تعاني بشدة من عدم القدرة على الوصول إلى الخدمات المالية الأساسية الكافية ومع هذه القدرة المحدودة على التحرك نحو استراتيجيات الأعمال المناسبة، يواجه أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة صعوبات كبيرة في تنفيذ الاستثمارات اللازمة لزيادة الإنتاجية والقدرة التنافسية، وخلق أسواق جديدة وتوظيف المزيد من العاملين.

ومن ثم سوف يتم تقسيم هذا الاطار على النحو التالي:

— المبحث الأول: الادارة الاستراتيجية

— المبحث الثاني: أداء المشاريع

المبحث الأول: الادارة الاستراتيجية

1.1.2 الإدارة الاستراتيجية:

عرفت الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنشأة في الأجل الطويل مستندة في ذلك على ما تملكه من ميزات تنافسية وتعمل المنشأة من خلال الدراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وارتباطها بالقوة والضعف إلى تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة. (الديراوي 2018).

وهي علم وفن التعامل مع المستقبل الذي تتسارع فيه المتغيرات، أي هي عملية تحدد فيها الإدارة رسالتها ورؤيتها وأهدافها وتصنع القرارات الاستراتيجية التي تؤثر في أداء المنظمة وتشكله على المدى الطويل في بيئة ديناميكية متسارعة التغير. (العنزي، 2019)

وعرفت الإدارة الاستراتيجية أيضاً بأنها مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنشأة في الأجل الطويل مستندة في ذلك على ما تملكه من ميزات تنافسية وتعمل المنشأة من خلال الدراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وارتباطها بالقوة والضعف التنظيمي وعلى تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة. (الغالي، 2015)

كما عرفت الإدارة الاستراتيجية بأنها عبارة عن مجموعة من التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وتصميم استراتيجية بقراءة وتحليل بيئة المنظمة ومن ثم تنفيذها وتقييم النتائج.

كذلك عرفت الإدارة الاستراتيجية بأنها وظيفة المدير الاستراتيجي لأن الاستراتيجية تبقى دائماً في مقدمة مهام الإدارة العليا في المنظمة.

2.1.2 أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تظهر أهمية الإدارة الاستراتيجية من النتائج والمنافع المستهدفة منها وتتلخص هذه النتائج والمنافع

فيما يلي: (العززي، 2019)

- 1- تحقيق وضوح الرؤية المستقبلية للمؤسسة.
- 2- تنمية أو إزالة أسباب مقاومة التطوير والتغيير.
- 3- تعميق منهج أو سياسة التمكين وتفعيل القرارات الجماعية.
- 4- تنمية قدرة المؤسسة في تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل.
- 5- تعدد الإدارة الاستراتيجية أحد محددات الأداء المرتفع، ولتحقيق الفعالية للتصرفات الإدارية، وهي تطور إيجابي في الفكر الإداري يساعد على استقرار المؤسسة واستمرارها ونموها.

يضيف إلى أهمية ومزايا الإدارة الاستراتيجية أيضاً عبد الحميد عبد الفتاح المغربي النقاط التالية:

(الغالي وادريس 2015)

1. وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية: إن صياغة الاستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من الدقة لتوقع الأحداث مستقبلاً والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقاتها وبالتالي نمو المنظمة وبقائها، فالمنظمة الناجحة هي تلك التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية ودقة في توقعاتها وبالتالي تركز مواردها واهتماماتها لهذه الأمور، لكن مواردها المالية ولن يرجع لسبب إلى الافتقار إلى صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي، وهذا يمكن القول أن الشركات التي تهتم بوضع استراتيجيات واضحة لأعمالها قد حققت نجاحاً ملحوظاً في إنتاجيتها ومبيعاتها وأرباحها، بما يمثل حافز لغيرها من الشركات للاهتمام والعناية ببناء وصياغة الاستراتيجية المناسبة لها.
2. التفاعل البيئي على المدى البعيد لا تستطيع منظمان الأعمال التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها في المدى القصير، فلا يمكن التحكم والسيطرة على الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية السائدة، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد، بناء على قدراتها الاستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئتها، وليس بمجرد الاستجابة السلبية لما يحدث في هذه، ومن ثم يمكن المنظمة أن تحظى

باستغلال الفرص المتاحة وتقلل من أثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوى الداخلية ويحسن من عوامل الضعف الداخلية.

3. تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية، أثبتت بعض الدراسات البحتة أن هنالك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية في المنظمة ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجياتها طويلة المدى وتحريها دقة اتخاذ القرار الاستراتيجي.

4. تدعيم المركز التنافسي إن الإدارة الاستراتيجية تقوي مركز المنظمات في ظل الظروف التنافسية الشديدة المحلية أو الدولية، وتدعيم مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، وتساعد المنظمات على الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية نظراً لاتساع سيطرتها على أمور السوق.

5. القدرة على إحداث التغيير : إذ تعتمد الإدارة الاستراتيجية على كوادرات ذات تحديات ونظريات ثاقبة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير والتصحيح والاكتشاف، فالقائمون على وضع وصياغة الاستراتيجية يرون أن التغيير أكثر منه تحدي ومعوق.

6. تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة تساعد الإدارة الاستراتيجية على توجيه جهود المنظمة التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما تساهم في استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

بالنظر إلى التحديات والتهديدات التي تواجهها منظمات الأعمال، أصبح تطبيق الإدارة الاستراتيجية من الضروريات الحتمية وليست كمالية يمكن الاستمرارية من دونها، ورغم صعوبة تبنيها واعتمادها على توفر حجم كبير من الموارد إلا أنها تتأني بمنافع تفوق ذلك، حيث تجلت أهمية الإدارة الاستراتيجية في الآتي: (موسي وشين، 2017)

1- وضوح رؤية منظمات الأعمال والقدرة على استقراء الحاضر واستحضار الغد حتى تتمكن من صياغة استراتيجيتها التي تسعى لإنجازها، وبحصافة تخلص من الارتجالية والعشوائية والتدابير العرضية.

- 2- تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها على الأمد البعيد، من خلال التفاعل مع ما يجد من ظروف، واستغلال ما يتاح من فرص محيطة، بالإضافة إلى تخفيف آثار المخاطر الناتجة عن التغير البيئي.
- 3- الحد من مقاومة التغيير من خلال التشاركية من جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية في إعداد خطة استراتيجية والتي تتطلب الإدراك والاقناع والالتزام بتنفيذها، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في مؤازرة التغيير الناتج عن تبني استراتيجية جديدة.
- 4- تعزيز قدرة المنظمة على استغلال الإمكانيات والموارد والتي تعد بمثابة ضمان للمستقبل وللاستمرارية، كونها منهجية تسير بخطوات متتابعة التحديد المهام والطرق والأدوات الرئيسية للربط بين الحاضر وما تتطلع له المنظمة في المستقبل.
- 5- المساعدة في حل المشكلات بأساليب منهجية ومنظمة، جراء خراط العاملين من مستويات مختلفة في عمليات التخطيط، ليتم نقل المعارف بشكل سريع إلى مختلف مستويات المنظمة ورفع كفاءاتهم التنبؤية، للتمكن من تسديد ثغرات التعثر المتوقعة (موسي، وشين، 2017)
- 6- مواكبة التطورات المحيطة في بيئة الأعمال والتي تؤول إلى تطوير المنظمة وتطوير خدماتها ومنتجاتها وإتاحة الفرصة أمامها للفوز بسجال المنافسة. وتدعيم مركزها مع المنظمات المحلية والدولية والتي تعمل في نفس المجال (الجريري، 2018).

3.1.2 أهداف الإدارة الاستراتيجية:

إن أغراض المنظمة تمثل الموجه الأساسي الذي يقودها إلى تحقيق الغايات التي تسعى إليها فالأهداف والغايات تسهم في إصدار القرارات الاستراتيجية، وتوضح أولوياتها وأهمية كل منها، كما تسهم أيضاً في بيان العلاقة بين المنتجات والأسواق وتحدد ما يجب التركيز عليه فيها، ويساعد وضع الأهداف التنظيمية في المستويات العليا في وضع الأهداف الفرعية للوظائف كما تسهم في بيان مراكز المسؤولية، وأخيراً فإنها تسهم في تقييم أداء المنظمة والتعرف على معدلات نموها ومن ثم فإن المنظمة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق، وعادة يتم بناء المنظمات بتحقيق أهداف معينة، ولولا وجود الأهداف لا يمكن إطلاقاً كلمة منظمة عليها.

يمكن تعريف الأهداف بأنها نتائج محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها في سبيل اتباع رسالتها الأساسية، وتعد الأهداف ضرورية لنجاح المنظمة لأنها تحدد الاتجاه وتساعد في التقييم وتخلق التعاون وتكشف الأولويات وتركز على التنسيق وتقدم أساساً للتخطيط الفعال، والتنظيم والتحضير والرقابة على الأنشطة.

يمكن تعريف الأهداف بأنها : النتائج التي يعمل التنظيم في المنشأة على تحقيقها من خلال وجوده وعملياته).

وقسم البعض الأهداف إلى أهداف اقتصادية وغير اقتصادية وهي:

1. الأهداف الاقتصادية:

إنها تشكل الهيكل الرئيسي لأهداف المنظمة وتمارس تأثيرها على سلوكها، وتستخدمها الإدارة لقيادتها ومراقبتها بغرض تعظيم الربح، وبذلك تسعى المنظمة إلى تحقيق عوائد على الموارد المتاحة لها والمستخدم فيها على المدى الطويل ولكي يتثنى للمنظمة البقاء والاستمرار فإن ذلك يفرض عليها أن تحدد أهدافاً تتعلق بالمدى البعيد وتتصف بالمرونة التي تساعد المنظمة على مواجهة الظروف المتغيرة بأقل مخاطرة ممكنة وذلك بطريقتين هما طريق داخلي مثل مؤثرات سيولة الموارد وسهولة التكيف وإمكانية توزيع الطاقات والموارد وطريق خارجي يتمثل في التنوع في الأسواق والمنتجات وخلافه. (العنزي، 2019)

2. الأهداف غير الاقتصادية:

والتي منها الأهداف الاجتماعية تنتج من تفاعل أهداف الأفراد والمشاركة في المنظمة ذات الصلة بها، لها هدف اجتماعي يتمثل في تلبية حاجات المجتمع وتقديم سلع وخدمات مرضية للجماهير وفي ذات الوقت يفرض عليها المجتمع أن تستخدم الموارد والإمكانات المتاحة بشكل إيجابي، وهي في محاولتها لتحقيق أهدافها أن تسلك السبيل الرشيد في استخدام الموارد وهذا من أهم المسئوليات الاجتماعية ذات الطبيعة الاقتصادية التي تقتضي من المنظمات وعلمها القيام بها بشكل فعال.

ومن ناحية أخرى تتعد أهداف المنظمات بسبب المتغيرات التنظيمية في المؤسسة أو المنظمة نفسها ويتضح ذلك بجلاء في حالة المنظمة المملوكة لأكثر من فرد.

يتأثر تحقيق أهداف المنظمة بتاريخها وتجاربها الماضية والعلاقة المتبادلة بين الأهداف والبيئة، وكذلك يتأثر الأفراد الذين يسيطرون عليها وما يتصفون به من ثقافة أو عقيدة أو جنس، وفوق كل ذلك على المنظمة أن تسعى لتحقيق التوازن بين جمهورها وبين مساهمها والعاملين ومواردها. (موسي، 2017)

بناء على ما سبق يمكن بيان أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف وذلك على النحو

التالي:

أ- القابلية للقياس الكمي: إذ يجب أن تخضع الأهداف إلى القياس الكمي بقدر الإمكان حتى يمكن التحقق من الوصول إليها.

ب- الوضوح والبساطة والقابلية للفهم، يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة خاصة لكل من واضعها ومنفذها، ويحبذ الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة وبلغة واضحة ومتعارف عليها لأعضاء التنظيم.

ج- الموضوعية والواقعية يجب أن تكون الأهداف موضوعية وقابلة للتحقيق وتمثل مصالح مختلف الأطراف بصورة عادلة ولا تميل إلى (الذاتية) أو التأثير بالأشخاص والمصالح المنفردة.

د- لارتباط بعنصر الزمن: يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن، أي ترتبط بمواعيد زمنية محددة لها بداية ونهاية معلومة.

هـ- مشاركة العاملين في وضع الأهداف يحبذ اشتراك من سيتولى تحقيق الأهداف في وضعها ما أمكن ذلك، مما ييسر أداء المهام والوظائف لوضوح الأهداف وفهمها من قبل الجميع.

الانسجام والترابط بين الأهداف: ينبغي أن لا تكون الأهداف متعارضة خاصة ما بين الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية، بحيث تمثل سلسلة منسجمة معا تقود المنظمة بمختلف جهودها لتحقيق أغراضها الرئيسية بما يؤدي رسالتها.

4.1.2 أبعاد الإدارة الاستراتيجية:

1. التحليل البيئي

يسبق عملية صياغة الاستراتيجية الفهم الدقيق السياقات البيئية التي تتنافس فيها منظمات الأعمال. حيث يكاد يكون من المستحيل على المنظمة تصميم استراتيجية دون فهم عميق للبيئة التي تعمل بها. وبمجرد قيام الإدارة بتأطير جوانب البيئة التي تؤثر على الأعمال، تغدو المنظمة في وضع يسمح لها بتحديد المزايا التنافسية لها، ويمكن تعريف عملية المسح البيئي بأنها أداة شاملة تتضمن مراقبة وتقييم ونشر المعلومات ذات العلاقة البيئية.

بالتطوير التنظيمي للاستراتيجية (Hitt & Ireland & Hoskisson., 2016).

5.1.2 أنواع المسح البيئي:

أولاً: المسح البيئي الخارجي للمنظمة وينقسم إلى:

البيئة الخارجية العامة وتشير إلى الإطار البيئي العام والواسع الذي تعمل فيه شتى منظمات الأعمال بغض النظر عن مجال اختصاصها، وتتكون من عوامل بيئية واسعة تؤثر بدرجة متفاوتة على جميع المنظمات تقريباً، التي يمكن من خلالها تحديد الدوافع الرئيسية للتغيير من عناصر والذي يتبناه ومن تلك العوامل ما تضمنه مصطلح (Whittington & Scholes & Angwin & Regner, 2014) مفكرو الإدارة الاستراتيجية ويتضمن جميع العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والبيئية، والتكنولوجية، والقانونية.

البيئة الخارجية الخاصة (المهمة) وهي الإطار البيئي الأضيق والذي يندرج تحته مجموعة من العوامل التي تؤثر على المنظمات العاملة في ذات المجال، ولعل من أهم هذه العوامل التي تضمنتها بيئة المهمة المنافسون الذين يسعون إلى نفس الأسواق أو الموارد، وكذلك الزبائن الذين يستخدمون منتجات المنظمة، بالإضافة إلى الموردين الذين يوفرون الموارد اللازم للعمليات الإنتاجية، والموزعين الذين يقومون بتوفير

المنفعتين المكانية والزمانية للمستهلكين، وتتضمن أيضاً المجموعات التنظيمية ذات التأثير المباشر على المنظمة والتي يجب الاستجابة السريعة لها (مثل

لنقابات والمؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني)، وأيضاً المنظمات التي من الممكن أن يتم التحالف معها لإنشاء مشروع مشترك، وما إلى ذلك من مؤثرات متغيرة خاصة في البيئة المباشرة في المنظمات ذات النشاط نفسه (Cherunilam, 2015)

ثانياً: المسح البيئي الداخلي للمنظمة

ويتمثل بجميع العوامل والقوى التي تقع داخل إطار المنظمة والتي يكون لها علاقة مباشرة في أدائها، وترتبط مكوناتها إلى حد كبير بأنشطتها مثل المكونات التنظيمية، والمكونات المادية، والمكونات المعرفية، ويهدف تحليل البيئة الداخلية لمعرفة نواحي الضعف والقوة في منظمات الأعمال، وبناء على ذلك يكون باستطاعتها تحديد قدراتها الراهنة، والتي قد تغدو محدداً لكيفية اغتنام الفرص والحد من التهديدات المعيقة لها في محيط البيئة الخارجية (الشريف ومحلب (2015) وتتكون البيئة الداخلية للمنظمات من العناصر الآتية:

الهيكل التنظيمي (Structure) ويمكن اعتباره بأنه شبكة تنظيمية تحدد خطوط الاتصال والسلطة وأدوار الأفراد تبعاً للتقسيمات الإدارية العمودية والأفقية، والتي تعمل معاً من أجل إحراز الأهداف الاستراتيجية النهائية بشكل كفؤ، ويجري من خلالها تنفيذ المهام المطلوبة بفعالية عالية، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية واتخاذ القرارات حريماً، (2020)

الثقافة التنظيمية (Culture)، تعبر عن التراكيب البنيوية من المعاني والسمات وتتألف من المعتقدات والأعراف والقيم التنظيمية، والتي يجب أن تتميز بها المنظمات، حتى تصنف بأنها منظمة تقوم على أساس ثابت ونظام خاص بها، وأنه باستطاعتها الوصول إلى نتائج ومخرجات إيجابية، تعتمد في تحقيقها على مدى نجاح الخطة التنظيمية التي تركز عليها، مما يساهم في تطوير وتمكين أعضاء التنظيم في شتى المجالات المهنية (الرواشدة، 2019)

الموارد المتاحة : ويقصد بها أصول المنظمة وتتألف من أصول مادية وأصول تنظيمية، وأصول بشرية تشتمل على المعرفة والمهارات والقدرات والمواهب الإدارية، وتعد موارد المنظمة مرتكزاً في صياغة استراتيجيتها، حيث يتم تخصيصها بشكل كفؤ في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة وميزتها التنافسية (Phina, 2020)

ويرى الباحث أن البيئة بشقيها جزء لا يتجزأ عن منظمات الأعمال، وأن المنظمات لا ينبغي أن تترك صياغة استراتيجياتها للصدفة دون تبني تدابير مبكرة تتمثل بالمسح البيئي، والذي يساعدها في الوصول إلى نقطة تناظر وتمائل استراتيجي بين القوى الاستراتيجية في البيئة الخارجية وفي البيئة الداخلية للمنظمة، وذلك من خلال جمع أكبر قدر من المعلومات، وتحليلها بطريقة ممنهجة تجعل بمقدورها توقع القوى المؤثرة فيها، والإدراك الصريح الإمكانيات الداخلية المتوفرة، وحشد وتجهيز تلك الإمكانيات المعالجة مسببات وهنّها وضعفها الداخلي، ولتستشعر بها المهددات والمعوقات الخارجية التي قد تؤدي إلى انحدار في مسيرتها نحو النجاح، الأمر الذي سيجعل منها منظمة يقظة في تعاملها مع البيئة، وبارعة في استكشاف فرص التسويق والمنافسة المحيطة واستغلالها بشكل يسهم في صياغة استراتيجية ناجحة تمكنها من إحراز أهدافها الاستراتيجية ودوام عطائها ونموها وتقليص الفجوة بين الواقعين الحالي والمنظور.

6.1.2 صياغة الاستراتيجية :

وتعد عملية صياغة الاستراتيجية حلقة الاتصال بين الجانبين النظري والواقعي في المنظمات والتي تؤول إلى نتائج ملموسة وذات معنى (الغالي و ادريس، 2015)، وتمر صياغة الخطة الاستراتيجية للمنظمة بخطوات متتابعة ومؤدية إلى تنفيذ الاستراتيجية، يمكن توضيحها كالآتي:

رؤية المنظمة حيث تقوم معظم منظمات الأعمال بصياغة رؤية استراتيجية تعد بمثابة أدلة تأسيسية في تحديد أهداف المنظمة، وتأتي صياغة الرؤية في أولى خطوات صياغة الاستراتيجية، وتعبّر الرؤية عن الطموحات والأمال التي ترنو المنظمة للوصول لها على المدى البعيد أي أنها ذات توجه مستقبلي وقبول واسع لدى موظفي المنظمة (عبد الرزاق وسلمان ، 2019)

رسالة المنظمة وتعبّر عن سياق عمل المنظمة وعملياتها وإمكانياتها، بحيث تعكس صورتها التي ترغب الظهور بها أمام الأطراف المستفيدة منها من خلال منتجاتها وخدماتها وأسواقها. (القطامين، 2019)

الأهداف الاستراتيجية ترتبط الأهداف الاستراتيجية مباشرة برسالة المنظمة ورؤيتها، وتعد الركيزة التي يستند عليها متخذو القرارات في المنظمة لتوسيع الأنشطة وتطويرها، حيث تسعى المنظمة إلى تحويلها لأهداف تفصيلية بعد غريلة وتحديد البدائل المتاحة، وتحقيقها خلال الفترة المخصصة للخطة الاستراتيجية.

وضع السياسات والمبادئ التوجيهية (Policies): يقصد بالسياسات بأنها تلك الأطر التي من شأنها الإسهام في تحديد التوجهات العمليات صنع واعتماد القرارات وتأدية المهام ومزاولة الصلاحيات والسلطات، وعليه يمكن اعتبارها حلقة تربط بين عمليتي الصباغة والتنفيذ (موسي وشين، 2017)

ومما سبق يرى الباحث أن مرحلة صياغة الاستراتيجية تعزز قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال ترجمة طموحاتها ورغباتها إلى رؤية ورسالة وأفكار قابلة للتنفيذ، من خلال اختيار الاستراتيجية المناسبة من بين البدائل الاستراتيجية وبما يتناسب مع وضع المنظمة الراهن ونتائج تحليل المعلومات التي تم جمعها عن البيئة الخارجية، وكذلك وضع السياسات اللازمة للبدء في عملية التنفيذ الاستراتيجي.

7.1.2 تنفيذ الاستراتيجية:

وفي هذه المرحلة يتم نقل الاستراتيجية من الحيز النظري إلى الحيز التطبيقي، بوضع الاستراتيجية المختارة للمنظمة موضع التنفيذ وتتضمن في طياتها مستلزمات تشمل تصميم الهيكل التنظيمي، وتوزيع الموارد وتطوير عملية صنع القرار، وإدارة الموارد البشرية (Ibrahim & Musa, 2020)

وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى نموذج العناصر الإدارية السبعة اللازمة لإنجاح عملية التنفيذ الاستراتيجي، والذي ابتدعته شركة ماكينزي الاستشارية، وأطلقت عليه مسمى (McKinsey S Framework)، حيث يتضمن سبعة عناصر لها إسهاماتها في تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة بشكل كفؤ

وفعال، وأكد القائمون على هذا النموذج ضرورة إعطاء جميع عناصره أهمية متساوية لتحقيق أفضل النتائج، وتتلخص هذه العناصر بالآتي:

الهيكل ويمثل الطريقة التي يتم بها تنظيم أقسام ووحدات الأعمال ويتضمن معلومات عن الصلاحيات والمهام والمسؤوليات فهو المخطط التنظيمي للمنظمة (Putra, Syah, Pusaka & Indradewa, 2019).

الأنظمة هي عمليات وإجراءات المنظمة، والتي تكشف عن الأنشطة اليومية وكيفية تدفقها واتخاذ القرارات وكذلك تحديد الأنظمة التي تحدد كيفية تنفيذ الأعمال ويجب أن تحوز على التركيز الرئيسي للمديرين أثناء التغيير التنظيمي (Chareanporn, Mingmalairaks & Jongsureyaphas, 2020).

الاستراتيجية وهي الخطة التي تضعها المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتحقيق النجاح التنافسي في السوق (Gechkova & Kaleeva, 2020).

النمط الإداري يمثل النمط الطريقة التي تدار بها المنظمة من قبل كبار المديرين، وكيف يتفاعلون، وما هي الإجراءات التي يتخذونها وقيمتها الرمزية (Widianoro, Herawaty, Rizal & Fitriyana, 2020).

المهارات: هي المهارات التي يمتلكها موظفو المنظمة بشكل جيد للغاية وهي تشمل أيضا القدرات والكفاءات التي تميز المنظمة عن غيرها. والتي تمكنها من تحويل المعلومات إلى واقع تطبيقي (Putra, 2019).
(et al

فريق العمل يهتم هذا العنصر بنوعية وعدد الموظفين الذين ستحتاجهم المنظمة والكيفية التي سيتم بها تعيينهم وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأتهم (Al-Masaeid, 2020).

الثقافة المشتركة: وهي القواعد والمعايير التي توجه سلوك العاملين وإجراءات المنظمة، وبالتالي فهي أساس كل منظمة وهويتها (Clarke, 2020).

ويرى الباحث أن عملية التنفيذ الاستراتيجي تتطلب اهتماماً كبيراً من قبل الإدارة العليا في المنظمة، لما لها من دور فعال في إنجاح الاستراتيجية المختارة أو إخفاقها، حيث أن التنفيذ الفعال والصحيح يسمح بالتعويض عن الأخطاء التخطيطية، من خلال التحليل المبني على التفكير المنطقي والاستراتيجي والمعلومات المتاحة، وكذلك الحال عندما يكون التنفيذ غير فعال للخطة المعتمدة والمصاغة بالطريقة الصحيحة فإنه سيؤدي إلى إخفاقها وفشلها، وكذلك فإن الجهود المبذولة في عملية الصياغة ستؤول دون جدوى للمنظمة. ولتحقيق ذلك هناك مستلزمات لا يمكن التغاضي عن وجودها في هذه المرحلة، تتضمن تحديد الأهداف التشغيلية، ووضع البرامج التنفيذية ذات المواعيد المحددة، ووضع السياسات والبرامج والإجراءات اللازمة. بالإضافة إلى توجيه الموارد التنظيمية اللازمة لعملية التنفيذ، للإتيان بأفضل النتائج.

8.12 تقييم استراتيجية :

تبدأ عملية الرقابة فعلياً جنباً إلى جنب مع مرحلة التنفيذ، حيث تتم عملية مراقبة التنفيذ وتحديد الانحرافات والقيام بعمليات التصحيح أولاً بأول، ويعتبر تتبع ورصد مصدر الخطأ ومعالجته وتوثيق كافة الإجراءات من أساسيات نجاح عملية التقييم (القطامين 2019)

يرى كل من الدوري (القطامين ، 2019) و (Cherunilam, 2015) أن الرقابة الاستراتيجية تصنف إلى ثلاثة مستويات تختلف تبعاً لاختلاف المستوى الإداري، وفي ذات الوقت تتوافق مع مستويات الاستراتيجية ابتداء من الاستراتيجية الكلية وعبوراً باستراتيجية وحدات الأعمال وانتهاء بالاستراتيجية الوظيفية، وسيتم توضيحها حسب الآتي:

الرقابة على المستوى الاستراتيجي وهي تلك الرقابة التي يزاولها القادة الاستراتيجيون في قمة الهرم التنظيمي، والتي تركز على التوجهات الاستراتيجية والفاعلية العامة للمنظمة، وتهدف إلى ضمان سير العمليات التنفيذية تجاه الأهداف الاستراتيجية الموضوعة وبما يخدم مستقبلها ومجتمعها.

الرقابة على المستوى التكتيكي وفي هذا المستوى يتم التركيز على الجانب المرتبط بعملية التخطيط والتنفيذ في الإدارة الوسطى من خلال توزيع وهيكله الأدوار والمسؤوليات الوظيفية، وتهدف إلى مطابقة الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف.

الرقابة على المستوى التشغيلي: وهذا يتولى مديرو الإدارات التركيز على العمليات التشغيلية في المنظمة ومتابعة إجراءاتها ونشاطاتها التفصيلية.

وفي ضوء ما سلف ذكره يرى الباحث أن الإدارة الاستراتيجية في المنظمات تستطيع أن تقطف ثمارها من خلال تطبيق نظام الرقابة والتقييم الاستراتيجي والذي يتخلل عملية تحويل الخطة الاستراتيجية إلى ممارسات تطبيقية هادفة لتمكينها من قياس مدى مهارة التنفيذ الاستراتيجي ومدى نجاحه في التقدم صوب الأهداف والغايات الاستراتيجية، والذي يتطلب مقارنة الأداء الفعلي والمحقق مع الأداء المخطط له مسبقاً أثناء التنفيذ وبعد التنفيذ)، وما لها من انعكاسات على التأثير إيجابياً في جودة قدرات المنظمة وتحقيق ما تصبو إليه.

المبحث الثاني: أداء المشاريع

1.2.2 مفهوم الأداء:

تعددت التعريفات التي تناولت الأداء سنركز هنا على أهمها حيث عرف الأداء بأنه: "التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، والإنجاز والنتائج من ناحية أخرى" (نعيم، ٢٠١٢).

ومنهم من عرف الأداء بأنه للمخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة مصددة، وهذا المفهوم يدل على أنه يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويربط بين أوجه الأنشطة والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (الصرايرة، ٢٠١١).

ويعرفه عربيات بأنه هو العمل الذي يؤنيه المرؤوسون، بما يسهم في تحقيق الأهداف من خلال تفهمه لدوره وإتقانه له، وإتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة، وسلوكه مع زملائه ورؤسائه، وتطوره المهني. (عربيات، 2012)

ويعرفه الباحث في ضوء التعريفات السابقة بأنه مدى كفاءة الفرد الفنية، والعملية، للقيام أهداف بالواجبات وإنجاز ما يوكل إليه من مهام في الوقت المحدد للقيام بهذه المهمة لتحقيق المؤسسة التي يعمل بها، ويتضح مما سبق تعدد التعريفات الخاصة بالأداء وأغلب التعريفات تتمحور حول كمية الجهد والطاقة المبذولة من العاملين بما يوكل إليهم من مهام، وخلاصة القول فإن الأداء ينطوي على ما يأتي:

- مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً.
- كفاءة الفرد الفنية، والعملية، للقيام بالواجبات وإنجاز ما يوكل إليه من مهام في الوقت المحدد.
- تحقيق الأهداف من خلال تفهمه لدوره وإتقانه له.
- تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين.
- الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

– كمية المخرجات.

2.2.2 أهمية الأداء:

يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي مؤسسة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى والمنظمة، ذلك لأن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام إلى اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها لذلك أصبح الاهتمام في العصور الأخيرة ويشكل واضح بالعنصر البشري وتنمية أداء العاملين من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية والاهتمام بهم وتحفيزهم للقيام بأعمال تفوق الأعمال المكلفين بها، بحيث ينعكس الأداء

على تحقيق أهداف المؤسسة. ومن وجهة نظر الشريف فإن أهمية الأداء تبرز في الآتي:

للأداء الداخلي أهمية كبيرة داخل أية مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها.

كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة .

3.2.2 عناصر الأداء

يتضمن الأداء عدة عناصر تتمثل في ما يلي:

– نوعية العمل وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- كمية العمل المنجز أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة والثوق وتشمل الجنية في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عملهم.

4.2.2 مؤشرات الأداء:

قسم (حداد وأبوزيد، 2021) الأداء إلى عدة مستويات كما يلي:

الأداء البشري ويعبر عن الأعمال والممارسات التي يقوم بها الفرد عند القيام بالواجبات والمسؤوليات التي تطلب منه في المؤسسة وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي بدورها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، إذ يقوم الرئيس المباشر للفرد بتقييم أدائه حسب مجموعة متنوعة من المقاييس تضمن خلالها تقديم أكبر قدر من الإنتاج وبأقل تكلفة ومنتجات ذات جودة مناسبة، ومؤشرات القياس الفردي هي الوقت المعياري والتكلفة المعيارية ودرجة تحقيق الأهداف المعيارية، وتشمل موضوعات القياس الوقت المستنفذ، والتكلفة، والجودة.

كفاءة العمليات الداخلية وتشتمل على العمليات والقرارات والأفعال، والنشاطات التي تحدث داخل الشركة، لذلك على المدير أن يركز على هذه العمليات الداخلية الحرجة حتى تشبع حاجات الزبون .

الأداء المؤسسي وتقوم بتقييم هذا النوع من الأداء كل من الإدارة وأجهزة الرقابة الداخلية، ويتم تقييم الأعمال التي تمارسها الوحدات المؤسسية للقيام بدورها لتحقيق الأهداف التي وضعت لها بناء على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العالمية، وأما مؤشرات القياس لهذا النوع فتشمل درجة تقسيم العمل، ودرجة التخصص، ونظم إنتاج المخرجات، ودرجة المركزية، وفعالية الاتصال.

التعلم والإبداع تتطلب المنافسة العالمية من الشركات الاستمرار في منتجاتها الحالية وفي عملياتها، وامتلاك القدرة على تقديم منتجات جيدة، مع التوسع في قدراته وقابليتها. حيث ترتبط قدرة الشركة على الإبداع والتحسين، والتعلم مباشرة بقيمتها، والذي يتركز حول التعلم التنظيمي والنمو، ويقصد به تحديد، وتشخيص البنية التحتية، التي يجب أن تبني عليها الشركة فيما يتعلق بالابتكار، والتطوير طويل الأجل.

كيف التصميم والهندسة وفقا لمتطلبات العميل تمثل نظرة الزبائن إلى كيفية أداء الشركات أحد أهم أولويات الإدارة لأن الشركة تسترد تكلفة منتجاتها، وتحقق أرباحها من زبائنها، بالمقابل يجب عليها الوفاء بمتطلبات زبائنها.

الأداء التقني ومن أهم مؤشرات الأداء التقني هما الإنتاجية ودوران العمل على أساس أن تطبيقات إدارة الموارد البشرية ليس لها تأثير مباشر على النتائج المالية للمشروع بل أنها تؤثر في الموارد الأخرى مثل المورد البشري أو سلوك العامل وبالتالي تؤدي إلى خلق قوة عمل ماهرة محفزة، ومتمكنة بما يؤثر في الأداء التقني والذي سيؤثر بدوره في النتائج، ومن مقاييس الأداء التقني تطوير المنتجات الجديدة وتتلخص بأخذ فكرة معينة وتحويلها إلى تصميم على الورق أو في الحاسوب وبناء نموذج فعلي لها، ومن ثم اختيارها. من جوانب متعددة. قبل طرح المنتجات في الأسواق، وبعد تقديم منتجات ذات مستوى مناسب أحد أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها كافة المشروعات لأنه السبيل لإرضاء الزبون والحفاظ على الميزة التنافسية للمشروع

الأداء المالي: وهي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة وتفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية لها، وهو عبارة عن الناتج المالي وأداء الوحدات المؤسسية إضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، ويقوم بتقييم الأداء المالي كل من أجهزة الرقابة المركزية وأجهزة السلطة التشريعية وأجهزة الرقابة الشعبية، وتشمل موضوعات القياس الفعالية البيئية والفعالية السياسية، وأما مؤشرات الأداء فكل درجة قبول المجتمع القرارات الخاصة بالمؤسسة، ومدى التمثيل الاجتماعي في المؤسسة، كذلك مدى توفر إيديولوجية محددة في الصل ومدى الاستقلالية في عملها.

وقد أشار العواودة إلى أن مقاييس تحديد الأداء بصفة عامة من وجهة نظر الإدارة المالي في توجه المشاريع نحو الاستمرارية والاستدامة، والتطور وزيادة حصتها السوقية، من خلال العمل على معدل العائد على الاستثمار.

5.2.2 أنواع مؤشرات قياس الأداء :

ركزت البحوث التي تم تنفيذها في مجال قياس الأداء على المؤشرات المستخدمة في عمليات القياس وتوعيتها والشروط المطلوبة لهذه المؤشرات، وهذا يمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء إلى أربع مجموعات أساسية وهي :

- 1- مؤشرات تتعلق بفعالية تحقيق أهداف المنظمات وتطويرها، وتعتمد هذه المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة.
- 2- مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد في المنظمات، حيث ينطوي في هذه المجموعة نسب التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز، ويبين تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز.
- 3- مؤشرات تتعلق بإنتاجية وحدات المنظمات، ويكون ذلك عن طريق الربط النسبي بين مدخلات ومخرجات هذه الوحدات، ويتمشى هذا مع كل من الإنتاجية الكلية والإنتاجية - مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المؤداة في المنظمات، ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات في المنظمات بشكل خاص.

ويضيف البعض عناصر أخرى المؤشرات القياس منها (العيادي، ٢٠١٠)

- 1- مؤشرات تتعلق بوقت التشغيل الذي يقيس مقدرة مؤسسة الأعمال على أداء العمل بالطريقة الأمثل وفي الوقت المحدد، والمعيير المحدد في هذه النقطة هو متطلبات العميل.
- 2- مؤشرات تتعلق بالأمان Safety والذي يقيس كفاءة المؤسسة والبيئة التي يعمل فيها العاملون .

3- بطاقة الأداء المتوازن BSC إطار متعدد الإبعاد لوصف تطبيق الإدارة في جميع المستويات في المنظمة من خلال ربط الأحداث والمبادرات والمؤشرات باستراتيجية المنظمة

6.2.2 العوامل المؤثرة في أداء المشاريع :

يقدم (Oliveira and Barbin, 2013) تعريفا لأداء المشروع يأخذ في الاعتبار العوامل الداخلية، والتي تشمل التكلفة والوقت والجودة الامتثال للمواصفات الفنية والعوامل الخارجية، والتي تشمل الاستخدام والرضا والفعالية. في حين أن العوامل الداخلية ترتبط ارتباطا وثيقا ويتحكم فيها المدير وبالتالي لا تتأثر بشكل مباشر بالعملاء والمستخدمين، فإن العوامل الخارجية، في المقابل، ترتبط ارتباطا مباشرا بسلوك العميل.

يمكن حصر العوامل المؤثرة في أداء المشاريع في نوعين رئيسيين عوامل داخلية عوامل خارجية (عبيدات، 2018):

أولا: عوامل داخلية

العنصر البشري فنجاح أو فشل المنظمة مربوط بشكل مباشر مع نجاح أو فشل الأفراد الإدارة إن أداء الموظفين مربوط بأداء الإدارة بشكل مباشر حيث تقع مسؤولية ضعف الأداء على الإدارة أكثر من وقوعها على الموظفين.

التنظيم يشمل التنظيم تحديد المهام للموظفين وتقسيم العمل عليهم وفقا لمهاراتهم وخبراتهم لذلك يؤثر التنظيم سلبا أو ايجابا على الأداء.

بيئة العمل تؤثر بيئة العمل تأثيرا قويا على الأداء في المؤسسة حيث يجب ان تكون إيجابية وبعيدة من الضغوطات النفسية للموظفين تجنباً للمشاكل والغياب وبالتالي زيادة كفاءة الأداء .

طبيعة العمل طبيعة العمل والمعرفة التي يكتسبها الموظف من خلال العمل وتطور الموظف في عمله يؤثر سلبا وإيجابا على الأداء العوامل الفنية تتم زيادة كفاءة الأداء من خلال توفير المعدات والتكنولوجيا والآلات الحديثة التي تسهل العمل مما يجعل الموظف يشعر بمزيد من الثقة بالنفس.

ثانيا : عوامل خارجية

البيئة الاجتماعية والثقافية تتكون من العادات والتقاليد الموروثة، والعرف والشرائع الدينية والمستويات الثقافية والتعليمية.

البيئة السياسية والقانونية تشمل على طبيعة النظام السياسي بالبلاد ويتضمن ذلك الاستقرار السياسي والأمني.

البيئة الاقتصادية تشمل على الإطار العام للاقتصاد ونوعه سواء أن كان اقتصاد حر أو موجه، وكذلك الاستقرار الاقتصادي، والأنظمة البنكية.

7.2.2 تقييم أداء المشاريع:

في البداية، كانت نظريات تقييم المشاريع تعتمد على مجموعة من الأساليب على أساس الإنجازات العلمية والصلاحية والدقة والموثوقية، فكانت تعتقد الكثير من المنظمات أن عملية التقييم لا فائدة منها وتولد كمية كبيرة من النتائج الغير مفيدة، وكانت تعتبر أن التقييم هو عبارة عن إثباتات تبين مدى نجاح المشروع أو مدى فشله ويعتقد آخرون أنه للقيام بعملية التقييم فانه لا بد من معرفة الكثير من المصطلحات المنطقة بالتقييم وفهمها جيدا ذلك كون أن عملية التقييم تعتبر معقدة كونها تحدد في وقت معين وطريقة محددة (المفلح وأبو حسين، 2019).

يعتبر التقييم عملية لقياس مدى منهجية وملاءمة وموضوعية ومدى نجاح المشروع المنجز، فيعتبر مرشدا لمتخذي القرارات ومديري المشاريع عما إذا كان ما تم تنفيذه وإنجازه من المشروع متفق مع ما

هو مخطط له وضمن الوقت والتكلفة المحددين سابقا، وتجري عملية التقييم بالعادة بغية تجميع مجموعة من المعلومات التي تفيد متخذي القرار في اتخاذ القرار الصحيح، لتنفيذ مشاريع مستقبلية وتهدف عملية تقييم الأداء للمشاريع بشكل عام الى تحديد مدى كفاءة أي مشروع وفاعليته وملاءمته واستدامته وهناك عدة أهداف معينة لتقييم أداء المشاريع يمكن إجمالها بالنقاط التالية: (2016 Ramani and Sruthi,

- التحقق من جودة الأداء
- إتاحة عملية التعلم الجماعي.
- تحديد أي الاستراتيجيات الناجحة بهدف التوسع فيها وتكرار اعتمادها.
- تحديد الاستراتيجيات الغير ناجحة وتعديلها.
- إتاحة المجال للجهات المعنية بطرح مخرجات المشروع وجودته.

كما يقسم التقييم بناء على المراحل التي يجرى فيها تقييم المشروع إلى تقييم قبلي، تقييم متزامن، تقييم بعدي ولا تعتبر هذه التقييمات كل منها بديل للآخر بل هي مكملة لبعضها البعض ومن الممكن أن تستخدم الشركات أحد هذه التقييمات أو جميعها صب حاجتها (المفلح ، 2019)

أولاً: التقييم القبلي

يتم إجراء هذا النوع من التقييم قبل البدء بتنفيذ المشروع، فيدرس فيه ضرورة القيام بتنفيذ المشروع والنتائج المتوقعة منه وأهم تفاصيله، كما يتم في هذه المرحلة وضع مؤشرات تقييم القياس تأثير المشروع في التقييمات اللاحقة، ويساعد على وضع مجموعة من الاحتمالات لما هو محتمل ومتوقع حدوثه، حيث تساعد هذه الاحتمالات المخططين الاستراتيجيين والمؤثرين في المنظمة على مواجهة التوقعات المستقبلية والاستعداد لها.

ثانياً: التقييم المتزامن تقييم منتصف المدة

وهو التقييم الحاصل في منتصف المدة الزمنية لتنفيذ المشروع، فيهدف الى فحص الإنجازات، ومراجعة لخطة العمل وتعديلها وفقاً للنتائج، حيث تساعد النتائج من مرحلة التقييم هذه على مراقبة الأداء واتخاذ القرارات المناسبة.

ثالثاً: التقييم البعدي

يجري هذا النوع من التقييم بعد فترة زمنية من الانتهاء من المشروع، فيهدف الى استخلاص الدروس المستفادة والحصول على التغذية العكسية ومجموعة من التوصيات لمدرء المشاريع وواضعي الخطط بتخطيط المشاريع المستقبلية من أجل تنفيذها بشكل أكثر فاعلية وكفاءة. أبعاد أداء لمشاريع:

1. الكفاءة:

الكفاءة: هي المعيار الذي يتم من خلاله تقدير النتائج المحققة بالنسبة للنفقات والموارد المستخدمة في المشروع خلال فترة زمنية محددة. كما يبين مدى تحول موارد المدخلات أثناء تنفيذ الأنشطة إلى المخرجات المستهدفة، من حيث الجودة والكمية، وفي الوقت المحدد. على سبيل المثال، حدد الاتحاد الأوروبي خمس لوائح تتعلق بمعيار الكفاءة:

- 1- مدى تحقيق المخرجات المخططة باستخدام مؤشرات القياس المضمنة في الإطار المنطقي للمشروع.
- 2- جودة الإدارة اليومية بما في ذلك الميزانية والموظفين والمعلومات وإدارة المخاطر.
- 3- تكاليف نتائج المشروع مقارنة بالتدخلات الأخرى ومبررات التكاليف والفوائد
- 4- نوعية المتابعة وهل هي موجودة أم لا وهل يتم استخدامها.
- 5- التحقق من تحقيق النتائج غير المخطط لها أم لا.

ويمكن القول أن معيار الكفاءة هو الاستغلال الأمثل للموارد المادية والمالية والبشرية لتحقيق المخرجات المخططة بأقل جهد ووقت وتكلفة.

2. تبني الابتكار:

تقدم الابتكارات فوائد ليس فقط لرواد الأعمال أو الشركات التي تقدم الابتكار، ولكن أيضًا للمجتمع والبلد. وبناءً على ذلك، توفر الابتكارات فوائد باعتبارها قوة دافعة مهمة بينما تساهم في الاقتصاد الوطني في ثلاثة مجالات رئيسية. ويشكل الابتكار الديناميكيات الأساسية للنمو الاقتصادي المستدام، والتنمية الاجتماعية، والرفاهية، وأخيرًا القدرة التنافسية. إن تبني ثقافة الابتكار في بلد ما يمكن أن يكون عاملاً يحشد الناس حول ريادة الأعمال. وبالتالي فإن نهج تنظيم المشاريع المطلوبة لتسويق الابتكارات ستصبح مهمة بالنسبة للابتكارات.

العلاقة بين ريادة الأعمال والابتكار هي علاقة ينبغي التعامل معها ضمن إطار واسع. يمكن لرجل الأعمال خلق ميزة تنافسية من خلال الابتكار. بالإضافة إلى ذلك، عندما يتم اعتبار الابتكار كمفهوم، فإنه يوفر لرائد الأعمال إمكانية فتح الباب أمام إمكانيات جديدة. تشير ريادة الأعمال بشكل أساسي إلى عملية خلق القيمة من خلال الاستفادة من فرصة في البيئة أو من خلال الابتكار. بشكل عام، تأخذ ريادة الأعمال شكل إدارة مشروع تجاري جديد أو تأسيس شركة تجارية جديدة من قبل شخص أو مجموعة عندما نعتبر الإبداع والابتكار الديناميكية الأساسية لريادة الأعمال، فلا يكفي أن يمتلك رائد الأعمال أفكارًا وممارسات وتقنيات إبداعية فقط، بل يجب بالإضافة إلى ذلك أن يكون قادرًا على تنفيذ العمليات التسويقية والإدارة والتنظيمية وفقًا لذلك. مع إدارة الابتكار وبشكل أكثر دقة، يمكن لرجل الأعمال أن يرسم مسارًا لنفسه من خلال الجمع بين الابتكار والإبداع في وعاء واحد. رجل الأعمال الناجح هو فرد يتعلم باستمرار ويمزج إبداعه مع ما تعلمه لإدارة الابتكارات.

3. الاستدامة:

استدامة المشروع يجب أن تكون واضحة في المقترح، حتى لو لم يتضمن المقترح فقرة مخصصة للاستدامة، لأنه من المعروف بين جميع الجهات المانحة أن المشروع يجب أن يحتوي على استراتيجية الاستدامة أو الخروج، وهي جزء من خطة الجهة المانحة لتقييم المقترح ومدى ملاءمته للتمويل. تعد استراتيجية الاستدامة أو الخروج مهمة جدًا حتى لا يتضرر المستفيدون عندما تتوقف الخدمات أو المساعدة فجأة بعد انتهاء المشروع.

ولذلك، تحتاج المنظمة إلى تصميم الأنشطة التي تساعد في الحفاظ على نتائج المشروع، مثل إشراك المنظمات المحلية في التنفيذ أو تشكيل وتدريب لجان مجتمعية لإدارة المشروع بعد الانتهاء من تنفيذه وتسليمه.

تعرف الاستدامة بأنها تلبية احتياجات الحاضر دون إحداث ضرر يسبب صعوبة تلبية احتياجات المستقبل.

الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات

1.3 تمهيد

فيما يلي نستعرض المنهجية والإجراءات من خلال بيان منهج الدراسة والمجتمع والعينة والأداة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

2.3 منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي/طريقة المسح الشامل في عملية جمع البيانات لتعبئة الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من مجموعة العاملين في شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية ، حيث تم اختيار طريقة المسح الشامل بواقع (130) عاملاً حيث تم توزيع الاستبانة عليهم لجمع البيانات واسترجع (117) استبانة بنسبة مئوية (90%) وهي نسبة مناسبة جداً لغايات الدراسة.

4.3 مصادر جمع البيانات:

- المصادر الأولية: الاستبانة التي تم التأكد من دلالات صدقها وثباتها.
- المصادر الثانوية: قامت الباحثة بالرجوع إلى الدراسات السابقة التي نشرت في المؤتمرات والمجلات المحكمة في موضوع البحث، بالإضافة إلى الكتب والتقارير والمقالات والمواقع الإلكترونية التي تطرقت لموضوع الدراسة ضمناً، سواء أكان ذلك كلاً أو جزءاً أو تغيرت عينة الدراسة أو زمن إجراءاتها.

5.3 صدق أداة الدراسة:

لغايات اختبار صدق أداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين ذوي الاختصاص برتبة أستاذ وأستاذ مشارك وذلك من أجل التعرف إلى صدق الأداء لمساعدة الباحث على معالجة مشكلة الدراسة، وكذلك التأكد من سلامة لغتها، وانسجام فقراتها مع أهداف الدراسة، وذلك بغرض معرفة آرائهم والاستفادة من خبراتهم، وللتأكد من درجة ملائمة صياغة الفقرات لغوياً، ومحتوى الأسئلة ومدى شموليتها وتغطيتها للموضوع المبحوث، وإبداء أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، سواء أكان بالحذف أم الإضافة أم التغيير، وأخذ الباحث بملاحظات السادة المحكمين.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الاستبانة، من خلال احتساب قيمة معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha Coefficient) حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمته أكبر من (0.70)، وكلما اقتربت القيمة من (1) واحد دل ذلك على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة.

ويشير الجدول (1) إلى معامل ثبات الاستبانة:

الجدول (1): معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لجميع فقرات مجالات الدراسة والأداة ككل

ألفا	البعد
0.91	التحليل الموقفي
0.91	الأهداف الإستراتيجية
0.93	صياغة الإستراتيجيات
0.94	التقييم
0.92	تطبيق الإستراتيجية

0.98	الكفاءة
0.93	تبني الأفكار
0.80	الإستدامة
0.92	الأداء الكلي

يظهر من جدول (1) أن قيم معاملات ثبات (كرونباخ ألفا) لمجالات الدراسة تراوحت بين (0.98-0.80) وهي قيم مرتفعة ومقبولة لأغراض التطبيق؛ إذ أشارت معظم الدراسات إلى أن نسبة قبول معامل الثبات (0.60).

7.3 أساليب التحليل الإحصائي:

تم اعتماد الأدوات الإحصائية والتي تضمنت ما يلي:

أولاً: مقاييس الإحصاء الوصفي: لتقديم وصف لخصائص عينة الدراسة وإجاباتهم، والتي تضمنت ما يلي:

- التكرارات، والنسب المئوية: والتي تظهر التوزيعات التكرارية لخصائص أفراد العينة، وإجاباتهم ونسبتها لمتغير معين.
- الوسط الحسابي: لتحديد متوسط إجابات أفراد العينة على الفقرات بمتغير معين.
- الانحراف المعياري: والذي يظهر مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- الأهمية النسبية: حيث تم تحديد الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة ضمن ثلاثة مستويات، وذلك طبقاً للصيغة التالية:

$$\text{الأهمية النسبية} = (\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}) / \text{عدد المستويات} = 3 / (5-1) = 1.33$$

وتم استخدام ثلاثة معايير للحكم على الفقرات:

- أهمية نسبية منخفضة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 1-2.33
- أهمية نسبية متوسطة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 2.331-3.66
- أهمية نسبية مرتفعة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 3.661-5
- ثانيا: الإحصاء التحليلي:
- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف في ثبات مقاييس الدراسة.
- معامل تضخم التباين والتباين المسموح به: للتأكيد من خلو العينة من مشكلة الارتباط المتعدد لأبعاد المتغير المستقل.
- معامل الالتواء: لاختبار التوزيع الطبيعي للعينة.
- معامل الانحدار الخطي المتعدد: للتحقق من أثر أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع.

الفصل الرابع: نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 مقدمه

يشتمل هذا الفصل على عرض وتحليل للبيانات التي تجمعت لدى الباحثة من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على الأفراد المبحوثين وتحليل إجابات هؤلاء الأفراد على فقرات الاستبانة المتعلقة بكل مجال من مجالات الدراسة وتم في هذا الفصل كذلك اختبار مدى صحة الفرضيات التي وردت في هذه الدراسة، وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه النتائج.

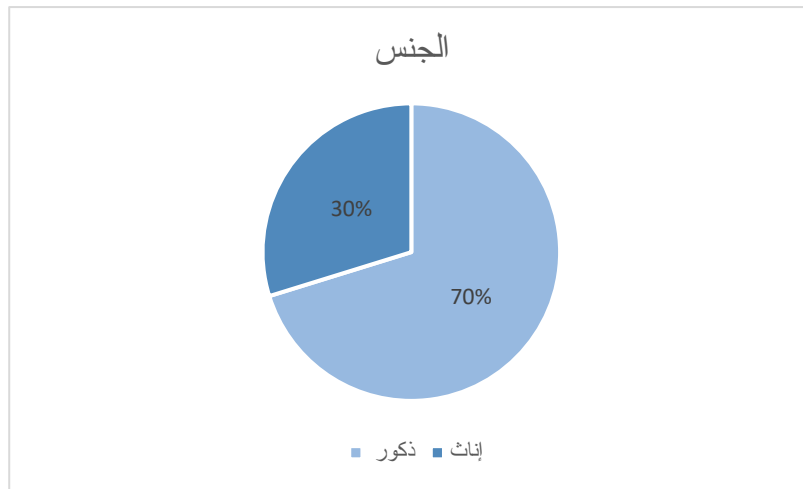
2.4 وصف خصائص العينة:

تشير الجداول إلى الوصف لخصائص العينة وكما يلي:

1. الجنس:

الجدول (2): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
63.2 %	74	ذكور
26.8 %	43	إناث
100 %	117	المجموع



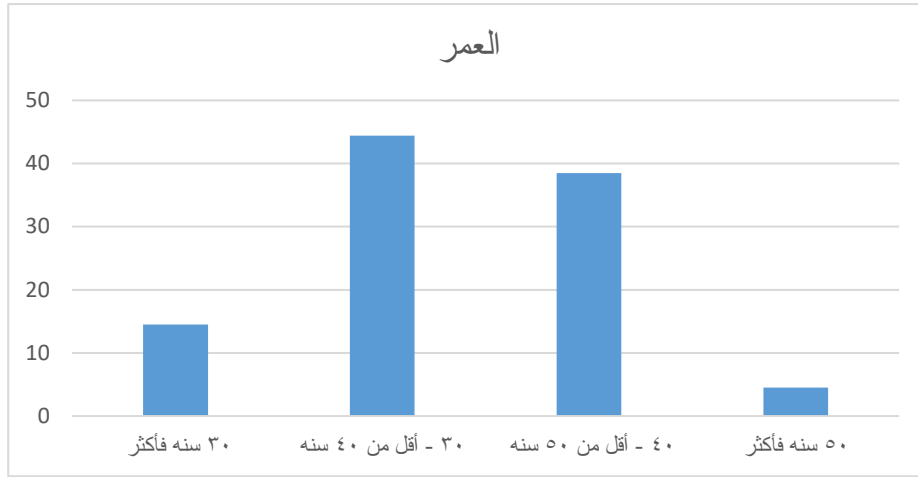
شكل (2): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

تبين من جدول (2) وشكل (2) أن (62.2%) من العينة من الذكور، (74) فرداً، ثم (26.8%) من أفراد عينة الدراسة من الإناث وعددهم (43) فرداً، وهذا مؤشر على أن أغلب أفراد عينة الدراسة جاءت من الذكور ذلك أن طبيعة العمل في الشركة تتطلب موظفين من الذكور كما يمكن أن يعزى ذلك لطبيعة مجتمع السعودي القائم على العادات والتقاليد والتقليل من توظيف الإناث في العمل خاصة في القطاعات التي يكون فيها صعوبة في العمل بالنسبة إليهن.

2. العمر:

الجدول (3): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
14.5 %	17	30 سنة فأقل
44.4 %	52	30 – أقل من 40 سنة
38.5 %	45	40 – أقل من 50 سنة
2.6 %	3	50 سنة فأكثر
100 %	117	المجموع



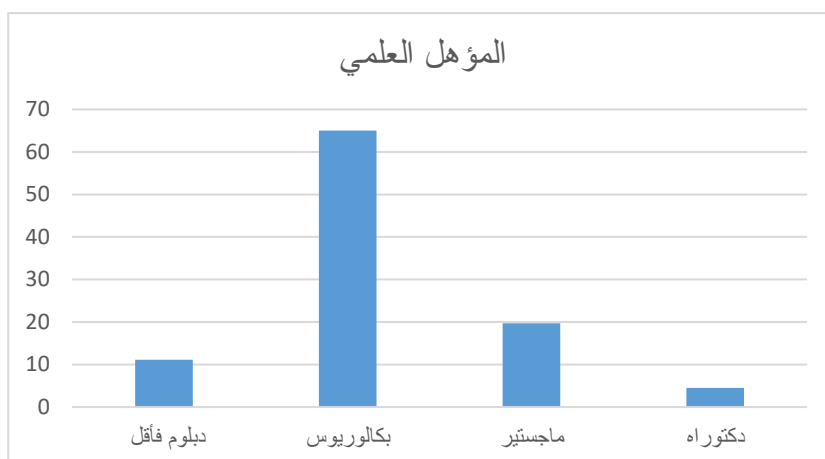
شكل (3): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد عينة الدراسة حسب العمر

تبين من جدول (3) أن (44.4%) من العينة تتراوح أعمارهم بين 30 إلى أقل من 40 سنة وعددهم (52) فرداً، وكانت أقل نسبة لفئة أقل من 50 سنة فما فوق بنسبة مئوية (2.6%) بواقع (3) فرداً ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن شركة العنوان المبدع فيه من العاملين من جميع الفئات للقيام بالمهام.

3. المؤهل العلمي:

الجدول (4): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
11.1 %	13	دبلوم فأقل
65 %	76	بكالوريوس
19.7 %	23	ماجستير
4.2 %	5	دكتوراه
100 %	117	المجموع



شكل (4): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

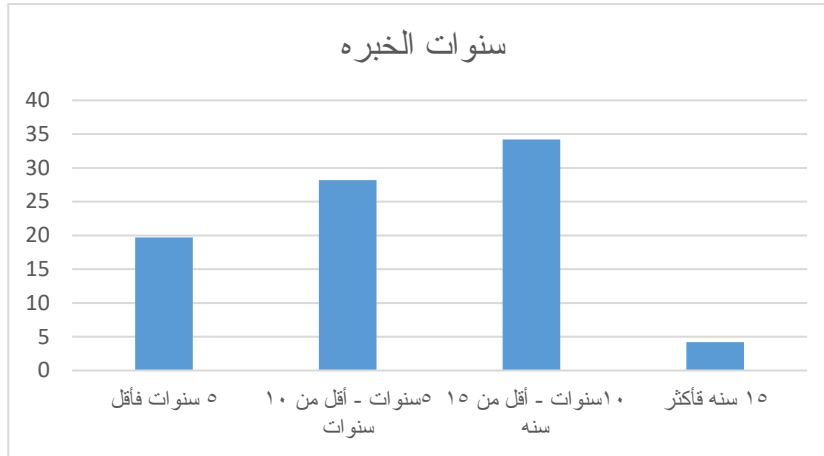
يبين جدول (4) أن (65%) من العينة مؤهلاتهم العلمية بدرجة البكالوريوس، وعددهم (76) فرداً،

بينما (4.2%) منها دكتوراه وهذا ينسجم مع طبيعة العمل ووضع الوظائف في الشركة حيث تحتاج الى مؤهلات من شهادة البكالوريوس.

4. عدد سنوات الخبرة:

الجدول (5): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد العينة للدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	23	19.7 %
5 سنوات – أقل من 10 سنوات	33	28.2 %
10 سنوات – أقل من 15 سنة	40	34.2 %
15 سنة فأكثر	21	17.9 %
المجموع	117	100 %



شكل (5): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد العينة للدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

يبين جدول (5) أن (34.2%) من أفراد العينة للدراسة تتراوح سنوات خبرتهم 10- أقل من 15 وعدددهم (16) فرداً، أقل فئة كانت (15) سنة فأكثر (21) فرداً بنسبة مئوية (17.9%) ويفسر من سنة خلال أن سنوات الخبرة تقاس بعدد السنوات التي شغلها الموظف في الشركة والتي لا بد من أن تكون متباينة.

3.4 تحليل فقرات استبانة الدراسة

تمثل الجداول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل ويشمل الإدارة الاستراتيجية، أيضاً المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

4.4 اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخراج قيمة معامل الالتواء (Skewness) ويستخدم هذا الاختبار لقياس تماثل التوزيع، وتشير القيمة التي تقع خارج نطاق ($1 \pm$) إلى أن التوزيع منحرف إلى حد كبير، وتم استخراج قيمة التفلطح (Kurtosis)، ويكون التوزيع طبيعياً إذا لم تتجاوز قيمة التفلطح $2.58 \pm$ (عند مستوى 0.01) و $1.96 \pm$ (عند مستوى 0.05) (Hair et al).2018:76).

الجدول (6): التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على اختبار (Skewness & Kurtosis)

المتغيرات	الإدارة الإستراتيجية	التحليل الموقفي	الأهداف الإستراتيجية	صياغة الإستراتيجيات	التقييم	تطبيق الإستراتيجية	أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة الصادق
Swewness	-0.530	-0.511	-0.253	-0.328	-0.473	-0.590	-0.384
Kurtosis	-0.106	0.072	-0.320	-0.377	-0.447	-0.364	-0.585

بناءً على بيانات الاختبار الموضحة في الجدول (6) يتضح أن توزيع البيانات كان طبيعياً، إذ لم تقع

قيم (Skewness خارج نطاق (± 1) ولم تتجاوز قيمة (± 1.96) Kurtosis) عند مستوى (0.05).

أولاً: المتغير المستقل وهو الإدارة الاستراتيجية:

البعد الأول: التحليل الموقفي

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التحليل الموقفي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوي
1	تقوم الشركة بعمل تحليل موقفي للتعرف على سير أدائه.	4.51	0.615	1	مرتفع
2	يعتبر التحليل الموقفي من أهم عوامل نجاح شركة العنوان المبدع	4.30	0.613	2	مرتفع
3	تقوم شركة بالكشف عن نقاط القوة والضعف من خلال التحليل الموقفي لبيئته الداخلية.	4.16	0.738	5	مرتفع

4	تتابع الشركة باهتمام تأثير عوامل البيئة الخارجية على أداء الشركة.	4.18	0.721	4	مرتفع
5	تعمل الشركة على تحليل أوضاع المنافسين الرئيسيين خلال فترة زمنية معينة.	4.21	0.773	3	مرتفع
	الإجمالي العام	4.27	0.70		مرتفع

يمثل الجدول أعلاه قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التحليل الموقفي، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للسؤال (1) والذي ينص على "يقوم صندوق التنمية والتشغيل الأردن بعمل تحليل موقفي للتعرف على سير أدائه"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.51) وبانحراف معياري (0.615)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (3) والتي تنص على "يقوم شركة العنوان المبدع بالملكة العربية السعودية بالكشف عن نقاط القوة والضعف من خلال التحليل الموقفي لبيئته الداخلية" والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.21) بانحراف معياري (0.773)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.27) وبانحراف معياري (0.70) وبمستوى عام مرتفع.

البعد الثاني: الأهداف الاستراتيجية

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الأهداف الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
6	تسعى الشركة إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للصندوق.	3.93	0.794	3	مرتفع
7	تعمل الشركة على تحليل الفرص أو القيود في البيئة الخارجية للصندوق.	3.00	1.029	4	متوسط

مرتفع	2	0.805	4.30	تقوم الشركة بتخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة.	8
متوسط	5	1.046	2.88	تحرص الشركة على الاستثمار بالجدارات التي يملكها بهدف تحقيق الميزة التنافسية.	9
مرتفع	1	0.604	4.31	تسعى الشركة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية للصندوق لتحقيق الأهداف المنشودة.	10
مرتفع		0.86	3.69	الإجمالي العام	

يمثل الجدول أعلاه قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الأهداف الاستراتيجية، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للفقرة (10) والذي تنص على "تسعى الشركة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية للصندوق لتحقيق الأهداف المنشودة"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.31) وانحراف معياري (0.604)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (9) والتي تنص على "يحرص صندوق التنمية والتشغيل على الاستثمار بالجدارات التي يملكها بهدف تحقيق الميزة التنافسية." والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.88) بانحراف معياري (1.046)، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.69) وانحراف معياري (0.86) وبمستوى عام مرتفع.

البعد الثالث: صياغة الاستراتيجيات

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد صياغة الاستراتيجيات

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
11	تقوم الشركة بتنفيذ السياسات الموضوعة بفاعلية.	4.17	0.737	2	مرتفع
12	تسعى الشركة لتنمية الوعي للاستراتيجيات.	4.15	0.738	3	مرتفع

13	تقوم الشركة بتطوير أنظمة المعلومات لتنفيذ الاستراتيجية بشكل مناسب.	4.54	0.556	1	مرتفع
14	تقوم الشركة بتطوير العاملين لزيادة دافعيتهم في العمل.	3.28	1.093	5	متوسط
15	تتابع الشركة مدى تحقق الأهداف السنوية الموضوعة باستمرار.	3.98	0.738	4	مرتفع
	الإجمالي العام	4.02	0.77		مرتفع

يمثل الجدول أعلاه قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير صياغة الاستراتيجيات، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للفقرة (13) والتي تنص على "تقوم الشركة بتطوير أنظمة المعلومات لتنفيذ الاستراتيجية بشكل مناسب"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.54) وانحراف معياري (0.556)، كما ان اقل متوسط حسابي كان للفقرة (14) والتي تنص على "تقوم الشركة بتطوير العاملين لزيادة دافعيتهم في العمل" والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.28) بانحراف معياري (1.093)، اما المتوسط العام فقد بلغ (4.02) وبانحراف معياري (0.77) وبمستوى عام مرتفع.

البعد الرابع: تطبيق الاستراتيجية

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تطبيق الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوي
16	يتم تطبيق الاستراتيجية وفق الخطة الموضوعة في الشركة.	4.42	0.544	3	مرتفع
17	يتم مراجعة تطبيق الاستراتيجية للتأكد من أنها ضمن المستويات المطلوبة.	4.70	0.485	1	مرتفع

18	يتم تعديل الاستراتيجية في حال وجد ثغرات فيها.	4.04	0.765	5	مرتفع
90	يهدف تطبيق الاستراتيجية الى تحسين بيئة العمل في الشركة.	4.48	0.566	2	مرتفع
20	يتم تدريب العاملين على تطبيق الاستراتيجية بشكل مناسب.	4.20	0.644	4	مرتفع
	الإجمالي العام	4.37	0.60		مرتفع

يمثل الجدول أعلاه قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير بعد تطبيق الاستراتيجية أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للسؤال (17) والذي ينص على "يتم مراجعة تطبيق الاستراتيجية للتأكد من أنها ضمن المستويات المطلوبة"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي مرتفع (4.70) وبانحراف معياري (0.485)، كما ان اقل متوسط حسابي كان للفقرة (18) والتي تنص على "يتم تعديل الاستراتيجية في حال وجد ثغرات فيها" والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.04) بانحراف معياري (0.765)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.37) وبانحراف معياري (0.60) وبمستوى عام مرتفع.

البعد الخامس: التقييم

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التقييم

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوي
21	تقوم الشركة بمراجعة العناصر الداخلية والخارجية المؤثرة على عمل المشروع باستمرار.	4.25	0.657	4	مرتفع
22	تعمل الشركة على قياس أدائه لتلافي جوانب القصور في عمل المشروع	4.04	0.754	5	مرتفع

23	تهدف عملية التقييم في المشاريع الصغيرة والمتوسطة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية باستمرار.	4.73	0.483	1	مرتفع
24	تعد عملية تقييم الاستراتيجية مهمة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة لأنها تلقي الضوء على درجة تحقيق الخطط الشاملة في تحقيق النتائج المرجوة.	4.52	0.571	2	مرتفع
25	تعد عملية تقييم الاستراتيجية هامة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة حيث من خلالها يتم تطوير المدخلات للتخطيط الاستراتيجي الجديد.	4.44	0.588	3	مرتفع
	الإجمالي العام	4.40	0.61		مرتفع

يمثل الجدول أعلاه قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير بعد التقييم أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للسؤال (23) والذي ينص على "تهدف عملية التقييم في صندوق التنمية والتشغيل لاتخاذ الإجراءات التصحيحية باستمرار"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.73) مرتفع وبانحراف معياري (0.483)، كما ان اقل متوسط حسابي كان للفقرة (22) والتي تنص على "يعمل الشركة على قياس أدائه لتلافي جوانب القصور في عمل المشروع " والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.04) بانحراف معياري (0.754)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.40) وبانحراف معياري (0.61) وبمستوى عام مرتفع.

ثانياً: المتغير التابع: أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة

البعد الأول: الكفاءة

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الكفاءة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوي
1	يحرص العاملون في الشركة على أداء المهام المطلوبة منهم بجودة عالية.	4.03	0.786	4	مرتفع
2	يتم تنفيذ العمل في الوقت المحدد لتحسين بيئة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الرياض .	4.28	0.682	2	مرتفع
3	يبدل العاملون في الشركة جهوداً واضحة للمساعدة في زيادة عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة.	3.54	0.956	5	متوسط
4	يساعد العاملون أصحاب المشاريع في تصحيح الأخطاء الناتجة عن عدم قدرتهم في إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة.	4.33	0.716	1	مرتفع
5	يتوفر لدى العاملين في الشركة الكفاءة في تطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة.	4.04	0.727	3	مرتفع
	الإجمالي العام	4.04	0.78		مرتفع

يمثل الجدول أعلاه قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير بعد الكفاءة، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للسؤال (4) والذي ينص على "يساعد العاملون أصحاب المشاريع في تصحيح الأخطاء الناتجة عن عدم قدرتهم في إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.33) وانحراف معياري (0.716)، كما ان اقل متوسط حسابي كان للفقرة (3) والتي تنص على "يتم ببذل العاملون في الشركة جهوداً واضحة للمساعدة في زيادة عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة"

والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.54) بانحراف معياري (0.956)، اما المتوسط العام فقد بلغ (4.04) وبانحراف معياري (0.78) وبمستوى عام مرتفع.

البعد الثاني: تبني الابتكار

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تبني الابتكار

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوي
6	تعمل الإدارة العليا في الشركة على تشجيع أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تتصف بالابتكار.	4.10	0.757	3	مرتفع
7	يعمل الشركة على فحص مدى قدرة أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة على النمو.	4.02	0.775	5	مرتفع
8	يوفر الشركة مزيداً من الدعم للمشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تحقق نجاحاً مستمراً.	4.20	0.665	1	متوسط
9	تتم متابعة المشروعات الصغيرة والمتوسطة من قبل المشاريع الصغيرة والمتوسطة للتأكد من مدى كفاءتها.	4.04	0.774	4	مرتفع
10	يسعى الشركة لإتباع منهج جديد في العمل من خلال عمليات البحث في أداء المشاريع الإنتاجية.	4.19	0.694	2	مرتفع
	الإجمالي العام	4.11	0.73		مرتفع

يمثل الجدول أعلاه قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التابع (تبني الابتكار) حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للسؤال (8) والذي ينص على "يوفر الشركة مزيداً من الدعم للمشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تحقق نجاحاً مستمراً"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.20) وبانحراف

معياري (0.665)، كما ان اقل متوسط حسابي كان للفقرة (7) والتي تنص على " يعمل الشركة على فحص مدى قدرة أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة على النمو " والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.02) بانحراف معياري (0.665)، اما المتوسط العام فقد بلغ (4.11) وبانحراف معياري (0.73) وبمستوى عام مرتفع.

البعد الثاني: الاستدامة

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاستدامة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوي
11	يهدف صندوق التنمية والتشغيل لمعرفة الفوائد التي تقدمها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المنشودة.	4.32	0.715	1	مرتفع
12	يعمل الشركة على التأكد من مدى استمرارية العمل في المشروع.	3.99	0.819	3	مرتفع
13	يهتم الشركة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تساهم في حماية البيئة.	4.10	0.771	2	مرتفع
14	ينسق الشركة مع جهات مختصة لإيجاد صيغة يمكن من خلالها دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة.	3.29	1.144	5	متوسط
15	تحاول الإدارة العليا البحث عن المعوقات التي تحد من قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الإستدامة.	3.92	0.87	4	مرتفع
	الإجمالي العام	3.92	0.87		مرتفع

يمثل الجدول أعلاه قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع (الاستدامة) حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للسؤال (11) والذي ينص على "يهدف صندوق التنمية والتشغيل لمعرفة الفوائد التي تقدمها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المنشودة " حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.32) وانحراف معياري (0.715)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (14) والتي تنص على "ينسق الشركة مع جهات مختصة لإيجاد صيغة يمكن من خلالها دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة" والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.29) وانحراف معياري (1.144)، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.92) وانحراف معياري (0.87) وبمستوى عام مرتفع.

5.4 اختبار الفرضيات

تم إجراء عدد من الاختبارات للتأكد من مدي قبول نموذج الدراسة وهي:

الجدول (15): قبول أنموذج الدراسة باستخدام برنامج AMOS Version: 18

المؤشر	شرط القبول	القيمة المسجلة للنموذج الافتراضي	المرجع
20 % DF	أقل من أو يساوي (2)	1.870	Hair et al, 2010
GFI	أكبر من (0.8)	0.940	Etezadi et al, 1996
CFI	أكبر من (0.9)	0.960	Lan, 2011
RMR	أقل من 0.05	0.005	Hair et al, 2010
TLI	أكبر من 0.09	0.911	Hair et al, 2010
NFI	أكبر من 0.9	0.968	Wang, Wang, 2012
RMSEA	أكبر من 0.8	0.062	Lan, 2011

1- مؤشر المطابقة المطلقة (Absolute Fit Index): تقوم هذه المؤشرات على مقارنة مقدار التباين للعينة

بالمصفوفة المحللة، ومن بين هذه المؤشرات مؤشر حسن المطابقة (GFI) ويقيس مقدار التباين في

المصفوفة المحللة وتتراوح ما بين (0-1) وتعبر القيمة المرتفعة إلى تطابق أفضل ومؤشر (RMSEA)، ومؤشر (RMR) ومن الجداول (4-10) يتضح أن $0.950 > 0.890$ ، $20.80 > 0.064$ (GFI Index)، مما يدل على قبول أنموذج الدراسة.

2- مؤشر المطابقة المتزايدة وهذه المؤشرات تتم فيها مقارنة النموذج المقترح مع النموذج الصفري والذي يفترض وجود عامل واحد فقط في مصفوفة الارتباطات المقاسة وتتضمن مؤشر (CFI) ومؤشر (NFI)، ومؤشر (TLI) وقيم المؤشرات كما في الجدول (4-10) $0.970 > 0.90$ ، $0.970 > 0.90$ (TLI)، $0.910 > 0.90$ (NFI)، $0.970 > 0.90$ (CFI).

3- مؤشر (Parsimonious Fit Index) وهذا المؤشر منح مدى الجزم في قبول أنموذج الدراسة كلياً، مثل $2 < DF/2\%$ ومن الجدول (15) يتبين أن $1.87 < 2$ $DF/2\%$ مما يعكس الجزم في قبول أنموذج الدراسة.

4- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 > a$ لإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بأبعادها (الكفاءة، تبني الابتكار، الاستدامة) في الشركة.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد المعياري (standard multiple linear regression)، والانحدار الخطي التدريجي (stepwise multiple linear regression) وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول (16):

الجدول (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بأبعادها (الكفاءة، تبني الأفكار، الاستدامة) في الشركة.

Sig. T	قيمة (T) المحسوبة	المعاملات المعيارية	معاملات الانحراف المعياري		المتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية	المتغير التابع
		Standardized coefficients	Unstandardized coefficients	B		
		معامل بيتا β	الخطأ المعياري			
0.000	11.130		0.161	1.795	Constant	أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة
0.000	4.343	0.243	0.036	0.157	التحليل الموقفي	
0.000	4.074	0.371	0.060	0.246	الأهداف الإستراتيجية	
0.000	5.817	0.406	0.041	0.236	صياغة الإستراتيجيات	
0.000	4.078	0.373	0.061	0.248	التقييم	
0.137	1.494	0.107	0.050	0.082	تطبيق الإستراتيجية	
Sig. F	قيمة F المحسوبة	DF	معامل التحديد R^2		معامل الارتباط R	
0.000	78.586	3	0.603		0.777	

يتبين من النتائج الجدول رقم (16) أبعاد المتغير المستقل في أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة أن

معامل الارتباط $R=0.603^a$ يشير إلى العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع علاقة إيجابية، كما

تشير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.777$) وهذا يدل على أن (77.7%) من الاختلافات الحاصلة في أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة تعود لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في حين أن (50.3%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

من خلال الجدول المعاملات فقد أظهر أن قيم (B) عند بعد التحليل الموقفي قد بلغت (0.157)، وأن قيمة (1) عنده هي (4.343) وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن البعد معنوي، وأن قيمة (B) عند بعد الأهداف الاستراتيجية قد بلغت (0.246)، وأن قيمة (1) عنده هي (4.074) وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن البعد غير معنوي، وأن قيمة (B) عند صياغة الاستراتيجيات قد بلغت (0.236)، وأن قيمة (t) قد بلغت (5.817) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن البعد غير معنوي، وأن قيمة (B) عند بعد التقييم قد بلغت (0.248)، وأن قيمة (1) بلغت (4.078) بمستوى دلالة (0.000)، مما يشير أن أثر هذا البعد معنوي. وأن قيمة (B) عند بعد تطبيق الاستراتيجية قد بلغت (0.082)، وأن قيمة (t) بلغت (1.494) بمستوى دلالة (0.137)، مما يشير أن أثر هذا البعد غير المعنوي. يستنتج من نتائج التحليل أن الإدارة الاستراتيجية في أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة. إذ تحققت ($F = 52.028$) بمستوى دلالة (0.000^*) وهي قيمة معنوية عند مستوى ($0.05 < a$) وبناء عليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 < a$) لإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بأبعادها (الكفاءة، تبني الابتكار، الاستدامة) في شركة العنوان المبدع بالملكة العربية السعودية.

للتعرف على أكثر أبعاد الإدارة الاستراتيجية تأثيراً في أداء المشاريع، فقد تم استخدام معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي ((Stepwise Multiple Linear Regression وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (17): الانحدار المتعدد التدريجي لأثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بأبعادها (الكفاءة، تبني الابتكار، الاستدامة) في شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية.

النموذج	الإدارة الاستراتيجية	B	T	Sig.	R ²	F	Sig.
الأول	التحليل الموقفي	0.385	11.041	0.000	0.437	121.905	0.000
الثاني	الأهداف الإستراتيجية	0.283	11.144	0.000	0.597	121.922	0.000
	صياغة الإستراتيجيات	0.281	11.142	0.000	0.596	121.920	0.000
الثالث	التقييم	0.272	8.889	0.000	0.599	115.846	0.000
	تطبيق الإستراتيجية	0.350	7.889	0.000			

يشير الجدول (17) إلى نتائج تحليل الانحدار التدريجي لأثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بأبعادها (الكفاءة، تبني الابتكار، الاستدامة) في شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية، حيث تبين من تسلسل دخول الإدارة الاستراتيجية في نموذج الانحدار، بأن التحليل الموقفي كان أكثر الأبعاد تأثيراً في أداء المشاريع، والذي فسر ما نسبته (43.7%) من التباين، وبعد إضافة الأهداف الاستراتيجية في النموذج الثاني زادت نسبة التفسير هذه لتبلغ (59.8%). هذا يدل على أن أكثر أبعاد الإدارة الاستراتيجية تأثيراً في أداء المشاريع هو صياغة الاستراتيجيات (0.599)، يليها التقييم وتطبيق الاستراتيجية فلم يكن تأثيرهما معنوياً.

الجدول (18): نتائج اختبار فرضيات الأثر المباشر باستخدام (Structural Equation Modeling) في

برنامج (18) AMOS Version

اختبار الأثر المباشر لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الابتكار					
الفرضية	Standardize of estimates	Standard error	T value	P value	
Ho1	0.353	0.136	19.548	0.034	أثر الإدارة الإستراتيجية بأبعادها علي الكفاءة
Ho2	0.365	0.93	34.566	0.036	أثر الإدارة الإستراتيجية بأبعادها علي تبني الأفكار
Ho3	0.326	0.156	16.546	0.015	أثر الإدارة الإستراتيجية بأبعادها علي الإستدامة

1-1: Ho1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) < (a) لإدارة الاستراتيجية

بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم)

على البعد التابع (الكفاءة) في شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار البسيط والذي يظهر نتائجه بالجدول (25)

الجدول (19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على البعد التابع (الكفاءة) في شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية.

Durbin-Watson	Std. error of the estimate	Adjusted R square	R square	R	Model	
1.823	0.353	0.029	0.293	^a 0.541	الكفاءة	
ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of sqaures	model	
^b 0.00	110.500	13.807	1	13.807	Regression	الكفاءة
		0.125	267	33.361	Residual	
			268	47.168	Total	
Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized coefficients	Unstandardized coefficients		Model	
		Beta	Std. error	B		
0.000	19.548		0.136	2.656	Constant	الكفاءة
0.000	10.512	0.541	0.033	0.350	التحليل الموقفى	
0.000	9.669	0.566	0.071	0.691	الأهداف الإستراتيجية	

0.000	12.661	0.669	0.061	0.775	صياغة الإستراتيجيات
0.000	13.725	0.698	0.059	0.809	التقييم
0.017	2.409	0.194	0.067	0.162	تطبيق الإستراتيجية

يتبين من النتائج الجدول رقم (19) أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف

الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، التقييم، تطبيق الاستراتيجية) في الكفاءة حيث أن معامل الارتباط $R = 0.541$ يشير إلى العلاقة بين بعد المتغير المستقل والمتغير التابع علاقة إيجابية، كما تشير قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.293$ إلى أن (29.3%) من الاختلافات الحاصلة في الكفاءة تعود لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في حين أن (70.7%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

من خلال الجدول المعاملات فقد أظهر أن قيم (B) عند بعد التحليل الموقفي قد بلغت (0.350)، وأن قيمة (t) عنده هي (10.512) وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن البعد معنوي، وأن قيمة (B) عند بعد الأهداف الاستراتيجية قد بلغت (0.691)، وأن قيمة (1) عنده هي (6.669) وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن البعد معنوي، وأن قيمة (B) عند بعد صياغة الاستراتيجيات قد بلغت (775.0)، وأن قيمة (1) قد بلغت (12.661) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن البعد غير معنوي، وأن قيمة (B) عند بعد التقييم قد بلغت (8.9)، وأن قيمة (t) بلغت (13.725) بمستوى دلالة (0.000)، مما يشير أن أثر هذا البعد معنوي. وأن قيمة (B) عند بعد تطبيق الاستراتيجية قد بلغت (0.162)، وأن قيمة (1) بلغت (2.409) بمستوى دلالة (0.037)، مما يشير أن أثر هذا البعد غير المعنوي. يستنتج من نتائج التحليل أن الإدارة الاستراتيجية في الكفاءة إذ تحققت $F = 110.500$ بمستوى دلالة (0.000^*) وهي قيمة معنوية عند مستوى $(0.05) < a$ وبناء عليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05) < a$ للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على البعد التابع (الكفاءة) في شركة العنوان المبدع بالملكة العربية السعودية.

H01-2 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 <) (الإدارة الاستراتيجية

بأبعادها) (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم)

على البعد التابع (تبني الابتكار) في شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية. للإجابة عن هذه

الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار البسيط والذي يظهر نتائجه بالجدول (20)

الجدول (20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي،

الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على البعد التابع

(تبني الابتكار) في شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية.

Durbin- Wastson	Std. error of the estimate	Adjusted R square	R square	R	Model	
1.832	0.365	0.045	0.247	^a 0.497	تبني الأفكار	
ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of sqaures	model	
^b 0.00	87.771	11.669	1	11.669	Regression	تبني الأفكار
		0.133	267	35.498	Residual	
			268	47.168	Total	
Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized coefficients	Unstandardized coefficients		Model	
		Beta	Std. error	B		
0.000	34.566		0.093	3.219	Constant	

0.000	9.369	0.497	0.025	0.231	التحليل الموقفى	تبني الأفكار
0.000	2.743	0.189	0.055	0.151	الأهداف الإستراتيجية	
0.000	9.669	2.409	0.194	0.067	صياغة الإستراتيجيات	
0.000	12.661	3.944	0.288	0.055	التقييم	
0.055	13.725	3.942	0.286	0.054	تطبيق الإستراتيجية	

يتبين من النتائج الجدول رقم (20) بعد الإدارة الاستراتيجية بأبعادها في تبني الابتكار أن معامل الارتباط $(R) = 0.497$ يشير إلى العلاقة بين بعد المتغير المستقل والمتغير التابع علاقة إيجابية، كما تشير قيمة معامل التحديد $(R^2 = 0.247)$ إلى أن (R) (24.7%) من الاختلافات الحاصلة في تبني الابتكار تعود لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في حين أن (74.3%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

من خلال الجدول المعاملات فقد أظهر أن قيم (B) عند التحليل الموقفى قد بلغت (0.231) ، وأن قيمة (t) عنده هي (9.369) وبمستوى دلالة (0.000) ، وهذا يشير أن البعد معنوي، وأن قيمة (B) عند بعد الأهداف الاستراتيجية قد بلغت (0.151) ، وأن قيمة (t) عنده هي (2.743) وبمستوى دلالة (0.000) ، وهذا يشير أن البعد غير معنوي، وأن قيمة (B) عند بعد صياغة الاستراتيجيات قد بلغت (0.067) ، وأن قيمة (1) قد بلغت (9.669) بمستوى دلالة (0.000) ، وهذا يشير أن البعد غير معنوي، وأن قيمة (B) عند بعد التقييم قد بلغت (0.055) ، وأن قيمة (1) بلغت (12.661) بمستوى دلالة (0.000) ، مما يشير أن أثر هذا البعد معنوي. وأن قيمة (B) عند بعد تطبيق الاستراتيجية قد بلغت (0.054) ، وأن قيمة (1) بلغت (13.725) بمستوى دلالة (0.137) ، مما يشير أن أثر هذا البعد غير المعنوي. يستنتج من نتائج التحليل أن الإدارة الاستراتيجية في تبني الابتكار إذ تحققت $F = 87.771$ بمستوى دلالة (0.000^*) وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.05 (as) وببناء عليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 < (a) للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على البعد التابع (تبني الابتكار) في شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية.

H01-3 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 < (a) للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على البعد التابع (الاستدامة) في شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار البسيط والذي يظهر نتائجه بالجدول (21)

الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على البعد التابع (الاستدامة) في شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية.

الجدول رقم (21) بعد الإدارة الاستراتيجية في الاستدامة

Durbin-Watson	Std. error of the estimate	Adjusted R square	R square	R	Model
1.832	0.362	0.056	0.259	^a 0.509	الاستدامة
ANOVA ^a					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of squares	model
^b 0.00	93.364	12.220	1	12.220	Regression
		0.131	267	34.947	Residual
			268	47.168	Total
Coefficients ^a					

Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		coefficients	coefficients			
		Beta	Std. error	B		
0.000	16.546		0.156	2.577	Constant	الاستدامة
0.000	9.663	0.509	0.037	0.358	التحليل الموقفى	
0.000	2.743	0.189	0.055	0.151	الأهداف الإستراتيجية	
0.010	3.410	0.194	0.067	0.162	صياغة الإستراتيجيات	
0.000	3.111	0.288	0.055	0.276	التقييم	
0.000	4.255	0.295	0.069	0.266	تطبيق الإستراتيجية	

يتبين من النتائج أن معامل الارتباط ($R=0.509$) يشير إلى العلاقة بين بعد المتغير المستقل والمتغير التابع علاقة إيجابية، كما تشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.259$) إلى أن (25.9%) من الاختلافات الحاصلة في الاستدامة تعود لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في حين أن (74.1%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

ويتبين من النتائج الجدول رقم (21) بعد الإدارة الاستراتيجية في الاستدامة أن معامل الارتباط ($R=0.509$) يشير إلى العلاقة بين بعد المتغير المستقل والمتغير التابع علاقة إيجابية، كما تشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.259$) إلى أن (25.9%) من الاختلافات الحاصلة في الاستدامة تعود لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في حين أن (74.1%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

من خلال الجدول المعاملات فقد أظهر أن قيم (B) عند الإدارة الاستراتيجية قد بلغت (0.358)، وأن قيمة (1) عنده هي (9.663) وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن البعد معنوي، وأن قيمة (B) عند بعد الأهداف الاستراتيجية قد بلغت (0.151)، وأن قيمة (1) عنده هي (2.743) وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن البعد معنوي، وأن قيمة (B) عند صياغة الاستراتيجيات قد بلغت (0.162)، وأن قيمة (t) قد بلغت (3.410) بمستوى دلالة (0.010)، وهذا يشير أن البعد غير معنوي، وأن قيمة (B) عند التقييم قد بلغت (266.0)، وأن قيمة (1) بلغت (4.255) بمستوى دلالة (0.000)، مما يشير أن أثر هذا البعد معنوي. وأن قيمة (B) عند تطبيق الاستراتيجية قد بلغت (0.082)، وأن قيمة (t) بلغت (1.494) بمستوى دلالة (0.137)، مما يشير أن أثر هذا البعد غير المعنوي. يستنتج من نتائج التحليل أن الإدارة الاستراتيجية في الاستدامة. إذ تحققت $F = 93.364$ (بمستوى دلالة 0.000^*) وهي قيمة معنوية عند مستوى $0.05 < a$ وبناء عليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 < a$ للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على البعد التابع (الاستدامة) في شركة العنوان المبدع بالملكة العربية السعودية.

الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد:

تضمن هذا الفصل مناقشة لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وفقا لتسلسل أسئلتها وعرضاً لأهم التوصيات وعلى النحو الآتي:

2.5 مناقشة النتائج:

أولاً: المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية

● التحليل الموقفي:

يمثل الجدول (1) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التحليل الموقفي، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للسؤال (1) والذي ينص على " تقوم المشاريع الصغيرة والمتوسطة بعمل تحليل موقفي للتعرف على سير أدائه"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.51) وبانحراف معياري (0.615)، كما أن اقل متوسط حسابي كان للفقرة (3) والتي تنص على " تقوم شركة العنوان المبدع بالملكة العربية السعودية بالكشف عن نقاط القوة والضعف من خلال التحليل الموقفي لبيئته الداخلية " والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.21) بانحراف معياري (0.773)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.27) وبانحراف معياري (0.70) وبمستوى عام مرتفع.

● الأهداف الاستراتيجية:

يمثل الجدول (2) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الأهداف الاستراتيجية، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للفقرة (10) والذي تنص على " ت يسعى شركة العنوان المبدع بالملكة العربية السعودية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية للصندوق لتحقيق الأهداف المنشودة"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.31) وبانحراف معياري (0.604)، كما ان اقل متوسط حسابي كان للفقرة (9) والتي

تنص على " تحصر المشاريع الصغيرة والمتوسطة على الاستثمار بالجدارات التي يملكها بهدف تحقيق الميزة التنافسية." والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.88) بانحراف معياري (1.046)، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.69) وبانحراف معياري (0.86) وبمستوى عام مرتفع.

تشير الدراسة بانخفاض بسيط في مستوى التحليل البيئي الخارجي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة عند عملية وضع الأهداف، بالإضافة لأهمية الاستثمار بالجدارات التي يملكها بهدف تحقيق ميزة تنافسية.

● صياغة الاستراتيجيات:

يمثل الجدول (3) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير صياغة الاستراتيجيات، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للفقرة (13) والتي تنص على "يقوم شركة العنوان المبدع بالملكة العربية السعودية بتطوير أنظمة المعلومات لتنفيذ الاستراتيجية بشكل مناسب"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.54) وبانحراف معياري (0.556)، كما ان اقل متوسط حسابي كان للفقرة (14) والتي تنص على "يقوم صندوق التنمية والتشغيل بتطوير العاملين لزيادة دافعيتهم في العمل" والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.28) بانحراف معياري (1.093)، اما المتوسط العام فقد بلغ (4.02) وبانحراف معياري (0.77) وبمستوى عام مرتفع.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن شركة العنوان المبدع بالملكة العربية السعودية يعمل على تطوير أنظمة المعلومات لتنفيذ الاستراتيجية بشكل مناسب بما يحسن من أداء المشاريع.

● تطبيق الاستراتيجية:

يمثل الجدول (4) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير بعد تطبيق الاستراتيجية أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للسؤال (22) والذي ينص على " يتم مراجعة تطبيق الاستراتيجية للتأكد من أنها ضمن المستويات المطلوبة"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.70) وبانحراف معياري (0.485)، كما ان اقل متوسط حسابي كان للفقرة (23) والتي تنص على " يتم تعديل الاستراتيجية في حال وجد ثغرات

فيها. " والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.04) بانحراف معياري (0.765)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.37) وبانحراف معياري (0.60) وبمستوى عام مرتفع.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن عملية تطبيق الاستراتيجية هي امر هام في المشاريع الصغيرة والمتوسطة إذ من خلاله يتم التأكد من أن الأمور في نصابها الصحيح.

● التقييم:

يمثل الجدول (5) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير بعد التقييم أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للسؤال (18) والذي ينص على "تهدف عملية التقييم في صندوق التنمية والتشغيل لاتخاذ الإجراءات التصحيحية باستمرار"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.73) وبانحراف معياري (0.483)، كما أن اقل متوسط حسابي كان للفقرة (17) والتي تنص على يعمل شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية على قياس أدائه لتلافي جوانب القصور في عمل المشروع " والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.04) بانحراف معياري (0.754)، اما المتوسط العام فقد بلغ (4.40) وبانحراف معياري (0.61) وبمستوى عام مرتفع.

المتغير التابع: أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة

● الكفاءة:

يمثل الجدول (6) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير بعد الكفاءة، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للسؤال (4) والذي ينص على "يساعد العاملون أصحاب المشاريع في تصحيح الأخطاء الناتجة عن عدم قدرتهم في إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.33) وبانحراف معياري (0.716)، كما ان اقل متوسط حسابي كان للفقرة (3) والتي تنص على "يتم ببذل العاملون في شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية جهوداً واضحة للمساعدة في زيادة عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة " والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.54) بانحراف معياري (0.956)، اما المتوسط العام فقد بلغ (4.04) وبانحراف معياري (0.78) وبمستوى عام مرتفع.

وتشير الدراسة لانخفاض بسيط في جهود تطوير العاملين في الشركة لما له أهمية في زيادة دافعيتهم للعمل وزيادة عدد المشاريع الممولة من الشركة.

• تبني الابتكار:

يمثل الجدول (7) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع تبني الابتكار حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للسؤال (8) والذي ينص على "يوفر شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية مزيداً من الدعم للمشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تحقق نجاحاً مستمراً"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.20) وانحراف معياري (0.665)، كما ان اقل متوسط حسابي كان للفقرة (7) والتي تنص على "يعمل شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية على فحص مدى قدرة أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة على النمو" والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.02) وانحراف معياري (0.665)، اما المتوسط العام فقد بلغ (4.11) وانحراف معياري (0.73) وبمستوى عام مرتفع.

• الاستدامة:

يمثل الجدول (8) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الاستدامة، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للسؤال (11) والذي ينص على "يهدف صندوق التنمية والتشغيل لمعرفة الفوائد التي تقدمها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المنشودة"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.32) وانحراف معياري (0.715)، كما ان اقل متوسط حسابي كان للفقرة (14) والتي تنص على "ينسق شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية مع جهات مختصة لإيجاد صيغة يمكن من خلالها دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة" والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.29) وانحراف معياري (1.144)، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.92) وانحراف معياري (0.87) وبمستوى عام مرتفع.

تشير الدراسة بانخفاض بسيط في بكيفية إيجاد صيغة يمكن من خلالها دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة لضمان استدامتها على المدى الطويل.

ويمكن تفسير ذلك أن من خلال الإدارة الاستراتيجية بأبعادها إذا تم تطبيقها بشكل فاعل في شركة العنوان المبدع بالملكة العربية السعودية فإن ذلك سيؤدي إلى تحسين مستوى أداء المشاريع من خلال وضع الاستراتيجيات وتنفيذها بطريقة مناسبة والتركيز على الكفاءة في العمل وتبني الابتكار لتحقيق الاستدامة المطلوبة.

3.5 مناقشة اختبار فرضيات الدراسة:

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 > a)$ لإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بأبعادها (الكفاءة، تبني الابتكار، الاستدامة) في شركة العنوان المبدع بالملكة العربية السعودية.

توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 < a)$ لإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، التقييم) باستثناء (تطبيق الاستراتيجية)، على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بأبعادها (الكفاءة، تبني الابتكار، الاستدامة) في شركة العنوان المبدع بالملكة العربية السعودية.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أفراد عينة الدراسة يجدون أن أبعاد الإدارة الاستراتيجية في تعد من الأمور الهامة في منظمات الأعمال حيث أن هذه الأبعاد في حال تم اعتمادها في تلك المنظمات فإن ذلك يؤدي بالضرورة إلى تنظيم بيئة العمل ودعم المشروعات وتعزيز الكفاءة.

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 < a)$ لإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على البعد التابع (الكفاءة) في شركة العنوان المبدع بالملكة العربية السعودية.

يتبين من النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 < \alpha$) لإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على البعد التابع (الكفاءة) في شركة العنوان المبدع بالملكة العربية السعودية. ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الاهتمام بالكفاءة وهو أمر هام في شركة العنوان المبدع بالملكة العربية السعودية لأنه يعكس مدى قدرتها على إدارة المشاريع.

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 < \alpha$) لإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على البعد التابع (تبني الابتكار) في شركة العنوان المبدع بالملكة العربية السعودية.

يتبين من النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 < \alpha$) لإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على البعد التابع (تبني الابتكار) في شركة العنوان المبدع بالملكة العربية السعودية. ويمكن تفسير ذلك من خلال أن تبني الابتكار هو أمر هام في جميع منظمات الأعمال حيث أن ذلك يؤدي إلى الاستفادة من جميع الإمكانيات في توجيه مقدرة الشركات على دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة واستمراريتها.

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 < \alpha$) لإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على البعد التابع (الاستدامة) في شركة العنوان المبدع بالملكة العربية السعودية.

يتبين من النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 < \alpha$) لإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على البعد التابع (الاستدامة) في شركة العنوان المبدع بالملكة العربية السعودية.

ويمكن تفسير ذلك أن من خلال الإدارة الاستراتيجية بأبعادها إذا تم تطبيقها بشكل فاعل في شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية فإن ذلك سيؤدي إلى تحسين مستوى أداء المشاريع من خلال وضع الاستراتيجيات وتنفيذها بطريقة مناسبة والتركيز على الكفاءة في العمل وتبني الابتكار لتحقيق الاستدامة المطلوبة.

4.5 التوصيات:

- 1- ضرورة تعزيز تطبيق وإدارة الاستراتيجيات في شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على أبعاد الاستراتيجية مثل التحليل الموقفي والأهداف الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات والتقييم.
- 2- توفير التدريب والتوجيه للقادة والمديرين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة حول كيفية تنفيذ وإدارة الاستراتيجيات بشكل فعال لتعزيز الكفاءة وتبني الابتكار وتحقيق الاستدامة.
- 3- تعزيز الوعي بأهمية استخدام الاستراتيجيات الفعالة لدعم النمو والاستمرارية في شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية من خلال حملات توعية ونشر المعرفة.
- 4- تشجيع الشركات والمنظمات الداعمة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة على تبني الأساليب والممارسات الاستراتيجية المتقدمة لضمان الكفاءة والابتكار والاستدامة في أعمالها.
- 5- وضع السياسات المناسبة لتحقيق الأهداف باختيار أفضل الوسائل الناجحة لتحقيقها، واختيار القائمين عليها بحيث يكون الرجل المناسب في المكان المناسب والابتعاد عن التحيز والخضوع، مثل تعيين الواسطة والمحسوبيات وما شابه ذلك.
- 6- ضرورة المتابعة والتقييم أثناء عملية التطبيق وتنفيذ جميع الإجراءات المتعلقة بأداء المشاريع لمعرفة الخطأ إن وجد.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of strategic management in its various dimensions, including situational analysis, strategic objectives, strategy formulation, strategy implementation, and evaluation, on the performance of small and medium-sized enterprises (SMEs) in terms of efficiency, innovation adoption, and sustainability at Al Unwan Al Mubde Construction Company in the Kingdom of Saudi Arabia. The study sample consisted of 130 employees, with a comprehensive survey conducted and questionnaires distributed. A total of 117 valid questionnaires were retrieved, representing a 90% response rate.

The study employed a descriptive-analytical approach and utilized the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) to analyze the data and test the hypotheses. The study's key findings revealed a statistically significant impact of strategic management dimensions on the performance dimensions of SMEs, except for the strategy implementation dimension.

The study recommended the necessity of enhancing the application and management of strategies at Al Unwan Al Mubde Construction Company in the Kingdom of Saudi Arabia, with a focus on strategic dimensions such as situational analysis, strategic objectives, strategy formulation, and evaluation. It also emphasized the importance of providing training and guidance to leaders and managers in SMEs on how to effectively implement and manage strategies to enhance efficiency, adopt innovation, and achieve sustainability. Additionally, the study highlighted the need to raise awareness about the importance of using effective strategies to support growth and continuity at Al Unwan Al Mubde Construction Company through awareness campaigns and knowledge dissemination.

Keyword: Strategic Management, SME Performance, Al Unwan Al Mubde Construction Company, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- 1- أبو رذن سلیمان (2018) القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الرقابة الاستراتيجية الدور الوسيط لتمكين العاملين - دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية أطروحة دكتوراه جامعة العلوم الإسلامية العالمية عمان الأردن
- 2- بشير، هبة (2019) دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية هيئة الجمارك السودانية بولاية الخرطوم رسالة دكتوراه جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا الخرطوم السودان
- 3- جبريل، وائل محمد. (2020). واقع إدارة الأزمات في الشركات النفطية الليبية: دراسة حالة على شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، مج4، ع2، 31.7 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1045807>
- 4- الجبوري، مهدي عطية موحى، و الدليمي، أنفال سمير كاظم. (2017). إدارة الاستثمار في المشاريع الصغيرة والمتوسطة ودورها في الأداء: دراسة تحليلية في القطاع الصناعي الخاص في العراق. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج9، ع2، 133. 156 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1256936>
- 5- الجرجري خضر (2018) دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التسويقي في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية على عدد من الشركات الصناعية في محافظة دهوك مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو.
- 6- جعفري، محمد الناجي. (2016). تطبيق الإدارة الاستراتيجية في السودان. مجلة بحوث ودراسات العالم الإسلامي، ع2، 54 - 76. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/502316>
- 7- جعفري، محمد الناجي. (2016). تطبيق الإدارة الاستراتيجية في السودان. مجلة بحوث ودراسات العالم الإسلامي، ع2، 54 - 76. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/502316>

8- الجنابي، صاحب (2019) استراتيجيات القيادة والإشراف الأردن عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

9- حارثي، سعود (2019) القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف
المجلة التربوية.

10- حبيب، مكاوي، و بابا حامد، كريمة. (2020). تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في
الجزائر. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، مج3، ع1، 274. 292. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1062453>

11- الحدراوي حامد وهادي جلال (2018) ممارسات القيادة الاستراتيجية كخارطة طريق لتحقيق
استقرار رضا الزبون مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية .

12- حريم حسين (2020) السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال (54) الأردن
عمان دار الحامد للنشر والتوزيع .

13- حمود، غيث دهام علي، والعاودة، وليد مجلي. (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة الشمال مدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة)
جامعة آل البيت، المفرق. تم الاسترجاع من <http://search.mandumah.com/Record/948825>

14- حيالي، يسري حازم جاسم، إلياس، شيماء صابر، و يوسف، حسن صالح. (2020). عملية تمويل
المشاريع الصغيرة والمتوسطة الريادية في العراق: دراسة حالة الشركة العراقية للكفالات المصرفية
للفترة 2009-2018. مجلة تكرت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج16، ع52، 407. 420. - مسترجع
من <http://search.mandumah.com/Record/1205236>

15- خدام أمينة، وارتيمة هاني وبدر باسمه (2020) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات
الذكية الدور المعدل تمكين العاملين (دراسة ميدانية على مجموعة من الصيدليات العاملة في
محافظة العاصمة عمان المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال .

16- درادكة، عبير (2020) دور القيادة الاستراتيجية في المنظمات الذكية الدور الوسيط الإدارة التغيير في
مجمع الملك حسين للأعمال أطروحة دكتوراة (غير منشورة جامعة العلوم الإسلامية العالمية عمان

الأردن

17- الدوري، زكريا (2021) الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، عمليات حالات دراسية الأردن عمان دار
اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .

18- زعبي حسن والنواصرة، مصطفى (2019) المنظمات الذكية: منظور استراتيجي الأردن عمان دار وائل
للنشر والتوزيع. 14 شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية
والإدارية.

19- الزغني، نجية، و حمول، طارق. (2022). استراتيجية إدارة المخاطر في شركات التأمين: الوكالة
الجزائرية للتأمين "SAA مكتب الشركة" لولاية بشار نموذجاً. مجلة الإبداع، مج12، ع2، 226.212 -
مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1346391>

20- زهراني إبراهيم (2018) القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي دراسة ميدانية
بجامعة أم القرى المجلة الدولية للأبحاث التربوية

21- سمر الدين رشا (2020) أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية على
وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.

22- سملاي، يحضيه. (2020). إدارة المواهب العالمية: مراجعة الإطار المفاهيمي وتحليل الأبعاد
الاستراتيجية. مجلة الباحث، ع20، 489. 501. - مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1107471>

23- الصرايرة، خالد احمد (٢٠١١) الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية
الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، مجلة جامعة دمشق.

24- العبادي عائدة مناور، وبطاح، أحمد محمد (2022) درجة حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائهم
في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء القيادة الموقفية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء
هيئة التدريس مجلة كلية التربية، مج 38، ع 8، 233 - 262

25- عبيد، أمال غازي إسماعيل، والجرادات محمود خالد محمد (2019) درجة ممارسة القيادة الموقفية
وعلاقتها بمستوي القدرة على حل المشكلات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء
من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة) (الجامعة الهاشمية، الزرقاء).

26- العبيدات محمد حسين وعلى عبد المنعم محمد (2018) تقييم أداء إدارة المشاريع دراسة حالة شركة

سيبال الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية السودان

27- عثمان، عبير عبد الله محمد والنجار، فايز جمعة صالح (2017)، أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية

على الأداء : دراسة ميدانية في في الأمانة العامة للأوقاف وزارة الأوقاف دولة الكويت، رسالة دكتوراه

غير منشورة جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

28- العجمي ناصر فهد ناصر، والصوالحة، أيوب أحمد محمد (2021) أثر القيادة الموقفية في التغيير

المنظمي الدور الوسيط للقدرات الاستراتيجية في شركة البترول الوطنية الكويتية (رسالة دكتوراه غير

منشورة جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان

29- العربيات بشير (٢٠١٢) ، أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة

البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس كلية الهندسية التكنولوجية ،

دراسة حالة ، في مجلة الجامعة الإسلامية ، للدراسات التربوية والنفسية.

30- علوان، فراس (2016)، دور القيادة الموقفية في مراحل إدارة الأزمة - دراسة تحليلية لأراء عينة من

متخذي القرارات في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(34) 68-100

31- عمر، هناء صلاح عبد الحليم و التكاوي شوق عبادة أحمد (2022) الإدارة الموقفية ودورها في رفع

الكفاءة الأدائية لدى معلمة مرحلة الطفولة المبكرة مجلة الطفولة والتربية، مج 14،

32- العنزي، سعد (2019) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - منظور عالمي الأردن عمان دار اليازوري

العلمية للنشر والتوزيع

33- العوامرة، بادي عبدالله، و العمري، محمد شحادة أبو يمن. (2013). أثر الإبداع الفردي في تحسين

أداء المشاريع الصغيرة و المتوسطة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/636148>

34- الغالبي طاهر، وادريس طاهر (2015) الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل (طالق) الأردن عمان

دار وائل للنشر والتوزيع.

35- قطامين أحمد (2019) الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية الأردن عمان دار مجدلاوي

للنشر والتوزيع

36- اللوزي، موسى سلامة. (2020). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وممارسات. المجلة الدولية للعلوم

التربوية والنفسية، ع59، 118، 127. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1130221>

37- المغربي عماد سليمان، والشربائي عبد العزيز أحمد (2021) أثر أنماط القيادة الوضعية على أداء

المشاريع دراسة ميدانية على منظمات التصنيع الكيميائي الأردنية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة

الشرق الأوسط عمان

38- مفلح منال زيد، وأبو حسين الحارث محمد موسى (2019) أثر استراتيجيات الريادة على أداء المشاريع

في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان

العربية، عمان، الأردن

39- نعيم محمود (٢٠١٢) واقع تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى

الأداء الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

40- اليرايي أيمن (2018) أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات زيادة المنظمات كمتغير وسيط

(دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع المرق أطروحة دكتوراه جامعة السودان

للعلوم والتكنولوجيا الخرطوم السودان).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Abbas, A. (2020). Educational Competition as a Moderating variable of the relationship between electronic management and intelligent organizations. Revista Tempos e Espaços em Educação, 13 (32): 1-25, [lp/m/18209521361213173](http://search.mandumah.com/Record/18209521361213173)
- 2- Abdel Aal, Sahar Hassan. (2016). The relationship between cost information and competitive strategy and its impact on strategic cost management. Scientific Journal of Business and Environmental Studies, Volume 7, No. 4, 200 - 244. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/932858>

- 3- Abdul Rahman, N., Othman, M., Yajid, M., Rahman, S., Yaakob, A., Masri, R., & Ibrahim, Z. M. S. L. (2018). Impact of strategic leadership on organizational performance, strategic orientation and operational strategy. *Management Science Letters*, 8(12): 1387-1398, <http://dot.org/10.5267/ms20169.006>.
- 4- Abu Bakir, S. (2017). The Influence of Strategic Leadership on Building Employees' Entrepreneurial Orientation: A Field Study at the Jordanian Public Sector. *International Business Research*, 10(6): 62-74, <http://dotorg/165539/hr>
- 5- Alayoubi, M., Al Shobaki, M., & Abu-Naser, S. (2020). Strategic Leadership Practices and their Relationship to Improving the Quality of Educational Service in Palestinian Universities. *International journal of Business Marketing and Management (IHMM)*,
- 6- Al-Masaeid, T. F. (2020). Organizational Development interventions to solve performance management challenges. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(6): 7575-7586.
- 7- Al-Najjar, Muhammad Fayez Jumah, and Al-Shawabkeh, Khaled Mahmoud Suleiman. (2020). Strategic vigilance and its impact on project management in Jordanian telecommunications companies. *International Journal of Economics and Business*, vol. 8, no. 3, 503 - 520. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1071448>
- 8- Al-Tijani, Shams al-Din, and Abd al-Raouf, Ubadah. (2014). The contribution of small and medium enterprises to the development of public projects: a critical and analytical reading of Article 55 bis 1 of the Public Procurement Law. *Journal of the Performance of Algerian Institutions*, No. 5, 129-139. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/639452>
- 9- Al-Zubi, H., & Al-Nawasrah, M. (2017). Analyzing the Impact of Strategic Thinking Competencies in Building Intelligent Organization. *International Journal of Academic*

Research in Business and Social Sciences, 7(7): 342-351,
<http://doi.org/10.6007/jarius/7-17/1107>

- 10- Amayreh, K. (2020). The role of strategic leadership in increasing ethical practices among pharmaceutical organizations in Jordan. *Management Science Letters* 10(10): 2371-2378, //org/185267/2022928
- 11- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2018). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Pearson.
- 12- Bosse, T., Duell, R., Memon, Z. A., Treur, J., & van der Wal, C. N. (2017). Computational model-based design of leadership support based on situational leadership theory, *Simulation*, 93(7), 605-617. 23.
- 13- Chatterjee, R., Suy, R., Yen, Y., & Chhay, L. (2018). Literature review on leadership in healthcare management. *Journal of social science studies*, 5(1), 38-47.
- 14- Cherunilam, F. (2015). *Business Policy and Strategic Management* (4 ed.). Mumbai: Himalaya publishing House.
- 15- Clarke, C. (2020). Using the McKinsey 7S Framework to Assess Al-Qaeda Over Three Decades Lessons for the Future International Centre for Counter Terrorism. (On-Line) Available: <http://www.jstor.com/stable/resrep23580>
- 16- Clarke, N. (2012). Leadership in projects: what we know from the literature and new insights. *Team Performance Management*, 18(3), 128-148.
- 17- Daniëls, E., Hondeghem, A., & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational research review*, 27, 110- 125.
- 18- David, F. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13 ed.). Pearson-Prentice Hall.
- 19- Drucker, P. F. (2019). *Innovation and Entrepreneurship*. Routledge.

- 20- DuBois, M.; Hanlon, J.; Koch, J.; Nyatuga, B.; and Kerr, N. (2015). Leadership Styles of Effective Project Managers: Techniques and Traits to Lead High Performance Teams. *Journal of Economic Development Management, IT Finance and Marketing*, 7(1), 30-46.
- 21- Dunn, A. L. (2016). Exploring Situational Leadership®: A Qualitative Study on Followers in the Military. Northcentral University.
- 22- Egge, M. S. (2019). The Impact of Situational Leadership Theory on Follower Development in Fitness: An Action Research Study with Camp Gladiator (Doctoral dissertation).
- 23- Elkington, J. (2018). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers
- 24- Eva, N., Cox, J. W., Herman, H. M., & Lowe, K. B. (2019). From competency to conversation: A multi-perspective approach to collective leadership development. *The Leadership Quarterly*, 101346.
- 25- Ferdianto, J. R; Tobing, D. S.; and Barokah, I (2019). The role of work motivation as a mediation influence of situational leadership style and change management on performance of employee in bank mandiri jember. *International Journal of Creative and Innovative Research in All Studies*
- 26- Gechkova, T., & Kaleeva, T. (2020) THE MCKINSEY 75 MODEL IN THE AIRPORT SYSTEM PROTECTION. *Knowledge International Journal*, 42(5): 843-848.
- 27- Ghazzawi, K.; Shoughari, R.; and Osta, B. (2017). Situational Leadership and Its Effectiveness in Rising Employee Productivity: A Study on North Lebanon Organization. *Human Resource Management Research*, 7(3),102-110.
- 28- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2019). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. McGraw-Hill Education.

- 29- Hansen, M. J., & Vaagen, H. & van Oorschot, K. (2020). Team Collective Intelligence in Dynamically Complex Projects-A Shipbuilding Case. *Project Management Journal*, 51(6): 633-655.
- 30- Hidayat, R.; Hardhienata, S.; and Patras, Y. E. (2020). The effects of situational leadership and self-efficacy on the improvement of teachers' work productivity using correlation analysis and SITOREM. *The International Journal of Counseling and Education*.
- 31- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2019). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
- 32- Hitt, M. A, Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization* Cengage Learning
- 33- Ho, J. M., & Koh, T. S. (2017). Historical development of educational leadership in Singapore. *Leadership for change: The Singapore schools experience*, 29-84.
- 34- Ibrahim, U., & Musa, A. (2020). Impact of Strategic Management on the Development of International Organizations: Evidence from ECOWAS Sub-Region. *International Journal of Managerial Studies and Research (IIMSR)*, 8(2): 32-42, <https://doi.org/1020431/2349-0349.0002004>
- 35- Isik, A. N. (2020). Ethical leadership and school effectiveness: The mediating roles of affective commitment and job satisfaction, *International Leadership and Management*, 8(1): 60-87, *Journal of Educational* <https://datorg/10.17583/jelm.2020.4114>
- 36- Jimmy, N. (2015). The ability to contribute to Palestinian small projects. *Conference Proceedings: Leadership in Small Business Development*, Gaza: Islamic University - College of Commerce, 1 - 28. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/772855>

- 37- Jimmy, N. (2015). The ability to contribute to Palestinian small projects. Conference Proceedings: Leadership in Small Business Development, Gaza: Islamic University - College of Commerce, 1 - 28. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/772855>
- 38- Johnson, G., & Whittington, R., & Scholes, K, & Angwin, D, & Regner, R. (2014). Exploring Strategy: Text and Cases (100, Ed.). Pearson-Prentice Hall.
- 39- Kahwaji, A. T, & Eddin, H. N., & Palalic, R. (2020). Strategic leadership, strategic performance and core competencies in Lebanon's education. Periodicals of Engineering and Natural Sciences (PEN) 8(4): 1968-1980.
- 40- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2019). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press.
- 41- Kerzner, H. (2020). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Wiley.
- 42- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2020). Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition. McGraw-Hill Education.
- 43- Phina, O. (2020). Effects of Strategic Management on Organizational Performance in Manufacturing Firms in South-East Nigeria. Asian Journal of Economics, Business and Accounting, 15(2): 4-31, <https://los.org/10.9734/eha/2020/v15i230211>.
- 44- Putra, R., & Syah, T, & Pusaka, S, & Indradewa, R. (2019). Human resources implementation using the McKinsey 7S method for business startup: Duck nugget frozen food. Journal of Multidisciplinary Academic, 3(3): 11-14.
- 45- Rustamadji, R, & Omar, C. (2019). The effect of strategic management and organizational commitment on employees work achievement. Management Science Letters, 9(3): 399-412, [Mtps://dm.org/10.5267/mst.2018.12.009](https://dm.org/10.5267/mst.2018.12.009).

- 46- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability. Pearson.
- 47- Widianтору, D., & Herawaty, Y., & Rizal, L, & Fitriyana, N. (2020). Analysis of the 7s Framework of McKinsey in the UKM X Yogyakarta. Journal PSIKODIMENSIA, 19(2): 232-237, [utp//dnrg/10.24167/padimv12.2690](http://dnrg/10.24167/padimv12.2690)
- 48- Williams, A. E. (2020). General Collective Intelligence and the Constraints to Group Decision Making. (On-Line) Available

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة

والمتوسطة دراسة تطبيقية على شركة العنوان المبدع بالمملكة العربية السعودية

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

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

بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان

علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير

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

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – أقل من 10 سنوات ☐ من 10 – أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فما فوق

ثانيا محاور الاستبيان

👉 المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية، ضع إشارة (√) في المربع المناسب

لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
التحليل الموقفى						
1	تقوم الشركة بعمل تحليل موقفى للتعرف على سير أدائه.					
2	يعتبر التحليل الموقفى من أهم عوامل نجاح الشركة.					
3	يقوم الشركة بالكشف عن نقاط القوة والضعف من خلال التحليل الموقفى لبيئته الداخلية.					
4	يتابع الشركة باهتمام تأثير عوامل البيئة الخارجية على أداء الشركة.					
5	يعمل الشركة على تحليل أوضاع المنافسين الرئيسيين خلال فترة زمنية معينة.					
الأهداف الاستراتيجية						
1	تسعى الشركة إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للصندوق.					

					تعمل الشركة على تحليل الفرص أو القيود في البيئة الخارجية للصندوق.	2
					تقوم الشركة بتخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة.	3
					تحرص الشركة على الاستثمار بالجدارات التي يملكها بهدف تحقيق الميزة التنافسية.	4
					تسعى الشركة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية للصندوق لتحقيق الأهداف المنشودة.	5
صياغة الاستراتيجيات						
					تقوم الشركة بتنفيذ السياسات الموضوعة بفاعلية.	1
					تسعى الشركة لتنمية الوعي للاستراتيجيات.	2
					تقوم الشركة بتطوير أنظمة المعلومات لتنفيذ الاستراتيجية بشكل مناسب.	3
					تقوم الشركة بتطوير العاملين لزيادة دافعيتهم في العمل.	4

					تتابع الشركة مدى تحقق الأهداف السنوية الموضوعه باستمرار.	5
تطبيق الاستراتيجية						
					يتم تطبيق الاستراتيجية وفق الخطة الموضوعه في الشركة.	1
					يتم مراجعة تطبيق الاستراتيجية للتأكد من أنها ضمن المستويات المطلوبة.	2
					يتم تعديل الاستراتيجية في حال وجد ثغرات فيها.	3
					يهدف تطبيق الاستراتيجية الى تحسين بيئة العمل في الشركة.	4
					يتم تدريب العاملين على تطبيق الاستراتيجية بشكل مناسب.	5
التقييم						
					تقوم الشركة بمراجعة العناصر الداخلية والخارجية المؤثرة على عمل المشروع باستمرار.	1
					تعمل الشركة على قياس أدائه لتلافي جوانب القصور في عمل المشروع	2

					تهدف عملية التقييم في المشاريع الصغيرة والمتوسطة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية باستمرار.	3
					تعد عملية تقييم الاستراتيجية مهمة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة لأنها تلقي الضوء على درجة تحقيق الخطط الشاملة في تحقيق النتائج المرجوة.	4
					تعد عملية تقييم الاستراتيجية هامة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة حيث من خلالها يتم تطوير المدخلات للتخطيط الاستراتيجي الجديد.	5

👉 المحور الثاني: أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ضع إشارة (✓) في المربع

المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
الكفاءة						
1	يحرص العاملون في الشركة على أداء المهام المطلوبة منهم بجودة عالية.					
2	يتم تنفيذ العمل في الوقت المحدد لتحسين بيئة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الرياض .					
3	ي بذل العاملون في الشركة جهوداً واضحة للمساعدة في زيادة عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة.					
4	يساعد العاملون أصحاب المشاريع في تصحيح الأخطاء الناتجة عن عدم قدرتهم في إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة.					

					يتوفر لدى العاملين في الشركة الكفاءة في تطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة.	5
تبني الابتكار						
					تعمل الإدارة العليا في الشركة على تشجيع أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تتصف بالابتكار.	1
					يعمل الشركة على فحص مدى قدرة أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة على النمو.	2
					يوفر الشركة مزيداً من الدعم للمشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تحقق نجاحاً مستمراً.	3
					تتم متابعة المشروعات الصغيرة والمتوسطة من قبل المشاريع الصغيرة والمتوسطة للتأكد من مدى كفاءتها.	4
					يسعى الشركة لإتباع منهج جديد في العمل من خلال عمليات البحث في أداء المشاريع الإنتاجية.	5
الاستدامة						

					تهدف الشركة لمعرفة الفوائد التي تقدمها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المنشودة.	1
					يعمل الشركة على التأكد من مدى استمرارية العمل في المشروع.	2
					يهتم الشركة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تساهم في حماية البيئة.	3
					ينسق الشركة مع جهات مختصة لإيجاد صيغة يمكن من خلالها دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة.	4
					تحاول الإدارة العليا البحث عن المعوقات التي تحد من قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الإستدامة.	5

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of Project Management



**The Impact of Strategic Management on the
Performance of Small and Medium Enterprises: An Applied
Study on Creative Address Company in Saudi Arabia**

Preparation:

Amal Othman Al-Ghamdi 233001463

Moataz Ali Al-Ghamdi 233001464

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1445-2024