

# Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

## Project Template

Faculty of Management  
Midocean University

دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأعمال وتحقيق النمو  
المستدام: دراسة ميدانية على الشركات الصغيرة والمتوسطة

اسم الطالب/

ماجد صالح العمار

221000989

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2025 – 1447

الله أكبر



## قائمة المحتويات

|    |                                                        |
|----|--------------------------------------------------------|
| 1  | بسم الله الرحمن الرحيم .....                           |
|    | الإهداء ..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.        |
|    | الشكر والتقدير ..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. |
|    | مستخلص الدراسة ..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. |
| 2  | قائمة المحتويات .....                                  |
|    | قائمة الجداول ..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.  |
|    | قائمة الأشكال ..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.  |
| 4  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....                |
| 4  | 1.1 المقدمة: .....                                     |
| 5  | 2.1 مشكلة الدراسة .....                                |
| 5  | 1.2.1 فجوات على المستوى النظري .....                   |
| 6  | 2.2.1 فجوات على المستوى التطبيقي .....                 |
| 7  | 3.1 أهمية الدراسة .....                                |
| 7  | 1.3.1 على المستوى النظري .....                         |
| 7  | 2.3.1 على المستوى التطبيقي: .....                      |
| 8  | 4.1 أسئلة الدراسة .....                                |
| 8  | 5.1 أهداف الدراسة .....                                |
| 9  | 6.1 فرضيات الدراسة .....                               |
| 10 | 7.1 نموذج الدراسة .....                                |
| 10 | 8.1 الدراسة الميدانية .....                            |
| 12 | 9.1 مخطط المشروع .....                                 |
| 13 | الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                   |
| 13 | المقدمة: .....                                         |
| 14 | المبحث الأول: المتغير المستقل .....                    |
| 14 | 1.1.2 المقدمة .....                                    |

|    |                                                                                    |
|----|------------------------------------------------------------------------------------|
| 14 | 2.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي                                                    |
| 15 | 3.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي                                                    |
| 17 | 4.1.2 أهداف التخطيط الاستراتيجي                                                    |
| 18 | 5.1.2 أبعاد التخطيط الاستراتيجي                                                    |
| 20 | 6.1.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي                               |
| 23 | المبحث الثاني: المتغير التابع                                                      |
| 23 | 1.2.2 المقدمة                                                                      |
| 23 | 2.2.2 مفهوم النمو المستدام                                                         |
| 24 | 3.2.2 أهمية النمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة                            |
| 25 | 4.2.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالنمو المستدام                                    |
| 28 | المبحث الثالث: العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع                         |
|    | 1.3.2 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة |
| 28 | 2.3.2 الإطار المفاهيمي للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنمو المستدام             |
| 28 | 3.3.2 التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق النمو المستدام                              |
| 29 | 4.3.2 دور أبعاد التخطيط الاستراتيجي في دعم النمو المستدام                          |
|    | 5.3.2 التخطيط الاستراتيجي والنمو المستدام في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة        |
| 30 | 6.3.2 البعد الاستدامي في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنمو                    |
| 31 | 7.3.2 استخلاصات نظرية للعلاقة بين المتغيرين                                        |
| 32 | 8.3.2 الخاتمة                                                                      |

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة:

يُعد التخطيط الاستراتيجي من الأدوات الإدارية المحورية التي تعتمد عليها المنظمات في توجيه مسارها المستقبلي واتخاذ قرارات واعية في ظل بيئات أعمال تتسم بالتعقيد وعدم اليقين. وقد شهدت الأدبيات الإدارية توسعاً ملحوظاً في تناول التخطيط الاستراتيجي بوصفه إطاراً منهجياً يهدف إلى تحسين الأداء والفاعلية والقدرة على مواجهة التحديات المتغيرة، مؤكدةً دوره في تعزيز البراعة التنظيمية، ورفع كفاءة العمليات، وتحسين توظيف الموارد داخل المؤسسات المختلفة (المنجي وعود، 2023).

وتتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي بصفة أكبر داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، نظراً لطبيعتها الخاصة التي تُظهر مستوى عالياً من الهشاشة أمام المنافسة، ومحدودية الموارد، وسرعة التغير في بيئاتها التشغيلية. وقد بينت دراسات متعددة أن هذه الشركات قادرة على تحقيق أداء أفضل واستدامة أكبر عندما تتبنى التخطيط الاستراتيجي بشكل منهجي، وتدمجه في عملياتها وقراراتها الرئيسية، كما هو موضح في دراسات تناولت الأثر الإيجابي للتخطيط في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير الأعمال (حمزة وآخرون، 2024).

وعلى الرغم من التوافق العام في الأدبيات بشأن أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره البالغ في بناء قدرات تنافسية وتحقيق النمو، إلا أن العديد من الدراسات التطبيقية تشير إلى أن الممارسات الاستراتيجية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة ما تزال محدودة أو غير مكتملة. هذا القصور يُضعف قدرة تلك الشركات على ترجمة الخطط إلى نتائج ملموسة، ويقلل من فرصها في تحقيق استدامة النمو، كما أوضحت دراسات تطبيقية عدة ركزت على الفجوات في الصياغة والتنفيذ والمتابعة داخل هذا النوع من الشركات (حجازي والهوراني، 2021).

وتشير الأدبيات الحديثة إلى عدم وجود توافق كامل أو إطار شامل يوضح بصورة متكاملة كيف تسهم أبعاد التخطيط الاستراتيجي المختلفة—سواء في الصياغة أو التنفيذ أو المتابعة أو إدارة الموارد—في تحقيق النمو المستدام داخل سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة. كما أن جزءاً كبيراً من الدراسات ركز على الأداء المؤسسي أو معالجة الأزمات دون الربط

المباشر بين التخطيط الاستراتيجي والنمو المستدام، مما يترك فجوة معرفية تستدعي البحث والتحليل، كما أشارت مراجعات أكاديمية تناولت هذا الجانب.(Mio et al., 2020)

في ضوء ما سبق، يتضح أن هناك حاجة واضحة لدراسة ميدانية تعالج العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق النمو المستدام داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، بما يسهم في سد فجوة نظرية وتطبيقية ظهرت جلياً في الأدبيات السابقة. ومن ثم تأتي هذه الدراسة لتقديم إطار تحليلي يستقصي تلك العلاقة، ويسهم في تعزيز المعرفة العلمية والتطبيقية في هذا المجال الحيوي.

## 2.1 مشكلة الدراسة

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمثل إحدى الركائز الأساسية التي تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق النمو المستدام، لاسيما في بيئة الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه مستويات مرتفعة من التغير والتنافسية. وقد أكدت عدة دراسات أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين البراعة التنظيمية (المنجي وعواد، 2023)، وتطوير الأداء المؤسسي (حمزة وآخرون، 2024)، وتعزيز الفاعلية التنظيمية (الحوامدة والقلاف، 2021)، والنجاح المؤسسي (ابن سلامة وآخرون، 2024).

ورغم ذلك، تُظهر الدراسات التطبيقية أن عدداً كبيراً من الشركات الصغيرة والمتوسطة لا يزال يفتقر إلى تطبيق متكامل وفاعل للتخطيط الاستراتيجي، كما هو واضح في دراسات حجازي والهوراني (2021)، وأبو ليلي وخريم (2022). ويكشف هذا تناقضاً بين ما تؤكد الأدبيات النظرية بشأن أهمية التخطيط الاستراتيجي، وبين ضعف تطبيقه عملياً داخل هذه الشركات، الأمر الذي يخلق فجوة تستدعي الدراسة والبحث.

### 1.2.1 فجوات على المستوى النظري

- غياب إطار نظري شامل يربط بصورة متكاملة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي المختلفة والنمو المستدام في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة، رغم الإشارات الجزئية في دراسات

مثل: ابن سلامة وآخرون (2024)، حمزة وآخرون (2024) ، Barbosa et al. (2020)، و. Mio et al. (2020)

- قصور الدراسات العربية في تناول التخطيط الاستراتيجي ضمن نموذج متكامل يربط بين الصياغة والتنفيذ والمتابعة وإدارة الموارد وتأثيرها على الاستدامة المؤسسية، حيث ركزت معظم الدراسات على جانب واحد فقط من جوانب التخطيط، مثل دراسة المنجي وعواد (2023) حول البراعة التنظيمية، ودراسة الحوامدة والقلاف (2021) حول الفاعلية التنظيمية.
- محدودية الربط بين التخطيط الاستراتيجي ومفاهيم الاستدامة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، وهي فجوة أشارت إليها الدراسات الدولية مثل Channuwong et al. (2024)، Dankevych et al. (2020)، و Abisuga-Oyekunle et al. (2020).
- قلة الدراسات التي دمجت أثر التطور التقني والتحول الرقمي كعامل مرتبط بالتخطيط الاستراتيجي ودوره في النمو المستدام، رغم ما قدمته بعض الدراسات من إشارات مثل موسى وقمو. (2023)

### 2.2.1 فجوات على المستوى التطبيقي

- ضعف التطبيق المنهجي للتخطيط الاستراتيجي في الشركات الصغيرة والمتوسطة، مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، كما أوضحت ذلك دراسات عربية متعددة مثل: حجازي والهوراني (2021)، أبو ليلي وخريم (2022)، والمليجي. (2024)
- قصور في القدرة التنفيذية والمتابعة والتقييم داخل هذه الشركات، مما يحد من تحول الخطط الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة، وهو ما برز في دراسات: العرفي وأبو قاعود (2025)، وبيومي والخليفة. (2021)
- محدودية الاستفادة من الموارد الاستراتيجية -البشرية، المالية، والتقنية - رغم تأكيد الدراسات على أهميتها لتحقيق الاستدامة المؤسسية، كما ورد في: ابن سلامة وآخرون (2024)، حمزة وآخرون (2024) ، Li et al. (2020).

- عدم وجود قياسات واضحة لأثر التخطيط الاستراتيجي على النمو المستدام تحديداً، إذ ركزت غالبية الدراسات على الأداء المؤسسي أو التطوير أو مواجهة الأزمات دون التركيز المباشر على مفهوم النمو المستدام، كما يتضح في الدراسات: البوعيين (2023)، المنجي وعواد (2023)، وأبو ليلي وخريم (2022)

وبناءً على ما سبق من فجوات نظرية وتطبيقية، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الآتي: ما أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على النمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة؟

### 3.1 أهمية الدراسة

#### 1.3.1 على المستوى النظري

- تسهم الدراسة في تعميق الفهم العلمي للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنمو المستدام ضمن سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة، وهو سياق لا يزال بحاجة إلى المزيد من البحث المقارن مع الشركات الكبرى.
- تقدم الدراسة إضافة نوعية للأدبيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي من خلال اختبار أثر أبعاده المختلفة بوصفه مدخلاً رئيسياً لتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الاستدامة.
- تدعم الدراسة تطوير نماذج تفسيرية توضّح كيف تسهم ممارسات التخطيط الاستراتيجي في تعزيز استدامة النمو، مما يفتح المجال أمام الباحثين لبناء أطر نظرية أكثر شمولاً.
- تسهم في سد الفجوة البحثية المتعلقة بندرة الدراسات العربية التي تبحث بصورة ميدانية تأثير التخطيط الاستراتيجي على النمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- تزود الباحثين بأدوات قياس ومنهجيات ميدانية يمكن الاستناد إليها في دراسات مستقبلية تتناول متغيرات إضافية أو قطاعات أخرى.

#### 2.3.1 على المستوى التطبيقي:

- تساعد الدراسة أصحاب القرار في الشركات الصغيرة والمتوسطة على تعزيز فعالية تطبيق التخطيط الاستراتيجي باعتباره محركاً أساسياً للنمو المستدام.

- توفر الدراسة دلائل عملية حول كيفية تحسين عمليات صياغة وتنفيذ ومتابعة الاستراتيجية بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.
- تمكّن المديرين من فهم الأثر الحقيقي لإدارة الموارد الاستراتيجية على استقرار ونمو شركاتهم، مما يدعم تحسين تخصيص الموارد واتخاذ القرارات الجوهرية.
- تزوّد صانعي السياسات والجهات الحكومية المعنية بدعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمعلومات تساعد في تصميم برامج دعم وتطوير مبنية على أسس استراتيجية.
- يمكن أن تُسهم نتائج الدراسة في تحسين القدرة التنافسية لهذه الشركات من خلال توجيهها نحو ممارسات أكثر نضجاً في التخطيط والمساءلة الاستراتيجية.

## 4.1 أسئلة الدراسة

ما أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، المتابعة والتقييم، إدارة الموارد الاستراتيجية) على النمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة؟

يتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

1. ما أثر بُعد صياغة الإستراتيجية على النمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة؟
2. ما أثر بُعد تنفيذ الإستراتيجية على تحقيق النمو المستدام؟
3. ما دور المتابعة والتقييم الاستراتيجي في دعم النمو المستدام؟
4. ما النموذج التفسيري الذي يمكن أن يوضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأبعاد النمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة؟

## 5.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، المتابعة والتقييم، إدارة الموارد الاستراتيجية) على النمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال دراسة ميدانية تستكشف طبيعة العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية ومستوى تحقيق النمو طويل الأمد.

يتفرع عن الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، تشمل ما يأتي:

- قياس أثر بُعد صياغة الإستراتيجية في تعزيز النمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- تحليل أثر بُعد تنفيذ الإستراتيجية على تحقيق مستويات متقدمة من النمو المستدام.
- تقييم دور المتابعة والتقييم الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي ودعم النمو المستدام.
- بناء إطار تفسيري يوضح المسارات التي يؤثر من خلالها التخطيط الاستراتيجي على النمو المستدام، بما يعزز قدرة هذه الشركات على التكيف والمنافسة.

## 6.1 فرضيات الدراسة

استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، تُصاغ فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

H0: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، المتابعة والتقييم، إدارة الموارد الاستراتيجية) على النمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

وتتفرع منه عدة فرضيات فرعية :

- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد صياغة الإستراتيجية على النمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تنفيذ الإستراتيجية على النمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتابعة والتقييم الاستراتيجي على النمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- H4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد الاستراتيجية (البشرية، المالية، التقنية) على النمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

## 7.1 نموذج الدراسة

يرتكز نموذج الدراسة المقترح على توضيح طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الأساسية بوصفه متغيراً مستقلاً، والنمو المستدام بوصفه متغيراً تابعاً. ويستند النموذج إلى الأدبيات والنماذج النظرية التي تناولت دور العمليات الاستراتيجية في رفع مستويات الأداء وتحقيق الاستدامة التنظيمية في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

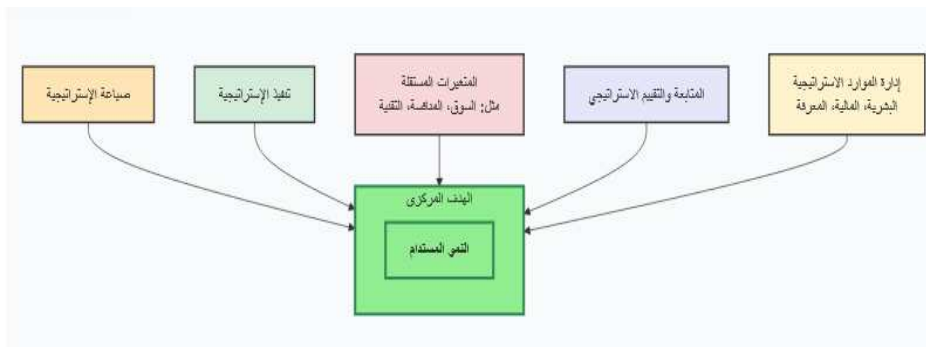
### أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي):

1. صياغة الإستراتيجية
2. تنفيذ الإستراتيجية
3. المتابعة والتقييم الاستراتيجي
4. إدارة الموارد الاستراتيجية (البشرية، المالية، التقنية)

### المتغير التابع: النمو المستدام

يفترض النموذج أن لكل بُعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي تأثيراً مباشراً على النمو المستدام، وأن قوة هذا التأثير تختلف باختلاف مستوى تبني الشركات الصغيرة والمتوسطة للممارسات الاستراتيجية. كما يوضح النموذج إمكانية وجود دور تكاملي بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي ينعكس إيجاباً على تحقيق الاستدامة والنمو طويل الأجل.

### الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



## 8.1 الدراسة الميدانية

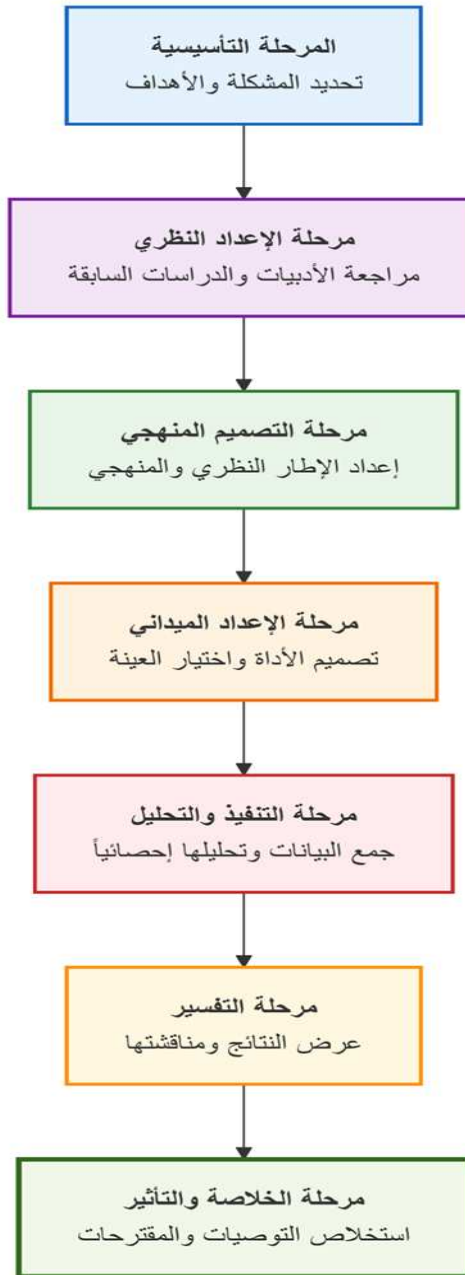
تستند هذه الدراسة الميدانية إلى فحص واقع التخطيط الاستراتيجي داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، نظراً لما تمثله هذه الفئة من منشآت من أهمية محورية في هيكل الاقتصاد الوطني. إذ تُعد هذه الشركات المحرك الرئيس لخلق فرص العمل وتحفيز الابتكار ودعم سلاسل التوريد المحلية. ويهدف الجانب الميداني من البحث إلى رصد مستوى تبني تلك الشركات للممارسات الاستراتيجية، وتحديد مدى انعكاسها على قدراتها التنافسية وتحقيق النمو المستدام، وذلك باستخدام أدوات منهجية دقيقة تكفل موثوقية النتائج.

تتميز الشركات الصغيرة والمتوسطة عادةً بمرونة تنظيمية عالية، إلا أنها في الوقت ذاته تواجه مجموعة من التحديات المرتبطة بضعف الموارد البشرية والمالية، وارتفاع درجات المخاطر السوقية. ومن خلال الدراسة الميدانية، يتم تحليل كيفية تعامل هذه الشركات مع تلك التحديات عبر تبني التخطيط الاستراتيجي كنهج إداري يعزز انسجام الأهداف والتوجهات، ويرفع من كفاءة اتخاذ القرار. كما تساعد النتائج المتوقعة في تحديد الفجوات القائمة بين الممارسات الفعلية والممارسات المثلى في التخطيط.

وتسعى الدراسة كذلك إلى تحليل البيئة التشغيلية للشركات الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على خصائصها التنظيمية التي قد تسهم في تفسير تباين مستويات تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على النمو المستدام. فالتباين في حجم الشركة، وطبيعة نشاطها الاقتصادي، وعمرها الزمني، جميعها عوامل يمكن أن تؤثر في قدرتها على تطوير استراتيجيات فعالة وتنفيذها بكفاءة. ويسهم التعمق في هذه الخصائص في تقديم تفسير وافٍ للعلاقات الإحصائية المتوقعة في الدراسة.

كما يتضمن الجانب الميداني جمع بيانات كمية مباشرة من أفراد العينة عبر أدوات قياس مصممة بعناية لالتقاط أبعاد التخطيط الاستراتيجي وكل ما يرتبط بالنمو المستدام. ويتم تحليل تلك البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات ووصف الاتجاهات العامة بين الشركات. وتُعد نتائج هذا الجانب الميداني أساساً عملياً يمكن الاستناد إليه لتطوير توصيات تطبيقية تساعد الشركات الصغيرة والمتوسطة على تعزيز قدراتها التخطيطية، والارتقاء بممارساتها التشغيلية، وتحقيق نمو مستدام يتوافق مع متطلبات المنافسة في الأسواق الحديثة.

## 9.1 مخطط المشروع



## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### المقدمة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة واتجاهات متغيرة فرضت على منظمات الأعمال، بمختلف أحجامها، إعادة النظر في أساليب إدارتها وطرائق تخطيطها لمستقبلها. فقد أصبحت المنظمات تعمل في بيئات تتسم بارتفاع درجة عدم التأكد، وشدة المنافسة، وتسارع التطور التكنولوجي، إلى جانب تنامي الضغوط المرتبطة بتحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية. وفي ظل هذه المتغيرات، برز التخطيط الاستراتيجي بوصفه أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة القادرة على تمكين المنظمات من التكيف مع بيئتها، واستثمار مواردها بكفاءة، وتوجيه جهودها نحو تحقيق أهداف طويلة الأجل.

وتكتسب الشركات الصغيرة والمتوسطة أهمية خاصة في هذا السياق، نظرًا لما تمثله من ركيزة أساسية للاقتصادات الوطنية، ومصدر رئيسي لخلق فرص العمل، وداعم مهم للابتكار والتنمية الاقتصادية. إلا أن هذه الشركات تواجه تحديات مركبة تتعلق بمحدودية الموارد، وضعف الهياكل التنظيمية، وارتفاع درجة التعرض للمخاطر، وهو ما يجعل مسألة تحقيق النمو والاستمرارية تحديًا استراتيجيًا يتطلب تبني ممارسات إدارية رشيدة، وفي مقدمتها التخطيط الاستراتيجي.

وفي المقابل، لم يعد النمو في الفكر الإداري والاقتصادي المعاصر يُقاس فقط بمعدلات التوسع أو زيادة الأرباح، بل أصبح مفهومًا أكثر شمولًا يرتبط بقدرة المنظمة على تحقيق نمو مستدام يوازن بين الأداء الاقتصادي، والاستقرار المؤسسي، والاستمرارية طويلة الأجل. ومن هذا المنطلق، برز الاهتمام بدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بوصفه مدخلًا إداريًا، والنمو المستدام بوصفه مخرجًا استراتيجيًا، خاصة في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة.

وانطلاقًا مما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في تطوير الأعمال وتحقيق النمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة، من خلال بناء إطار نظري متكامل يوضح المفاهيم الأساسية، ويحلل الأبعاد الرئيسية، ويستعرض الدراسات السابقة ذات الصلة، تمهيدًا لاختبار هذه العلاقة ميدانيًا، والإسهام في إثراء الأدبيات العلمية في هذا المجال.

## المبحث الأول: المتغير المستقل

### 1.1.2 المقدمة

شهدت منظمات الأعمال خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية في بيئة عملها، اتسمت بتزايد حدة المنافسة، وتسارع التغيرات التكنولوجية، وعدم الاستقرار الاقتصادي، فضلاً عن تعاظم متطلبات الاستدامة والنمو طويل الأجل. وقد انعكست هذه التحولات بصورة أكثر وضوحاً على الشركات الصغيرة والمتوسطة، نظراً لمحدودية مواردها، وارتفاع درجة تعرضها للمخاطر، وضعف قدرتها النسبية على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية مقارنة بالمنظمات الكبيرة.

في ظل هذه الظروف، برز التخطيط الاستراتيجي بوصفه أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تمكّن منظمات الأعمال من الانتقال من منطق ردّ الفعل إلى منطق الفعل الاستباقي، ومن الإدارة قصيرة الأجل إلى الإدارة القائمة على الرؤية المستقبلية. ولم يعد التخطيط الاستراتيجي مجرد أداة تنظيمية أو إجراء شكلي، بل أصبح إطاراً فكرياً ومنهجياً متكاملًا يسهم في توجيه الموارد، وتحقيق الاتساق بين الأهداف والإمكانات، وتعزيز القدرة على تحقيق النمو المستدام.

وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا المبحث إلى تناول التخطيط الاستراتيجي من حيث مفهومه، وأهميته، وأهدافه، وأبعاده الأساسية، مع تسليط الضوء على دوره في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وصولاً إلى عرض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة.

### 2.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يُعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري المعاصر، وقد حظي باهتمام واسع من الباحثين والمنظرين في مجالات الإدارة والاستراتيجية والتنمية المؤسسية. ويعكس تعدد تعريفاته اختلاف الزوايا التي ينظر من خلالها الباحثون إلى هذا المفهوم، إلا أن جميعها يتفق على كونه عملية منهجية تستهدف توجيه المنظمة نحو المستقبل.

عرّف البوعينين (2023) التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية عقلية وتنظيمية متكاملة تهدف إلى تحديد الاتجاهات المستقبلية للمنظمة، من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الأهداف الاستراتيجية، واختيار البدائل التي تمكّن المنظمة من تحقيق رسالتها بكفاءة وفعالية. ويؤكد هذا التعريف البعد التحليلي والاستشراقي للتخطيط الاستراتيجي.

ويرى الحوامدة والقلاف (2021) أن التخطيط الاستراتيجي يمثل إطارًا إداريًا يربط بين الرؤية المستقبلية للمنظمة وبين واقعها الحالي، من خلال مجموعة من القرارات طويلة الأجل التي تتعلق بتخصيص الموارد، وبناء القدرات، وتحقيق التكيف مع البيئة المحيطة.

وفي السياق ذاته، يشير Channuwong et al. (2024) إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية ديناميكية مستمرة، تقوم على تحديد الأهداف بعيدة المدى، وصياغة الاستراتيجيات المناسبة، وتنفيذها ومراجعتها، بما يضمن تحقيق التنمية المستدامة للمنظمات، لا سيما في البيئات شديدة التقلب.

ومن خلال ما سبق، يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي إجرائيًا في هذه الدراسة على أنه:

عملية إدارية شاملة تتضمن صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها، إلى جانب إدارة الموارد الاستراتيجية، بهدف توجيه الشركات الصغيرة والمتوسطة نحو تحقيق تطوير الأعمال والنمو المستدام.

### 3.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي

تُعد أهمية التخطيط الاستراتيجي انعكاسًا مباشرًا للدور المحوري الذي يؤديه في تعزيز قدرة منظمات الأعمال على التعامل الواعي والمنهجي مع بيئات العمل المتغيرة، وتحقيق التوازن بين متطلبات الحاضر واستحقاقات المستقبل. فقد أفرزت التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة واقعًا تنظيميًا يتسم بارتفاع مستوى عدم التأكد، وهو ما جعل الاعتماد على الأساليب الإدارية التقليدية غير كافٍ لضمان الاستمرارية والنمو. وفي هذا السياق، برز التخطيط الاستراتيجي كأداة إدارية متقدمة تُمكن المنظمات، ولا سيما الشركات الصغيرة

والمتوسطة، من صياغة رؤية مستقبلية واضحة، وترشيد قراراتها، وتعظيم الاستفادة من مواردها المحدودة، بما يسهم في تحقيق الأداء المتميز والنمو المستدام.

ويشير البوعينين (2023) إلى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتبع من كونه إطاراً فكرياً ومنهجياً يساعد المنظمات على الانتقال من الإدارة العشوائية إلى الإدارة القائمة على التحليل والتوقع، ويمكن إجمال هذه الأهمية في النقاط الآتية:

1. يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد الاتجاهات المستقبلية للمنظمة بصورة واضحة، من خلال صياغة الرؤية والرسالة والأهداف طويلة الأجل، بما يحقق وضوحاً في المسار الاستراتيجي ويقلل من حالة الغموض التنظيمي.

2. يساعد على تحسين عملية اتخاذ القرار عبر توفير معلومات تحليلية مستمدة من دراسة البيئة الداخلية والخارجية، الأمر الذي يدعم القرارات الإدارية الرشيدة ويحد من القرارات الارتجالية.

3. يعزز التخطيط الاستراتيجي من كفاءة استخدام الموارد المتاحة، ولا سيما في المنظمات ذات الموارد المحدودة، من خلال توجيهها نحو الأنشطة ذات الأولوية الاستراتيجية والقيمة المضافة الأعلى.

ويرى الحوامدة والقلاف (2021) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتجلى في دوره الفاعل في تعزيز الفاعلية التنظيمية وتحقيق الاتساق بين مختلف المستويات الإدارية، حيث يؤكدان أن التخطيط الاستراتيجي:

1. يسهم في تحقيق التكامل والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة، بما يضمن توحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية المشتركة.

2. يدعم قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية، من خلال الاستعداد المسبق لمواجهة التحديات واستثمار الفرص المتاحة.

3. يشكل أساساً لتحقيق الاستدامة المؤسسية، عبر ربط الأداء الحالي بالأهداف المستقبلية، وضمان استمرارية المنظمة ونموها على المدى الطويل.

ويتضح مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على كونه أداة تنظيمية أو إجراء إداري شكلي، بل يمثل مدخلاً استراتيجياً متكاملًا يسهم في تعزيز كفاءة الأداء، وتحقيق التميز المؤسسي، ودعم النمو المستدام لمنظمات الأعمال، وبخاصة الشركات الصغيرة والمتوسطة.

## 4.1.2 أهداف التخطيط الاستراتيجي

يُعد تحديد الأهداف أحد المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي، إذ تمثل هذه الأهداف الإطار المرجعي الذي يوجّه سلوك المنظمة وقراراتها الإدارية نحو المستقبل المنشود. ويكتسب هذا البعد أهمية خاصة في منظمات الأعمال المعاصرة، ولا سيما الشركات الصغيرة والمتوسطة، التي تواجه تحديات متزايدة تتطلب وضوحًا في الغايات، ودقة في توجيه الموارد، وقدرة على المواءمة بين النمو والاستدامة.

ويشير المنجي وعواد (2023) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى بناء رؤية مستقبلية شاملة تمكّن المنظمة من الانتقال من منطق الإدارة اليومية إلى منطق الإدارة الاستراتيجية، ويتجلى ذلك في الأهداف الآتية:

1. استشراف المستقبل وتقليل عدم التأكد، من خلال تحليل الاتجاهات المحتملة والتغيرات البيئية، بما يساعد المنظمة على الاستعداد المسبق لمواجهة المخاطر.
2. تعزيز البراعة التنظيمية عبر تحقيق التوازن بين استغلال الموارد الحالية وتطوير قدرات جديدة تدعم الابتكار والتجديد.
3. تحسين التماسك التنظيمي من خلال توحيد الجهود الإدارية حول أهداف استراتيجية واضحة ومشتركة.

ويرى بلحاج (2023) أن التخطيط الاستراتيجي يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف المرتبطة بتحسين الأداء المؤسسي، ومن أبرزها:

1. رفع مستوى الفاعلية والكفاءة المؤسسية، عبر تحديد الأولويات الاستراتيجية وربطها ببرامج تنفيذية قابلة للقياس.

2. تعزيز القدرة على المتابعة والتقييم، بما يسمح بقياس الانحرافات وتصحيح المسار في الوقت المناسب.

3. دعم الاستقرار المؤسسي من خلال الحد من القرارات العشوائية وتعزيز الطابع المنهجي في الإدارة.

كما يرى Channuwong et al. (2024) أن أهداف التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال المعاصرة تمتد لتشمل البعد الاستدامي، حيث يهدف إلى:

1. دمج مبادئ الاستدامة في الأهداف الاستراتيجية بما يحقق توازنًا بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

2. تعزيز القدرة التنافسية طويلة الأجل عبر بناء استراتيجيات مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات.

3. تحقيق النمو المستدام الذي يضمن استمرارية المنظمة وقدرتها على خلق قيمة مضافة على المدى البعيد.

ويتضح من ذلك أن أهداف التخطيط الاستراتيجي لا تقتصر على تحسين الأداء الآني، بل تمتد لتشمل بناء منظمة قادرة على التعلم والتكيف والنمو المستدام، وهو ما يعزز من مكانته كأحد أهم المداخل الإدارية الحديثة في منظمات الأعمال.

## 5.1.2 أبعاد التخطيط الاستراتيجي

تم تحديد أبعاد التخطيط الاستراتيجي في هذه الدراسة بالاستناد إلى ما ورد في أدبيات الإدارة الاستراتيجية والدراسات التطبيقية الحديثة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال، ولا سيما الدراسات التي ركزت على الشركات الصغيرة والمتوسطة، مثل دراسة المنجي وعواد (2023) ، ودراسة بلحاج (2023) ، ودراسة (Daniel et al. (2020، والتي أجمعت على أن التخطيط الاستراتيجي عملية متكاملة تتكون من مراحل مترابطة تبدأ بالصياغة وتنتهي بالتقويم، مرورًا بالتنفيذ والإدارة الكفؤة للموارد. وبناءً على ذلك، تم اعتماد

أربعة أبعاد رئيسية للتخطيط الاستراتيجي، هي: صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم، وإدارة الموارد الاستراتيجية.

### (1) صياغة الاستراتيجية

تُعد صياغة الاستراتيجية المرحلة التأسيسية في عملية التخطيط الاستراتيجي، إذ يتم من خلالها تحديد الإطار العام الذي يوجّه المنظمة نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى. وتشمل هذه المرحلة صياغة الرؤية والرسالة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة بما تتضمنه من نقاط قوة وضعف، والبيئة الخارجية بما تحمله من فرص وتهديدات. وتكتسب صياغة الاستراتيجية أهمية خاصة في الشركات الصغيرة والمتوسطة، نظرًا لحاجتها إلى وضوح الاتجاه وتحديد مجالات التنافس بدقة، بما يساهم في تقليل المخاطر وتعظيم الاستفادة من الإمكانيات المتاحة. كما أن جودة الصياغة الاستراتيجية تُعد عاملاً حاسماً في تحقيق الاتساق بين أهداف المنظمة وقدراتها الفعلية، وفي بناء استراتيجيات واقعية قابلة للتنفيذ.

### (2) تنفيذ الاستراتيجية

يمثل تنفيذ الاستراتيجية المرحلة التي يتم فيها تحويل الخطط والتوجهات الاستراتيجية إلى واقع عملي ملموس من خلال السياسات والبرامج والإجراءات التنفيذية. ويُعد هذا البعد من أكثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي تحدياً، إذ تتطلب عملية التنفيذ توافر قدرات تنظيمية وبشرية كفؤة، ونظم عمل مرنة، وثقافة تنظيمية داعمة للتغيير. وفي الشركات الصغيرة والمتوسطة، يتأثر تنفيذ الاستراتيجية بدرجة كبيرة بمستوى الالتزام الإداري، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، وقدرة الإدارة على التنسيق بين الأنشطة المختلفة. كما يرتبط نجاح التنفيذ بمدى توافر الموارد اللازمة، وفعالية نظم الاتصال الداخلي، وهو ما يجعل هذا البعد عنصراً حاسماً في تحقيق النتائج الاستراتيجية المرجوة.

### (3) المتابعة والتقييم

تُعنى المتابعة والتقييم بقياس الأداء الفعلي للمنظمة ومقارنته بالأهداف والمعايير الاستراتيجية المحددة مسبقاً، بهدف الكشف عن الانحرافات وتحليل أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. ويُعد هذا البعد آلية أساسية لضمان استمرارية وفعالية التخطيط

الاستراتيجي، حيث يسهم في تعزيز التعلم التنظيمي والتحسين المستمر. وفي سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة، تبرز أهمية المتابعة والتقييم في تمكين الإدارة من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، وتصحيح المسار في الوقت المناسب، بما يقلل من المخاطر المحتملة ويدعم تحقيق النمو المستدام. كما يتيح هذا البعد تغذية راجعة مستمرة تُسهم في تطوير الخطط والاستراتيجيات المستقبلية.

#### (4) إدارة الموارد الاستراتيجية

تشير إدارة الموارد الاستراتيجية إلى كيفية توظيف الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بطريقة تكاملية تخدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويُعد هذا البعد محوراً رئيسياً في التخطيط الاستراتيجي، لا سيما في الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تعاني غالباً من محدودية الموارد. وتتمثل أهمية إدارة الموارد الاستراتيجية في ضمان الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، وتوجيهها نحو الأنشطة ذات القيمة الاستراتيجية الأعلى، وبناء قدرات تنافسية يصعب تقليدها. كما تسهم الإدارة الفعالة للموارد في دعم استدامة المنظمة وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات، من خلال الاستثمار في رأس المال البشري والمعرفة والابتكار.

ويتضح من العرض السابق أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي تمثل منظومة متكاملة لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، إذ يؤدي ضعف أي بعد منها إلى إضعاف فاعلية العملية التخطيطية ككل، وهو ما يؤكد أهمية التعامل معها بوصفها عملية شاملة تسهم في تحقيق تطوير الأعمال والنمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

### 6.1.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي

حظي التخطيط الاستراتيجي باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية المعاصرة، حيث تناولته العديد من الدراسات العربية والأجنبية من زوايا متعددة، شملت أثره في الأداء المؤسسي، وتطوير الأعمال، وتحقيق النمو المستدام، ولا سيما في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وفيما يلي عرض تحليلي لخمس دراسات سابقة ذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة الحالية، بما يبرز أوجه الاتفاق والاختلاف ويسهم في تحديد موقع الدراسة ضمن الأدبيات القائمة.

تناولت دراسة عبدالرحمن وحمدنا الله (2020) دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء في المؤسسات المصرفية، من خلال دراسة حالة لبنك تنمية الصادرات في ولاية الخرطوم. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن تبني التخطيط الاستراتيجي يسهم بشكل جوهري في تحسين كفاءة الأداء، من خلال وضوح الأهداف، وترشيد القرارات، وتعزيز الاستخدام الأمثل للموارد. وأكدت النتائج أن غياب التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى ضعف التنسيق وارتفاع معدلات الهدر، وهو ما يبرز أهمية هذا المدخل في دعم الاستدامة المؤسسية.

وفي السياق نفسه، هدفت دراسة جبر (2022) إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي، من خلال دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في مديرية تربية محافظة ديالى. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتحسين جودة الأداء المؤسسي. وأكدت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أداة فاعلة لرفع كفاءة المنظمات الحكومية وشبه الحكومية.

أما دراسة Dwikat et al. (2022) فقد ركزت على أثر التخطيط الاستراتيجي المنهجي والابتكار الاستراتيجي في تحقيق الأداء المستدام في الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في فلسطين. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي، وتوصلت إلى أن التخطيط الاستراتيجي المنظم يسهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء المستدام، كما يلعب الابتكار دوراً وسيطاً في تعظيم هذا الأثر. وتبرز هذه الدراسة أهمية التخطيط الاستراتيجي في دعم استدامة الشركات الصغيرة والمتوسطة في البيئات التي تتسم بالتقلب وعدم الاستقرار.

وفي إطار الربط بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير الأعمال، تناولت دراسة المليجي (2024) دور خدمات تطوير الأعمال في دعم نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة وريادة الأعمال، من خلال إطار مفاهيمي نظري. وأكدت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يُعد أحد الركائز الأساسية لتفعيل خدمات تطوير الأعمال، وبناء رأس المال البشري، وتحقيق النمو المستدام. كما أشارت إلى أن غياب الرؤية الاستراتيجية يحد من قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الاستفادة من برامج الدعم والتطوير.

وعلى الصعيد الدولي، قدمت دراسة (Barbosa et al. (2020 تحليلًا معمقًا لمفهوم الإدارة الاستراتيجية المستدامة في المشروعات الصغيرة، موضحة كيف يسهم التخطيط الاستراتيجي القائم على مبادئ الاستدامة في تعزيز القدرة التنافسية والبقاء طويل الأجل. وأظهرت نتائج الدراسة أن دمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في عملية التخطيط الاستراتيجي يعزز من قدرة الشركات الصغيرة على تحقيق نمو مستدام، ويحد من المخاطر الاستراتيجية.

ومن خلال استعراض هذه الدراسات، يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يحظى بإجماع بحثي على أهميته في تحسين الأداء، وتطوير الأعمال، وتحقيق النمو المستدام، سواء في المنظمات الكبيرة أو الشركات الصغيرة والمتوسطة. كما تكشف الدراسات السابقة عن فجوة بحثية تتمثل في الحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية التي تربط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة وبين النمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

## المبحث الثاني: المتغير التابع

### 1.2.2 المقدمة

أصبحت قضية النمو المستدام من القضايا المحورية في الفكر الاقتصادي والإداري المعاصر، في ظل ما يشهده العالم من تحديات اقتصادية وبيئية واجتماعية متزايدة، فرضت على منظمات الأعمال إعادة النظر في أنماط نموها التقليدية القائمة على تعظيم الربح قصير الأجل دون اعتبار كافٍ لاستدامة الموارد أو الآثار طويلة المدى. وقد انعكس هذا التوجه بوضوح على الشركات الصغيرة والمتوسطة، التي تمثل ركيزة أساسية في الاقتصادات الوطنية، ومصدرًا مهمًا لخلق فرص العمل وتحفيز الابتكار.

وفي هذا السياق، لم يعد النمو يُقاس فقط بمعدلات التوسع أو زيادة الإيرادات، بل أصبح مفهومًا أكثر شمولًا، يرتبط بقدرة الشركة على تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والاستقرار المؤسسي والاستدامة طويلة الأجل. ويُعد النمو المستدام نتاجًا طبيعيًا لتبني ممارسات إدارية رشيدة، وفي مقدمتها التخطيط الاستراتيجي، الذي يمكّن الشركات الصغيرة والمتوسطة من مواجهة التحديات البيئية، وتعظيم الاستفادة من الفرص، وضمان الاستمرارية في بيئات تتسم بعدم اليقين.

### 2.2.2 مفهوم النمو المستدام

تعددت تعريفات النمو المستدام بتعدد الزوايا الفكرية التي تناولته، إلا أنها تلتقي في جوهرها عند التأكيد على استمرارية النمو دون الإضرار بقدرة المنظمة أو المجتمع على تلبية احتياجات المستقبل. ويُنظر إلى النمو المستدام في منظمات الأعمال بوصفه نمطًا من النمو المتوازن الذي يحقق القيمة الاقتصادية مع مراعاة الأبعاد الاجتماعية والبيئية.

يرى لخضر وحلموس (2021) أن النمو المستدام يعبر عن قدرة الوحدات الاقتصادية على تحقيق نمو طويل الأجل قائم على الاستخدام الرشيد للموارد، بما يضمن الاستمرارية الاقتصادية والاستقرار المؤسسي. ويؤكد هذا التعريف البعد الزمني للنمو، ويربطه بالاستغلال الأمثل للموارد.

كما يشير العزاوي وآخرون (2021) إلى أن النمو المستدام لا يقتصر على زيادة الناتج أو الأرباح، بل يشمل تعزيز الابتكار والمعرفة وبناء القدرات البشرية، بما يسهم في تحقيق تنمية اقتصادية متواصلة وقادرة على التكيف مع التغيرات.

وفي إطار الشركات الصغيرة والمتوسطة، يعرف Abisuga-Oyekunle et al. (2020) النمو المستدام بأنه قدرة هذه الشركات على التوسع والاستمرار في السوق، مع الحفاظ على مرونتها التنظيمية، ودورها في خلق فرص العمل، والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف النمو المستدام إجرائيًا في هذه الدراسة على أنه: قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق نمو متوازن ومستمر في أدائها وأعمالها، بما يضمن الاستمرارية والتكيف مع المتغيرات، وتحقيق قيمة اقتصادية طويلة الأجل دون الإضرار بمواردها أو قدرتها المستقبلية على النمو.

### 3.2.2 أهمية النمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة

تتبع أهمية النمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة من طبيعة الدور الاقتصادي والاجتماعي الذي تضطلع به هذه الشركات، ومن خصوصية التحديات التي تواجهها في بيئات تتسم بعدم الاستقرار وشدة المنافسة. فالشركات الصغيرة والمتوسطة تُعد من أكثر الوحدات الاقتصادية حساسية للتقلبات السوقية، الأمر الذي يجعل تحقيق النمو السريع غير المدروس مصدرًا لمخاطر قد تهدد استمراريته. ومن ثم، برز مفهوم النمو المستدام بوصفه المدخل الأكثر ملاءمة لضمان بقاء هذه الشركات وتعزيز قدرتها على التطور على المدى الطويل.

ويشير Abisuga-Oyekunle et al. (2020) إلى أن أهمية النمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة تتمثل في كونه أداة رئيسية لتحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي، حيث يسهم في دعم قدرة هذه الشركات على الاستمرار في النشاط، والحد من معدلات التعثر والخروج من السوق، وذلك من خلال تحقيق توازن بين التوسع الاقتصادي

وإدارة المخاطر. كما يؤكد الباحثون أن النمو المستدام يعزز من دور هذه الشركات في خلق فرص العمل والمساهمة في الحد من الفقر، لا سيما في الاقتصادات الناشئة.

ويرى لخضر وحلموس (2021) أن أهمية النمو المستدام تنعكس في قدرته على تعزيز كفاءة استخدام الموارد المتاحة، سواء كانت مالية أو بشرية أو طبيعية، بما يضمن استمرار النشاط الاقتصادي دون استنزاف الإمكانيات المستقبلية. ويؤكدان أن تبني الشركات الصغيرة والمتوسطة لمبادئ النمو المستدام يساعدها على تحسين أدائها الاقتصادي، مع الحفاظ على الاستقرار المؤسسي والقدرة على مواجهة الأزمات.

كما تشير دراسة Mio et al. (2020) إلى أن النمو المستدام يمثل مدخلاً استراتيجياً لتعزيز القيمة طويلة الأجل لمنظمات الأعمال، إذ يسهم في بناء سمعة مؤسسية إيجابية، وتحسين العلاقة مع أصحاب المصلحة، وتعزيز القدرة التنافسية. وتزداد أهمية هذا المدخل في الشركات الصغيرة والمتوسطة، التي تعتمد بدرجة كبيرة على الثقة السوقية والعلاقات التعاقدية لضمان بقائها ونموها.

وفي السياق ذاته، يرى موسى وقمو (2023) أن النمو المستدام يسهم في دعم مرونة الشركات الصغيرة والمتوسطة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، من خلال تبني نماذج أعمال مبتكرة، واستثمار التحول الرقمي، وتحسين الإنتاجية. ويؤكدان أن هذا النوع من النمو يساعد الشركات على تحقيق توسع تدريجي ومتوازن يقلل من المخاطر المرتبطة بالنمو العشوائي.

ويتضح مما سبق أن أهمية النمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة لا تقتصر على تحقيق نتائج اقتصادية آنية، بل تمتد لتشمل تعزيز الاستقرار المؤسسي، وتحقيق التوازن بين النمو والتكيف، وبناء قدرة تنافسية طويلة الأجل، وهو ما يجعله متغيراً محورياً في الدراسات التي تسعى إلى فهم محددات نجاح واستمرارية هذا النوع من الشركات.

## 4.2.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالنمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة

حظي موضوع النمو المستدام باهتمام متزايد في الأدبيات الاقتصادية والإدارية المعاصرة، ولا سيما في ظل الدور المتنامي الذي تؤديه الشركات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وقد تناولت الدراسات السابقة هذا المفهوم من زوايا متعددة، شملت محدداته، وآلياته، والعوامل المؤثرة فيه، سواء على مستوى الشركات أو على مستوى الاقتصادات الوطنية. وفيما يلي عرض تحليلي لعدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة الحالية.

تناولت دراسة لخضر وحلموس (2021) دور التعليم العالي في تحقيق النمو المستدام، من خلال تحليل حالة الجزائر، وخلصت إلى أن بناء رأس المال البشري يُعد أحد المرتكزات الأساسية لدعم النمو المستدام على المدى الطويل. وأشارت الدراسة إلى أن الاستثمار في المعرفة والمهارات يساهم في رفع كفاءة الوحدات الاقتصادية، بما فيها الشركات الصغيرة والمتوسطة، ويعزز قدرتها على الابتكار والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية.

وفي إطار التركيز على الابتكار والمعرفة، هدفت دراسة العزاوي وآخرون (2021) إلى تحليل دور البحث العلمي والابتكار المعرفي في تحقيق النمو الاقتصادي المستدام، من خلال استعراض تجارب دولية مختارة. وأظهرت نتائج الدراسة أن الابتكار يمثل عاملاً حاسماً في تحقيق نمو مستدام، حيث يساهم في تحسين الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية، وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

كما سعت دراسة موسى وقمو (2023) إلى تحليل أثر التحول الرقمي والعائد الديمغرافي في تحقيق النمو المستدام، من خلال دراسة قياسية شملت 21 دولة ناشئة خلال الفترة 1995-2021. وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يُعد من أهم محركات النمو المستدام، لما له من دور في تحسين الكفاءة الاقتصادية، وتوسيع فرص الوصول إلى الأسواق، ودعم مرونة الشركات، خاصة الشركات الصغيرة والمتوسطة.

وفي سياق مختلف، تناولت دراسة عطية وآخرون (2023) تأثير الأصول غير الملموسة على النمو المستدام للمؤسسات الاقتصادية، من خلال دراسة حالة لإحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية. وأكدت نتائج الدراسة أن الاستثمار في الأصول غير الملموسة، مثل

المعرفة والسمعة التنظيمية والعلاقات، يسهم بشكل مباشر في تحقيق النمو المستدام، ويعزز قدرة المؤسسات على البقاء والتطور في بيئات تنافسية.

وعلى الصعيد الدولي، قدمت دراسة (Barbosa et al. (2020 تحليلًا معمقًا للإدارة الاستراتيجية المستدامة في المشروعات الصغيرة، موضحة أن تبني استراتيجيات نمو مستدامة يسهم في تعزيز القدرة التنافسية والبقاء طويل الأجل. وأكدت الدراسة أن دمج الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في استراتيجيات النمو يُعد عاملاً رئيسياً لنجاح الشركات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق التنافسية.

ويُستخلص من عرض هذه الدراسات أن النمو المستدام يُعد نتيجة لتكامل مجموعة من العوامل الاقتصادية والتنظيمية والتكنولوجية والمعرفية، وأن الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تتبنى ممارسات داعمة للنمو المستدام تكون أكثر قدرة على الاستمرار وتحقيق قيمة مضافة طويلة الأجل. كما تكشف الدراسات السابقة عن حاجة ملحة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية التي تربط بين التخطيط الاستراتيجي بوصفه مدخلاً إدارياً، والنمو المستدام بوصفه مخرجاً استراتيجياً، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

## المبحث الثالث: العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

### 1.3.2 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنمو المستدام في الشركات الصغيرة

#### والمتوسطة

تُعد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنمو المستدام من العلاقات الجوهرية في الفكر الإداري والاقتصادي المعاصر، حيث ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي بوصفه أحد أهم المدخلات الإدارية القادرة على توجيه منظمات الأعمال نحو تحقيق نمو متوازن ومستدام. وتكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة، نظرًا لما تواجهه من تحديات تتعلق بمحدودية الموارد، وضعف الهياكل التنظيمية، وارتفاع درجة التعرض للمخاطر البيئية والتنافسية، الأمر الذي يجعل تحقيق النمو المستدام مرهونًا بمدى كفاءة التخطيط الاستراتيجي وتكامله.

### 2.3.2 الإطار المفاهيمي للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنمو المستدام

تنطلق العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنمو المستدام من افتراض أساسي مفاده أن النمو المستدام لا يتحقق بصورة عشوائية أو تلقائية، وإنما هو نتيجة مباشرة لعملية إدارية واعية تستند إلى رؤية مستقبلية واضحة، وأهداف استراتيجية محددة، وآليات تنفيذ ومتابعة فعالة. فالتخطيط الاستراتيجي يوفر الإطار الذي يتم من خلاله تحديد مسارات النمو، وضبط وتيرة التوسع، وتحقيق التوازن بين متطلبات الأداء الحالي واستحقاقات الاستدامة المستقبلية.

ويُنظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية شمولية تبدأ بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، مرورًا بصياغة الاستراتيجيات، وانتهاءً بالتنفيذ والمتابعة والتقييم، وهو ما يجعله أداة محورية لضمان أن يكون النمو الذي تحققه الشركات الصغيرة والمتوسطة نموًا مدروسًا وقابلًا للاستمرار، وليس نموًا سريعًا قد يقود إلى استنزاف الموارد أو زيادة المخاطر التنظيمية.

### 3.3.2 التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق النمو المستدام

يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق النمو المستدام من خلال عدة مسارات مترابطة. أول هذه المسارات يتمثل في تحقيق وضوح الرؤية والأهداف، حيث يساعد التخطيط

الاستراتيجي الشركات الصغيرة والمتوسطة على تحديد غاياتها طويلة الأجل، وربطها بإمكاناتها الواقعية، بما يحد من التوسع غير المخطط ويعزز النمو التدريجي المتوازن.

كما يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة تخصيص الموارد، وهو عامل حاسم في تحقيق النمو المستدام. فالشركات الصغيرة والمتوسطة غالباً ما تعاني من محدودية الموارد المالية والبشرية، الأمر الذي يجعل حسن توظيف هذه الموارد شرطاً أساسياً للاستمرار. ومن خلال التخطيط الاستراتيجي، يتم توجيه الموارد نحو الأنشطة ذات الأولوية الاستراتيجية والقيمة المضافة الأعلى، بما يدعم النمو طويل الأجل ويقلل من الهدر.

إضافة إلى ذلك، يعزز التخطيط الاستراتيجي من قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على التكيف مع التغيرات البيئية، سواء كانت اقتصادية أو تكنولوجية أو تنظيمية. فالنمو المستدام يتطلب مرونة تنظيمية وقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات، وهو ما يتيح التخطيط الاستراتيجي من خلال التحليل المستمر للبيئة الخارجية، وتحديث الاستراتيجيات بما يتلاءم مع المستجدات.

#### 4.3.2 دور أبعاد التخطيط الاستراتيجي في دعم النمو المستدام

تتجلى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنمو المستدام بوضوح عند تحليل أبعاد التخطيط الاستراتيجي على نحو تفصيلي، حيث يسهم كل بعد من هذه الأبعاد في دعم جانب محدد من جوانب النمو المستدام.

ففيما يتعلق بصياغة الاستراتيجية، تُمكن هذه المرحلة الشركات الصغيرة والمتوسطة من تحديد توجهاتها المستقبلية، واختيار استراتيجيات نمو تتلاءم مع قدراتها وبيئاتها التنافسية. وتساعد الصياغة الاستراتيجية السليمة على تجنب المخاطر المرتبطة بالنمو غير المدروس، وتدعم بناء استراتيجيات قائمة على الاستدامة بدلاً من التركيز على المكاسب قصيرة الأجل.

أما تنفيذ الاستراتيجية، فيمثل الحلقة التي يتم من خلالها تحويل الخطط إلى نتائج فعلية. ويُعد التنفيذ الفعال شرطاً أساسياً لتحقيق النمو المستدام، إذ إن وجود استراتيجيات جيدة دون قدرة على تنفيذها يؤدي إلى فجوة بين التخطيط والواقع، وهو ما ينعكس سلباً على

استمرارية النمو. وفي الشركات الصغيرة والمتوسطة، يرتبط نجاح التنفيذ بوضوح الأدوار، وفعالية القيادة، وتوفر ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير.

وفيما يخص المتابعة والتقييم، فإن هذا البعد يسهم في ضمان استدامة النمو من خلال قياس الأداء، واكتشاف الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. فالنمو المستدام يتطلب مراقبة مستمرة لمؤشرات الأداء، والتأكد من أن مسار النمو لا يعرض الشركة لمخاطر مالية أو تشغيلية على المدى الطويل.

أما إدارة الموارد الاستراتيجية، فنُعد من أكثر الأبعاد ارتباطاً بالنمو المستدام، إذ تركز على الاستخدام الأمثل للموارد وبناء القدرات التنظيمية التي يصعب تقليدها. وتسهم الإدارة الفعالة للموارد في تعزيز الابتكار، وتنمية رأس المال البشري، وتحقيق كفاءة تشغيلية تدعم الاستمرارية والنمو المتوازن.

### 5.3.2 التخطيط الاستراتيجي والنمو المستدام في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة

تتسم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة بخصوصية نابعة من طبيعة هذه الشركات. فهذه الفئة من الشركات غالباً ما تعتمد على قرارات إدارية مركزية، وتتأثر بدرجة كبيرة بخبرات أصحابها ومديريها، وهو ما يجعل التخطيط الاستراتيجي أداة ضرورية لتنظيم عملية النمو وتقليل الاعتماد على القرارات الفردية أو الحدسية.

كما أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تعمل عادة في أسواق شديدة التنافسية، ما يجعل تحقيق النمو المستدام مرهوناً بقدرتها على التميز والابتكار. ويُسهم التخطيط الاستراتيجي في هذا السياق في دعم تطوير الأعمال، واستكشاف فرص جديدة، وبناء شراكات استراتيجية، بما يعزز فرص النمو طويل الأجل.

إضافة إلى ذلك، يساعد التخطيط الاستراتيجي هذه الشركات على تحقيق التوازن بين النمو والاستقرار، إذ إن النمو السريع قد يؤدي إلى ضغوط مالية وتشغيلية تفوق قدرات الشركة،

في حين أن النمو المستدام يركز على التوسع التدريجي المدروس، وهو ما يدعمه التخطيط الاستراتيجي من خلال تحديد أولويات واضحة ومراحل زمنية للنمو.

### 6.3.2 البعد الاستدامي في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنمو

لا تقتصر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنمو المستدام على الجانب الاقتصادي فحسب، بل تمتد لتشمل الأبعاد الاجتماعية والتنظيمية. فالتخطيط الاستراتيجي يتيح للشركات الصغيرة والمتوسطة دمج اعتبارات المسؤولية الاجتماعية، وتنمية رأس المال البشري، وتحسين ظروف العمل، وهو ما يساهم في تعزيز الولاء التنظيمي والاستقرار الوظيفي، ويؤثر إيجاباً في استدامة النمو.

كما أن التخطيط الاستراتيجي يدعم تبني ممارسات تشغيلية أكثر كفاءة واستدامة، سواء من خلال تحسين العمليات، أو الاستفادة من التحول الرقمي، أو تطوير نماذج أعمال مبتكرة، وهو ما ينعكس على قدرة الشركات على تحقيق نمو طويل الأجل دون استنزاف مواردها.

### 7.3.2 استخلاصات نظرية للعلاقة بين المتغيرين

من خلال العرض السابق، يتضح أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنمو المستدام هي علاقة تأثير مباشر وتكاملي، حيث يُعد التخطيط الاستراتيجي مدخلاً أساسياً يحدد طبيعة واتجاه ووتيرة النمو، في حين يمثل النمو المستدام المخرج النهائي الذي يعكس كفاءة هذا التخطيط وفعاليته. وكلما كان التخطيط الاستراتيجي أكثر شمولاً وتكاملاً، زادت قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق نمو مستدام ومتوازن.

كما تشير الأدبيات إلى أن ضعف التخطيط الاستراتيجي، أو الاكتفاء بتطبيقه بصورة شكلية، يؤدي إلى نمو غير مستقر، ويزيد من احتمالات التعثر التنظيمي، وهو ما يؤكد أهمية الربط المنهجي بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات النمو المستدام.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي يشكل الأساس النظري والتطبيقي لتحقيق النمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما يبرر اعتماد

الدراسة الحالية على التخطيط الاستراتيجي بوصفه المتغير المستقل، والنمو المستدام بوصفه المتغير التابع، في محاولة لتفسير طبيعة العلاقة بينهما وقياس أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في دعم استدامة نمو هذه الشركات.

### 8.3.2 الخاتمة

سعى الإطار النظري لهذه الدراسة إلى تقديم معالجة علمية متكاملة لمتغيري الدراسة، المتمثلين في التخطيط الاستراتيجي بوصفه المتغير المستقل، والنمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة بوصفه المتغير التابع، وذلك من خلال تناول المفاهيم الأساسية، وتحليل الأبعاد الرئيسة، واستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة، وبناء العلاقة النظرية بين المتغيرين.

وقد أظهر العرض النظري أن التخطيط الاستراتيجي لم يعد مجرد أداة إدارية تقليدية، بل أصبح عملية شمولية متكاملة تقوم على صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها، إلى جانب الإدارة الكفؤة للموارد الاستراتيجية، بما يمكّن منظمات الأعمال من مواجهة التحديات البيئية، وتحقيق التكيف والمرونة، وتعزيز القدرة التنافسية. كما تبين أن فاعلية التخطيط الاستراتيجي تعتمد على تكامل أبعاده، وأن أي قصور في أحد هذه الأبعاد ينعكس سلباً على الأداء الكلي للمنظمة.

وفيما يتعلق بالنمو المستدام، أوضح الإطار النظري أن هذا المفهوم يتجاوز حدود النمو الكمي ليشمل أبعاداً أكثر عمقاً تتعلق بالاستمرارية، والاستقرار، وتعظيم القيمة طويلة الأجل، مع مراعاة الاستخدام الرشيد للموارد وبناء القدرات التنظيمية. كما أبرزت الأدبيات أن الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تتبنى توجهات النمو المستدام تكون أكثر قدرة على البقاء والتكيف وتحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل.

كما كشفت الدراسات السابقة عن وجود اتفاق عام على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء وتطوير الأعمال ودعم النمو المستدام، إلا أنها في الوقت ذاته أشارت إلى وجود فجوة بحثية تتمثل في الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تتناول أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة على النمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وبخاصة في البيئات العربية والنامية.

وبناءً على ما تقدم، يشكل هذا الإطار النظري الأساس العلمي والمنهجي للدراسة الحالية، ويمهد الطريق للانتقال إلى الجانب الميداني، الذي يسعى إلى اختبار طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنمو المستدام، وقياس أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في دعم استدامة نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة، بما يسهم في تقديم نتائج وتوصيات علمية قابلة للتطبيق العملي.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- ابن سلامة، علي رمضان علي، بركة، مصطفى نصر، المرغلي، الزهراء مفتاح، و الفقي، إيناس محمد التيجاني محمد. (2024). أثر التخطيط الاستراتيجي على النجاح المؤسسي: المعهد العالي للعلوم والتقنية الشموخ نموذجاً. المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، مج2، ع5 ، 759 - 772. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1546574>
- أبو ليلي، محمد غازي، و خريم، حمزة سليم لطفي. (2022). أثر التخطيط الاستراتيجي على أساليب إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1429153>
- أنتيشه، رمضان أحمد، سيتشيفا، نتاليا، الكمالي، مروان فرحان سيف حسن، و الهيلي، ورده العجمي. (2023). الدور التنظيمي والاقتصادي في تطوير الأعمال في دولة ليبيا: مراجعة أدبية مقترحات. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع65 ، 180 - 198. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1341747>
- آدم، وليد برير عيسى. (2024). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة حالة وزارة المالية - ولاية النيل الأبيض، 2022 م. مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث، ع23 ، 27 - 46. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1547396>
- بلحاج، إبراهيم بلقاسم. (2023). دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في إدارة الخدمات الصحية الزاوية. مجلة الدراسات الاقتصادية، مج6، ع2 ، 1 - 31. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1386829>

- بوجلال، العطرة، و لواج، منير. (2023). دور حاضنات الأعمال التقنية في تطوير المؤسسات الناشئة: دراسة عينة من حاضنات الأعمال التقنية الجزائرية. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، مج8، ع1 ، 12 - 32. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1397928>
- البوعينين، عيسى صالح. (2023). أثر التفكير والتخطيط الاستراتيجي على المنظمات. مجلة قراءات علمية في الأبحاث والدراسات القانونية والإدارية، ع22 ، 228 - 237. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1434053>
- بيومي، ميادة محمد فريد حسن، و الخليفة، مرتضي محمود برير. (2021). أثر اختيار وتعيين القوى العاملة في تطوير أداء منظمات الأعمال: دراسة حالة شركة سكر كنانة 2018-2020. مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث، ع17 ، 90 - 110. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1262298>
- جبر، عمار فرحان. (2022). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الاقسام ومسؤولي الشعب في المديرية العامة لتربية محافظة ديالى. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج14، ع2 ، 130 - 146. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1303599>
- الجوجري، ريم عبدالناصر دسوقي، و حسانين، حازم حسانين محمد. (2021). دور السياسة الضريبية في تحقيق النمو المستدام في الإقتصاد العربي. الإداري، س43، ع165 ، 75 - 106. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1225147>
- الجوجري، ريم عبدالناصر دسوقي، و حسانين، حازم حسانين محمد. (2021). دور السياسة الضريبية في تحقيق النمو المستدام في الإقتصاد العربي. الإداري، س43، ع165 ، 75 - 106. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1225147>

- حجازي، سمير حجازي سليمان، و الحوراني، علاء محمد. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير المنتجات: دراسة على الشركات الأردنية العاملة في صناعة الألبان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1167571>
- حمزة، تهاني الرشيد أحمد، حبيب، إيمان محمد عبدالمحمود، و علي، إخلاص أحمد محمد. (2024). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، مج10، ع2 ، 27 - 41. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1517567>
- الحوامدة، نضال صالح إبراهيم، و القلاف، جمعة عبدالرحمن سعد عبدالله. (2021). أثر التخطيط الإستراتيجي في الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين. مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، مج4، ع2 ، 1204 - 1228. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1202551>
- عبدالرحمن، الحافظ حسب الله النعيم، و حمدنا الله، مرتضى طلحة. (2020). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء: دراسة حالة لبنك تنمية الصادرات ولاية الخرطوم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1135951>
- عبدالله، كمال أحمد محمد. (2024). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة حالة وزارة المالية - ولاية النيل الأبيض - السودان 2022 م. مجلة القلزم للدراسات التطبيقية، ع8 ، 33 - 54. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1492858>
- العرفي، توفيق إدريس أحمد، و أبو قاعود، غازي رسمي عايد. (2025). أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم الليبية. مجلة المنارة للبحوث والدراسات - سلسلة الأعمال، مج4، ع2 ، 187 - 228. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1607039>

- العزاوي، ابتسام علي حسين، ياسين، فيان عبدالرحمن، و صالح، أسراء سعيد. (2021). دور البحث العلمي والابتكار المعرفي في تحقيق النمو الاقتصادي المستدام: تجارب دولية مختارة. مجلة التنمية الاقتصادية، مج6، ع1 ، 35 - 52. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1134314>
- العزاوي، ابتسام علي حسين، ياسين، فيان عبدالرحمن، و صالح، أسراء سعيد. (2021). دور البحث العلمي والابتكار المعرفي في تحقيق النمو الاقتصادي المستدام: تجارب دولية مختارة. مجلة التنمية الاقتصادية، مج6، ع1 ، 35 - 52. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1134314>
- عطية ، مريم نايت، بن العايش، فاطمة، و حنان، كواشي. (2023). تأثير الأصول الغير ملموسة على النمو المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية نحو أي استراتيجية للبقاء والتطور: دراسة حالة مؤسسة بيوفارم للفترة 2014 إلى 2022. مجلة دفاتر اقتصادية، مج14، ع1 ، 681 - 701. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1388183>
- لخضر، عبيرات، و حلموس، الأمين. (2021). التعليم العالي ودوره في تحقيق النمو المستدام: حالة الجزائر. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، مج12، ع2 ، 285 - 300. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1180669>
- لخضر، عبيرات، و حلموس، الأمين. (2021). التعليم العالي ودوره في تحقيق النمو المستدام: حالة الجزائر. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، مج12، ع2 ، 285 - 300. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1180669>
- الملخاني، أمل شعبان عبدالله، و رضوان، طارق رضوان محمد. (2024). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة إعمار الدلتا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1538402>

- المليجي، أحمد حسني عبدالعال. (2024). دور خدمات تطوير الأعمال في بناء رأس المال البشري لنمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة وريادة الأعمال: إطار مفاهيمي نظري. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج38، ع1 ، 931 - 978. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1505226>
- المنجي، محمد إسلام طه أحمد، و عواد، عمرو محمد أحمد. (2023). أثر التخطيط الاستراتيجي على البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص للمقاولات والصناعات المعدنية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4 ، 355 - 392. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1435593>
- مهران، حسني حسن محمد، الجرواني، محمد سعيد بسيوني، عواد، محمد إبراهيم، و غنيمي، إيناس محمد أحمد. (2022). دور الهندسة المالية في تعزيز النمو المستدام في مصر. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س42، ع3 ، 391 - 415. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1405319>
- موسى، هزله، و قمو، آسية. (2023). دور التحول الرقمي والعائد الديمغرافي في تحقيق النمو المستدام: دراسة قياسية لـ21 دولة ناشئة للفترة 1995-2021. مجلة المنهل الإقتصادي، مج6، ع1 ، 347 - 364. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1399821>
- موسى، هزله، و قمو، آسية. (2023). دور التحول الرقمي والعائد الديمغرافي في تحقيق النمو المستدام: دراسة قياسية لـ21 دولة ناشئة للفترة 1995-2021. مجلة المنهل الإقتصادي، مج6، ع1 ، 347 - 364. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1399821>
- النحلة، أميرة أنور مفلح، العطيات، زكريا أحمد عبدالرحمن، و أبو حمور، حسام محمود جميل. (2024). دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي: دراسة تطبيقية في مجمع الملك الحسين للأعمال (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1460349>

## المراجع الإنجليزية

- Abdou, A. H., Hassan, T. H., & El Dief, M. M. (2020). A description of green hotel practices and their role in achieving sustainable development. *Sustainability*, 12(22), 9624.
- Abisuga–Oyekunle, O. A., Patra, S. K., & Muchie, M. (2020). SMEs in sustainable development: Their role in poverty reduction and employment generation in sub-Saharan Africa. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 12(4), 405–419.
- Barbosa, M., Castañeda–Ayarza, J. A., & Ferreira, D. H. L. (2020). Sustainable strategic management (GES): Sustainability in small business. *Journal of cleaner production*, 258, 120880.
- Barbosa, M., Castañeda–Ayarza, J. A., & Ferreira, D. H. L. (2020). Sustainable strategic management (GES): Sustainability in small business. *Journal of cleaner production*, 258, 120880.
- Channuwong, S., Phudarat, B. S. S., Jirachottrakul, P., Pleansamai, J. L. K., Khamsom, S., & Kanhabutr, A. (2024). Strategic management for sustainable business development: Concepts, theories and practices. *Sciences of Conservation and Archaeology*, 36(3), 11–22.
- Channuwong, S., Phudarat, B. S. S., Jirachottrakul, P., Pleansamai, J. L. K., Khamsom, S., & Kanhabutr, A. (2024). Strategic management for sustainable business development: Concepts, theories and practices. *Sciences of Conservation and Archaeology*, 36(3), 11–22.

- Chersulich Tomino, A., Perić, M., & Wise, N. (2020). Assessing and considering the wider impacts of sport–tourism events: A research agenda review of sustainability and strategic planning elements. *Sustainability*, 12(11), 4473
- Daniel, O. A., Oluyomi, A. P., Felix, T. S., & Daniel, O. C. (2020). Empirical evaluation of strategic planning and sustainable business growth performance of small and medium enterprises (SMEs). *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies*, 7(5), 181–190.
- Daniel, O. A., Oluyomi, A. P., Felix, T. S., & Daniel, O. C. (2020). Empirical evaluation of strategic planning and sustainable business growth performance of small and medium enterprises (SMEs). *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies*, 7(5), 181–190.
- Dankevych, V. Y., Kamenchuk, T. O., Kononova, O. Y., Nadtochii, I. I., & Ohor, H. M. (2020). Strategic planning for sustainable development of states: Administration aspect. *International Journal of Management*, 11(4).
- Dankevych, V. Y., Kamenchuk, T. O., Kononova, O. Y., Nadtochii, I. I., & Ohor, H. M. (2020). Strategic planning for sustainable development of states: Administration aspect. *International Journal of Management*, 11(4).
- Dwikat, S. Y., Arshad, D., & Mohd Shariff, M. N. (2022). The influence of systematic strategic planning and strategic business innovation on the sustainable performance of manufacturing SMEs: The case of Palestine. *Sustainability*, 14(20), 13388.

- Job, H., Becken, S., & Lane, B. (2020). Protected Areas in a neoliberal world and the role of tourism in supporting conservation and sustainable development: an assessment of strategic planning, zoning, impact monitoring, and tourism management at natural World Heritage Sites. In *Protected areas, sustainable tourism and neo-liberal governance policies* (pp. 1–22). Routledge
- Job, H., Becken, S., & Lane, B. (2020). Protected Areas in a neoliberal world and the role of tourism in supporting conservation and sustainable development: an assessment of strategic planning, zoning, impact monitoring, and tourism management at natural World Heritage Sites. In *Protected areas, sustainable tourism and neo-liberal governance policies* (pp. 1–22). Routledge.
- Le, T. T. (2022). How do corporate social responsibility and green innovation transform corporate green strategy into sustainable firm performance?. *Journal of Cleaner Production*, 362, 132228.
- Li, C., Ahmed, N., Qalati, S. A., Khan, A., & Naz, S. (2020). Role of business incubators as a tool for entrepreneurship development: the mediating and moderating role of business start-up and government regulations. *Sustainability*, 12(5), 1822.
- Mio, C., Panfilo, S., & Blundo, B. (2020). Sustainable development goals and the strategic role of business: A systematic literature review. *Business strategy and the environment*, 29(8), 3220–3245.