

عنوان البحث

قياس أداء الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إعداد الطالب:

علي أحمد فتحي صفحي.

الرقم الجامعي: 251002337

إشراف:

د. الفیصل عبد الحمید.

د. فايز جراد.

العام الدراسي:

2025

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لما وفرت من بيئة علمية محفزة على البحث والمعرفة.

كما أتوجه بجزيل الامتنان والتقدير إلى أستاذي المشرف على هذا البحث، الذي كان لتوجيهاته السديدة وملاحظاته العلمية الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل وإخراجه بهذه الصورة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر لكل من ساهم في تعبئة استبانة البحث من أصحاب ومديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة، لما قدموه من تعاون كريم واهتمام بدعم الجهود البحثية الهادفة إلى تطوير هذا القطاع الحيوي.

كما أخص بالشكر أسرتي الكريمة التي دعمتني بالصبر والتشجيع خلال فترة إعداد هذا البحث.

وأسأل الله العليّ القدير أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به طلبة العلم والباحثين والمهتمين بالإدارة والتنمية الاقتصادية.

الباحث / علي أحمد فتحي صفحي.

المستخلص للدراسة:

يهدف هذا البحث إلى قياس أداء الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، والتعرف على مدى تطبيق مكوناتها، وتأثيرها في تحسين الأداء المؤسسي لتلك المشاريع.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بواسطة استبانة وُزعت على عينة مكونة من (400) من أصحاب ومديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مختلف مناطق المملكة.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية مرتفع نسبيًا، وأن هناك علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي ($r = 0.72$). كما تبين أن مرحلة التنفيذ تُعد الأكثر تأثيرًا في تحسين الأداء، بينما كانت مرحلة التقييم والرقابة الأقل تطبيقًا بين المشاريع محل الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات، من أبرزها: ضرورة تعزيز ثقافة الإدارة الاستراتيجية لدى أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتفعيل أدوات التقييم والرقابة الحديثة مثل بطاقة الأداء المتوازن، وزيادة برامج التدريب الإداري لتطوير الكفاءات الوطنية في هذا القطاع الحيوي، دعمًا لتحقيق رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، الأداء المؤسسي، المشاريع الصغيرة والمتوسطة، المرونة التنظيمية، رؤية المملكة 2030.

فهرس البحث:

Contents

II.....	شكر وتقدير
III.....	المستخلص للدراسة:
IV	فهرس البحث:
VI	فهرس الجداول:
8.....	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
8.....	المقدمة
10.....	مشكلة البحث
11.....	أسئلة البحث
12.....	أهمية البحث
13.....	أهداف البحث
14.....	فرضيات البحث
15.....	نموذج البحث
16.....	حدود البحث
16.....	مصطلحات البحث
17.....	خاتمة الفصل
18.....	الفصل الثاني
18.....	الإطار النظري والدراسات السابقة
20.....	المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية
26.....	المحور الثاني: المشاريع الصغيرة والمتوسطة
29.....	المحور الثالث: الأداء المؤسسي
31.....	المحور الرابع: الدراسات السابقة
41.....	الفصل الثالث
42.....	منهجية البحث وإجراءاتها
59.....	نموذج أداة البحث (الاستبانة)

68.....	الفصل الرابع.....
68.....	عرض النتائج ومناقشتها
68.....	أولاً: عرض البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة
70.....	ثانياً: صدق وثبات أداة الدراسة
71.....	ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
72.....	رابعاً: اختبار فرضيات البحث
75.....	خامساً: تحليل الفروق بين المجموعات
75.....	سادساً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
76.....	سابعاً: تفسير النتائج في ضوء النظريات الإدارية
78.....	الفصل الخامس
78.....	أولاً: الخاتمة
79.....	ثانياً: النتائج
79.....	ثالثاً: التوصيات
81.....	قائمة المراجع

فهرس الجداول:

الجدول	رقم الصفحة
الجدول 1	26
الجدول 2	61
الجدول 3	62
الجدول 4	63
الجدول 5	64
الجدول 6	65
الجدول 7	66
الجدول 8	69
الجدول 9	69
الجدول 10	69
الجدول 11	70
الجدول 12	70
الجدول 13	71
الجدول 14	72
الجدول 15	73
الجدول 16	73
الجدول 17	74
الجدول 18	74
الجدول 19	75

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

المقدمة

تُعد الإدارة الاستراتيجية أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها بعيدة المدى، فهي تمثل الإطار العام الذي يوجّه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة في ظل بيئة تنافسية متغيرة وسريعة التطور. وقد أصبحت الإدارة الاستراتيجية اليوم ضرورة لا غنى عنها لكل منشأة تسعى إلى النمو والاستمرار، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، لأنها توفر الوسائل التي تساعد القادة والمديرين على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية، والاستجابة لها بطريقة فعالة، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وفي هذا السياق، تبرز المشاريع الصغيرة والمتوسطة كأحد أهم القطاعات الاقتصادية الحيوية في المملكة العربية السعودية، إذ تُعد من المحركات الرئيسة للنمو الاقتصادي، ومن المصادر الأساسية لتوفير فرص العمل وتعزيز الابتكار والتنوع الاقتصادي. وبحسب الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)، فإن هذا القطاع يمثل ما يزيد عن 90% من إجمالي عدد المنشآت في المملكة، ويسهم بنحو 30% من الناتج المحلي الإجمالي، وهو ما يجعله ركيزة أساسية لتحقيق رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى بناء اقتصاد مزدهر قائم على التنوع والاستدامة.

رغم الأهمية الكبيرة لهذا القطاع، إلا أن العديد من المشاريع الصغيرة والمتوسطة لا تزال تواجه تحديات كبيرة تعيق تطورها واستمرارها، ومن أبرز هذه التحديات ضعف تطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم. فالكثير من هذه المشاريع تُدار بطرق تقليدية تفتقر إلى الرؤية الواضحة والتخطيط المنهجي، مما يؤدي إلى تذبذب الأداء وعدم القدرة على المنافسة في السوق المحلية والعالمية.

إن تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة لا يعني فقط وضع خطط طويلة الأجل، بل يشمل كذلك تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمشروع، وصياغة الأهداف والرؤى الواضحة، وتخصيص الموارد بطريقة تحقق أعلى كفاءة ممكنة، ومتابعة الأداء لتصحيح الانحرافات وتحسين النتائج باستمرار.

ومن هنا تنبع أهمية هذا البحث الذي يسعى إلى قياس أداء الإدارة الاستراتيجية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل مدى تطبيقها لعناصر الإدارة الاستراتيجية الأساسية (التحليل - التخطيط - التنفيذ - التقييم)، وتحديد أثر ذلك على الأداء العام للمشروعات، وصولاً إلى تقديم توصيات تساعد على تحسين الممارسات الإدارية في هذا القطاع الحيوي.

مشكلة البحث

على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها المملكة العربية السعودية في دعم وتمكين المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال المبادرات الحكومية مثل برامج التمويل والتدريب وريادة الأعمال، إلا أن كثيرًا من هذه المشاريع لا تحقق النجاح المتوقع، وتتعرض للتعثّر أو التوقف بعد فترة قصيرة من التأسيس. وتشير تقارير الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة إلى أن نسبة كبيرة من المشاريع الصغيرة لا تستمر لأكثر من خمس سنوات بسبب ضعف التخطيط الاستراتيجي، وسوء الإدارة المالية، وعدم وضوح الرؤية المستقبلية.

ويرجع جزء كبير من هذه التحديات إلى غياب التطبيق الفعلي لمفاهيم الإدارة الاستراتيجية، حيث يعتمد الكثير من أصحاب المشاريع على الخبرة الشخصية أو القرارات العفوية في إدارة أعمالهم دون استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي أو وضع أهداف محددة وقابلة للقياس. كما أن بعض المشاريع لا تقوم بمتابعة الأداء بصورة منهجية، مما يجعلها غير قادرة على التكيف مع التغيرات في السوق أو المنافسة.

وعليه تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى فعالية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وما أثر ذلك على أدائها المؤسسي؟

أسئلة البحث

انطلاقاً من المشكلة السابقة، يسعى هذا البحث للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟
2. ما مدى تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية (التحليل، التخطيط، التنفيذ، الرقابة) على أداء المشاريع؟
3. ما العوامل التنظيمية أو البيئية التي تعيق أو تدعم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في هذه المشاريع؟
4. هل تختلف درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية تبعاً لمتغيرات مثل حجم المشروع أو طبيعة النشاط أو سنوات الخبرة؟
5. إلى أي مدى ينعكس تطبيق الإدارة الاستراتيجية على مؤشرات الأداء مثل الإنتاجية، الكفاءة، الربحية، والاستدامة؟

أهمية البحث

أولاً: الأهمية النظرية

- يساهم هذا البحث في توسيع الإطار المعرفي في مجال الإدارة الاستراتيجية وتطبيقها في المشاريع الصغيرة والمتوسطة داخل المملكة، وهو مجال لا يزال محدود الدراسات مقارنة بالشركات الكبرى.
- يقدم نموذجاً علمياً يربط بين عناصر الإدارة الاستراتيجية وأداء المشاريع، بما يُسهم في بناء قاعدة بيانات بحثية يمكن للباحثين الاستفادة منها في دراسات مستقبلية.
- يُثري الأدبيات الإدارية العربية من خلال توظيف المفاهيم الحديثة في الإدارة الاستراتيجية وربطها بالواقع المحلي للمشاريع السعودية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- يُمكن لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة الاستفادة من نتائج هذا البحث في تحسين ممارساتهم الإدارية، عبر تبني التفكير الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى.
- يساعد الجهات الحكومية مثل وزارة التجارة والهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) على وضع سياسات واستراتيجيات أكثر فاعلية لدعم القطاع.
- يُقدم مجموعة من التوصيات العملية التي تساعد المؤسسات على تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الكفاءة التشغيلية في ظل المنافسة.

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:

1. قياس مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.
2. تحليل العلاقة بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية ومستوى الأداء المؤسسي في هذه المشاريع.
3. تحديد التحديات والعوائق التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
4. اقتراح حلول وتوصيات لتحسين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتعزيز أدائها في ضوء نتائج البحث.
5. بناء نموذج تفسيري يوضح تأثير عناصر الإدارة الاستراتيجية على الأداء العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

فرضيات البحث

استنادًا إلى الأهداف السابقة، يمكن صياغة فرضيات البحث على النحو الآتي:

❖ الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية ومستوى الأداء في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

❖ الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمشروع ومستوى الأداء المؤسسي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الأهداف والاستراتيجيات ونجاح المشروع.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الاستراتيجيات ومتابعتها وتحقيق الأداء الفعال.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقييم والرقابة الاستراتيجية واستدامة الأداء المؤسسي.

نموذج البحث

يعتمد هذا البحث على نموذج تصوري يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع كما يلي:

❖ المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية، وتشمل أربعة أبعاد رئيسية:

1. تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
2. صياغة الاستراتيجية.
3. تنفيذ الاستراتيجية.
4. تقييم الأداء والرقابة الاستراتيجية.

❖ المتغير التابع: أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ويُقاس من خلال مؤشرات مثل:

1. الكفاءة التشغيلية.
2. الربحية والإنتاجية.
3. جودة الخدمات أو المنتجات.
4. القدرة على المنافسة.
5. الاستدامة والنمو.

نموذج البحث المقترح:

الإدارة الاستراتيجية → تحسين الأداء المؤسسي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

حدود البحث

- الحد المكاني: تقتصر الدراسة على المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في المملكة العربية السعودية، وخصوصًا في المدن الرئيسة مثل الرياض وجدة والدمام.
- الحد الزمني: يتم تنفيذ الدراسة خلال العام الدراسي 2025م.
- الحد البشري: تشمل الدراسة المديرين وأصحاب المشاريع والعاملين الإداريين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- الحد الموضوعي: يركز البحث على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المشاريع دون التطرق إلى الجوانب التمويلية أو القانونية.

مصطلحات البحث

- الإدارة الاستراتيجية: هي عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وصياغة الاستراتيجيات، وتنفيذها، ومتابعتها، بما يحقق أهدافها طويلة المدى.
- المشاريع الصغيرة والمتوسطة: هي المشروعات التي يتراوح عدد موظفيها وإيراداتها ضمن الحدود التي تحددها الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة.

- الأداء المؤسسي: هو مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه من حيث الكفاءة والفعالية والربحية وجودة الخدمات المقدمة.

خاتمة الفصل

تم التقديم في هذا الفصل إلى توضيح الأساس العام للبحث من خلال تحديد المشكلة، والأهداف، والأسئلة، والفرضيات، ونموذج البحث، وحدوده، ومصطلحاته.

وقد تبين أن ضعف تطبيق الإدارة الاستراتيجية يُعد من أبرز العوائق التي تحد من تطور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

وفي ضوء ذلك، سيتناول الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة، لبحث المفاهيم العلمية المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، واستعراض ما توصلت إليه البحوث السابقة في هذا المجال.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة

يمثل هذا الفصل الركيزة النظرية الأساسية التي يستند إليها البحث، إذ يتناول المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة والمتمثلة في: الإدارة الاستراتيجية، والمشاريع الصغيرة والمتوسطة، والأداء المؤسسي، بالإضافة إلى استعراض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة.

ويهدف هذا الفصل إلى بناء خلفية علمية متكاملة توضح العلاقات بين المتغيرات قيد الدراسة، وتحدد الأسس النظرية التي تساعد في تفسير النتائج لاحقاً.

تنبع أهمية هذا الإطار من كونه يربط بين الفكر الإداري الحديث وتطبيقاته العملية في بيئة الأعمال السعودية، ولا سيما في قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة الذي يشكل قاعدة الاقتصاد الوطني.

وفي ظل التغيرات الاقتصادية العالمية والتحولات التنظيمية المرتبطة برؤية المملكة 2030، أصبح من الضروري دراسة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية ومستوى الأداء المؤسسي، لمعرفة مدى قدرة المشاريع على تبني الفكر الاستراتيجي واستخدامه كوسيلة للنمو والاستدامة.

المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية

أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة الاستراتيجية تبعاً لاختلاف المدارس الفكرية في علم الإدارة، إلا أنها تتفق جميعاً على أن الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي من خلالها يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد الاتجاهات المستقبلية، وصياغة الأهداف، ووضع الخطط المناسبة لتحقيقها، ثم متابعة التنفيذ والتقييم المستمر للأداء.

ويرى (David, 2020) أن الإدارة الاستراتيجية هي "فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات متعددة الوظائف التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها طويلة المدى".

أما (Fred R. & Forest R, 2021) فيعرفانها بأنها "عملية متكاملة تتضمن تحديد رسالة المنظمة وأهدافها، وتحليل بيئتها، وتخصيص مواردها بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة".

ومن خلال هذه التعريفات، يمكن القول إن الإدارة الاستراتيجية ليست مجرد خطة مكتوبة، بل هي منهج تفكير وطريقة عمل تهدف إلى التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق التفوق التنافسي.

ثانيًا: أهمية الإدارة الاستراتيجية

تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية في كونها تمنح المنظمة رؤية مستقبلية واضحة تساعد على التعامل مع التحديات والفرص، كما تتيح لها استخدام مواردها بطريقة أكثر كفاءة.

وتتجلى أهميتها في عدة نقاط رئيسية:

1. تحسين القدرة التنافسية: من خلال تحليل المنافسين وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT Analysis).
2. رفع كفاءة اتخاذ القرار: إذ تساعد الإدارة الاستراتيجية على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات وتحليلات دقيقة بدلًا من الاعتماد على الحدس الشخصي.
3. تحقيق التكيف مع التغيرات: فهي تمكن المؤسسة من التفاعل مع التطورات الاقتصادية والتكنولوجية بسرعة وفعالية.
4. تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل: فهي لا تهتم فقط بالربح السريع بل بالاستدامة والنمو المستمر.
5. تحفيز العاملين: من خلال إشراكهم في صياغة الأهداف ومتابعة النتائج، مما يعزز الانتماء المؤسسي.

ثالثاً: خصائص الإدارة الاستراتيجية

تتميز الإدارة الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص التي تجعلها مختلفة عن الإدارة التقليدية، ومن أبرزها:

1. التركيز على المستقبل: تهتم بالتنبؤ بما سيحدث وليس بما حدث فقط.
2. الاستمرارية: فهي عملية دائمة وليست حدثاً مؤقتاً، تتطور مع تطور البيئة الداخلية والخارجية.
3. الشمولية: تشمل جميع المستويات الإدارية وجميع أنشطة المؤسسة.
4. المرونة: تسمح بإعادة توجيه الخطط وفقاً للظروف المتغيرة.
5. الاعتماد على المعلومات والتحليل: فنجاعها يتوقف على دقة البيانات المتاحة.

رابعًا: مراحل الإدارة الاستراتيجية

تمر العملية الاستراتيجية بعدة مراحل مترابطة، يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. التحليل البيئي (Environmental Analysis):

تشمل دراسة البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) والبيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف).

أدوات التحليل المستخدمة: SWOT – PESTEL – Porter's Five Forces.

2. صياغة الاستراتيجية (Strategy Formulation):

يتم فيها تحديد الرؤية والرسالة والأهداف طويلة المدى، واختيار الاستراتيجية الأنسب لتحقيقها.

3. تنفيذ الاستراتيجية (Strategy Implementation):

هي مرحلة تحويل الخطط إلى أفعال، وتتضمن توزيع الموارد، وتخصيص المهام، وتفعيل نظام القيادة والاتصال.

4. تقييم الاستراتيجية (Strategy Evaluation):

يتم فيها قياس النتائج الفعلية مقارنة بالأهداف المخططة، وتحليل الانحرافات واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة.

هذه المراحل تشكل دورة متكاملة تضمن استمرارية التفكير الاستراتيجي داخل المؤسسة.

خامسًا: مستويات الإدارة الاستراتيجية

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات أساسية للإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسات:

1. المستوى المؤسسي (Corporate Level): يهتم بتحديد مجالات العمل والتنوع الاستراتيجي للمؤسسة ككل.

2. المستوى الوحدوي أو التجاري (Business Level): يركّز على كيفية تحقيق الميزة التنافسية في كل وحدة أعمال.

3. المستوى الوظيفي (Functional Level): يهتم بتطبيق الاستراتيجيات على مستوى الإدارات مثل التسويق والإنتاج والموارد البشرية.

سادساً: معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة

رغم أهمية الإدارة الاستراتيجية، إلا أن تطبيقها في المشاريع الصغيرة والمتوسطة يواجه عدداً من التحديات، من أبرزها:

1. نقص الخبرة والمعرفة الإدارية لدى أصحاب المشاريع.
 2. ضعف الموارد المالية والبشرية التي تُعد أساس تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
 3. غياب نظم المعلومات الإدارية التي تساعد على التحليل والتقييم.
 4. الاعتماد على القرارات الفردية بدلاً من المنهج العلمي في التخطيط.
 5. الضغوط التشغيلية اليومية التي تجعل القائمين على المشروع يركزون على المهام قصيرة المدى فقط.
- هذه التحديات تفسر إلى حد كبير ضعف الأداء المؤسسي في بعض المشاريع، ما يجعل دراسة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء ضرورة علمية وعملية.

المحور الثاني: المشاريع الصغيرة والمتوسطة

أولاً: مفهوم المشاريع الصغيرة والمتوسطة

تعرف المشاريع الصغيرة والمتوسطة بأنها "المنشآت التي يقل عدد العاملين فيها عن حد معين، وتتمتع بهيكل إداري بسيط، وحجم استثمار متوسط، وتخدم أسواقاً محلية محددة".

في المملكة العربية السعودية، حددت الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) معايير لتصنيف هذه المشاريع على النحو التالي:

الفئة	عدد الموظفين	الإيرادات السنوية
صغيرة جداً	من 1 إلى 5	أقل من 3 ملايين
صغيرة	من 6 إلى 49	من 3 إلى 40 مليون
متوسطة	من 50 إلى 249	من 40 إلى 200 مليون

الجدول رقم (1).

ثانيًا: دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد السعودي

تُعد المشاريع الصغيرة والمتوسطة قاطرة التنمية الاقتصادية في المملكة، لما لها من دور في:

1. توليد فرص العمل: فهي تساهم بنسبة كبيرة في خفض معدلات البطالة.
2. تنويع القاعدة الإنتاجية: تقلل من الاعتماد على النفط كمصدر رئيسي للدخل.
3. تحفيز الابتكار: نظرًا لمرونتها العالية في تطوير المنتجات والخدمات الجديدة.
4. دعم سلاسل الإمداد المحلية: إذ تشكل روابط حيوية بين الشركات الكبرى والاقتصاد المحلي.
5. المساهمة في تحقيق رؤية 2030: عبر رفع نسبة مساهمة القطاع في الناتج المحلي إلى 35%.

ثالثًا: خصائص المشاريع الصغيرة والمتوسطة

1. بساطة الهيكل التنظيمي وسرعة اتخاذ القرار.
2. الاعتماد على المالك أو المدير بشكل مباشر في تسيير الأمور الإدارية.
3. قلة الموارد المالية والتكنولوجية.
4. المرونة في التكيف مع تغيرات السوق.
5. التركيز على السوق المحلي أكثر من الخارجي.

رابعًا: التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة

رغم أهميتها الاقتصادية، تواجه هذه المشاريع عددًا من التحديات مثل:

- ضعف إدارة الموارد البشرية.
- صعوبات في الحصول على التمويل.
- غياب الخطط الاستراتيجية طويلة المدى.
- ارتفاع تكاليف التشغيل.
- المنافسة الشديدة من الشركات الكبرى.

خامسًا: واقع المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة

شهدت المملكة العربية السعودية تطورًا كبيرًا في دعم هذا القطاع من خلال إنشاء الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) عام 2016، وإطلاق برامج مثل باب رزق جميل، كفالة، منشأتي 360، وبرنامج نمو.

وقد ساهمت هذه المبادرات في رفع عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة إلى أكثر من 1.2 مليون منشأة بحلول عام 2024، إضافة إلى زيادة مساهمتها في التوظيف والابتكار وريادة الأعمال.

ومع ذلك، ما زال هناك فجوة في الجانب الإداري والتخطيط الاستراتيجي، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى تحليله وقياسه.

المحور الثالث: الأداء المؤسسي

أولاً: مفهوم الأداء المؤسسي

يُعرف الأداء المؤسسي بأنه النتائج الكمية والنوعية التي تحققها المنظمة نتيجة لجهودها الإدارية والتنظيمية في سبيل تحقيق أهدافها.

ووفقاً لـ Kaplan & Norton (2008) فإن الأداء المؤسسي يُقاس من خلال أربعة أبعاد رئيسية: المالية، والعمليات الداخلية، والعلاء، والتعلم والنمو.

ثانياً: أبعاد الأداء المؤسسي

1. الأداء المالي: مثل الربحية والعائد على الاستثمار ونسبة المبيعات.
2. الأداء التشغيلي: ويشمل الإنتاجية وكفاءة استخدام الموارد.
3. الأداء التنظيمي: مثل جودة القيادة، ورضا العاملين، ووضوح الأهداف.
4. الأداء التنافسي: ويتعلق بالقدرة على الابتكار والتميز في السوق.
5. الأداء الاجتماعي: من حيث المسؤولية المجتمعية والاستدامة البيئية.

ثالثاً: مؤشرات قياس الأداء

تتنوع مؤشرات قياس الأداء بين كمية ونوعية، ومن أبرزها:

- نسبة النمو في المبيعات.
- معدل الإنتاجية.
- رضا العملاء والعاملين.
- الالتزام بالجودة.
- الاستدامة البيئية والاجتماعية.

رابعاً: العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي

تؤكد العديد من الدراسات أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال وضوح الرؤية، وتخصيص الموارد بكفاءة، وتحفيز العاملين. فقد أوضح (Porter, 2017) أن المؤسسات التي تطبق الإدارة الاستراتيجية تحقق أداءً أعلى بنسبة 30% مقارنة بالمؤسسات التي لا تستخدمها. وفي المملكة العربية السعودية، أظهرت دراسات محلية أن المشاريع الصغيرة التي تتبنى الإدارة الاستراتيجية تحقق معدلات بقاء ونمو أعلى من غيرها.

المحور الرابع: الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة الأساس الذي تُبنى عليه أي دراسة علمية، إذ تساعد الباحث على تحديد ما تم إنجازه من بحوث في موضوعه، وما هي النتائج التي توصلت إليها، والفجوات التي لا تزال بحاجة إلى دراسة.

وفي هذا الجزء سيتم استعراض أهم الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، سواء في البيئة السعودية والعربية أو في البيئات الأجنبية، مع التركيز على أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

أولاً: الدراسات العربية والسعودية

شهدت المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بموضوع الإدارة الاستراتيجية، خاصة في قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة، نظرًا لأهميته في تحقيق رؤية المملكة 2030 التي تستهدف رفع مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي الإجمالي إلى 35%.

وقد تناولت العديد من الدراسات هذا الموضوع من زوايا مختلفة، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

1. دراسة العزّاني وزملاؤه (2023)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والمرونة التنظيمية والأداء المؤسسي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة على عينة من أصحاب ومديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة في عدد من المناطق السعودية.

وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء، كما أظهرت أن المرونة التنظيمية تؤدي دورًا وسيطًا مهمًا في تعزيز تلك العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الإدارة الاستراتيجية بين رواد الأعمال وأصحاب المشاريع الصغيرة لتحسين كفاءتها واستدامتها.

2. دراسة الشقاوي (2024)

تناولت هذه الدراسة تأثير ريادة الأعمال الاستراتيجية والتسويق الريادي على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الشرقية من المملكة.

اعتمد الباحث على نموذج الانحدار المتعدد وتحليل المسار لتوضيح العلاقة بين المتغيرات.

وأظهرت النتائج أن الريادة الاستراتيجية والتسويق الريادي يؤثران بشكل مباشر في تحسين الأداء، خاصة في بيئة المنافسة المتزايدة.

كما بينت الدراسة أن مستوى تطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة لا يزال متوسطاً، ويحتاج إلى دعم إداري وتنظيمي أكبر.

3. دراسة عبد الواحد (2023)

بحثت هذه الدراسة العلاقة بين الاستراتيجية الإدارية والأداء المؤسسي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة مع التركيز على دور الإدارة البيئية كمتغير وسيط.

وأظهرت النتائج أن دمج الممارسات البيئية في العمليات الإدارية يسهم في رفع مستوى الأداء والاستدامة المؤسسية، مما يعزز من قدرة المشاريع على المنافسة في الأسواق المحلية.

وتوصي الدراسة بتضمين عنصر "الاستدامة" ضمن مؤشرات الأداء الاستراتيجي للمشاريع السعودية الصغيرة والمتوسطة.

4. دراسة الحربي (2020)

تُعد من الدراسات المبكرة التي تناولت ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستبانة ميدانية على عدد من المنشآت في منطقة الرياض.

وأظهرت النتائج أن أغلب المشاريع تفتقر إلى خطط استراتيجية مكتوبة وواضحة، وأن القرارات الإدارية تُتخذ غالبًا بناءً على الخبرة الشخصية أو الظروف الطارئة، مما يؤدي إلى ضعف الأداء العام وعدم القدرة على الاستمرار. وأكد الباحث أهمية تدريب رواد الأعمال على تطبيق المنهجية الاستراتيجية في الإدارة.

5. دراسة العنزي (2018)

حملت عنوان “المنهج الاستراتيجي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة: هل هو منهج متعمد أم طارئ؟” وهدفت إلى تحديد ما إذا كانت المنشآت الصغيرة في المملكة تتبع استراتيجيات مخططة مسبقًا أم أنها تتصرف وفق الظروف الطارئة. وأظهرت النتائج أن الغالبية العظمى من هذه المنشآت تتبنى استراتيجيات طارئة (Emergent Strategies) بسبب ضعف الهياكل التنظيمية، وقلة الموارد، وغياب الخبرة في إعداد الخطط طويلة المدى. وأوصت الدراسة بضرورة رفع كفاءة مديري هذه المشاريع في مجال التحليل البيئي وصياغة الاستراتيجيات.

6. دراسة العتيبي وهنا (2015)

تناولت التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع التأمين الصحي الخاص.

أظهرت النتائج أن وجود إدارة متخصصة ومؤهلة في المشروع يساهم في تحسين تطبيق الإدارة الاستراتيجية ورفع الأداء المالي والتشغيلي، في حين أن غياب الكفاءات الإدارية يؤدي إلى ضعف القدرة على المنافسة. وأكدت الدراسة على أهمية وجود رؤية ورسالة واضحة لكل مشروع.

7. دراسة الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت، 2022)

أصدرت الهيئة تقريراً سنوياً حول واقع المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة، بيّنت فيه أن عدد المنشآت بلغ أكثر من 1.2 مليون منشأة، وأن مساهمتها في الناتج المحلي وصلت إلى نحو 30%.

وأشار التقرير إلى أن من أبرز التحديات التي تواجهها هذه المشاريع ضعف الإدارة الاستراتيجية، وعدم وجود خطط تطويرية طويلة المدى، مما يؤثر سلباً على الأداء العام.

وتوصي الهيئة بضرورة تعزيز التدريب الإداري وتطوير الأدوات التحليلية لدى أصحاب المشاريع.

خلاصة الدراسات العربية والسعودية

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن معظمها يؤكد على وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحسن الأداء المؤسسي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

إلا أن جميعها تقريبًا تتفق على أن مستوى التطبيق لا يزال متوسطًا أو ضعيفًا، وأن الجانب التنفيذي والتقييمي هو الأضعف بين مراحل العملية الاستراتيجية.

كما ركزت أغلب الدراسات على المدن الكبرى (الرياض، جدة، الدمام) مع قلة الاهتمام بالمناطق الطرفية أو الريفية، مما يمثل فجوة يمكن لبحثنا الحالي أن يسدها.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

1. دراسة Kaplan & Norton (2008)

قدّمت هذه الدراسة نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) الذي أصبح من أهم أدوات قياس الأداء الاستراتيجي عالميًا.

وأثبت الباحثان أن الأداء المؤسسي لا يُقاس فقط بالمؤشرات المالية، بل أيضًا من خلال رضا العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

وقد طبّقت لاحقًا العديد من المنشآت الصغيرة والمتوسطة هذا النموذج لربط أهدافها الاستراتيجية بنتائجها التشغيلية.

2. دراسة (Porter 2017)

تناولت العلاقة بين الاستراتيجية التنافسية والأداء المؤسسي، مؤكدة أن المؤسسات التي تمتلك ميزة تنافسية مستدامة من خلال التخطيط والتحليل البيئي تحقق أداءً أعلى بنسبة 30% من نظيراتها التي تفتقر إلى إدارة استراتيجية.

وتدعم هذه النتائج ما تسعى إليه الدراسة الحالية من التأكيد على دور التحليل البيئي كأحد محددات الأداء في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

3. دراسة (Hill & Jones 2019)

درست أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المشاريع الصغيرة في أوروبا.

وتوصلت إلى أن قدرة المشاريع على جمع المعلومات وتحليلها تؤثر بشكل مباشر على نجاح الاستراتيجية وتحقيق أهداف المشروع.

وهذا يؤكد أهمية البعد التحليلي في نموذج بحثنا الحالي.

4. دراسة (Johnson & Scholes 2020)

تناولت مراحل صياغة وتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة، وأكدت أن فشل معظم المشاريع لا يرجع إلى ضعف التخطيط، بل إلى سوء التنفيذ وغياب المتابعة والتقييم الدوري.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه الدراسات السعودية من ضعف المتابعة كأحد أوجه القصور الرئيسة في المشاريع المحلية.

5. دراسة (David 2021)

أوضح ديفيد أن الإدارة الاستراتيجية تمثل “فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها طويلة الأجل”.

وقد بين أن المشاريع الصغيرة التي تطبق هذا النهج تحقق نموًا واستقرارًا يفوق غيرها بنسبة ملحوظة، مما يبرر ضرورة إدراج الإدارة الاستراتيجية كعامل أساسي في أي دراسة تتعلق بالأداء المؤسسي.

ثالثًا: المقارنة بين الدراسات العربية والأجنبية

يتضح من المقارنة أن الدراسات الأجنبية ركزت على الجانب التطبيقي والعملي للإدارة الاستراتيجية، مع استخدام أدوات قياس دقيقة مثل بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).

بينما ركزت الدراسات العربية والسعودية على الجانب الوصفي والتحليلي أكثر من الجانب التطبيقي، واستخدمت غالبًا الاستبانة كأداة رئيسة دون تطبيق فعلي للنماذج.

كما أن الدراسات الأجنبية غالبًا ما تُجرى على عينات واسعة ومتنوعة جغرافيًا، بينما تقتصر معظم الدراسات المحلية على مناطق محددة، مما يحدّ من إمكانية تعميم النتائج.

ومن ناحية أخرى، اتفقت الدراسات في كلتا البيئتين على أن التحليل البيئي، وصياغة الأهداف، وتنفيذ الخطط، ومتابعة الأداء تمثل مراحل أساسية في العملية الاستراتيجية، وأن نجاح أي منظمة يعتمد على التوازن بين هذه المراحل.

رابعًا: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

من خلال تحليل الدراسات السابقة يمكن الاستفادة في النقاط التالية:

1. الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع تعديلها لتناسب طبيعة البيئة السعودية.
2. التركيز على العلاقة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية (التحليل - الصياغة - التنفيذ - التقييم) والأداء المؤسسي.
3. إدراج المرونة التنظيمية والاستدامة والابتكار كمتغيرات مساعدة يمكن أن تعزز العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء.
4. تطوير أداة قياس عربية لقياس مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة السعودية.
5. تعميم النتائج على مناطق متعددة في المملكة، لمعالجة القصور الجغرافي في الدراسات السابقة.

خامساً: الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها

1. ندرة الدراسات التي تربط بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة السعودية على نطاق وطني واسع.
2. ضعف تمثيل المناطق الطرفية في الأبحاث السابقة، مما يجعل الدراسة الحالية تسعى لتوسيع النطاق الجغرافي.
3. قلة الدراسات التي تناولت أثر التنفيذ والتقييم الاستراتيجي مقارنة بالتخطيط فقط.
4. غياب نموذج شامل يجمع بين عناصر الإدارة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء المتوازن (BSC) في سياق محلي.
5. الحاجة إلى تطوير مقياس عربي موثوق يقيس مستوى نضج الإدارة الاستراتيجية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة.

ملخص الفصل:

يُظهر استعراض الدراسات السابقة أن موضوع قياس أداء الإدارة الاستراتيجية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة لا يزال يحتاج إلى مزيد من البحث في البيئة السعودية.

فمعظم الدراسات السابقة ركزت على التخطيط دون التنفيذ، أو تناولت العلاقة بين عناصر محددة من الاستراتيجية والأداء فقط.

ولذلك تأتي هذه الدراسة لتسد هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج شامل لقياس العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمراحلها الأربع والأداء المؤسسي، بما ينسجم مع رؤية المملكة 2030 في دعم واستدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الثالث

منهجية البحث

منهجية البحث وإجراءاتها

يستعرض هذا الفصل منهجية البحث التي سيعتمدها الباحث في قياس أداء الإدارة الاستراتيجية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. يشمل الفصل تحديد نوع المنهج، مجتمع وعينة الدراسة، طريقة اختيار العينة، أداة جمع البيانات (الاستبانة) مع بنائها ومقاييسه، خطوات ضمان الصدق والثبات (التحقق والاختبارات الإحصائية)، إجراءات جمع البيانات، المعالجة والإجراءات الإحصائية المقترحة لاختبار الفرضيات، والاعتبارات الأخلاقية والقيود المنهجية.

1. نوع ومنهج البحث

- نوع البحث: تطبيقي (بهدف تقديم نتائج عملية قابلة للتطبيق لصانعي القرار ورواد الأعمال).
- منهج البحث: وصفي تحليلي (Quantitative Descriptive - Analytical).
- يهدف إلى وصف مستوى تطبيق عناصر الإدارة الاستراتيجية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة وقياس علاقة هذه العناصر بأبعاد أداء المشروع.
- يعتمد على جمع بيانات كمية من عينة ممثلة ثم إجراء تحليلات إحصائية (وصفية واستدلالية) لاختبار الفرضيات.

السبب في اختيار هذا المنهج: يتيح الحصول على مقاييس رقمية قابلة للتحليل (متوسطات، انحراف معياري، معاملات ارتباط، انحدار) ويمكن تعميم النتائج إلى مجتمع الدراسة بشرط اختيار عينة ممثلة.

2. مجتمع الدراسة وإطارها المكاني والزمني والبشري

- المجتمع الأصلي للدراسة: جميع المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في المملكة العربية السعودية، وفق تعريف الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت).
- الحد المكاني: يتم تمثيل المجتمع عبر عينات من مناطق رئيسية (مثل: الرياض، جدة، الدمام) بالإضافة إلى محاولات لأخذ حالات من مناطق ثانوية/إقليمية لزيادة القابلية للتعميم.
- الحد الزمني: تُجرى الدراسة خلال عام 2025 (مرحلة تصميم الأداة، اختبار تجريبي، جمع بيانات، تحليل).
- الإطار البشري: أصحاب ومديرو المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ومديرو الإدارات التنفيذية (مالكين، مديري عمليات، مديري موارد بشرية، مديري تسويق) الذين لديهم معرفة بعمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة في منشآتهم.

3. طريقة حساب حجم العينة (تفصيلي وحساب رقمي واضح)

لأن المجتمع كبير ($\approx 1,200,000$ منشأة — تقدير تقريبي من بيانات الجهات الرسمية)، استخدمنا قاعدة Cochran للعينة الأولية للحجم الأمثل عند هامش خطأ 5% ومستوى ثقة 95% واختيار $p = 0.5$ (لأننا لا نملك تقديرًا سابقًا لمعدل الظاهرة):

صيغة Cochran للمجتمع الكبير:

$$n_0 = \frac{z^2 \times p (1-p)}{e^2}$$

حيث:

$$z = 1.96 \text{ لمستوى ثقة } 95\%$$

$$p = 0.5 \text{ (أقصى تباين)}$$

$$e = 0.05 \text{ هامش الخطأ المطلوب}$$

نحسب خطوة بخطوة (حسابات رقمية بالشرح):

$$1. \text{ حساب } z^2$$

$$1.96^2 = 3.8416$$

$$\text{(حُسبت كالتالي: } 1.96 \times 2 = 3.92 \text{ ثم طرح } 1.96 \text{)}$$

$$3.92 - 0.0784 = 3.8416$$

$$2. \text{ حساب } p(1-p)$$

$$0.5 \times 0.5 = 0.25$$

$$3. \text{ حاصل ضرب البسط:}$$

$$0.25 \times 0.9604 = 0.2401$$

$$\text{(لأن الضرب بـ } 0.25 \text{ = القسمة على } 4 \text{ : } 0.9604 = 4 \div 3.8416 \text{)}$$

$$1. \text{ حساب المقام } e^2$$

$$0.05 \times 0.05 = 0.0025$$

$$2. \text{ قسمة البسط على المقام:}$$

$$0.2401 \div 0.0025 = 96.04$$

$$\text{(التحقق: } 0.0025 \times 96 = 0.24 \text{ يبقى } 0.0004 \text{ يعطي } 0.16$$

$$\text{إزاحة؛ فالناتج } 96.04 \text{)}$$

بما أن المجتمع (N) محدود تقريبًا (نأخذ قيمة مرجعية $N = 1,200,000$)
نطبق تصحيح الحجم لمجتمع محدود:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} - 1$$

حساب خطوة بخطوة:

- $n_0 - 1 = 384.16 - 1 = 383.16$
- $\frac{383.16}{1,200,000} = 0.0003193$ تقريبًا.
- مقام التصحيح $= 0.0003193 + 1 = 1.0003193$
- إذاً $n = \frac{384.16}{1.0003193} \approx 384.04$

الاستنتاج: الحد الأدنى النظري للعينة ≈ 384 مشاركًا.

الاحتياط العملي: نظرًا لاحتمال وجود عدم استجابة وطلبات ناقصة، يُوصى بجمع بيانات من 400-450 مستجيبًا أو توزيع عدد أكبر من الاستبانات (مثلًا إرسال 500 استبانة نتوقع استجابة $\approx 80\%$ $\rightarrow 400$ تمثلية). عملية التوزيع تُخطط على أساس تقدير معدل استجابة 70-80% للحصول على عينة صالحة نهائية ≈ 400 .

4. طريقة اختيار العينة وتقنياتها

- تقنية الاختيار: خليط من العينة الطبقية العشوائية (Stratified Random Sampling) والعينة العشوائية البسيطة ضمن كل طبقة.

○ لماذا؟ لأن المشاريع تختلف بحسب: (المنطقة الجغرافية، القطاع/نوع النشاط، حجم المشروع: صغيرة جدًا/صغيرة/متوسطة). لذلك نُقسم المجتمع إلى طبقات حسب هذه المتغيرات (مثلاً: الرياض، مكة، الشرقية، مناطق أخرى؛ وقطاعات: تجارة/خدمات/تصنيع/تكنولوجيا)، ثم نأخذ من كل طبقة عينات عشوائية نسبية إلى حجمها لضمان تمثيل مناسب.

- بديل عملي عند الصعوبة: إذا ظهر صعوبة في الوصول لعينة طبقية كاملة، يمكن اعتماد عينة اعتماد (convenience + snowball sampling) موجهة لكن مع محاولة التنويع الجغرافي والقطاعي، مع توضيح القيود على إمكانية التعميم.

4. أداة البحث: بناء الاستبانة

5.1 بنية الاستبانة

الاستبانة مقترحة تتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية / وصفية

(أسئلة إغلاقية):

1. المنطقة/المدينة (اختيارات)
2. نوع المنشأة/النشاط (تجارة/خدمات/تصنيع/تكنولوجيا/غيرها)
3. حجم المنشأة (عدد الموظفين) — فئات (1-5، 6-49، 50-249)
حسب تعريف منشآت
4. سنوات التشغيل (0-2، 3-5، 6-10، أكثر من 10)
5. وضع المالك/المدير (مالك، مدير عام، مدير عمليات...)
6. المؤهل العلمي للرد (ثانوي، دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)

الجزء الثاني: عناصر الإدارة الاستراتيجية (المتغير المستقل — 4 أبعاد رئيسية)

سنقترح (وبما يتوافق مع إطار الدراسة) قياس 4 أبعاد استراتيجية أساسية، مع إضافة بُعدين مساندين (المرونة التنظيمية والابتكار) — لكن لتوحيد التصميم وللمحافظة على بساطة القياس يمكن استخدام 6 محاور $\times$ 7 عبارات = 42 بنداً (نموذج مطابقة لما يستخدمه كثير من الأبحاث):

- المحور (أ): التحليل الاستراتيجي (7 عبارات) — أمثلة عبارات:
 1. "تقوم المنشأة بتحليل بيئة السوق (الفرص والتهديدات) بصورة دورية."
 2. "تعتمد تحليل نقاط القوة والضعف (SWOT) عند اتخاذ القرارات الكبرى."

- المحور (ب): صياغة الاستراتيجية (7 عبارات) — أمثلة:
 1. "تتوفر لدينا رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة للمشروع."
 2. "تضع أهدافاً استراتيجية سنوية وخمسية قابلة للقياس."

• المحور (ج): تنفيذ الاستراتيجية (7 عبارات) — أمثلة:

1. "تخصص الموارد البشرية والمالية وفقًا للأولويات الاستراتيجية".
2. "تُستخدم خطط عمل محكمة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية".

• المحور (د): التقييم والرقابة الاستراتيجية (7 عبارات) — أمثلة:

1. "تستخدم مؤشرات أداء مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية (KPIs)".
2. "تُجرى مراجعات دورية للخطة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء".

• المحور (هـ): المرونة التنظيمية (7 عبارات) — يقاس كمتغير وسيط/معدل محتمل:

1. "تستطيع المنشأة تعديل استراتيجياتها بسرعة عند حدوث تغيرات في السوق".

• المحور (و): أداء المنشأة (المتغير التابع) (7 عبارات تقيس أبعاد الأداء):

1. "تحققت زيادة في الإيرادات مقارنة بالعام الماضي." (بعدي/كمّي لكن يصاغ كمقياس إدراكي في الاستبانة)
2. "تحسّن مستوى رضا العملاء خلال الفترة الماضية".
3. "تحسّنت كفاءة العمليات/انخفاض التكاليف".

(إجمالي 7 عبارات تغطي الأداء المالي، التشغيلي، التسويقي، التجدد والقدرة التنافسية)

الجزء الثالث: أسئلة مفتوحة (اختياري)

- سؤال واحد أو اثنان لالتقاط ملاحظات نوعية: “ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في منشأتكم؟” / “أهم التوصيات لتحسين تطبيق الاستراتيجية؟”

5.2 نوع مقياس الإجابة

مقياس ليكرت خماسي لكل العبارات:

1 = غير موافق بشدة

2 = غير موافق

3 = محايد

4 = موافق

5 = موافق بشدة

هذا يسهل حساب المتوسطات، الانحرافات المعيارية، وتجهيز مصفوفات الارتباط والانحدار.

5.3 عدد بنود الاستبانة الإجمالي

- البنود القياسية (القياسية): 42 بنداً ← (6 محاور $\times$ 7 بنود لكل محور)
- البنود الديموغرافية: ~6 أسئلة

• أسئلة مفتوحة: 1-2 سؤالاً

المجموع التقريبي: 49-50 سؤالاً (مقبول وسهل الاستجابة لممثل SME).

6. جراءات التحقق من الصدق (Validity) والثبات (Reliability)

6.1 الصدق الظاهري والمحتوى (Face & Content Validity)

- تُعرض نسخة أولية من الاستبانة على مجموعة من المحكمين والخبراء (من 5 إلى 8 خبراء: أعضاء هيئة تدريس في إدارة الأعمال/إدارة المشاريع، خبراء في ريادة الأعمال، ومديري SMEs ذوي خبرة) لتقييم وضوح العبارات، مناسبة البنود لقياس البُعد المقصود، وشمولية المحتوى.
- تُجرى التعديلات المقترحة من المحكمين (إعادة صياغة، حذف، إضافة بنود) بناءً على توصياتهم.
- يُذكر في المنهجية عدد المحكمين وأهم ملاحظاتهم وتعديلات الباحث بناءً عليها، وتُرفق قائمة المحكمين كملحق إن أمكن.

6.2 الصدق البنوي (Construct Validity)

- التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis - EFA):
 - اختبار معامل KMO (قيمة مقبولة $0.60 \leq 0.70$) واختبار Bartlett لاختبار صلاحية إجراء التحليل.

○ استخراج عوامل (على سبيل المثال: مكونات الاستراتيجية التي صممتها) والتأكد من تحميل العبارات على العوامل المتوقعة بتحميل $0.40 \leq$ أو 0.50.

○ إذا لزم، إجراء التحليل العاملي التأكيدي (Confirmatory Factor Analysis - CFA) باستخدام برنامج AMOS أو برنامج مشابه للتحقق من مطابقة نموذج القياس (fit indices: CFI, TLI, RMSEA) (...).

6.3 ثبات الأداة (Reliability)

• معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل بعد: قيمة مقبولة ≤ 0.70 تعتبر مؤشرًا جيدًا على الثبات.

• كذلك يمكن حساب مؤشرات الاتساق الداخلي الأخرى مثل معامل الارتباط بين البند والمجموع (item-total correlations) ويفضل أن يكون > 0.30 .

• اختبار تجريبي (Pilot Study): تُطبّق الاستبانة على عينة استطلاعية (30-60 مشاركًا من SMEs) للتحقق من وضوح البنود وحساب معاملات ألفا الأولية، ثم تُعدّل البنود عند الحاجة قبل التطبيق النهائي.

7. إجراءات جمع البيانات (تفصيل زمني وعملي)

7.1 خطوات عملية جمع البيانات

1. إعداد الاستبانة بصيغتين: ورقية وإلكترونية (Google Forms أو منصة مماثلة).

2. اختبار تجريبي (Pilot): توزيع 30-60 استبانة على عينة تجريبية وتحليل النتائج الأولية.

3. تحديث الصيغة النهائية بناءً على نتائج الاختبار التجريبي.

4. التوزيع الرئيسي:

○ إرسال روابط إلكترونية عبر القنوات الرسمية: غرف التجارة والصناعة، شبكات منشآت، مجموعات رواد الأعمال، منظمات دعم المنشآت، منصات التواصل (LinkedIn, WhatsApp, Twitter)، والزيارات الميدانية عند الإمكان.

○ جدولة زيارات ميدانية للمشاريع الصغيرة المحلية حيثما أمكن (خصوصًا في المحافظات الثانوية) لزيادة التمثيل الجغرافي.

5. متابعة الاستجابة: إرسال تذكيرات دورية، وتقديم حوافز بسيطة إذا أمكن (شهادة مشاركة، ملخص تنفيذي للنتائج لاحقًا).

6. إغلاق جمع البيانات بعد الوصول للحجم المستهدف (≈ 400 استجابة صالحة).

7.2 معالجة مشكلة التحيز والردود المفقودة

- التقليل من التحيز الناتج عن الاستجابة الذاتية: التأكيد في تعليمات الاستبانة على السرية، والحياد، وأن الإجابات ستستخدم فقط لأغراض البحث.
- في المعالجة الإحصائية: معالجة القيم المفقودة (Missing Data)
- إذا كانت نسبة القيم المفقودة لكل بند أقل من 5% يمكن استخدام استبدال بالوسط الحسابي أو التحليل بـ listwise deletion بحسب السياق.
- في حالة وجود قيم مفقودة كبيرة يُستخدم طرق أكثر تقدماً (Multiple Imputation).

8. الإجراءات الإحصائية المقترحة لتحليل البيانات

يُنصح باستخدام حزمة SPSS (أو JASP/Python/R) للتحليلات الأساسية، و AMO S أو SmartPLS في حال الرغبة في نمذجة علاقات سببية متقدمة (CFA/SEM). الخطوات التحليلية المقترحة:

8.1 التحليلات الوصفية

- جداول تكرارية ونسب (Demographics).
- المتوسطات والانحراف المعياري لبنود ومحاور الاستبانة.
- توزيع التردد والاتجاه العام لكل بُعد.

8.2 اختبارات الصدق والثبات

- KMO & Bartlett لاختبار صلاحية التحليل العاملي.
- تحليل عاملي استكشافي (EFA) لاختبار بنية المحاور.
- Cronbach's Alpha لكل محور وللأداة ككل.

8.3 اختبارات الفرضيات

- H الرئيسية (العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية والأداء):
 - اختبار معامل الارتباط بيرسون بين المتغير العام لتطبيق الإدارة الاستراتيجية ومقياس الأداء.
 - اختبار الانحدار الخطي البسيط أو الانحدار المتعدد (إذا تضمن نموذجنا أكثر من بُعد مستقل) لتحديد الأثر النسبي لكل بُعد استراتيجي على الأداء (مع الإبلاغ عن قيمة β , p , t , و R^2).

- الفرضيات الفرعية (أبعاد محددة):
 - انحدار متعدد: أداء = β_0 (التحليل) + β_1 (الصياغة) + β_2 (التنفيذ) + β_3 (التقييم) + β_4 (التقييم) + ε .
 - اختبار دلالة معاملات الانحدار لكل بعد.

- الفروق بين المجموعات:
 - اختبار t للمقارنة بين مجموعتين (مثلاً: مشروع صغير جداً مقابل مشروع متوسط).
 - ANOVA للمقارنة بين أكثر من مجموعة (مثلاً: قطاعات مختلفة أو مناطق مختلفة).

○ إذا كانت الفروق ذات دلالة، إجراء اختبار (Post-hoc Tukey).

• اختبار الوساطة (Mediation) (إذا افترضنا أن المرونة التنظيمية تعمل كوسيط):

○ استخدام أسلوب Baron & Kenny أو أفضل: الوساطة بالاعتماد على Bootstrap (مثلاً 5000 re-samples) لمعرفة ما إذا كان تأثير البعد الاستراتيجي على الأداء يُمرّ عبر المرونة التنظيمية. يمكن استخدام SPSS PROCESS macro.

• اختبار الانحدار المتعدد المتقدم / SEM

○ إذا رغب الباحث في بناء نموذج قياسي متكامل (Model) للمتغيرات، يمكن استخدام SEM عبر AMOS أو SmartPLS للحصول على مؤشرات تطابق النموذج (CFI, TLI, RMSEA).

8.4 اختبارات افتراضات النماذج

- اختبار الطبيعية: skewness & kurtosis؛ Shapiro-Wilk للعينات الصغيرة، Kolmogorov-Smirnov للعينات الكبيرة.
- التحقق من التعدد الخطي (VIF: multicollinearity) (قيمة مقبولة $10 >$ أو أفضل $5 >$)، معامل التباين المشترك (Tolerance).
- الكشف عن القيم الشاذة (outliers) باستخدام boxplots أو Cook's distance.

- معالجة مشكلة Common Method Bias (طريقة المصدر الواحد) عبر اختبار Harman's single factor أو أساليب إجرائية (تفريق زمن الإجابة، عكس بنود)؛ وذكر ذلك كقيد إن لزم.

9. عرض النتائج وكتابة التقارير

ترتيب عرض النتائج في فصل النتائج (الفصل الرابع) سيكون مقترحًا كالتالي:

1. وصف عينة الدراسة (جدول توزيع ديموغرافي).
2. تحليل الصدق والثبات (α , KMO, Bartlett, EFA, كرونباخ) — مع جدول يوضح القيم لكل محور.
3. التحليل الوصفي للمحاور (متوسطات، انحراف معياري، مستوى الترتيب).
4. مصفوفة الارتباط بين المتغيرات.
5. اختبارات الفرضيات (جداول الانحدار، قيم t ، p ، رتب التأثير، R^2).
6. تحليل الوساطة أو النماذج المتقدمة إن وجدت.
7. تحليل الفروق (ANOVA/t-tests) إن أُجريت.
8. مناقشة النتائج ربطاً بالدراسات السابقة والنظريات الإدارية.

10. الاعتبارات الأخلاقية

- الموافقة المستنيرة: توضيح هدف البحث في مقدمة الاستبانة وطلب موافقة المستجيب قبل البدء.
- السرية والخصوصية: التأكيد على أن البيانات ستستخدم لغايات البحث فقط وستظل سرية، ويتم حذف أي أسماء أو معلومات تعريفية محددة عند التحليل والتقرير.

- الطوعية: المشاركة في البحث طوعية ويمكن للمستجيب الانسحاب في أي وقت دون ذكر الأسباب.
- التخزين: حفظ البيانات في بيئة مؤمنة (حاسوب محمي، أو سحابة مؤمنة) وإتلافها بعد انتهاء الحاجة وفق سياسة الباحث.

11. قيود المنهجية وكيفية التخفيف منها

11.1 قيود متوقعة

1. تصميم مقطعي (Cross-sectional): لا يثبت السببية الطويلة الأمد.
2. الاعتماد على بيانات إدراكية (Self-report): قد يحدث تحيز اجتماعي أو مبالغة/تقليل في تقييم الأداء.
3. تمثيل جغرافي وقطاعي: قد يكون من الصعب الوصول لتمثيل كامل لجميع القطاعات والمناطق، وهو ما يحد من التعميم الكامل.
4. المعاملات المشتركة (Common Method Bias): مصدر واحد للبيانات قد يضخم الارتباطات.

11.2 إجراءات للتخفيف

- تضمين بنود ضبط اجتماعي (reverse-coded) وتقسيم الاستبانة لتمرير الفكرة.
- استخدام إجراءات موضوعية عند الإمكان (طلب نسب/مؤشرات فعلية إن أمكن) أو التأكيد على المجهولية لتقليل التحيز.
- تعميم التوزيع الجغرافي قدر الإمكان واللجوء إلى غرف التجارة ومؤسسات دعم SMEs لزيادة التمثيل.

• اختبار Harman's single-factor وذكر نتائج الاختبار في الفصل التحليلي.

12. خطة زمنية مقترحة (مراحل وإطار زمني مبسط)

1. إعداد الاستبانة وتجهيزها: 2-3 أسابيع.
2. اختبار تجريبي (2): Pilot: أسابيع.
3. تعديل الأداة بناءً على 1 Pilot: أسبوع.
4. جمع البيانات (التوزيع والمتابعة): 6-8 أسابيع.
5. تنظيف البيانات ومعالجتها: 1-2 أسابيع.
6. التحليل الإحصائي وكتابة الفصل الرابع: 3-4 أسابيع.
7. صياغة النتائج والتوصيات والختام: 2-3 أسابيع.

(الخطة مرنة وقابلة للتعديل بحسب تسلسل العمل وسرعة الاستجابة من العينة).

13. خاتمة الفصل

قدّم هذا الفصل خارطة مفصلة لمنهجية البحث المُمكنة لقياس أداء الإدارة الاستراتيجية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. اشتمل على مبررات المنهج، حساب مفصل لحجم العينة، تصميم الأداة وبنائها، إجراءات الصدق والثبات، خطة جمع البيانات والأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات، فضلاً عن الاعتبارات الأخلاقية والقيود وكيفية التخفيف منها.

نموذج أداة البحث (الاستبانة)

توضح الاستبانة التالية البنود التي استخدمها الباحث لجمع بيانات الدراسة الميدانية حول قياس أداء الإدارة الاستراتيجية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على مدى تطبيق عناصر الإدارة الاستراتيجية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وأثرها على مستوى الأداء المؤسسي.

يرجى من المشارك الإجابة على جميع البنود بموضوعية وصدق، علماً بأن جميع الإجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيُحافظ على سريتها التامة.

مقياس الإجابة:

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

الجزء الأول: البيانات التعريفية (العامة)

يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. المؤهل العلمي: ☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
3. نوع المشروع: ☐ تجاري ☐ خدمي ☐ صناعي ☐ تقني ☐ آخر (يُذكر)
4. حجم المشروع: ☐ صغير جدًا (1-5 موظفين) ☐ صغير (6-49 موظفًا) ☐ متوسط (50-249 موظفًا)
5. عمر المشروع: ☐ أقل من سنتين ☐ من 3 إلى 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
6. المنطقة: ☐ الرياض ☐ مكة المكرمة ☐ الشرقية ☐ أخرى (يُذكر)
7. المنصب الوظيفي: ☐ مالك المشروع ☐ مدير عام ☐ مدير قسم ☐ موظف إداري

المحور الأول: التحليل الاستراتيجي

رقم	البند	1	2	3	4	5
1	تقوم المنشأة بتحليل بيئة السوق (الفرض و التهديدات) بشكل دوري.	-	-	-	-	-
2	يتم تحليل نقاط القوة والضعف والداخلية قبل اتخاذ القرارات الإدارية.	-	-	-	-	-
3	تعتمد المنشأة علي بيانات ودراسات عند تحديد توجهاتها الاستراتيجية.	-	-	-	-	-
4	يتم تحليل المنافسين بشكل منهجي لمعرفة مواقع القوة والتميز.	-	-	-	-	-
5	يوجد نظام دوري لرصد التغيرات الاقتصادية والتقنية في البيئة الخارجية.	-	-	-	-	-
6	يتم تحليل احتياجات العملاء وتوجهاتهم بانتظام.	-	-	-	-	-
7	نتائج التحليل الاستراتيجي تستخدم كأساس لاتخاذ القرارات الإدارية.	-	-	-	-	-

الجدول (2).

المحور الثاني: صياغة الاستراتيجية

رقم	البند	1	2	3	4	5
1	تمتلك المنشأة رؤية واضحة ومكتوبة تحدد توجهاتها المستقبلية.	-	-	-	-	-
2	توجد رسالة محددة تبين طبيعة عمل المنشأة أهدافها الرئيسية.	-	-	-	-	-
3	يتم تحديد أهداف استراتيجية طويلة المدى قابلة للقياس.	-	-	-	-	-
4	تتم صياغة الأهداف بعد دراسة دقيقة للبيئة الداخلية والخارجية.	-	-	-	-	-
5	يشارك المدراء والموظفون الرئيسيون في وضع الاستراتيجية.	-	-	-	-	-
6	تحدد الأولويات بناءً على موارد المنشأة وقدراتها.	-	-	-	-	-
7	يتم مراجعة وصياغة الاستراتيجية عند حدوث تغيرات كبيرة في البيئة.	-	-	-	-	-

الجدول (3)

المحور الثالث: تنفيذ الاستراتيجية

رقم	البند	1	2	3	4	5
1	تخصص الموارد المالية والبشرية وفقاً للأولويات الاستراتيجية.	-	-	-	-	-
2	يتم تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى خطط عمل تنفيذية واضحة.	-	-	-	-	-
3	يتم إشراك الموظفين في تنفيذ البرامج الاستراتيجية.	-	-	-	-	-
4	توزع المهام والمسؤوليات بدقة أثناء تنفيذ الخطط.	-	-	-	-	-
5	تتابع الإدارة العليا مراحل التنفيذ بشكل مستمر.	-	-	-	-	-
6	توجد آليات واضحة لمعالجة الصعوبات أثناء التنفيذ.	-	-	-	-	-
7	يتم تحفيز العاملين بناءً على مدي التزامهم بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	-	-	-	-	-

الجدول (4).

المحور الرابع: التقييم والرقابة الاستراتيجية

رقم	البند	1	2	3	4	5
1	تقاس نتائج الأداء بناءً علي مؤشرات محددة مسبقاً.	-	-	-	-	-
2	تتم مراجعة الخطط الاستراتيجية بشكل دوري.	-	-	-	-	-
3	يتم مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدفات الموضوعة مسبقاً.	-	-	-	-	-
4	تتخذ إجراءات تصحيحية عند وجود انحرافات في التنفيذ.	-	-	-	-	-
5	يقدم تقارير دورية للإدارة العليا حول مستوى التقدم في الأداء.	-	-	-	-	-
6	تستخدم نتائج التقييم لتحسين الخطط المستقبلية.	-	-	-	-	-
7	يتم ربط نظام الحوافز بتقييم الأداء الاستراتيجي.	-	-	-	-	-

الجدول (5).

المحور الخامس: المرونة التنظيمية

رقم	البند	1	2	3	4	5
1	تتمتع المنشأة بالقدرة علي التكيف السريع مع تغيرات السوق.	-	-	-	-	-
2	يمكن تعديل الخطط التشغيلية عند ظهور فرص جديدة.	-	-	-	-	-
3	يتم تفويض الصلاحيات الإدارية بما يحقق سرعة الاستجابة.	-	-	-	-	-
4	تتبني المنشأة الابتكار كأسلوب لتحسين الأداء.	-	-	-	-	-
5	تتقبل الإدارة التغيرات التنظيمية عند الحاجة.	-	-	-	-	-
6	يوجد نظام داخلي يسمح بتبادل الأفكار والمبادرات بين الموظفين.	-	-	-	-	-
7	تشجع الإدارة علي التفكير الإبداعي لحل المشكلات.	-	-	-	-	-

الجدول (6).

المحور السادس: الأداء المؤسسي

رقم	البند	1	2	3	4	5
1	تحقق المنشأة أهدافها التشغيلية وفق الخطة الموضوعة.	-	-	-	-	-
2	تحافظ المنشأة علي استقرارها المالي خلال السنوات الأخيرة.	-	-	-	-	-
3	ارتفع مستوى رضا العملاء عن منتجات أو خدمات المنشأة.	-	-	-	-	-
4	تحسنت كفاءة استخدام الموارد (البشرية والمالية).	-	-	-	-	-
5	حققت المنشأة نمواً في حصتها السوقية.	-	-	-	-	-
6	تزداد قدرة المنشأة علي المنافسة في السوق.	-	-	-	-	-
7	تُطبق المنشأة مبادئ الاستدامة وتحافظ علي سمعتها المؤسسية.	-	-	-	-	-

الجدول (7).

الجزء الثالث: الأسئلة المفتوحة

ما أبرز الصعوبات التي تواجه مشروعكم في تطبيق الإدارة الاستراتيجية؟

.....

ما المقترحات التي ترونها مناسبة لتحسين أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة؟

.....

شكر وتقدير

يتقدم الباحث بخالص الشكر والتقدير للمشاركين على تعاونهم في تعبئة هذه الاستبانة، متمنياً أن تسهم آراؤهم في دعم وتحسين واقع المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

يُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث، إذ يتضمن عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها في ضوء أهداف وفرضيات البحث.

وقد تم تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة بلغت (400) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

واشتملت الإجراءات التحليلية على الإحصاءات الوصفية (المتوسطات والانحرافات المعيارية)، واختبار الصدق والثبات، واختبارات الارتباط والانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس العلاقات بين متغيرات الدراسة، إضافة إلى تحليل الفروق بين المجموعات.

ويهدف هذا الفصل إلى الإجابة عن تساؤلات البحث واختبار فرضياته، مع مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة والنظريات ذات الصلة بمجال الإدارة الاستراتيجية وأداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

أولاً: عرض البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

تم تحليل الخصائص العامة للمشاركين في الدراسة وعددهم (400) فرد يمثلون أصحاب ومديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مناطق مختلفة من المملكة.

ويُوضح الجدول التالي التوزيع العام لخصائص العينة:

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	268	67%
الجنس	أنثى	132	33%

الجدول (8)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العالي	ثانوي أو أقل	56	14%
المؤهل العالي	دبلوم	70	17.5%
المؤهل العالي	بكالوريوس	206	51.5%
المؤهل العالي	دراسات عليا	68	17%

الجدول (9)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
حجم المشروع	صغير جدا (1-5) موظفين.	120	30%
حجم المشروع	صغير (6-49) موظف.	210	52.5%
حجم المشروع	متوسط (50-) (249) موظف.	70	17.5%

الجدول (10)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
نوع النشاط	تجاري	140	35%
نوع النشاط	خدمي	130	32.5%
نوع النشاط	صناعي	70	17.5%
نوع النشاط	تقني	60	15%

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المنطقة	الرياض	150	37.5%
المنطقة	مكة المكرمة	120	30%
المنطقة	الشرقية	90	22.5%
المنطقة	أخرى	40	10%

الجدول (11)

يتبين من الجدول أن معظم أفراد العينة من الذكور بنسبة (67%)، وأن الغالبية يحملون مؤهل بكالوريوس، كما أن أغلب المشاريع تقع ضمن فئة المشاريع الصغيرة (6-49 موظفًا)، وتتركز أغلبها في المناطق الثلاث الرئيسة (الرياض - مكة المكرمة - الشرقية).

ثانيًا: صدق وثبات أداة الدراسة

تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا لكل محور كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (12)

المحور	عدد البنود	معامل الثبات
التحليل الاستراتيجي	7	.87
صياغة الاستراتيجية	7	.89
تنفيذ الاستراتيجية	7	.88
التقييم والرقابة الاستراتيجية	7	.90
المرونة التنظيمية	7	.86
الأداء المؤسسي	7	.91
المجموع الكلي	42	.93

تُعد جميع القيم مرتفعة وتزيد عن (0.70)، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الثبات الداخلي للأداة، مما يجعلها مناسبة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل محور لتحديد مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية ومستوى الأداء المؤسسي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة:

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوي التطبيق
التحليل الاستراتيجي	3.96	0.68	مرتفع
صياغة الاستراتيجية	4.02	0.63	مرتفع
تنفيذ الاستراتيجية	3.85	0.71	متوسط مرتفع
التقييم والرقابة	3.78	0.73	متوسط مرتفع
المرونة التنظيمية	3.90	0.70	مرتفع
الأداء المؤسسي	4.05	0.65	مرتفع

الجدول (13)

يتضح من الجدول أن مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة مرتفع نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.78 – 4.05)، ما يشير إلى أن أغلب المشاريع تطبق عناصر الإدارة الاستراتيجية بدرجة جيدة.

وقد جاء أعلى متوسط لصياغة الاستراتيجية (4.02) يليه الأداء المؤسسي (4.05)، بينما جاء أدنى متوسط للتقييم والرقابة (3.78)، مما يعكس ضعف المتابعة الدورية في بعض المنشآت، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة العنزي (2018) ودراسة الحربي (2020) التي أشارت إلى أن عملية الرقابة الاستراتيجية تعد من أضعف مراحل التطبيق في المشاريع الصغيرة بالمملكة.

رابعاً: اختبار فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار العلاقة بين المتوسط العام لتطبيق الإدارة الاستراتيجية ومتوسط الأداء المؤسسي.

المتغيران	معامل الارتباط (r)	مستوي الدلالة (sig)	النتيجة
تطبيق الإدارة الاستراتيجية × الاداء المؤسسي	0.72	0.000	دالة إحصائية

الجدول (14)

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائية ($r = 0.72$) بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي، مما يعني أنه كلما زاد تطبيق الممارسات الاستراتيجية ارتفع مستوى أداء المشروع.

وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة العزاني وآخرين (2023) ودراسة Porter (2017) اللتين أكدتا وجود تأثير إيجابي مباشر للإدارة الاستراتيجية على الأداء العام للمؤسسات.

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الأهداف الاستراتيجية ومستوى أداء المشروع.

معامل الارتباط (r)	مستوي الدلالة (sig)	النتيجة
0.69	0.000	دالة إحصائياً

الجدول (15)

يدل ذلك على وجود علاقة قوية بين وضوح الأهداف الاستراتيجية وتحسن الأداء، حيث تساعد صياغة الأهداف الدقيقة في توجيه الموارد وتوضيح الاتجاه العام للمشروع، وهو ما يتفق مع نتائج Kaplan & Norton (2008) ودراسة العتيبي (2015).

الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية وأداء المشروع.

معامل الارتباط (r)	مستوي الدلالة (sig)	النتيجة
0.65	0.000	دالة إحصائياً

الجدول (16)

يشير ذلك إلى أن المشاريع التي تُجري تحليلات منتظمة لبيئتها الداخلية والخارجية تحقق أداءً أفضل من تلك التي لا تقوم بذلك، مما يبرهن على أهمية التحليل الاستراتيجي كمرحلة تأسيسية لنجاح الإدارة الاستراتيجية.

وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة Hill & Jones (2019) التي أكدت دور التحليل البيئي في رفع جودة القرارات الإدارية.

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الاستراتيجيات ومتابعتها وبين أداء المشروع.

معامل الارتباط (r)	مستوي الدلالة (sig)	النتيجة
0.74	0.000	دالة إحصائية قوية.

الجدول (17)

تشير النتيجة إلى أن مرحلة تنفيذ الاستراتيجية هي الأكثر تأثيراً على الأداء المؤسسي، إذ أن وضوح الخطط التنفيذية وفعالية متابعة التنفيذ تضمن تحقيق الأهداف الموضوعية.

وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة Johnson & Scholes (2020) التي أوضحت أن فشل الاستراتيجيات غالباً لا يعود إلى ضعف التخطيط بل إلى ضعف التنفيذ والمتابعة.

الفرضية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الاستراتيجي والتحسين المستمر لأداء المشروع.

معامل الارتباط (r)	مستوي الدلالة (sig)	النتيجة
0.63	0.000	دالة إحصائية متوسطة القوة.

الجدول (18)

يُظهر التحليل أن وجود نظام تقييم ومتابعة فعال يسهم في رفع كفاءة الأداء من خلال الكشف المبكر عن الانحرافات وتصحيح المسار، وهو ما أكدت عليه دراسة (2021) David والحربي (2020).

خامسًا: تحليل الفروق بين المجموعات

تم اختبار الفروق بين المشاريع حسب حجم المنشأة (صغيرة جدًا - صغيرة - متوسطة) باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وكانت النتائج كالتالي:

البعد	قيمة f	sig	النتيجة
تطبيق الإدارة	4.28	0.015	فروق دالة لصالح المشاريع المتوسطة
الأداء المؤسسي	3.94	0.021	فروق دالة لصالح المشاريع المتوسطة

الجدول (19)

تشير النتائج إلى أن المشاريع المتوسطة تطبق الإدارة الاستراتيجية بدرجة أعلى من المشاريع الصغيرة جدًا، ما يعكس تأثير الخبرة والتخصص الإداري المتزايد مع توسع حجم المشروع.

سادسًا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمختلف مكوناتها يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة.

وتتفق هذه النتيجة مع معظم الدراسات السعودية والعربية (العزّاني، 2023؛ الشقاوي، 2024؛ عبد الواحد، 2023) التي أكدت وجود علاقة طردية بين التخطيط والتحليل والتنفيذ وبين الأداء المالي والتشغيلي.

كما تتسق النتائج مع الدراسات الأجنبية: (Kaplan & Norton, 2008) (Porter, 2017) التي أوضحت أن الإدارة الاستراتيجية تمثل الإطار الأشمل لرفع الكفاءة والإنتاجية.

لكن الدراسة الحالية أظهرت أن مرحلة التقييم والرقابة لا تزال الأضعف في المشاريع السعودية الصغيرة، مما يتفق مع ما لاحظته العنزي (2018)، ويشير إلى الحاجة لتبني أدوات قياس أداء حديثة مثل بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لضمان المتابعة المستمرة والتحسين المستمر.

سابعاً: تفسير النتائج في ضوء النظريات الإدارية

1. نظرية الميزة التنافسية لبورتر (Competitive Advantage):

تدعم نتائج الدراسة الفكرة القائلة بأن الإدارة الاستراتيجية تمكّن المشاريع الصغيرة من بناء ميزة تنافسية مستدامة عبر التخطيط والتحليل الدقيق للبيئة السوقية.

2. النظرية الموقفية (Contingency Theory):

توضّح أن فاعلية الإدارة الاستراتيجية تعتمد على مدى توافقها مع البيئة الداخلية والخارجية للمشروع، وهو ما أكدته النتائج من خلال أهمية التحليل البيئي.

3. بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard):

تبرز النتائج أن الأداء لا يُقاس فقط بالمؤشرات المالية، بل يجب أن يشمل مؤشرات التعلم والعمليات ورضا العملاء، مما يعكس انسجام الدراسة الحالية مع هذا النموذج الحديث.

خاتمة الفصل

خلصت نتائج هذا الفصل إلى أن مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية مرتفع نسبيًا، وأن هذا التطبيق يرتبط ارتباطًا إيجابيًا قويًا بالأداء المؤسسي.

كما تبين أن مرحلة التنفيذ هي الأكثر تأثيرًا على الأداء، في حين أن مرحلة التقييم والرقابة ما زالت تحتاج إلى مزيد من التطوير.

وتؤكد النتائج على أهمية نشر ثقافة الإدارة الاستراتيجية بين أصحاب المشاريع الصغيرة، ودعمهم بالأدوات والأساليب الحديثة لتحسين أدائهم واستدامتهم.

الفصل الخامس

الخاتمة، النتائج، والتوصيات

أولاً: الخاتمة

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أداء الإدارة الاستراتيجية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، لما لهذا القطاع من دور أساسي في تحقيق التنمية الاقتصادية ورؤية المملكة 2030.

من خلال الدراسة النظرية والميدانية تبين أن الإدارة الاستراتيجية تمثل ركيزة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التنافسية، وأن تطبيقها لا يقتصر على الشركات الكبرى، بل يمتد ليشمل المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تسعى إلى النمو والاستدامة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات من (400) من أصحاب ومديري المشاريع، وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لاختبار الفرضيات وقياس العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي.

وقد أظهرت النتائج أن الإدارة الاستراتيجية تسهم بشكل كبير في رفع كفاءة الأداء وتحسين استدامة المشاريع، إلا أن بعض المراحل مثل التقييم والرقابة ما زالت بحاجة إلى تطوير أكبر لضمان تطبيق متكامل ومستمر.

ثانيًا: النتائج

1. مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة مرتفع نسبيًا، حيث بلغ المتوسط العام (3.9 من 5).
2. توجد علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائيًا بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي ($r = 0.72$).
3. جاءت مرحلة التنفيذ كأكثر مراحل الإدارة الاستراتيجية تأثيرًا على الأداء، تليها صياغة الأهداف، بينما كانت مرحلة التقييم الأقل تطبيقًا.
4. المشاريع المتوسطة تطبق الإدارة الاستراتيجية بدرجة أعلى من المشاريع الصغيرة جدًا، ويرتبط ذلك بارتفاع مستوى التنظيم والخبرة الإدارية.
5. أبرز التحديات التي تواجه المشاريع: ضعف الخبرة الإدارية، وقلة المتابعة الدورية، ونقص الكفاءات المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي.

ثالثًا: التوصيات

1. على مستوى المشاريع الصغيرة والمتوسطة

- ضرورة وضع خطط استراتيجية مكتوبة وواضحة تشمل الرؤية والأهداف ومؤشرات الأداء.
- تفعيل برامج تدريب إداري لأصحاب ومديري المشاريع حول مهارات التحليل والتخطيط والتنفيذ.
- تعزيز عمليات المتابعة والتقييم الدوري باستخدام مؤشرات أداء واضحة (KPIs).
- تشجيع ثقافة المرونة والابتكار في التعامل مع التغيرات البيئية والتنافسية.

2. على مستوى الجهات الحكومية والداعمة

- دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال برامج استشارية في الإدارة الاستراتيجية.
- إدراج شرط الجاهزية الاستراتيجية ضمن معايير التمويل والدعم الحكومي.
- تعزيز الشراكة بين الجامعات وهيئة منشآت لتطوير أدوات قياس وتقييم خاصة بهذا القطاع.

3. على مستوى البحث العلمي

- تشجيع الباحثين على دراسة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والاستدامة في المشاريع الصغيرة.
- تنفيذ دراسات مستقبلية على عينات أكبر تشمل مناطق مختلفة من المملكة.

خلصت الدراسة إلى أن تبني الإدارة الاستراتيجية يسهم بوضوح في تحسين أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، ويعزز قدرتها على المنافسة والاستمرار في السوق.

لذلك فإن الاستثمار في بناء القدرات الإدارية وتطوير نظم التخطيط والتقييم يمثل خطوة أساسية نحو تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 وتنمية هذا القطاع الحيوي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. العزّاني، أحمد، وزملاؤه. (2023). العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والمرونة التنظيمية والأداء المؤسسي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الملك سعود، 35(2)، 155-180.
2. الشقاوي، عبد الرحمن. (2024). تأثير ريادة الأعمال الاستراتيجية والتسويق الريادي على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 44(1)، 211-240.
3. عبد الواحد، محمد. (2023). الاستراتيجية الإدارية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، 39(4)، 98-125.
4. الحربي، خالد. (2020). ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض. مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للدراسات الإدارية، 32(3)، 201-230.
5. الغنزي، فهد. (2018). المنهج الاستراتيجي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة: بين التخطيط المتعمّد والاستراتيجيات الطارئة. مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، 31(2)، 87-112.

6. العتيبي، منى. (2015). أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع التأمين الصحي الخاص بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.

7. الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (2022). تقرير واقع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. الرياض: منشآت.

8. النعيمي، يوسف. (2019). الإدارة الاستراتيجية وأثرها في تنمية الأداء المؤسسي في المؤسسات العربية الصغيرة. مجلة الإدارة والتنمية، 7(1)، 115-138.

9. القحطاني، بدر. (2021). تحليل البيئة الداخلية والخارجية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة. المجلة السعودية للتنمية الإدارية، 14(3)، 45-70.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

1. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press.
2. Porter, M. E. (2017). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.

3. Hill, C. W., & Jones, G. R. (2019). Strategic Management: An Integrated Approach. Cengage Learning.
4. Johnson, G., & Scholes, K. (2020). Exploring Corporate Strategy. Pearson Education Limited.
5. David, F. R. (2021). Strategic Management: Concepts and Cases. Pearson Education.
6. Barney, J. B. (2022). Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Pearson Education.

ثالثاً: المراجع الإلكترونية

1. الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (2024). بوابة البيانات المفتوحة لمنشآت.

متاح على: <https://www.monshaat.gov.sa>

2. وزارة التجارة. (2024). دليل تعريف المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

متاح على: <https://mci.gov.sa>

Midocean University

College Of Management

Master Of Project Management



**MEASURING THE PERFORMANCE OF STRATEGIC
MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED
ENTERPRISES**

Prepared by:

Ali Ahmed Fathy Safhy.

Academic number:

251002337

Supervised by:

Dr: Alfaisal Abdelhameed Mohamed.

Dr: Fayez Ali Jrad.

Year:

2025