

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

دور الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على الأعمال: دراسة تطبيقية على الشركات الصغيرة في مدينة الرياض – المملكة العربية السعودية

اسم الطالب

ريهام محمد هيثم قوشجي

المشروع النهائي- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث ١٤٤٧-٢٠٢٥

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

بكل فخر وامتنان، أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث، الذي يتناول موضوعًا محوريًا في بيئة الأعمال المعاصرة وهو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف.

أخص بالشكر

د. عبد الرحيم نادر

على ما قدمه من دعم علمي وتوجيهات قيّمة كان لها بالغ الأثر في إثراء المحتوى وضبط المسار البحثي.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع العاملين في مجال الإدارة الاستراتيجية الذين شاركوا في الدراسة، وقدموا خبراتهم وملاحظاتهم، مما أتاح لي فهمًا أعمق لدور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق نجاح الأعمال.

أمل أن يساهم هذا البحث في إثراء المعرفة العلمية في مجال الإدارة الاستراتيجية وأن يكون إضافة مفيدة للمهتمين والباحثين في هذا المجال.

الإهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في مسيرتي العلمية والحياتية
إلى مشرف هذا البحث، شكرًا لتوجيهاتك ودعمك العلمي المتواصل
وإلى كل من ساهم بكلمة أو فكرة أو دعم في إنجاز هذا العمل
إلى كل من آمن بأهمية الفكر الاستراتيجي في بناء مستقبل ناجح ومستدام
لكم جميعًا خالص التقدير.

أهدي هذا البحث تقديرًا وامتنانًا، متمنيًا أن يسهم هذا البحث
في تطوير الفهم لدور الإدارة الاستراتيجية في عالم الأعمال الحديث.

مستخلص الدراسة

الهدف: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على نجاح الأعمال في المؤسسات. تركز الدراسة على كيفية استخدام المؤسسات لمفاهيم واستراتيجيات الإدارة الحديثة لتعزيز قدرتها التنافسية، وتحقيق الأهداف طويلة الأجل، وضمان الاستدامة في بيئة عمل متغيرة وسريعة التطور.

المنهجية: استخدمت هذه الدراسة المنهج البراغماتي الاستقرائي وسيتم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة إلى موظفين في قسم الإدارة من قطاعات مختلفة للوصول إلى هدف الدراسة.

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية: الإدارة - الإدارة الاستراتيجية - الأعمال - الشركات الصغيرة.

جدول المحتويات

٣	الشكر والتقدير.....
٤	الإهداء.....
٥	مستخلص الدراسة.....
١٠	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
١١	١,١. المقدمة:.....
١٢	١,٢. مشكلة الدراسة.....
١٢	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
١٢	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
١٣	١,٣. أهمية الدراسة.....
١٣	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
١٣	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
١٣	١,٤. أسئلة الدراسة.....
١٤	١,٥. أهداف الدراسة.....
١٤	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١٥	١,٧. نموذج الدراسة.....
١٦	١,٨. الدراسة الميدانية.....
١٦	١,٩. مخطط المشروع.....
١٧	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٨	٢,١. المقدمة:.....
١٨	٢,٢. المتغير المستقل.....
٢٤	٢,٣. المتغير التابع.....
٢٦	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٣٤	٢,٥. الخاتمة.....
٣٥	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
٣٦	٣,١. المقدمة.....
٣٦	٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
٣٧	٣,٣. تصميم البحث.....
٣٧	٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
٣٨	٣,٥. طريقة جمع البيانات.....
٣٩	٣,٦. أنواع البيانات.....

٤١	٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي
٤١	٣,٨. الخاتمة
٤٢	٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
٤٣	4.1. المقدمة:
٤٣	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
٤٣	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
٤٣	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
٤٤	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
٤٤	٤,٦. الخاتمة
٤٥	٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
٤٦	٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
٤٦	٥,٢. توصيات الدراسة:
٤٦	٥,٣. الخاتمة:
٤٧	قائمة المراجع
٥٠	الملاحق

جدول الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
١	نموذج البحث (إعداد الباحثة)	١٥
٢	خريطة مفاهيمية (إعداد الباحثة)	١٩
٣	المصدر (القيس، وآخرون، ٢٠١٤، ص ٦٧)	٢٢
٤	المصدر (محمد، ٢٠١٥، ص ٦٢)	٢٣
٥	تصميم البحث (إعداد الباحثة)	٣٧

جدول الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٣٩	توزيع أسئلة الاستبانة على محاور الدراسة	١
٤٠	مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة	٢
	المعلومات الشخصية والوظيفية (إعداد الباحثة)	٣
	جدول الاستبيان (إعداد الباحثة)	٤

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

أوضحت الإدارة الاستراتيجية من أهم السمات الأساسية في نجاح أي مؤسسة أو مشروع أو أعمال، فالإدارة الاستراتيجية تساعد على تطور السلوك ومهارات طرق التفكير، وتساعد على بناء قاعدة أساسية لقياس الأداء، والتواصل مع الأحداث السريعة، وتزود بقاعدة جيدة للوظائف الإدارية، وتحديد المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق أي موظف، وفي النهاية تساعد على توصيل الرسالة والأهداف والغايات والاستراتيجيات والخطط التشغيلية للمنظمة (ناطورية، ٢٠٠٩). يكتسب موضوع الإدارة الاستراتيجية أهمية متزايدة من قبل القادة والمنظمات بشكل عام، والسبب في هذه الأهمية يعود إلى البيئة التي تعمل في ظلها منظمات القرن الواحد والعشرون، إذ أنها تعمل في بيئة عالية التعقيد والتغيير ولكنها في الوقت نفسه تتميز بالإبداع وتزايد الفرص واستخدام رؤى متقدمة بهدف البقاء والنمو والنجاح. وقد تعاضد دور مفاهيم الإدارة الاستراتيجية بعد أن أدركت المنظمات أن تحقيق النجاح الاستراتيجي والسيادة في السوق على المدى الطويل يعتمد أساساً على ما تمتلكه المنظمات من عقلية استراتيجية وتبني مفاهيم استراتيجية تواءم مع البيئة لأن المفاهيم الاستراتيجية والمعاصرة منها بشكل خاص توفر الكثير من الفرص لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، كما أن هذه المفاهيم تساعد في استكشاف المستقبل والتقليل من حالة اللاتأكد في البيئة وبالتالي استغلال الفرص والتعامل مع المخاطر بعقلانية (سلطان وعثمان، ٢٠٢١). فالإدارة الاستراتيجية تتناول صياغة وتطبيق وتقويم القرارات التي تدعم المنظمة وإدارتها وتمكنها من تحقيق الأهداف الاستراتيجية، لذلك فهي تتضمن جميع التصرفات الإدارية التي ترسم وتؤشر معالم الأداء المنظمي على المديين الراهن والبعيد (الجنابي، ٢٠١٧). ومن هذا المنطلق، تبرز ضرورة دراسة الإدارة الاستراتيجية وأهميتها، لأن منطقاتها الفكرية وممارستها التطبيقية تسهم مساهمة مباشرة في بقاء المنظمات في عالم الأعمال (الدوري، ٢٠٢٠). هذا المقترح البحثي يهدف إلى دراسة دور الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على الأعمال، تسعى هذه الدراسة إلى المساهمة في تعريف الإدارة الاستراتيجية وتقديم توصيات للمديرين حول كيفية تأثيرها على الأعمال في الشركات الصغيرة.

١,٢. مشكلة الدراسة

في مجال الإدارة الاستراتيجية، توجد فجوات نظرية وتطبيقية. ومن خلال تحديد هذه الفجوات، يمكن للباحثين المساهمة في مجموعة المعرفة في الإدارة الاستراتيجية وتحسين الممارسات الحالية. تشمل مشكلة البحث مجالين رئيسيين: الفجوات النظرية والفجوات التطبيقية.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

ضعف في قياس فعالية الاستراتيجية: عدم القدرة على تحديد ما إذا كانت الاستراتيجية تحقق الأهداف المرجوة أم لا. يمكن أن يؤدي هذا الضعف إلى فقدان الفرص وفشل في تحقيق الأهداف التنظيمية.

عدم توافق الاستراتيجيات مع الأعمال المتغيرة: عندما لا تستطيع المنظمة التكيف بسرعة وفعالية مع التغيرات في بيئة الأعمال مثل: التغيرات التكنولوجية أو التغيرات الاقتصادية. عدم كفاية الموارد: عندما لا تتوفر للمنظمة الموارد اللازمة لتنفيذ استراتيجياتها بنجاح (مثل: الموارد المالية، أو الموارد البشرية).

نقص المرونة في النماذج الاستراتيجية: معظم النظريات تستند إلى افتراضات ثابتة مثل: استقرار الأسواق، مما لا يعكس البيئات المعاصرة التي تتسم بالتغيير السريع، وحينها تصبح الاستراتيجيات عاجزة عن التكيف مع الأزمات أو التغيرات التكنولوجية.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

غياب الربط بين الاستراتيجية والتطبيق: كثير من المؤسسات تضع خططاً استراتيجية جيدة، لكنها تفشل في تحويلها إلى واقع عملي نتيجة غياب أدوات التنفيذ أو ضعف التنسيق بين المستويات الإدارية.

التركيز على التخطيط دون التنفيذ: بعض الإدارات تركز بشكل مفرط على صياغة الاستراتيجية النظرية، مع إهمال مرحلة التنفيذ العملي أو ضعف الالتزام الزمني والمالي. ضعف المتابعة والتقييم المستمر: عدم وجود أنظمة فعالة لمراقبة تنفيذ الاستراتيجية وتحليل الأداء بمرور الوقت، مما يؤدي إلى انحراف الأهداف دون تصحيح المسار.

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي
كيف يمكن للإدارة الاستراتيجية أن تؤثر على نجاح الأعمال في الشركات الصغيرة؟

١,٣. أهمية الدراسة

تسهم هذه الدراسة في تطوير الفهم النظري لوظائف وأدوار الإدارة الاستراتيجية، وخاصة في مجالات صياغة الاستراتيجيات، تنفيذها، وتقييمها وتأثيرها على الأعمال في الشركات الصغيرة.

١,٣,١. على المستوى النظري:

توسيع نطاق البحث في العلاقة بين الاستراتيجية والأداء المؤسسي: تساعد الدراسة على صياغة وتفسير النماذج النظرية التي تربط الإدارة الاستراتيجية بمؤشرات الأداء مثل: النمو، الإنتاجية، الربحية، والقدرة التنافسية وتعالج الفجوات المعرفية في فهم تأثير اختلاف الأدوار الاستراتيجية على نتائج الأعمال.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تعزيز فعالية الأداء المؤسسي: تساعد هذه الدراسة على تحديد الأدوار العملية للإدارة الاستراتيجية التي تسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء، وتحسين الإنتاجية، وتقليل الفاقد في الموارد.

١,٤. أسئلة الدراسة

ما هي التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة؟

كيف تؤثر الإدارة الاستراتيجية على نجاح الأعمال؟

ما دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي داخل الشركات الصغيرة؟

١,٥. أهداف الدراسة

بيان مفهوم وأهمية الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على نجاح الشركات الصغيرة.
التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على نجاح الشركات الصغيرة.
تقييم العوامل المؤثرة على نجاح الأعمال في الشركات الصغيرة.
استكشاف دور الإدارة الاستراتيجية في الاستجابة للتحديات التي تواجهها الشركات.

١,٦. فرضيات الدراسة

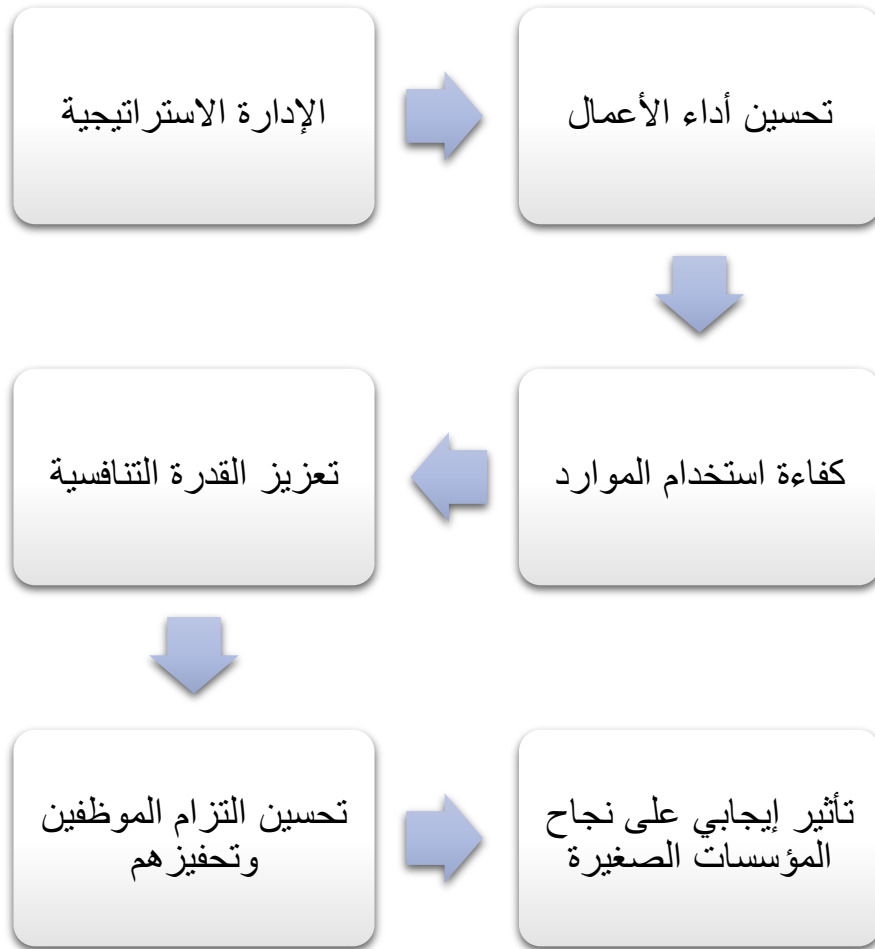
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على أداء الأعمال في المؤسسات الصغيرة.
توجد علاقة إيجابية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحسين كفاءة استخدام الموارد.
تساهم الإدارة الاستراتيجية بشكل إيجابي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة.
يساهم تطبيق الإدارة الاستراتيجية بشكل إيجابي على تحسين التزام الموظفين وتحفيزهم.

١,٧. نموذج الدراسة

يوضح نموذج الدراسة في هذا البحث العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما:

المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية.

المتغير التابع: تحسين أداء الأعمال، كفاءة استخدام الموارد، تعزيز القدرة التنافسية، تحسين التزام الموظفين وتحفيزهم وهذه المتغيرات تؤثر بشكل إيجابي على نجاح المؤسسات الصغيرة.



الشكل ١: نموذج البحث (إعداد الباحثة)

١,٨. الدراسة الميدانية

سيتم تطبيق هذه الدراسة على الشركات الصغيرة في الرياض.
عينة الدراسة: سيتم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من ٥٠ إلى ٧٥ موظف في قسم الإدارة في قطاعات مختلفة مثل التجارة والصناعة في الشركات الصغيرة.
أداة الدراسة: سيتم استخدام استبيان كأداة لجمع البيانات.
طريقة التوزيع: سيتم توزيع استبانة إلكترونية باستخدام نماذج جوجل.

١,٩. مخطط المشروع



٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

تُعد الإدارة الاستراتيجية أحد العوامل الحاسمة في نجاح المنظمات واستدامتها، حيث تمثل الإطار الذي يُوجه عمليات اتخاذ القرار وتحديد الأهداف طويلة المدى. يهدف هذا البحث إلى دراسة دور الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على الأعمال، من خلال تحليل كيف تسهم الممارسات الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع. تُعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في بناء بحث علمي متكامل، إذ تتيح له الوقوف على ما تم إنجازه من أبحاث ومعرفة الفجوات المعرفية التي لا تزال بحاجة إلى دراسة. وفي سياق هذا البحث تكتسب الدراسات السابقة أهمية كبيرة في فهم الأطر النظرية والتطبيقية التي تناولت العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة العنصر البشري داخل المنظمات. تساعد مراجعة الدراسات السابقة في التعرف على المفاهيم الرئيسة والنماذج النظرية المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية، إضافة إلى تسليط الضوء على كيف يمكن لهذه الممارسات أن تؤثر في تحفيز الموظفين، تحسين الأداء، وتعزيز الكفاءة التنظيمية. كما تُسهم هذه الدراسات في توجيه البحث نحو صياغة الفرضيات وتحديد المنهجية المناسبة، من خلال المقارنة بين النتائج والتوجهات المختلفة التي قدمتها الأدبيات السابقة.

٢,٢. المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)

• تعريف الإدارة الاستراتيجية:

هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة الموارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية مما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها. ويتضح أن الإدارة الاستراتيجية تمثل توجهاً استراتيجياً حديثاً في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل وهي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية أو الجوهرية، أي أنها سلسلة من الخطوات أو التصرفات والأفعال التي تنتهي بتطوير وتنمية استراتيجية فعّالة لتحقيق أهداف المنظمة (فرحان، ٢٠٢٣، ص ٩٢٧).

ويمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات متعددة الوظائف التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. يوحي هذا التعريف تركيز الإدارة الاستراتيجية على دمج الإدارة والتسويق والتمويل المحاسبة والإنتاج والعمليات والبحث والتطوير وأنظمة المعلومات من منظور استراتيجي لتحقيق النجاح المنظمي (سلطان وعثمان، ٢٠٢١، ص ١٩).

• أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال:



الشكل ٢: خريطة مفاهيمية (إعداد الباحثة)

• أهداف الإدارة الاستراتيجية:

(١) الأهداف الاستراتيجية:

- تحديد الرؤية والرسالة الرئيسية للمنظمة.
- تحديد الاتجاهات والاستراتيجيات العامة لتحقيق الرؤية.
- تحقيق التميز التنافسي وبناء مزايا تنافسية.
- توسيع نطاق النشاط والتوسع في أسواق جديدة.
- تحسين تجربة العملاء وزيادة الولاء.

(٢) الأهداف المالية:

- زيادة الإيرادات والمبيعات.
- زيادة الأرباح وتحقيق توازن مالي.
- تحسين استخدام رأس المال وزيادة العائد على الاستثمار.
- تحقيق نمو مستدام في القيمة السوقية للمنظمة.
- تحسين إدارة التكاليف والكفاءة المالية.

(٣) أهداف قصيرة المدى:

- تحقيق أهداف سنوية محددة.
- تنفيذ مشاريع ومبادرات محددة في الفترة القصيرة.
- تحسين أداء العمليات اليومية وزيادة الإنتاجية.

(٤) أهداف بعيدة المدى:

- تحقيق النمو والاستدامة على المدى البعيد.
- تطوير مواهب وقدرات الموظفين للمستقبل.
- الاستثمار في البحث والتطوير وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- الاستدامة البيئية والاجتماعية على المدى البعيد.

• مستويات الإدارة الاستراتيجية:

(١) مستوى الأعمال:

يركز هذا المستوى على كيفية تنافس الشركة مع الشركات المنافسة والتي تقدم نفس منتجاتها أو خدماتها في السوق، وهو ما يتطلب وضع خطة تتضمن توضيح المنتج المُقدم في السوق والجمهور المستهدف وما الذي يجعل الشركة تتميز عن منافسيها. وتشمل استراتيجيات مستوى الأعمال على ما يلي:

- **قيادة التكلفة:** فيها تقوم الشركة بإنتاج كميات ضخمة من المنتجات أو بعمالة منخفضة التكلفة.

- **قيادة التمايز:** فيها تسعى الشركة لتطوير علاماتها التجارية لتكون بارزة عن المنافسين.

- **التركيز على التكاليف:** تركز هذه الاستراتيجية على السوق المتخصصة في السوق الشامل.

- **التركيز على التمايز:** فيها تسعى الشركة للحصول على ميزة في السوق.

(٢) المستوى الوظيفي:

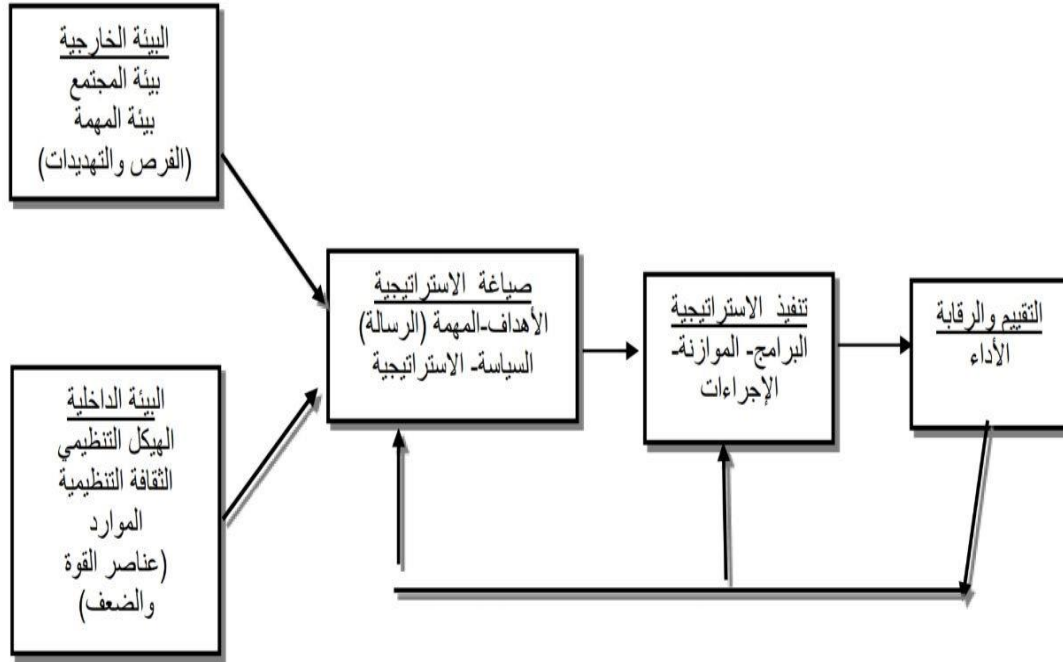
في المستوى الوظيفي يتم التركيز على كيفية تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة من أجل تسهيل بلوغ الأهداف التنظيمية للشركة، وذلك عن طريق تطبيق استراتيجيات محددة في أقسام الشركة وهي المحاسبة والتمويل والإنتاج والموارد البشرية والبحث والتطوير والمشتريات والخدمات والتسويق.

(٣) المستوى المؤسسي:

يركز المستوى المؤسسي على وضع خطة عمل تحدد كيف تصل الشركة لأهدافها، وذلك من خلال تحديد تلك الأهداف ومن ثم تحليل البيئة الحالية وتحديد أفضل الطرق لبلوغ الأهداف والتي تشمل ما يلي:

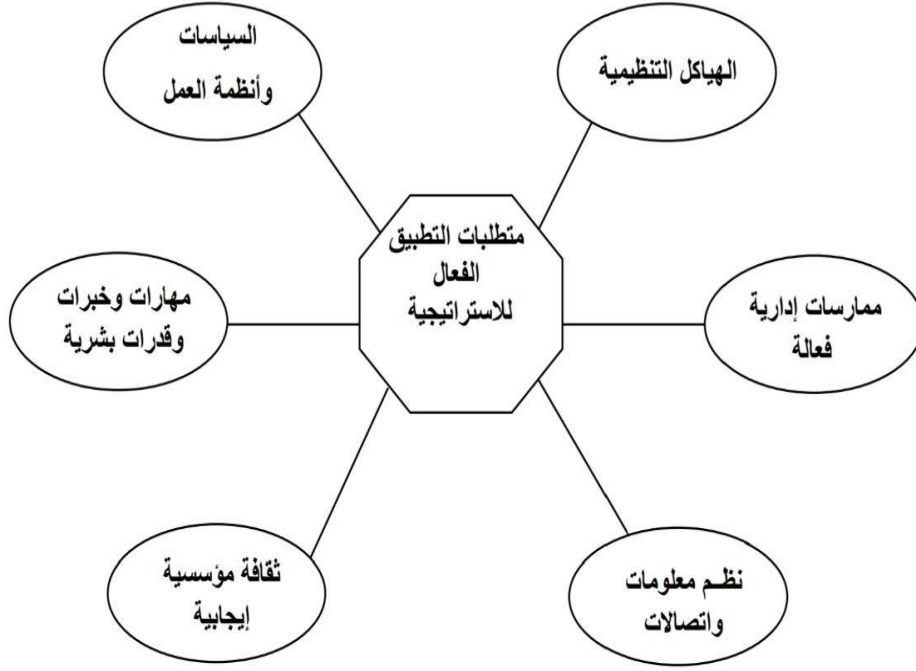
- **استراتيجية النمو:** تركز على توسيع الأعمال عن طريق طرح المنتجات الحالية في سوق جديدة أو الوصول إلى عملاء جدد أو من خلال الاستحواذ أو التنويع، وذلك من أجل زيادة الإيرادات.
- **استراتيجية الاستقرار:** تهتم باستقرار الأعمال الحالية من خلال تحسينها دون استثمار.
- **استراتيجية الانكماش:** تركز على استقرار الوضع المالي للشركة وخفض نفقاتها عن طريق وقف العمليات التي لا تحقق ربح.

• مراحل الإدارة الاستراتيجية:



الشكل ٣: المصدر (القيس، وآخرون، ٢٠١٤، ص ٦٧)

• متطلبات التطبيق الفعال للاستراتيجية:



الشكل ٤: المصدر (محمد، ٢٠١٥، ص ٦٢)

• عناصر عملية الإدارة الاستراتيجية:

١) **المسح البيئي:** هذا العنصر يمثل الخطوة الأولى في عملية الإدارة الاستراتيجية، ويتضمن

المسح البيئي تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

٢) **وضع الاستراتيجية:** في هذه الخطوة تقوم المنظمة بتحديد رسالتها ورؤيتها، وتحديد

الأهداف الاستراتيجية التي ترغب في تحقيقها.

٣) **تنفيذ الاستراتيجية:** بعد وضع الاستراتيجية يأتي دور تنفيذها، في هذه الخطوة تتم تحويل

الاستراتيجية إلى إجراءات وخطط عمل محددة.

٤) **التقييم والرقابة:** هذا العنصر يشكل الختام لعملية الإدارة الاستراتيجية، يجب على المنظمة

تقدير أداؤها وتقييم مدى تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

٢,٣. المتغير التابع

١. تحسين أداء الأعمال

- تلعب الاستراتيجية في الإدارة دورًا أساسيًا في تحسين الأداء المؤسسي من خلال:
- (١) تحديد الأولويات وتركيز الجهود على المجالات ذات الأهمية الاستراتيجية القصوى.
 - (٢) تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تنسيق الأنشطة وتقليل الازدواجية والتكاليف.
 - (٣) تشجيع الابتكار من خلال توجيه الموارد نحو مجالات البحث والتطوير والتحسين المستمر.
 - (٤) زيادة رضا العملاء من خلال فهم احتياجاتهم وتقديم منتجات وخدمات تلبي توقعاتهم وتفوقها.

٢. كفاءة استخدام الموارد

تُعدّ كفاءة الموارد أحد أهمّ دوافع تنافسية الشركات، لا سيما في قطاع التصنيع، حيث تُشكل المواد الخام وحدها حوالي ٤٠% من تكاليف الإنتاج، وترتفع هذه النسبة إلى ما يقارب ٥٠% عند إضافة الطاقة والمياه. لذا، يُتيح تحسين كفاءة الموارد في الشركات الصغيرة والمتوسطة إمكانات كبيرة لخفض التكاليف، وتعزيز الإنتاجية، والحدّ من الآثار البيئية.

ماذا يمكن للشركة أن تفعل لتصبح أكثر كفاءة في استخدام الموارد؟

التوفير: تقليل استخدام الموارد كلما أمكن ذلك، بما في ذلك الطاقة والمياه والمواد الكيميائية - تطبيق التفكير المتعلق بدورة الحياة ومراقبة المدخلات والمخرجات لتحديد المدخرات المحتملة.

إعادة التدوير والاستخدام: إعادة استخدام المواد والمكونات في الإنتاج، وخاصةً من خلال خدمات إعادة التدوير أو الإصلاح الداخلية. تأكد من أن الأجزاء المعاد استخدامها لا تحمل مواد ضارة.

دمج المواد الخام الثانوية الآمنة: استخدم المواد المعاد تدويرها أو الثانوية بدلاً من المواد الخام، شريطة أن تكون آمنة.

تحسين الإنتاج: قِيم استخدام المواد الكيميائية والمدخلات الأخرى وحسنه. حدّد مواطن التّخفيض الممكنة -فغالبًا ما يمتلك موظفو الخطوط الأمامية رؤية قيّمة حول أوجه عدم الكفاءة أو الممارسات المُسرفة.

الاستثمار في التصميم البيئي: تصميم المنتجات مع وضع المواد الكيميائية الأكثر أمانًا في الاعتبار، والتأكد من أن المواد الكيميائية المستخدمة لا تجعل عملية إعادة التدوير كثيفة الطاقة أو تعيق إعادة التدوير تمامًا.

تحسين كفاءة الطاقة: تحديث الآلات والإضاءة وأنظمة التدفئة والتبريد الموفرة للطاقة. النظر في مصادر الطاقة المتجددة قدر الإمكان .

الاستبدال لتحسين كفاءة الموارد: دراسة العلاقة بين المواد الكيميائية المستخدمة واستهلاك الطاقة. فكّر في استبدال المواد التي تستهلك طاقة كبيرة أثناء الإنتاج أو الاستخدام.

٣. تعزيز القدرة التنافسية

تعتبر الاستراتيجية الفعالة أحد العوامل الرئيسية التي تساعد الشركات والمؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية والنجاح في الأعمال. فعندما تكون لدى الشركة استراتيجية واضحة ومحكمة، فإنها تتمكن من تحديد أهدافها والعمل على تحقيقها بكفاءة وفعالية، وتتمكن في الوقت نفسه من التكيف مع التغييرات في السوق والبيئة التي تعمل فيها.

٤. تحسين التزام الموظفين وتحفيزهم

يُعتبر التحفيز عاملاً أساسياً لزيادة الإنتاجية ورفع مستوى الرضا لدى الموظفين. عندما يشعر الموظفون بأنهم مقدّرون ومكافئون على جهودهم، فإنهم يميلون إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة. وتشمل فوائد التحفيز النقاط التالية:

- (١) زيادة الإنتاجية: الموظف المحفز يؤدي مهامه بكفاءة وسرعة، مما يساهم في رفع كفاءة العمل.
- (٢) تقليل معدل دوران الموظفين: التحفيز يجعل الموظفين يشعرون بالانتماء للشركة، ما يقلل من رغبتهم في تركها بحثاً عن فرص أخرى.
- (٣) تحسين بيئة العمل: التحفيز يعزز من إيجابية بيئة العمل، مما يساهم في خلق مناخ عمل مريح ومشجع.

٢,٤. العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على الأعمال

الإدارة الاستراتيجية ومستقبل منظمات الأعمال (السدي، ٢٠٢٠، ص ١٦٥-١٦٨).

تهتم الإدارة الاستراتيجية بالحاضر والمستقبل في آن واحد وهي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي يعني بأنه عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل، وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد والامكانيات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة، وما تقدمه الإدارة الاستراتيجية هو تكوين البصيرة والقدرة على التفكير والتحليل الاستراتيجي وصنع القرارات الاستراتيجية في مرحلة استكشاف الحاضر والمستقبل وخلق هذا المستقبل أو التأثير فيه على الأقل للتأكد من فرص البقاء أو النمو أو التوسع في ميدان الأعمال.

أن للإدارة الاستراتيجية دوراً بارزاً في استجابتها لإبراز التحديات التي تواجه منظمات الأعمال في الوقت الحاضر ألا وهي:

- ١- التغير السريع والكبير الذي حدث في العالم من خلال ظواهر عديدة من أهمها ظاهرة العولمة التي تلاشت فيها الفواصل الجغرافية وحصل تغير في البيئة للاقتصاديات ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، وندرة الموارد الطبيعية، وحرية التبادل التجاري هذه جميعاً جعلت نشاط الأعمال أكثر عالمية، كما أن التغير الذي أحدثته التطور العلمي والتكنولوجي والمعرفي والتغيرات التي أحدثتها ثورة الاتصالات كل هذا يضع عبء ومسؤولية ذلك على عاتق صانعي الاستراتيجية مواكبة هذه التغيرات لاكتساب المزيد من الخبرة والتعلم في إدارة التغير بطريقة كفؤة وفعالة.
- ٢- أن زيادة حدة المنافسة أصبحت واضحة بفعل الظواهر التي سبق الإشارة إليها حيث غيرت العولمة وثورة العلم والتكنولوجيا حدود المنافسة بصورة واسعة، وازدادت حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية وظهور منافسين جدد مما يفرض على صانعي الاستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط استراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق.

- ٣- التطور التكنولوجي تعتبر التكنولوجيا عامل مهم في تحقيق الميزة التنافسية للبقاء في عالم الأعمال، وإن عدم مواكبة التطور التكنولوجي يضع المنظمات في مواجهة تهديد حقيقي بالفشل والضعف عادة تهية ادارة المنظمات نفسها بتطوير طرق جديدة للمنافسة في الميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على نوعية المنتج وتكاليف الإنتاج.
- ٤- التحول الى مجتمع المعرفة، أن المعرفة هي اساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة او تطوير وتحسين المنتجات الحالية وهي الطريق للوصول إلى مستوى عالي من النوعية والابداع التقني، وعلى صانعي الاستراتيجية معرفة كيفية ادارة المعرفة من اجل تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات باعتبارها عامل حيوي يعلب دور في نجاح أو فشل المنظمة.
- ٥- تقلبات السوق: تحدث مظاهر اقتصادية في الأسواق التجارية كعدم استقرار اسعار صرف العملات وعدم استقرار اسعار الطاقة والمواد الأولية المصدرة من قبل دول العالم الثالث وتزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق كالحروب الإقليمية والأزمات الدولية المفاجأة. هذا التحدي والتحديات السابقة تحتاج إلى تغيير في عمليات الإدارة الاستراتيجية أو إجراء تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الادارة او استحداث تكتيك جديد في صياغة الاستراتيجية تكون أكثر قدرة في التعبير عن حاجات المنظمة وظروفها وأكثر واقعية في التعامل مع موارد المنظمة وامكانياتها.
- ٦- أن الإدارة الاستراتيجية باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية تعكس افضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة تلعب دورا في منح المنظمة امكانية امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة بالإضافة إلى خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق في البيئة التنظيمية ومن المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة بالإضافة إلى أن للإدارة الاستراتيجية دوراً كبيراً في متابعة وتقييم أداء المنظمة كنظام يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية فإلى جانب تحليل الانظمة الفرعية، والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية وما تتضمن هذه المجالات والانظمة من عناصر قوة وضعف تقوم الإدارة الاستراتيجية بتحديد مركز المنظمة الاستراتيجي وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمنظمة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة التي لها الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو والتطور في الصناعة.

• الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

Kushidan, M.A. (٢٠١٩).

العنوان: دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات؛ حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الكليات الجامعية الحكومية باستثناء موظفي الخدمات، والذي بلغ عددهم (٤٣٥)، واستخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية حسب الكلية، حيث تم توزيع (٢٤٠) استبانة، وقد تم استرداد (٢٠٥) استبانة أي بنسبة (٨٩,١٣%). وكان من أهم نتائجها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية، ومن أهم توصياتها: ضرورة زيادة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية ومراحلها؛ لما لها من تأثير مباشر على تحسين مستوى الأداء المؤسسي بالكليات الجامعية الحكومية، والعمل على استثمار قدرات العاملين والطاقات الكامنة لديهم لضمان تحسين الأداء المؤسسي، وضرورة قيام الكليات الجامعية بالاستعانة بمستشارين متخصصين في تحليل وتقييم المتغيرات البيئية.

الدراسة الثانية:

الغامدي، سعد (٢٠٢٥)

العنوان: تقييم دور الإدارة الاستراتيجية الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية. هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور الإدارة الاستراتيجية الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على مستشفيات جده بالمملكة العربية السعودية. ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة العديد من الفروض، وتم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات من العينة محل الدراسة.

ومن خلال استخدام عدد من الأساليب الإحصائية أهمها: معامل الثبات والصدق، وأسلوب تحليل الانحدار الخطي والمتعدد، واختبار (ت) لعينة واحدة، تم اختبار فروض الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير معنوي للإدارة الاستراتيجية الإبداعية بأبعادها المختلفة (التحليل الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) على التميز المؤسسي، وذلك بدرجة ثقة (٩٥%).

بالإضافة إلى تقديم العديد من التوصيات الهامة، منها: يجب تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع داخل المستشفيات من خلال تحفيز وتشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة وتجريبها في مختلف المجالات، وتحسين أداء المستشفيات وتوفير خدمات طبية أفضل. ويجب الاستثمار في تطوير وتدريب الكوادر الطبية والإدارية لتحسين مستوى الأداء والتميز المؤسسي. وتقديم برامج تدريبية تركز على القيادة الاستراتيجية، وتطوير المهارات الإبداعية، وتحسين التواصل.

الدراسة الثالثة:

نجم، حسين عبد الجبار (٢٠٢٢)

العنوان: دور مراحل الإدارة الاستراتيجية في حوكمة الموارد البشرية دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في ديوان وزارة التربية العراقية.

يهدف البحث إلى تحديد دور الإدارة الاستراتيجية بمراحلها الثلاث (التوجيه الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، المتابعة والتقييم الاستراتيجي) في حوكمة الموارد البشرية بمبادئها السبعة (المساءلة، الشفافية، توليد المعلومات، الكفاءة، العدالة والمساواة، الاستجابة، المشاركة) من خلال دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في ديوان وزارة التربية العراقية. وقد حددت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: "هل لمراحل الإدارة الاستراتيجية دور في حوكمة الموارد البشرية؟". يقع ميدان البحث في ديوان وزارة التربية العراقية، وقد تم اختيار الوزارة عشوائياً، وبناءً عليه، تم تصميم نموذج فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين فرضيات البحث، وذلك باعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS-V:25). وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وحوكمة الموارد البشرية. وجود تأثير للإدارة الاستراتيجية في حوكمة الموارد البشرية. أما أبرز المقترحات: إفاد عدد من مديري وموظفي

الوزارة إلى الدول المتقدمة التي نجحت منظماتها في تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية وحوكمة الموارد البشرية، وذلك للتعرف على كيفية ممارسة هذين الأسلوبين الإداريين عملياً.

الدراسة الرابعة:

السدمي، مطهر (٢٠٢٠)

العنوان: دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الاعمال.

إن التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في عصر المعرفة والمعلوماتية. وتزايد حدة البيئة التنافسية في عالم الاعمال الدولية، حد بالمؤسسات والمنظمات الى السعي الدائم لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها بصورة تناسب هذه التحديات اذا يشكل التحسين المستمر للجودة عنصراً أساسياً ومتغير استراتيجي يؤدي دور في صياغة استراتيجية الاعمال المساهمة في تحسين الجودة، ولما كان البقاء والاستمرار والربحية من الأهداف لأي منظمة فلا بد من مواجهة التغيير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة وتعتبر الاستراتيجية هي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشاكل والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية ولا بد للمنظمات الاعمال من تبنى الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات هذه البيئة السريعة التغيير باعتبارها عملية مهمة وحيوية عليها ان تحقق تفاعل المنظمة مع بيئتها وان التغيير الذي حل في بيئة الاعمال والذي فرضته ثورة المعلوماتية وانفجار المعرفة وكونية الاعمال اعطى للإدارة الاستراتيجية أهمية قصوى باعتبارها المسؤولة عن توظيف إمكانيات المنظمة وتكيفها مع البيئة الخارجية، وقد أشار عدد من رواد الجودة مثل ديمينج إلى أهمية ربط التحسين المستمر للجودة مع زيادة فاعلية المنظمة ونجاحها والتفوق بأداء اعمالها مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفاعلية وتحقيق النجاح وفق منظور تحسين الجودة.

الدراسة الخامسة:

لبنى، خنوس، طبع زهراء (٢٠٢٤)

العنوان: دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة مساهمة الإدارة الاستراتيجية كأسلوب إداري في تحسين أداء المؤسسات ولقد تم اختيار المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف محلاً للدراسة واعتمدنا في

دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام أداة المقابلة و مجموعة من الوثائق المتعلقة بالموضوع ومن أهم النتائج التي توصلنا اليها مساهمة الإدارة الاستراتيجية بدرجة عالية في تحقيق أعلى مستوى أداء للمؤسسة، كذلك لا بد من ضرورة تبنيها بشكل فعال مهما كان نمط وطبيعة عمل المؤسسة من أجل التطوير والرفع من مستواها وقدرتها على مواكبة مختلف التغييرات والتطورات المستمرة في مجال عملها.

الدراسة السادسة:

رحيمة، بشرى (٢٠٢٤)

العنوان: دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ، من خلال إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة، وذلك لإبراز الأثر الفعلي للإدارة الاستراتيجية على تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة والكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، وصول إلى هذا الهدف تم الاعتماد على عدة مناهج متعلقة بالجانب النظري لتوضيح المفاهيم النظرية الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، أما في الجانب الميداني فقد تم اختيار عينة من موظفي مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بوعاتي محمود قالمة ودراستها باستعمال الاستبيان لدعم البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS . وقد تم الوصول إلى مجموعة من النتائج أهمها توجد علاقة تأثيرية طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة. ومن أهم التوصيات التي وصلت إليها هذه الدراسة هي ضرورة الاهتمام بتحسين الميزة التنافسية بشكل متواصل من خلال التطبيق الفعلي للإدارة الاستراتيجية، والحرص الدائم على تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة من أجل تحسين الميزة التنافسية وفقا لمتطلبات الزبائن.

الدراسة السابعة:

سماح، & لامية (٢٠٢٢)

الإدارة الاستراتيجية ودورها في مستقبل منظمة الأعمال.

الإدارة الاستراتيجية لها دور فعال في منظمات الأعمال من خلال استجابتها لأبرز التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، حيث تمكن من استكشاف الفرص المستقبلية التي تساعد على تطوير

منظمات الأعمال مستقبلاً، والقدرة على التفكير الاستراتيجي، وفي هذا المجال تظهر جليا فائدة الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال، عن طريق بقاء ونجاح واستمرارية منظمات الأعمال زيادة إلى تحقيق ميزة تنافسية.

الدراسة الثامنة:

ميا، & زاهر وآخرون (٢٠٠٧)

الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري."

يتناول هذا البحث مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها وأهميتها ومتطلبات تطبيقها والخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال ومعرفة الفروق بينها وبين الخطوات المتبعة في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري بالإضافة إلى معرفة النتائج المتمخضة عنها. كما تناول البحث مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تلك المنظمات بالإضافة إلى تبين العلاقة بين تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية والأداء فيها. وقد توصلنا بنتيجة البحث إلى مجموعة من النتائج والمقترحات والتي من المتوقع في حال الأخذ بها العمل على تحسين وتطوير أداء منظمات الأعمال في قطرنا.

الدراسة التاسعة:

اللقى، & إبراهيم (٢٠٢٠)

العنوان: دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء منظمات الأعمال.

تناول البحث دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء منظمات الأعمال دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات- سوداتل قطاع النيل الأبيض (٢٠١٠ - ٢٠٢٠)، وهدف البحث إلى كشف العلاقة بين وجود الخطة الاستراتيجية وتحسين أداء الشركة السودانية للاتصالات سوداتل قطاع النيل الأبيض، كما هدف البحث إلى معرفة بين دعم الإدارة العليا لتحسين أداء الشركة السودانية للاتصالات سوداتل قطاع النيل الأبيض، حيث تمثلت مشكلة البحث في تقصي واقع ومفهوم ممارسة الإدارة الاستراتيجية ومدى مساهمتها في تحسين الأداء، افترض البحث فرضية رئيسية مفادها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة الاستراتيجية وتحسين أداء منظمات الأعمال، وتم استخدام المنهج الوصفي والتاريخي والحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة

البيانات والمعلومات التي تم جمعها من الدراسة الميدانية وتحليلها إحصائياً، توصل البحث الى عدد من النتائج من ضمنها اهتمام الادارة العليا لشركة سوداتل باستقطاب الكفاءات الادارية المطلوبة لإنجاح الخطة الاستراتيجية للشركة، تشرك الادارة العليا جميع الاطراف ذات المصلحة في وضع خططها الاستراتيجية، على ضوء النتائج يوصي الدارس بتوصيات من أبرزها العمل باستمرار على إشراك العاملين بشركة سوداتل قطاع النيل الأبيض في الدورات التدريبية ذات العلاقة بالإدارة الاستراتيجية، وكذلك توفير التقنيات الحديثة في مجال نظم المعلومات التي تساعد في تعزيز مفهوم تطبيق الإدارة الاستراتيجية بشركة سوداتل قطاع النيل الأبيض.

الدراسة العاشرة:

بهجة، &كمال (٢٠٢١)

العنوان: دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي.

أصبحت كافة منظمات الأعمال تواجه تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة وبهذا أصبحت الإدارة التقليدية عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على المؤسسات استخدام أسلوب إداري متقدم لكي تستطيع أن تتأقلم وتتحكم في التحولات التي تحدث في محيط عملها وترقى بأدائها إلى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها مما يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي، وهذا الأسلوب متمثل في الإدارة الاستراتيجية حيث نجد بعض المؤسسات قد تنجح نتيجة الصدفة في الأجل القصير دون ممارسة هذا الأسلوب، لكن وفي الأجل الطويل لا يمكن أن تبقى إلا المؤسسات التي تطبقه بشكل جيد وفعال وهذا لأنه يساهم في تفعيل أدائها ويمنح المؤسسة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة وزيادة قدرتها في مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية. من هنا تظهر أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية ودورها البارز في تفعيل الأداء المؤسسي والتي تم الكشف عنها في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، حيث تم اقتراح نموذجاً يتكون من متغير مستقل المتمثل في الإدارة الاستراتيجية والمتغير التابع والمتمثل في الأداء المؤسسي حيث أشارت النتائج الإحصائية إلى تطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة ووجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، كما تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة إشراك كافة وحدات الأعمال الاستراتيجية في المؤسسة وتحقيق التفاعل في عمل المؤسسة الداخلية والخارجية وما يترتب عليه من تحديد دور كل نظام في تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.

٢,٥ . الخاتمة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن الإدارة الاستراتيجية تُعدّ من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات واستدامتها في بيئات الأعمال المتغيرة. فقد بيّنت الأدبيات أهمية تبني منهج استراتيجي يراعي تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الأهداف بعيدة المدى، واتخاذ قرارات مدروسة تُسهم في تحقيق الميزة التنافسية.

كما أظهرت الدراسات أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية بشكل فعال يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين الأداء التنظيمي، وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات، وتحقيق النمو المستدام. وقد تباينت الأبحاث في طرق قياس هذا الأثر، إلا أن القاسم المشترك بينها هو التأكيد على دور القيادة، والرؤية الواضحة، وتوظيف الموارد بكفاءة كعوامل حاسمة في نجاح العملية الاستراتيجية.

ورغم وفرة الدراسات في هذا المجال، لا تزال هناك فجوات بحثية تتعلق بكيفية تكييف نماذج الإدارة الاستراتيجية لتلائم السياقات المحلية، وخصوصاً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو في القطاعات التي تواجه تحولات مستمرة. ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث في تقديم تحليل معمق لدور الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها المباشر وغير المباشر على واقع الأعمال، مع التركيز على عوامل النجاح والتحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيقها العملي.

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية المتبعة لدراسة "دور الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على الأعمال"، من خلال تقديم إطار شامل لخطوات وإجراءات البحث المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة، يشمل ذلك التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، تصميم البحث، تحديد مجتمع الدراسة، طرق أخذ العينات، طرق جمع البيانات وأنواعها، وإجراءات التحليل الإحصائي، وفي ختام الفصل تلخيص لما تم عرضه.

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تتضمن التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث تحديد وتوضيح المتغيرات الأساسية لدراسة "دور الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على الأعمال".
يتم تعريف المتغيرات الإجرائية كما يلي:

١. الإدارة الاستراتيجية (المتغير المستقل):

هي علم وفن صياغة، وتنفيذ، وتقييم القرارات والأنشطة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها طويلة الأجل، من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الاتجاهات المستقبلية، بما يضمن التكيف مع التغيرات وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

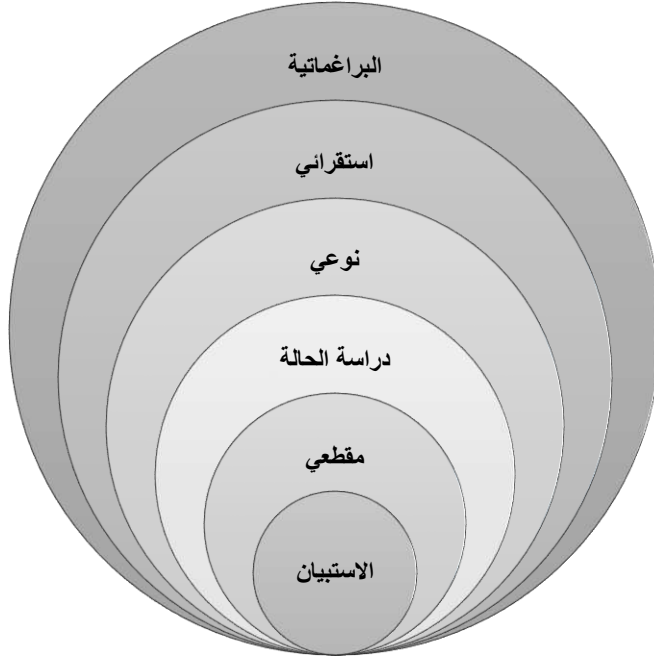
٢. تحسين أداء الأعمال (المتغير التابع):

عملية مستمرة تهدف إلى رفع جودة الأداء التنظيمي من خلال وضع أهداف استراتيجية واضحة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، واتخاذ قرارات مدروسة، وتنفيذ خطط فعالة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

كيف تساهم الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء الأعمال:

- تحديد رؤية واضحة وأهداف استراتيجية.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- تخصيص الموارد بكفاءة.
- التحسين المستمر للأداء.
- تعزيز الابتكار والتميز المؤسسي.

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)



١. فلسفة البحث: البراغمية.

٢. منهج البحث: استقرائي.

٣. استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

٤. نوع البحث: نوعي.

٥. الأفق الزمني: مقطعي.

٦. طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيان.

الشكل ٥: تصميم البحث (إعداد الباحثة)

٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

نظراً لأهمية الإدارة الاستراتيجية في توجيه منظمات الأعمال نحو تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة عمل تتسم بالتغير والتعقيد كان من الضروري تحديد مجتمع بحث يمثل الواقع العملي لهذه الظاهرة. ويُقصد بمجتمع البحث جميع الأفراد أو الوحدات الذين تتوافر فيهم الخصائص أو السمات المتعلقة بموضوع الدراسة، أي أولئك الذين يمارسون مهامًا إدارية أو يشاركون في عمليات التخطيط، والتنفيذ، والتقييم الاستراتيجي داخل مؤسسات الأعمال.

وقد تم اختيار هذا المجتمع لكونه الأكثر ارتباطاً بموضوع البحث، حيث يُتوقع أن يُسهم في تقديم رؤى واقعية حول مدى تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على أداء المؤسسات وتوجهاتها المستقبلية. كما يُمكن هذا الاختيار الباحث من تحليل الفروق في الإدراك والممارسة بين المستويات الإدارية المختلفة.

• مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع المديرين والموظفين العاملين في شركات القطاع الصناعي في مدينة الرياض، والذين يشاركون في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة الاستراتيجية. ويمثل هذا المجتمع البيئة الفعلية التي تُمارس فيها أنشطة الإدارة الاستراتيجية، بما في ذلك صياغة الأهداف، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتخصيص الموارد، واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤثر بشكل مباشر في أداء المؤسسة واستمراريتها. تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لكونه الأكثر ارتباطًا بموضوع البحث، إذ تُعد المؤسسات وممارسو الإدارة فيها هم الجهة التي تُطبق فعليًا مبادئ وأساليب الإدارة الاستراتيجية. كما أن أفراد هذا المجتمع يمتلكون الخبرة والمعرفة اللازمة لتقديم بيانات دقيقة حول كيفية صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، ومدى تأثيرها على كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية. إضافة إلى ذلك، فإن دراسة هذا المجتمع تتيح للباحث فهم الفروق في تطبيق الإدارة الاستراتيجية بين المستويات الإدارية المختلفة، وتحليل مدى انعكاسها على فعالية الأعمال واستدامتها، وهو ما يعزز من قيمة النتائج العلمية والعملية للدراسة.

• طرق وتقنيات أخذ العينات

سيتم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث. يتم اختيار موظفين من مختلف المستويات الإدارية الشركات الصناعية بشكل عشوائي، بحيث تكون لكل فرد فرصة متساوية للاختيار. تضمن تمثيل المجتمع بشكل عادل، وتسهل إجراء التحليل الإحصائي للبيانات الكمية، مما يزيد من مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم. تم تحديد حجم العينة بناءً على عدد الموظفين في قسم الإدارة الاستراتيجية مع مراعاة توزيع المستجيبين بين المستويات الوظيفية المختلفة لضمان تمثيل شامل للمجتمع.

٣,٥. طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات في هذا البحث باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية، حيث تم تصميم الاستبيان عبر نماذج جوجل لتسهيل الوصول إلى المشاركين وضمان جمع المعلومات بدقة وفعالية. وتم توزيعه إلكترونياً على عينة من الأفراد العاملين في المؤسسات لدراسة دور الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على الأعمال عن طريق الواتساب، وذلك لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستجيبين بطريقة سريعة وفعالة.

اعتمد الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي لتقييم آراء المشاركين، حيث تتراوح الإجابات من (١) تمثل أعلى درجة موافقة إلى (٥) تمثل أقل درجة موافقة. كما تضمن الاستبيان سؤالين مفتوحين للحصول على

آراء المشاركين بشكل أكثر تفصيلاً، مما يتيح جمع معلومات نوعية تعزز فهم التأثيرات المختلفة للإدارة الاستراتيجية على الأعمال. كما تضمن الاستبيان أسئلة متنوعة تغطي الجوانب المختلفة للإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء والنتائج العملية، مما يتيح تحليل البيانات بطريقة كمية دقيقة واستنتاج نتائج واضحة حول العلاقة بين دور الإدارة الاستراتيجية وتحقيق النتائج في الأعمال.

عدد الأسئلة	المحور
٣	البيانات الديموغرافية
٢	تحسين أداء الأعمال
٢	كفاءة استخدام الموارد
٢	تعزيز القدرة التنافسية
٢	تحسين التزام الموظفين وتحفيزهم
٢	الإدارة الاستراتيجية
١٣	المجموع

الجدول ١: توزيع أسئلة الاستبانة على محاور الدراسة

٣,٦. أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات لتحقيق أهدافها:

- **البيانات الأولية:** تم جمعها من خلال مراجعة شاملة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة والكتب والمقالات العلمية والتقارير الرسمية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على الأعمال. ساعدت هذه البيانات في بناء الإطار النظري للدراسة وصياغة الفرضيات.

١. **البيانات الثانوية:** تم جمعها ميدانيًا باستخدام أداة الدراسة الرئيسية وهي الاستبانة. تم تصميم الاستبانة لتشمل قسمين رئيسيين:

- **القسم الأول:** يتضمن الأسئلة الديموغرافية لجمع المعلومات عن خصائص عينة الدراسة (الجنس، الفئة العمرية، القطاع الوظيفي، الوظيفة الحالية).
- **القسم الثاني:** يتضمن العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة (الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على الأعمال) باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتدرج من (١ = موافق بشدة) إلى (٥ = غير موافق بشدة).

درجة الموافقة	القيمة الرقمية
موافق بشدة	٥
موافق	٤
محايد	٣
غير موافق	٢
غير موافق بشدة	١

الجدول ٢: مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة

٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات من خلال الاستبانة، سيتم ترميزها وإدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- الإحصاء الوصفي: سيتم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة. كما سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد دور الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على الأعمال من وجهة نظر عينة الدراسة.
- اختبار الصدق والثبات:
 - الصدق: سيتم التحقق من الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء في المجال، والصدق البنائي من خلال تحليل الارتباط بين العبارات والمحاور التي تنتمي إليها.
 - الثبات: سيتم التحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام معامل كرونباخ ألفا. يعتبر معامل الثبات مقبولاً إذا كانت قيمته 0.70 فأكثر.
- الإحصاء الاستنتاجي:
 - معامل ارتباط بيرسون: سيتم استخدامه لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) والمتغير التابع (تحسين أداء الأعمال).
 - تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد: سيتم استخدامه لاختبار فرضيات الدراسة وتحديد مدى تأثير كل بعد من أبعاد الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على الأعمال.

٣,٨. الخاتمة

يقدم هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للمنهجية التي اتبعتها الدراسة لتحقيق أهدافها. تم اختيار التصميم المنهجي وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي بعناية لضمان الحصول على نتائج علمية دقيقة وموثوقة يمكن الاعتماد عليها في فهم العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على الأعمال. يمهّد هذا الفصل الطريق للفصل التالي الذي سيتم فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها بالتفصيل.

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١ . المقدمة

٤,٢ . توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

٤,٣ . اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

٤,٤ . الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

٤,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

٤,٦. الخاتمة

٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

٥,٢. توصيات الدراسة:

٥,٣. الخاتمة:

قائمة المراجع

ES Learning. مكتب الإدارة الاستراتيجية: مراحل وأهمية الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات.

<https://is.gd/EIOSHN>

Fitreach. (بد. ت). *Resource efficiency*.

<https://is.gd/HfcZP9>

Kushidan, M.A. (٢٠١٩). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية". مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات.

<https://is.gd/qIR3zz>

Najem, H.A. (٢٠٢٣). دور مراحل الإدارة الاستراتيجية في حوكمة الموارد البشرية دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في ديوان وزارة التربية العراقية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية.

<https://doi.org/10.25130/tjaes.18.60.1.33>

SPSkills. تحفيز الموظفين: الاستراتيجيات والأهم. أكاديمية مهارات التخطيط الاستراتيجي.

<https://is.gd/ZSALLA>

أدوات. (٢٧ سبتمبر، ٢٠٢٣). الإدارة الاستراتيجية. أدوات تنظيم وإدارة الأعمال.

<https://is.gd/TJeD7f>

بكرة للتعليم. الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها وخطواتها ومهامها وأنماطها وأهدافها وأهم النماذج والكتب والمستويات. مركز المعرفة – بكرة للتعليم.

<https://is.gd/AdCZgV>

بن دحمان، بهجة، حوشين، & كمال. (٢٠٢١). دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء-بومرداس). معارف، ١٦ (٢)، ٣٦٨-٣٤٦.

<https://is.gd/OHAtc8>

بوترعة سماح، & قدور لامية. (٢٠٢٢). الإدارة الاستراتيجية ودورها في مستقبل منظمة الأعمال.

<https://is.gd/w7gg2l>

الجنابي، أ. س. (٢٠١٧). الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين: مفاهيم، نظريات، مداخل، عمليات، دراسة الحالة. دار أمجد للنشر.

<https://is.gd/3Ug2r3>

الدوري، ز. م. (٢٠٢٠). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع.

<https://is.gd/XXfhoy>

زرتي رحيمة، & لكل بشري. (٢٠٢٤). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة.

<https://is.gd/0ZyCD0>

السدمي م. (٢٠٢٠). دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الاعمال. مجلة جامعة الملكة أروى ٢٥ (٢٥)، ٣٣.

<https://is.gd/3urNte>

سلطان، ح. ر.، & عثمان، م. م. أ. (٢٠٢١). مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية. دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

<https://is.gd/O2CkEg>

سلطان، ح. ر.، & عثمان، م. م. أ. (٢٠٢١). مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية. الأردن: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

<https://is.gd/mCtn3a>

الشريدة، م. ع. ب. (٢٠٢٣، ١١ أبريل). دور الاستراتيجية الفعالة في تحقيق الميزة التنافسية والنجاح في الأعمال. صحيفة مال.

<https://is.gd/3TMJdL>

علي ميا، بسام زاهر، & سوما سليطين. (٢٠٠٧). الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال" دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري. "مجلة جامعة اللاذقية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، (١) ٢٩.

<https://is.gd/t8HTT8>

الغامدي، س. ب. (٢٠٢٥). تقييم دور الإدارة الاستراتيجية الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية.

<https://is.gd/hzILE3>

فرحان، ع. ث. (٢٠٢٣). أثر الإدارة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية. مجلة جامعة البيضاء.

<https://is.gd/FHh2EL>

فرحان، ع. ث. (٢٠٢٣). أثر الإدارة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية. مجلة جامعة البيضاء.

<https://is.gd/X2CrGY>

لبنى، خنوس، & طبع زهراء. (٢٠٢٤). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي (أطروحة دكتوراه، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-MILA).

<https://is.gd/KBbWXN>

محمد علي اللقي، & ابراهيم. (٢٠٢٠). دور الادارة الاستراتيجية في تحسين اداء منظمات الاعمال (أطروحة الدكتوراه، جامعة الامام المهدى).

<https://is.gd/bp7b5P>

ناطورية، ع. د. (٢٠٠٩). الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. المنهل.

<https://is.gd/AUta9Y>

الملاحق

• مقدمة الاستبيان:

عزيزي/عزيزتي المشارك/ة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات في بيئات العمل المعاصرة، أصبحت الإدارة الاستراتيجية أداة أساسية لضمان الاستمرارية وتحقيق التميز في الأداء. من هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة بهدف تحليل دور الإدارة الاستراتيجية في دعم وتحسين أداء الأعمال، وزيادة القدرة التنافسية، وتعزيز اتخاذ القرار داخل المؤسسات.

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آراء العاملين وأصحاب الخبرة حول مدى تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية، وانعكاس ذلك على نتائج الأعمال. نأمل منكم التكرم بتخصيص بعض من وقتكم للإجابة على هذا الاستبيان، علماً بأن جميع المعلومات ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نقدر مشاركتكم القيمة في إنجاح هذا البحث، شاكرين تعاونكم ومساهمتم الفاعلة.

• رابط الاستبيان: <https://forms.gle/bn6kgAxKEwRKaMpb6>

المعلومات الشخصية والوظيفية:

☐ ذكر ☐ أنثى	الجنس:
☐ أقل من ٢٥ سنة ☐ ٢٥ - ٣٥ سنة ☐ ٣٦ - ٤٥ سنة ☐ ٤٦ - ٦٠ سنة ☐ أكبر من ٦٠ سنة	الفئة العمرية:
☐ القطاع العام ☐ القطاع الخاص ☐ غير ربحي ☐ آخر (يرجى التحديد)	القطاع الذي تعمل فيه الشركة:
☐ مدير تنفيذي ☐ مدير قسم ☐ موظف ☐ مستشار ☐ آخر (يرجى التحديد)	الوظيفة الحالية:

الجدول ١ : المعلومات الشخصية والوظيفية (إعداد الباحثة)

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعكس رأيك:

م	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: تحسين أداء الأعمال						
١.	تعتمد المنظمة استراتيجيات واضحة تسهم في تحسين أدائها العام.					
٢.	تسهم الإدارة الاستراتيجية في تحقيق نتائج أعمال أفضل مقارنةً بالفترات السابقة.					
البعد الثاني: كفاءة استخدام الموارد						
٣.	تساعد الإدارة الاستراتيجية في استخدام الموارد المالية والبشرية بكفاءة عالية.					
٤.	تساهم الخطط الاستراتيجية في تقليل الهدر وزيادة الفعالية في استخدام الموارد.					
البعد الثالث: تعزيز القدرة التنافسية						
٥.	تسهم الإدارة الاستراتيجية في تعزيز موقع المنظمة مقارنةً بالمنافسين.					
٦.	تؤدي الاستراتيجيات المطبقة إلى تحسين المنتجات/الخدمات بطريقة ترفع من قدرتها التنافسية.					
البعد الرابع: تحسين التزام الموظفين وتحفيزهم						
٧.	يشعر الموظفون بمستوى أعلى من الالتزام نتيجة وضوح التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.					

					٨. تساهم الإدارة الاستراتيجية في خلق بيئة عمل محفزة تدفع الموظفين للأداء الأفضل.
الأسئلة المفتوحة					
البعد الخامس: الإدارة الاستراتيجية					
					٩. هل تعتقد أن وجود خطة استراتيجية واضحة يؤثر على طريقة اتخاذ القرارات في المؤسسة؟
					١٠. ما التوصيات التي تقدمها لتعزيز فاعلية الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسات؟

الجدول ٢: جدول الاستبيان (إعداد الباحثة)