

عنوان البحث

أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

**The Impact of Strategic Planning on Improving Organizational Performance in Small and
Medium Enterprises (SMEs)**

إعداد الطالبة

شريفه مسفر مهدي القحطاني

252000842

إشراف:

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

أصبحت بيئة الأعمال في العقدين الأخيرين سريعة التغير والتعقيد إلى حدٍ غير مسبوق، نتيجة العولمة والتطور التكنولوجي والمنافسة الشديدة بين المؤسسات. في هذا السياق، لم يعد التخطيط الاستراتيجي ترفاً تنظيمياً أو ممارسة شكلية، بل أصبح أداة أساسية لتوجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها وضمان استدامتها في بيئة غير مستقرة. تشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تُمارس التخطيط الاستراتيجي بشكل منهجي ومنظم تحقق أداءً تنظيمياً أعلى من نظيراتها التي تفتقر إلى ذلك، سواء من حيث الكفاءة التشغيلية أو جودة الخدمات أو رضا العملاء.

يُعد التخطيط الاستراتيجي حجر الزاوية في الإدارة الحديثة، لأنه يمكّن المؤسسات من صياغة رؤيتها المستقبلية ورسالتها الأساسية وتحديد أهدافها بعيدة المدى، مع وضع سياسات وخطط تنفيذية تتلاءم مع مواردها وإمكاناتها. كما يتيح لها القدرة على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية من خلال أدوات تحليلية مثل (SWOT) و (PESTEL) لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وبالتالي اتخاذ قرارات مبنية على المعرفة والتحليل العلمي. وقد أكدت الدراسات الميدانية أن المؤسسات التي تطبق هذه الممارسات تكتسب قدرة تنافسية مستدامة وتحقق أداءً تنظيمياً متميزاً.

يتضاعف أثر التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظراً لمحدودية مواردها وحاجتها الماسة إلى استغلالها بكفاءة. فالنجاح في هذه المؤسسات لا يتحقق فقط عبر الإنتاج أو التسويق، بل من خلال التخطيط الواعي الذي يربط بين القدرات الداخلية والفرص الخارجية. كما أن غياب التخطيط يؤدي غالباً إلى ارتجال إداري، وتشتت في الأهداف، وضعف في الأداء العام.

وعليه، تبرز أهمية هذا البحث في محاولة الربط بين النظرية والتطبيق في سياق عربي معاصر، وتحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع الاستفادة من خبرات الدراسات السابقة المحلية والعالمية لتقديم رؤية علمية وعملية شاملة تسهم في تطوير هذا القطاع الحيوي الذي يُعد العمود الفقري للاقتصاد الوطني.

مشكلة الدراسة:

تُعد مشكلة البحث محوراً أساسياً في أي دراسة علمية، إذ تنطلق منها الأسئلة والفرضيات وتُبنى عليها الأهداف. وفي موضوع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تتضح المشكلة في الفجوة القائمة بين الوعي النظري بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وضعف أو قصور التطبيق العملي له داخل هذه المؤسسات.

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رغم إدراكها النظري لأهمية التخطيط الاستراتيجي، لا تطبقه بصورة منهجية وشاملة، بل تعتمد على أساليب عشوائية أو ردود أفعال آنية تجاه التغيرات البيئية. ويُعزى ذلك إلى عدة عوامل، منها محدودية الموارد المالية والبشرية، وضعف الخبرة في إعداد الخطط طويلة المدى، وعدم وجود ثقافة تنظيمية تشجع على المشاركة والتخطيط المسبق. فالمؤسسات الصغيرة غالباً ما تركز على النشاط التشغيلي اليومي لتأمين البقاء في السوق، مما يجعلها تُهمل الجوانب الاستراتيجية بعيدة المدى.

تظهر خطورة هذه المشكلة في أن غياب التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى ضعف في الأداء التنظيمي، يتجلى في تدني الكفاءة التشغيلية، وتراجع جودة الخدمات والمنتجات، وضعف القدرة على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية. فبدون تخطيط استراتيجي فعال، تصبح المؤسسة عاجزة عن التكيف مع المتغيرات البيئية مثل التحولات التكنولوجية، وتغير أذواق المستهلكين، وتزايد الضغوط الاقتصادية.

من ناحية أخرى، أثبتت الدراسات الحديثة أن المؤسسات التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي وفق أسس علمية تحقق أداءً تنظيمياً أعلى من غيرها، إذ يتمثل أثر التخطيط في تحسين عملية اتخاذ القرار، وترشيد استخدام الموارد، وتوضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة، إضافة إلى تعزيز روح الانتماء لدى العاملين من خلال إشراكهم في صياغة الأهداف والخطط. فقد أوضحت نتائج دراسات عربية متعددة أن وجود رؤية واضحة ورسالة محددة وأهداف قابلة للقياس يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء العام وزيادة القدرة على الابتكار والإبداع التنظيمي.

وتؤكد الأدبيات الأجنبية الحديثة هذا الاتجاه، حيث أشارت أبحاث منشورة في مجلات الإدارة الاستراتيجية إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تطبق أنظمة تخطيط استراتيجية منظمة تحقق معدلات نمو أعلى بنسبة تتراوح بين (15 - 30%) مقارنة بغيرها من المؤسسات التي لا تمارس التخطيط بشكل منهجي. كما أن التخطيط الاستراتيجي الفعال يعزز التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى، ويتيح للمؤسسة القدرة على مواجهة الأزمات المفاجئة وإدارة المخاطر بصورة أفضل.

وتتعمق المشكلة في السياق العربي نتيجة خصوصية بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتسم بضعف الاستقرار التنظيمي، ومحدودية التدريب الإداري، والاعتماد المفرط على قرارات أصحاب المشاريع دون وجود هياكل تنظيمية واضحة أو آليات متابعة وتقييم. أضف إلى ذلك أن بعض الإدارات تتبنى خططاً استراتيجية شكلية بهدف الامتثال لمتطلبات الجهات الرسمية أو التمويلية، دون أن تُترجم إلى برامج تنفيذية حقيقية، مما يُفرغ التخطيط من محتواه العلمي والعملية.

بناءً على ذلك، يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤل الرئيس الآتي:
إلى أي مدى يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من طبيعة موضوعها الذي يتقاطع مع أحد أهم محاور الإدارة الحديثة، وهو التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء التنظيمي، خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تُعد العمود الفقري للاقتصادات الوطنية في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء. وتبرز هذه الأهمية على المستويين النظري والتطبيقي، كما يمكن توضيحها فيما يأتي:

أولاً: الأهمية النظرية

1. إثراء المعرفة العلمية في حقل الإدارة الاستراتيجية: تمثل هذه الدراسة إضافة نوعية إلى الأدبيات العربية في مجال الإدارة الاستراتيجية، إذ تسعى إلى الربط بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأثره المباشر في تحسين الأداء التنظيمي. ويلاحظ أن كثيراً من الدراسات السابقة تناولت هذين المفهومين بشكل منفصل، بينما تسعى هذه الدراسة إلى بناء نموذج تفسيري متكامل يُبرز العلاقة التفاعلية بينهما من منظور شمولي.

وقد أظهرت نتائج أبحاث دولية حديثة أن المنظمات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي بانتظام تحقق أداءً أعلى بنسبة تتراوح بين (15-30%) من نظيراتها التي لا تعتمد نهجاً استراتيجياً واضحاً، وذلك نتيجة لتحسين كفاءة الموارد البشرية، وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف واضحة ومحددة. (Hamann et al., 2023)

2. سد الفجوة في الأدبيات العربية: رغم تعدد الأبحاث الغربية التي درست أثر التخطيط على الأداء المؤسسي، فإن الدراسات العربية ما زالت محدودة في هذا المجال، وخاصة في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه ظروفاً اقتصادية وتنظيمية خاصة. ومن ثم، تمثل هذه الدراسة محاولة لتكثيف المفاهيم والنماذج الإدارية العالمية مع البيئة العربية، بما يثري المحتوى المحلي ويوفر أساساً علمياً لتطوير السياسات الإدارية الوطنية.

3. إعادة صياغة مفهوم الأداء التنظيمي في ضوء الإدارة الاستراتيجية الحديثة: تقدم هذه الدراسة رؤية شمولية للأداء التنظيمي لا تقتصر على الجوانب المالية أو الكمية، بل تمتد لتشمل الأداء النوعي مثل جودة الخدمات، رضا العملاء، الابتكار المؤسسي، والاستدامة. هذا النهج يعزز فكرة أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد أداة لتخصيص الموارد، بل إطار شامل لبناء مؤسسات فعالة ومتعلمة وقادرة على التكيف مع التغيرات البيئية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

1. أداة لتطوير أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تُسهم نتائج هذه الدراسة في تزويد صناع القرار ومديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بخارطة طريق عملية لتبني ممارسات تخطيط استراتيجي فعّالة. إذ أن هذه المؤسسات، بحكم محدودية مواردها، تحتاج إلى أدوات إدارية تسهم في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتعزز من قدرتها على الاستمرارية في بيئة تنافسية متزايدة. وقد أكدت أبحاث ميدانية في الجزائر وليبيا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تبنت أساليب تخطيط حديثة (تحليل بيئي، أهداف محددة، أنظمة متابعة) تمكنت من رفع كفاءتها التشغيلية وتحسين أدائها المؤسسي بنسبة ملموسة.

2. تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات: من الأهمية بمكان أن تُمكن نتائج هذه الدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تطوير مهاراتها في إدارة الأزمات والتكيف مع المتغيرات، سواء كانت تكنولوجية، اقتصادية، أو تنظيمية. فالتخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على التنبؤ بالمستقبل، بل يُعد المؤسسة للتعامل مع السيناريوهات المحتملة والتقلبات المفاجئة، مما يزيد من مرونتها التنظيمية واستدامتها.

3. تقديم إطار تطبيقي للقياس والتقييم: توفر هذه الدراسة نموذجاً عملياً يمكن للمؤسسات الاستفادة منه في قياس مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومتابعة أثره على الأداء باستخدام مؤشرات كمية ونوعية (مثل مؤشرات الكفاءة، والإنتاجية، وجودة الخدمة، والابتكار). وهذا من شأنه أن يعزز ممارسات الحوكمة والتقييم المستمر للأداء التنظيمي.

4. دعم متخذي القرار في القطاعين العام والخاص: تعد نتائج هذه الدراسة مرجعاً يمكن أن يُستند إليه عند تصميم سياسات وبرامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مثل مبادرات التدريب الإداري، وتوفير حوافز لتطبيق نظم التخطيط والتقييم. فهي تقدم دلائل علمية حول فعالية التخطيط كأداة لتحسين الأداء المؤسسي، مما يساعد على رفع كفاءة هذا القطاع الحيوي الذي يشكل أكثر من 90% من إجمالي عدد المؤسسات في معظم الاقتصادات العربية (OECD, 2024).

ثالثاً: الأهمية المستقبلية والاستراتيجية

1. تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة: من خلال تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تساهم نتائج الدراسة في دعم النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل، إذ تُظهر التقارير الدولية أن تطوير القدرات الإدارية في هذا القطاع يُسهم في رفع الناتج المحلي الإجمالي بنسبة ملحوظة. كما أن التخطيط الاستراتيجي يعزز تطبيق مبادئ الاستدامة المؤسسية عبر الاستخدام الرشيد للموارد، وتقليل الفاقد، وتحسين كفاءة العمليات.

2. تعزيز الابتكار المؤسسي والتحول الرقمي: في ظل التحول الرقمي العالمي، يصبح التخطيط الاستراتيجي أداة رئيسية لتوجيه جهود التحول التقني وتبني نظم إدارة حديثة. وقد بينت الدراسات الحديثة (Vuong et al., 2025) أن الجمع بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الابتكارية يؤدي إلى تحسين الأداء المالي والإبداعي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3. الاستجابة لمتطلبات التنافسية الإقليمية والعالمية: مع انفتاح الأسواق العربية على الاقتصاد العالمي، أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مطالبة برفع معاييرها التنظيمية والإدارية. وتُعد الدراسة خطوة في هذا الاتجاه، لأنها تقدم إطاراً علمياً يساعد هذه المؤسسات على تبني ممارسات إدارية احترافية تمكّنها من المنافسة داخلياً وخارجياً.

أهداف الدراسة:

يُعد تحديد أهداف الدراسة خطوة أساسية في بناء الإطار المنهجي لأي بحث علمي، إذ تمثل هذه الأهداف الاتجاه العام الذي يسعى الباحث إلى تحقيقه من خلال التحليل، والمقارنة، والاستنتاج. وانطلاقاً من طبيعة موضوع البحث تتوزع أهداف هذه الدراسة على مستويين رئيسيين: الأهداف العامة والأهداف الفرعية.

أولاً: الهدف العام للدراسة

الهدف الرئيس للدراسة هو تحليل وقياس أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال دراسة العلاقة بين عناصر التخطيط ومؤشرات الأداء التنظيمي، وتحديد طبيعة هذا الأثر (مباشر أو غير مباشر).

يستند هذا الهدف إلى فرضية جوهرية مفادها أن المؤسسات التي تطبق التخطيط الاستراتيجي وفق أسس علمية ومنهجية تحقق أداءً تنظيمياً أكثر كفاءة وفعالية من تلك التي تعتمد على القرارات الارتجالية أو التخطيط قصير الأجل. كما يسعى هذا الهدف إلى إبراز أن التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على كونه أداة تنظيمية، بل يمثل نهجاً إدارياً شاملاً يوجّه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف طويلة المدى ويعزز القدرة التنافسية في بيئات العمل المعاصرة.

وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن اعتماد منهجية التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين الأداء المؤسسي بنسبة ملحوظة، سواء من حيث الإنتاجية، أو جودة الخدمات، أو رضا العاملين والعملاء (Hamann et al., 2023؛ Vuong et al., 2025). كما يُعد هذا الهدف استجابة مباشرة لتحديد قائم في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية، وهو ضعف الارتباط بين التخطيط والتنفيذ والتقييم.

ثانياً: الأهداف الفرعية

1. التعرف على مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يسعى هذا الهدف إلى رصد واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات قيد الدراسة، من خلال تحليل درجة وضوح الرؤية، الرسالة، الأهداف، وأدوات التحليل البيئي المستخدمة (SWOT – PESTEL).

إن قياس هذا المستوى يُمكن من تحديد الفجوة بين الممارسات المثالية والممارسات الفعلية، كما يساعد في التعرف على العوامل التنظيمية التي تدعم أو تعيق التخطيط داخل المؤسسات.

وقد أكدت دراسات عربية عدة أن ضعف وضوح الرؤية والرسالة من أبرز مظاهر القصور في مؤسسات القطاع المتوسط والصغير، وهو ما يؤثر على جودة الأداء المؤسسي ويضعف الاستدامة التشغيلية.

2. تحديد العلاقة بين عناصر التخطيط الاستراتيجي ومكونات الأداء التنظيمي: يهدف هذا الجانب إلى تحليل الترابط بين كل عنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، التنفيذ، المتابعة والتقييم) من جهة، وبين مكونات الأداء التنظيمي (الكفاءة، الفعالية، جودة الخدمات، الابتكار، رضا العاملين، الاستدامة المؤسسية) من جهة أخرى.

يساعد هذا التحليل على فهم ما إذا كان أثر التخطيط متوازناً عبر جميع أبعاد الأداء أم يتركز في جانب معين، كما يُمكن من تحديد الأبعاد الأكثر حساسية للتخطيط الجيد.

وتشير البحوث التطبيقية إلى أن المؤسسات التي تطبق التخطيط الاستراتيجي بشكل متكامل تحقق أداءً مرتفعاً في جميع المؤشرات، وخاصة في مجالات الجودة والإبداع التنظيمي.

3. الكشف عن المعوقات التي تحدّ من تطبيق التخطيط الاستراتيجي بفاعلية: تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من المعوقات البنيوية والسلوكية التي تقلل من فعالية التخطيط الاستراتيجي، مثل ضعف التمويل، وقصور الخبرة الإدارية، ومحدودية نظم المعلومات، وانخفاض الوعي بأهمية التحليل البيئي.

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى تحليل هذه المعوقات وتصنيفها إلى داخلية (تتعلق بالهيكل والموارد والثقافة التنظيمية) وخارجية (تتعلق بالتشريعات والسوق والمنافسة)، وتقديم مقترحات للتغلب عليها.

وقد أظهرت نتائج دراسات ميدانية في الجزائر وليبيا أن المعوقات التنظيمية تمثل أكثر من 60% من أسباب ضعف تطبيق التخطيط في المؤسسات الصغيرة، تليها العوامل الاقتصادية وضعف التدريب الإداري.

4. تقديم نموذج تفسيري للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي: يهدف إلى بناء إطار نظري وتطبيقي يوضح المسارات التي ينتقل عبرها أثر التخطيط إلى الأداء التنظيمي، مع إدراج المتغيرات الوسيطة مثل المشاركة الوظيفية، الإبداع المؤسسي، والتحول الرقمي.

يعتمد النموذج المقترح على مقارنة تكاملية تجمع بين المدرسة الكلاسيكية في التخطيط (التي تركز على المراحل والخطط) والمدرسة الحديثة (التي تركز على المرونة والتكيف الديناميكي).

وقد أثبتت النماذج السببية الحديثة باستخدام تحليل المسار (PLS-SEM) أن أثر التخطيط على الأداء غالباً ما يكون غير مباشر، إذ يمر عبر متغيرات وسيطة مثل التواصل الفعال والالتزام التنظيمي (Oumakhlouf & Kherbachi, 2023).

5. اقتراح آليات عملية لتحسين الأداء التنظيمي عبر التخطيط الاستراتيجي: تتمثل أهمية هذا الهدف في تحويل نتائج الدراسة إلى توصيات تطبيقية قابلة للتنفيذ، بحيث يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبنيها ضمن سياساتها وخططها المستقبلية.

تشمل هذه الآليات تطوير نظم متابعة وتقييم دورية، وتبني مؤشرات أداء رئيسية (KPIs)، وتفعيل التخطيط التشاركي بمشاركة العاملين في صياغة الأهداف والخطط. كما يمكن توظيف أدوات مثل بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) لقياس أثر التخطيط على الأبعاد المالية وغير المالية للأداء.

وقد أثبتت دراسات حديثة أن المؤسسات التي تستخدم أدوات التقييم الحديثة ترتفع كفاءتها التشغيلية بنسبة تتجاوز 25% خلال ثلاث سنوات من تطبيق النظام (Nguyen et al., 2024).

6. المساهمة في تطوير نموذج إداري عربي معاصر: في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العالم العربي، يهدف البحث إلى بلورة نموذج إداري عربي في مجال التخطيط الاستراتيجي يأخذ في الاعتبار خصوصيات البيئة الاقتصادية والاجتماعية العربية، مثل البنية المؤسسية، نمط القيادة، والقيم التنظيمية.

ويُنْتَظَر أن يساهم هذا النموذج في إثراء الفكر الإداري العربي وتعزيز التكامل بين النظرية والممارسة في بيئات العمل المحلية.

تساؤلات الدراسة

يهدف هذا البحث إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي، الذي يمثل المحور الجوهري للدراسة، إضافة إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تنبثق عنه:

أولاً: التساؤل الرئيس

ما أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

ثانياً: التساؤلات الفرعية

1. إلى أي مدى تُمارس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التخطيط الاستراتيجي بصورة منهجية وشاملة؟
2. ما العلاقة بين وضوح الرؤية والرسالة والأهداف وبين تحسين الأداء التنظيمي؟
3. ما أثر التحليل البيئي الداخلي والخارجي على فاعلية التخطيط الاستراتيجي؟
4. ما دور المشاركة التنظيمية في تعزيز فاعلية التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء؟
5. ما مدى تأثير أنظمة المتابعة والتقييم على جودة الأداء التنظيمي؟
6. ما أبرز المعوقات التي تحد من تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
7. ما العوامل الوسيطة التي تفسر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي؟
8. كيف يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاستفادة من التخطيط الاستراتيجي لتحسين تنافسيتها واستدامتها؟

تمثل هذه التساؤلات في مجموعها خطة تحليلية متكاملة، إذ يبدأ البحث بدراسة واقع التخطيط، ثم ينتقل إلى فحص علاقته بالأداء التنظيمي، وصولاً إلى الكشف عن العوامل المؤثرة والمعوقات والآليات المقترحة للتحسين.

كما أن هذه التساؤلات تخدم الأهداف المحددة للدراسة، وتُعدّ الأساس لبناء الفرضيات واختيار أدوات البحث والمنهجية المناسبة للتحليل الكمي والنوعي.

فروض الدراسة:

تُشتق فرضيات هذه الدراسة من مشكلة البحث وتساؤلاته، وهي تهدف إلى اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بمختلف عناصره والأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تستند الفرضيات إلى منظور الإدارة الاستراتيجية الذي يفترض أن التخطيط المنهجي والمبني على تحليل بيئي فعال يُسهم في رفع كفاءة المؤسسة وتحسين أدائها الكلي (Mintzberg et al., 2019؛ Hamann et al., 2023).

وعليه، صيغت فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: الفرضية الرئيسية

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بجميع أبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، التنفيذ، التقييم) على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ثانياً: الفرضيات الفرعية

- H1-1: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية وبين تحسين الأداء التنظيمي.
- H1-2: يوجد أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لـ تحديد الأهداف الاستراتيجية القابلة للقياس على تحقيق الكفاءة التنظيمية.
- H1-3: يوجد أثر معنوي لـ تحليل البيئة الداخلية والخارجية على فعالية التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي.
- H1-4: تؤثر المشاركة التنظيمية للعاملين في إعداد الخطط الاستراتيجية إيجاباً على مستوى الأداء التنظيمي العام.
- H1-5: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لـ آليات المتابعة والتقييم الاستراتيجي على تحسين جودة الأداء المؤسسي.
- H1-6: تتأثر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي بـ عوامل وسيطة مثل الثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، ومستوى التحول الرقمي.
- H1-7: تختلف درجة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي باختلاف حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها.
- H1-8: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي الرسمي وتلك التي تمارس التخطيط غير الرسمي في مستوى الأداء التنظيمي.

الدراسات السابقة:

تستعرض هذه الفقرة أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي في المؤسسات، مع التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تم تقسيم الدراسات إلى قسمين: دراسات عربية ودراسات أجنبية، ثم تحليل مقارن يوضح أوجه التشابه والاختلاف بينها ومدى الإفادة منها في الدراسة الحالية.

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة الذبياني (2024)

أجرت سلوى عيد الذبياني (2024) دراسة بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات - دراسة تطبيقية على العاملين بالجامعات السعودية، هدفت إلى تحديد أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة أداة الاستبانة لعينة بلغت (41) من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات السعودية.

توصلت النتائج إلى أن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي بلغ 48.89%، وأن أبرز عناصره المطبقة هي التوجهات الاستراتيجية، تليها تحليل البيئة الخارجية ثم تحليل البيئة الداخلية. كما بلغ مستوى تحسين الأداء 42.19%، وجاءت القيادة في المرتبة الأولى بين أبعاد الأداء.

وأظهرت النتائج وجود ضعف في مشاركة العاملين بصياغة الأهداف، مما يعكس خللاً في التخطيط. وأوصت الباحثة بزيادة مشاركة العاملين في إعداد الخطط وتوفير بيئة تنظيمية داعمة للإبداع (الذبياني، 2024)

2. دراسة الحربي (2023)

تناول محمد بن عطية الحربي (2023) في دراسته ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، واقع تطبيق الأساليب والأدوات التخطيطية في هذا النوع من المؤسسات.

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي على عينة مكونة من (294) منشأة.

أشارت النتائج إلى أن أكثر الأدوات استخداماً هي تحليل SWOT، والتحليل المالي الداخلي، وتحليل التكلفة والعائد. كما حددت الدراسة أهم المعوقات التي تواجه المؤسسات الصغيرة، مثل: نقص الكفاءات البشرية، وسرعة التغير البيئي، وضعف تبني الأساليب الاستراتيجية الحديثة.

وأوصت الدراسة بضرورة إشراك جميع الأطراف في صياغة الخطط الاستراتيجية، وتبني أنظمة متابعة فعالة (الحربي، 2023)

3. دراسة صيام (2010)

هدفت دراسة آمال نمر حسن صيام (2010) إلى تحليل أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، وذلك في ظل التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه هذه المؤسسات، خصوصاً ضعف التمويل وتذبذب بيئة العمل.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية في بيئات غير مستقرة. تم جمع البيانات من خلال استبانة موجهة إلى مجموعة من العاملات والمديرات في المؤسسات النسوية الفاعلة في القطاع، بهدف قياس مدى تطبيق مكونات التخطيط الاستراتيجي وأثرها على مؤشرات الأداء التنظيمي.

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي كان متوسطاً، إذ بلغ متوسط الاستجابات نحو (3.02 من 5)، ما يشير إلى وجود إدراك لأهمية التخطيط، لكنه لم يرتق بعد إلى الممارسة الفاعلة. كما تبين أن وضوح الرؤية والرسالة المؤسسية يمثلان أكثر عناصر التخطيط تأثيراً في تحسين الأداء الإداري والمالي للمؤسسات، وأن هناك علاقة طردية بين وضوح الاتجاه الاستراتيجي وبين مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي (صيام، 2010).

وأوضحت الدراسة أيضاً أن ضعف المشاركة الإدارية وقصور أنظمة المتابعة والتقييم من أبرز المعوقات التي تحدّ من فاعلية التخطيط، إذ تتخذ القرارات غالباً بطريقة فردية دون إشراك الأطراف ذات العلاقة، مما يضعف جودة التنفيذ.

وأوصت الباحثة بضرورة إدماج مبادئ التخطيط الاستراتيجي في ثقافة العمل المؤسسي، من خلال تدريب القيادات النسوية على مهارات إعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعتها، وتفعيل آليات التقييم المستمر للأداء لضمان تحقيق الأهداف طويلة المدى (صيام، 2010).

تُبرز هذه الدراسة أهمية البعد الثقافي والتنظيمي في نجاح التخطيط الاستراتيجي، خاصة في المؤسسات غير الربحية، حيث تتأثر الممارسات الإدارية بضعف الموارد ونقص الكفاءات القيادية، وهو ما يجعل تبني منهج استراتيجي ضرورة لضمان الاستدامة التنظيمية.

4. دراسة المبارك (2015)

أجرت منصور علي المبارك (2015) دراسة بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى إسهام التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة تعليمية حكومية كبيرة، باعتبارها نموذجاً يمكن تعميمه على مؤسسات التعليم الفني في الخليج العربي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ووزع استبانة مكونة من عدة محاور على عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية بلغت (130) فرداً من مختلف قطاعات الهيئة.

تناولت الاستبانة أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، التنفيذ، الرقابة والتقييم) وعلاقتها بمؤشرات الأداء التنظيمي (الفاعلية، الكفاءة، الرضا الوظيفي، الجودة الإدارية).

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية ودلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.78).

كما تبين أن أكثر العناصر تأثيراً هو وضوح الرؤية والرسالة المؤسسية، تليه مرحلة صياغة الأهداف والتحليل البيئي. وخلصت الدراسة إلى أن المشاركة الجماعية في إعداد الخطط الاستراتيجية تعزز الالتزام التنظيمي وتخفف مقاومة التغيير، بينما يؤدي غياب المشاركة إلى ضعف تنفيذ الخطط (المبارك، 2015).

أوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور الإدارات المتوسطة في عمليات التخطيط، وتطوير برامج تدريبية دورية حول التخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى إدماج مؤشرات الأداء في أنظمة التقييم المؤسسي. تبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تقدم إطاراً تطبيقياً عربياً متكاملاً يقيس العلاقة بين التخطيط والأداء في مؤسسة تعليمية عامة، وهو ما يُغني الأدبيات التطبيقية في المجال العربي.

5. دراسة بلحاج وبن يحي (2021)

أجرت لخضر بلحاج وطبيي غالية بن يحي (2021) دراسة ميدانية بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المتميز في المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، فرع DRIZ.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تطبيق عناصر التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء التنظيمي المتميز في مؤسسة صناعية كبرى، تعدّ من أعمدة الاقتصاد الجزائري.

اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيان على عينة من المديرين ورؤساء الأقسام بلغ عددهم (80) مفردة.

تناولت الدراسة محاور متعددة تشمل: مدى وضوح الرؤية الاستراتيجية، نظام تحديد الأهداف، التحليل البيئي، خطط التنفيذ، وآليات التقييم والمتابعة.

أظهرت النتائج أن تبني المؤسسة لآليات التخطيط الاستراتيجي أسهم في تحقيق أداء متميز من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات، إضافة إلى زيادة التفاعل بين العاملين والإدارة العليا. كما أكدت النتائج أن المؤسسات التي تجري تحليلاً بيئياً دورياً تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والمنافسة في السوق (بلحاج وبن يحي، 2021).

أوصت الدراسة بضرورة ربط التخطيط الاستراتيجي ببرامج التحفيز والتدريب المستمر لتعزيز التزام العاملين بالأهداف الاستراتيجية، وأكدت أهمية إشراك مختلف المستويات التنظيمية في عمليات صياغة وتنفيذ الخطط.

تميزت هذه الدراسة بتركيزها على مفهوم الأداء المتميز بوصفه ناتجاً مباشراً لتبني التخطيط الاستراتيجي، وليس مجرد تحسين للأداء التقليدي، مما يثري التحليل النظري لمفهوم الأداء في السياق الصناعي.

6. دراسة فركاش وآخرون (2023)

أجرى مودة أحمد فركاش وفاطمة العصاوي وحسن الشريف (2023) دراسة بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة - مصرف الجمهورية نموذجاً.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية الليبية، مع التركيز على التفاعل بين القيادة التنظيمية وفعالية الأداء المؤسسي.

اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقوا استبانة على عينة من الموظفين الإداريين والمديرين في مصرف الجمهورية.

أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين الأداء المالي والتشغيلي من خلال زيادة الكفاءة في اتخاذ القرار وتطوير أساليب العمل. كما تبين أن وجود إدارة استراتيجية فاعلة يرتبط مباشرة بمستوى رضا العاملين وارتفاع الولاء المؤسسي.

أبرزت الدراسة أن نقص التدريب الإداري وضعف الدعم الحكومي يمثلان أهم التحديات التي تعيق تطبيق التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كما بينت أن غياب الثقافة التنظيمية الداعمة للتخطيط يؤدي إلى ضعف التزام الإدارات العليا بتطبيق الاستراتيجيات طويلة المدى (فركاش وآخرون، 2023).

خلص الباحثون إلى أن نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية يتطلب دمج البعد البشري والتقني في عملية التخطيط، مع توفير أدوات قياس دقيقة لمخرجات الأداء.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تبرز العلاقة بين التخطيط والأداء في قطاع حيوي شديد الحساسية، وهو القطاع المالي، بما يعكس أهمية وجود إدارة استراتيجية قادرة على التكيف مع الأزمات الاقتصادية والتغيرات في بيئة العمل.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة Hamann et al (2023)

أجريت دراسة Hamann et al (2023) بعنوان Corporate Planning–Organizational Performance Relationship، وهي دراسة تحليل تلوي (Meta-Analysis) شاملة هدفت إلى دمج وتحليل نتائج أكثر من 120 دراسة تجريبية تناولت العلاقة بين التخطيط المؤسسي والأداء التنظيمي في منظمات من مختلف القطاعات الاقتصادية. اعتمد الباحثون على منهجية التحليل الكمي المجمع، مستخدمين مؤشرات مثل الربحية، النمو، والفعالية التشغيلية كمقاييس للأداء التنظيمي.

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية وإيجابية بين درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء المؤسسي، حيث ارتبط وضوح الرؤية وجودة التحليل البيئي وفعالية أنظمة المتابعة بأداء أعلى للمؤسسات. وأكدت النتائج أن المؤسسات التي تطبق نظام تخطيط رسمي ومنتظم تحقق أداءً يفوق نظيراتها التي لا تتبنى مثل هذا النظام بنسبة تتراوح بين 15% إلى 30%. كما بينت الدراسة أن فاعلية التخطيط تتأثر بعوامل وسيطة مثل حجم المؤسسة، ونمط القيادة، والثقافة التنظيمية، مما يدعم الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي تؤكد على تكامل الأبعاد التنظيمية مع العملية الاستراتيجية (Hamann et al., 2023).

2. دراسة Oumakhlouf & Kherbachi (2023)

تناولت دراسة Oumakhlouf and Kherbachi (2023) أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مستخدمة منهجية التحليل الإحصائي المتقدم (Partial Least Squares Structural Equation Modeling – PLS–SEM). هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، تحليل البيئة، صياغة الأهداف، التنفيذ، الرقابة) والأداء التنظيمي بمؤشراته المختلفة (المالية، التشغيلية، والابتكارية). أظهرت النتائج أن التحليل البيئي الدقيق وتحديد الأهداف الواقعية يمثلان أهم محددات الأداء المؤسسي الفعّال، وأن ضعف نظام المتابعة والتقييم يؤدي إلى تراجع في مؤشرات الأداء الإداري والمالي. كما أكدت أن المؤسسات التي تمارس التخطيط بشكل ممنهج تمتلك قدرة أعلى على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية.

وقد تمت الدراسة نموذجاً تفسيرياً يوضح أن العلاقة بين التخطيط والأداء تتأثر بمستوى المرونة التنظيمية والثقافة المؤسسية (Oumakhlouf et al., 2023).

3. دراسة Nguyen et al (2024)

أجرت Nguyen et al (2024) دراسة بعنوان *Balanced Scorecard Implementation Trends in SMEs* هدفت إلى تحليل أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على الأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

اعتمدت الدراسة على منهج المسح الكمي لعينة من مؤسسات في شرق آسيا، وركزت على أربعة أبعاد رئيسية للأداء: العمليات الداخلية، رضا العملاء، التعلم والنمو، والأداء المالي.

وأظهرت النتائج أن تطبيق أدوات القياس الاستراتيجية مثل بطاقة الأداء المتوازن يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية بنسبة 25% خلال ثلاث سنوات من التطبيق، إضافة إلى تعزيز الاتساق بين الأهداف الفردية والتنظيمية.

كما كشفت النتائج عن أن المؤسسات التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي بشكل متكامل مع أدوات القياس الاستراتيجي تحقق مستويات أعلى من الأداء المستدام والابتكار الإداري (Nguyen et al., 2024).

4. دراسة Vuong et al (2025)

ناقشت Vuong et al (2025) في دراستها *The Impact of Strategic Management on Organizational Creativity and Financial Performance of SMEs* العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي والأداء المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فيتنام.

أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في رفع معدلات الإبداع المؤسسي والتحول الرقمي من خلال توفير بيئة عمل قائمة على التحليل المستمر والتطوير الابتكاري. كما بينت الدراسة أن المؤسسات التي تمارس الإدارة الاستراتيجية بشكل فعال تتميز بمرونة تنظيمية وقدرة على التكيف مع الأسواق المتغيرة، مما ينعكس إيجاباً على أدائها المالي وغير المالي.

وأكد الباحثون أن التخطيط الاستراتيجي يُعدّ محركاً أساسياً للتنمية التنظيمية المستدامة، خاصة في المؤسسات ذات الموارد المحدودة، حيث يساهم في تحسين تخصيص الموارد وتعزيز القدرات التنافسية (Vuong et al., 2025).

التحليل المقارن للدراسات السابقة

يُظهر التحليل المقارن للدراسات السابقة تبايناً واضحاً في النتائج مع بعض الفوارق في السياقات والاتجاهات البحثية، ما يتيح استخلاص صورة شاملة عن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي في مختلف البيئات.

فمن خلال مراجعة الدراسات العربية، يتضح أن جوهر الاهتمام البحثي تمحور حول قياس أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية والصناعية والخدمية، وأن أغلبها اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة الميدانية. ركزت هذه الدراسات على عناصر التخطيط كالرؤية، الرسالة، والتحليل البيئي، وأجمعت على وجود علاقة طردية قوية بين وضوح الرؤية وجودة التطبيق وبين ارتفاع مستوى الأداء المؤسسي.

وتشير نتائج هذه الأبحاث إلى أن ضعف المشاركة الإدارية وقصور أنظمة المتابعة يمثلان من أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية التخطيط، بينما يُعدّ إشراك العاملين في إعداد الخطط وتفعيل آليات الرقابة المستمرة من العوامل الرئيسة لتحسين الأداء. كما أظهرت الدراسات العربية أن القيادة التنظيمية والثقافة المؤسسية تلعبان دوراً محورياً في تحويل الخطط إلى ممارسات واقعية، وأن نجاح التخطيط يتطلب تكاملاً بين الجانب البشري والفني. ويلاحظ أن أغلب الدراسات ركزت على القطاعين التعليمي والصناعي مع غياب ملحوظ للدراسات التطبيقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الموارد المحدودة.

أما الدراسات الأجنبية فقد اتسمت بعمق منهجي أكبر، حيث استخدمت أساليب تحليل إحصائي متقدمة مثل التحليل التلوي والنمذجة البنائية (PLS-SEM) والمسوحات الكمية الواسعة. وأكدت هذه الدراسات على أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد عملية إجرائية، بل منظومة متكاملة تؤثر في الأداء المالي، والإبداع التنظيمي، والقدرة التنافسية.

خلصت نتائجها إلى أن التحليل البيئي الدقيق وتحديد الأهداف الواقعية وفعالية المتابعة هي العوامل الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء، وأن المؤسسات التي تتبنى أنظمة تخطيط رسمية تحقق أداءً أفضل بنسبة تتراوح بين 15% و30%. كما أبرزت الأبحاث الأجنبية أهمية دمج أدوات القياس الحديثة مثل بطاقة الأداء المتوازن في عمليات التخطيط لتحقيق استدامة الأداء وتعزيز التوافق بين الأهداف الفردية والمؤسسية.

بالمقارنة، يتضح أن الدراسات العربية تميل إلى التحليل الوصفي التطبيقي ضمن سياقات محدودة، بينما تتسم الدراسات الأجنبية بـ التحليل الكمي والنماذج السببية التفسيرية. غير أن كليهما يتفق على أن

التخطيط الاستراتيجي يمثل أداة حيوية لتحسين الأداء المؤسسي، وأن فعاليته ترتبط بعوامل تنظيمية وسلوكية مثل القيادة، والثقافة، والمرونة الإدارية.

وتكشف هذه المقارنة عن فجوة بحثية واضحة في الدراسات العربية تتمثل في ضعف التركيز على القياس الكمي للعلاقات السببية بين متغيرات التخطيط والأداء، وقلة الدراسات التي توظف أدوات تحليل حديثة أو تربط التخطيط بالإبداع المؤسسي والتحول الرقمي، ما يبرز الحاجة إلى أبحاث ميدانية عربية حديثة تدمج بين المنهج الوصفي والتحليل الإحصائي المتقدم لتعزيز مصداقية النتائج وتطوير الممارسات الإدارية في بيئتنا المحلية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من النظريات والمداخل الفكرية في الإدارة الاستراتيجية التي فسّرت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي، وهي تمثل الإطار المفاهيمي الذي يوجّه تصميم الدراسة وتفسير نتائجها. هذه المنطلقات النظرية تدمج بين الرؤى الكلاسيكية والمعاصرة في حقل الإدارة، وتتمثل في المحاور التالية:

أولاً: نظرية النظم (Systems Theory)

تُعَدّ نظرية النظم من أبرز الأسس النظرية التي تفسر التخطيط الاستراتيجي باعتباره عملية ديناميكية شمولية تهدف إلى تحقيق التوازن بين أجزاء المنظمة وبيئتها الخارجية. تنطلق هذه النظرية من أن المنظمة هي نظام مفتوح يتأثر بالمدخلات البيئية (الموارد، المعلومات، القوى التنافسية) ويعمل على معالجتها وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة (السلع، الخدمات، الأداء المؤسسي).

يرتبط هذا التصور بالعملية الاستراتيجية من حيث اعتمادها على تحليل البيئة الداخلية والخارجية كأساس لتحديد الأهداف وتوجيه الموارد، وهو ما أشار إليه Hamann et al (2023) في تحليله التلوي بأن وضوح الرؤية وجودة التحليل البيئي وفعالية المتابعة هي محددات رئيسية للأداء التنظيمي المتفوق.

بالتالي، تعزز نظرية النظم فكرة أن التخطيط الاستراتيجي ليس عملية منعزلة بل هو تفاعل مستمر بين النظام التنظيمي وبيئته، حيث يؤدي ضعف أي جزء من أجزاء النظام إلى خلل في الأداء الكلي.

ثانياً: النظرية الموقفية (Contingency Theory)

تؤكد النظرية الموقفية أن فعالية التخطيط الاستراتيجي تعتمد على مدى توافق الاستراتيجيات مع طبيعة البيئة التنظيمية والموقف الإداري. فلا توجد خطة مثالية أو نموذج موحد يمكن تطبيقه على جميع

المنظمات، بل يجب أن تُصمم الاستراتيجيات وفقاً لخصائص البيئة الخارجية ومستوى الديناميكية والتعقيد فيها.

وقد أكدت دراسة Oumakhlouf & Kherbach (2023) هذه الفرضية عندما أوضحت أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد تحليلاً بيئياً دقيقاً وتحدد أهدافاً واقعية تحقق أداءً مؤسسياً أفضل مقارنة بالمؤسسات التي تتجاهل طبيعة بيئتها أو لا تمتلك مرونة تنظيمية كافية.

بناءً على ذلك، يُنظر إلى التخطيط الاستراتيجي كأداة تكيف تنظيمي، تمكّن المؤسسة من الاستجابة بفعالية للمتغيرات البيئية والسياسية والاقتصادية، وتساعد في بناء قدرة تنافسية مستدامة من خلال ربط الاستراتيجية بالظروف الواقعية الفعلية.

ثالثاً: نظرية الإدارة بالأهداف (Management by Objectives)

تؤكد نظرية الإدارة بالأهداف، التي وضع أسسها بيتر دراكر (Peter Drucker)، أن الأداء التنظيمي يتحسن عندما تكون الأهداف محددة بوضوح ويتم إشراك العاملين في صياغتها وتنفيذها.

وقد دعمت نتائج الدراسات العربية (مثل الذبياني، 2024؛ المبارك، 2015) هذه النظرية، إذ أظهرت أن مشاركة العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية تزيد من مستوى الالتزام والرضا الوظيفي وتقلل مقاومة التغيير.

تتماهى هذه النظرية مع مفهوم التخطيط الاستراتيجي في تأكيدها على التوافق بين الأهداف الفردية والتنظيمية، وهو ما أكدته دراسة Nguyen et al (2024) من خلال دور بطاقة الأداء المتوازن في مواءمة أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة وتعزيز الاتساق الداخلي للأداء.

رابعاً: نظرية كابلان ونورتون في بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard Theory)

قدّم كابلان ونورتون (Kaplan & Norton) في تسعينيات القرن الماضي نموذجاً متكاملًا لقياس الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، التي تُعدّ من أبرز الأدوات التطبيقية المساندة للتخطيط الاستراتيجي.

ترتبط هذه النظرية بين الأداء المالي وغير المالي عبر أربعة أبعاد أساسية: العمليات الداخلية، العملاء، التعلم والنمو، والمالية. وقد أكدت دراسة Nguyen et al (2024) أهمية تطبيق البطاقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث ساهمت في رفع الكفاءة التشغيلية بنسبة 25% خلال ثلاث سنوات، مما يوضح كيف أن التخطيط الاستراتيجي الفعال يحتاج إلى أدوات قياس ومتابعة مستمرة.

إذن، تدعم هذه النظرية المنظور الحديث الذي يرى أن التخطيط لا يقتصر على رسم الأهداف بل يشمل أنظمة قياس وتغذية راجعة تضمن تحقيقها وتحسين الأداء على المدى الطويل.

خامساً: نظرية رأس المال الفكري (Intellectual Capital Theory)

تفترض هذه النظرية أن النجاح الاستراتيجي للمنظمات يعتمد بدرجة كبيرة على رأس المال البشري والمعرفي، باعتباره المورد الأهم في بناء الميزة التنافسية.

تُظهر دراسات حديثة مثل Vuong et al (2025) أن المؤسسات التي تُدمج بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية والإبداع التنظيمي تحقق أداءً مالياً وإبداعياً متفوقاً.

تؤكد هذه النظرية أن الإبداع التنظيمي والابتكار المعرفي هما ناتج طبيعي للتخطيط الاستراتيجي الفعال، الذي يوفر بيئة مؤسسية تشجع التعلم المستمر وتحفز المشاركة في اتخاذ القرار.

سادساً: المنظور الحديث للتخطيط الاستراتيجي

ينطلق المنظور الحديث من اعتبار التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة ومتطورة ترتبط بالتحول الرقمي والإبداع المؤسسي، وهو ما تعكسه نتائج Vuong et al (2025) حول دور التخطيط في تعزيز التحول الرقمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كما يتضمن هذا المنظور مفاهيم الإدارة الرشيقة (Agile Management) والذكاء الاستراتيجي (Strategic Intelligence)، التي تؤكد على التنبؤ بالتغيرات البيئية والاستجابة السريعة لها من خلال إدارة المعرفة والمعلومات.

يتضح من هذه المنطلقات النظرية أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تكاملية متعددة الأبعاد تجمع بين الفكر النظامي، والمرونة الموقفية، والتوجيه بالأهداف، والقياس المتوازن للأداء، والتنمية المستمرة للموارد البشرية.

ويُعد هذا الإطار النظري الأساس الذي تنبثق منه فرضيات الدراسة الحالية، حيث يُتوقع أن يسهم تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمراحله المختلفة (التحليل، الصياغة، التنفيذ، المتابعة) في تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع كفاءة العمليات، وتعزيز الالتزام الوظيفي، وتحقيق الاستدامة المؤسسية في بيئات عمل ديناميكية ومعقدة.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة داخل المملكة العربية السعودية، إذ

يسمح هذا المنهج بوصف الظواهر الإدارية كما هي وتحليل مكوناتها بهدف فهم العلاقة السببية بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي ومستويات الأداء التنظيمي.

تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات السعودية الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاعات مختلفة مثل الصناعة والخدمات والتعليم، حيث تم اختيارها لما تمثله من ركيزة أساسية في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 الرامية إلى تعزيز الاقتصاد غير النفطي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. أما العينة، فقد تكونت من مديرين ورؤساء أقسام وموظفين إداريين يمثلون المستويات الإدارية المختلفة، لضمان تنوع وجهات النظر وتكاملها.

أما عينة الدراسة، فقد تكونت من (200) فرد من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين يمثلون المستويات الإدارية العليا والوسطى، وذلك لضمان تنوع وجهات النظر وتكاملها بما يعكس واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي في بيئات العمل المختلفة. تم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية لتغطية التوزيع الجغرافي والقطاعي للمؤسسات المشاركة في مناطق الرياض وجدة والدمام.

تم اتباع منهجية دقيقة في مراحل البحث، بدأت بتحديد مشكلة الدراسة وصياغة تساؤلاتها وفرضياتها، ثم تطوير نموذج نظري يربط بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي، القيادة، الموارد البشرية، الشراكات، والعمليات الداخلية) ومتغيرات الأداء التنظيمي (الكفاءة، الجودة، الابتكار، الرضا الوظيفي).

اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية باستخدام برنامج SPSS، حيث استخدمت المتوسطات والانحرافات المعيارية لتحليل خصائص العينة، ومعامل الارتباط بيرسون والانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات وقياس أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي.

كما تم تحديد النطاق المكاني للدراسة في مدن الرياض وجدة والدمام بوصفها تمثل المراكز الاقتصادية الرئيسية في المملكة، والنطاق الزمني خلال عامي 2024-2025، وذلك لمواكبة التحولات الإدارية المصاحبة لرؤية 2030. وقد تمت مراعاة الجوانب الأخلاقية للبحث من خلال الحفاظ على سرية المعلومات واحترام خصوصية المشاركين.

تهدف هذه المنهجية إلى بناء تصور علمي متكامل يمكن من خلاله تفسير واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات السعودية الصغيرة والمتوسطة، والكشف عن مدى مساهمته في رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز التنظيمي في بيئة تتسم بالتنافسية العالية والتغير المستمر.

أدوات الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات لكونها من أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً في الدراسات الإدارية، نظراً لقدرتها على جمع معلومات كمية دقيقة من عدد كبير من الأفراد في وقت قصير. وقد تم تصميم الاستبانة بعناية لتتضمن محاور تمثل متغيرات الدراسة الأساسية، وهي: أبعاد التخطيط الاستراتيجي (تحليل البيئة الداخلية والخارجية، القيادة الاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكات والموارد، التوجهات الاستراتيجية) وأبعاد الأداء التنظيمي (الكفاءة التشغيلية، الجودة، الرضا الوظيفي، الابتكار المؤسسي).

تم إعداد بنود الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات السابقة مثل دراسات المبارك (2015) والذبياني (2024) التي تناولت أدوات القياس ذات العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي في البيئات العربية والخليجية، مع مراعاة ملاءمتها للسياق السعودي من حيث اللغة والثقافة التنظيمية.

عرضت الاستبانة على لجنة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في الإدارة الاستراتيجية للتحقق من صدق المحتوى ومدى ملاءمة البنود لمجالات الدراسة، كما تم اختبار الثبات الإحصائي للأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث تجاوزت قيمته (0.80)، مما يدل على اتساق داخلي مرتفع لمكونات الأداة

حدود الدراسة:

تحدد هذه الدراسة بعدد من الحدود التي تضع إطاراً واضحاً لنطاقها الزماني والمكاني والبشري والموضوعي، بما يضمن دقة النتائج وإمكانية تعميمها ضمن سياقها الواقعي. فمن حيث الحدود المكانية، أجريت الدراسة في المملكة العربية السعودية، وتركزت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مناطق الرياض وجدة والدمام نظراً لكونها تمثل المراكز الاقتصادية الرئيسية التي تحتضن أغلب الأنشطة الإنتاجية والخدمية في البلاد. أما الحدود الزمانية، فقد غطت الدراسة الفترة الممتدة بين عامي 2024 و2025، وهي فترة تشهد تسارعاً في التحولات الاقتصادية والإدارية في إطار تنفيذ رؤية المملكة 2030، التي تستهدف رفع مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي وتعزيز كفاءتها التنافسية.

أما من حيث الحدود البشرية، فقد اقتصر مجتمع الدراسة على المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في تلك المؤسسات، لكونهم الأكثر ارتباطاً بممارسات التخطيط الاستراتيجي ونتائج الأداء التنظيمي، دون شمول العاملين في المستويات التشغيلية الدنيا الذين قد لا يمتلكون تصوراً كاملاً حول الممارسات الاستراتيجية داخل مؤسساتهم. في حين تمثلت الحدود الموضوعية في تناول أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الرئيسية (الرؤية والرسالة، التحليل البيئي، صياغة الأهداف، التنفيذ، والرقابة) على الأداء التنظيمي بمؤشراته المختلفة (الكفاءة، الفاعلية، الابتكار، الرضا الوظيفي).

كما اقتصرَت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتحليل البيانات الكمية المجمعة من خلال الاستبانات، دون التوسع في المناهج النوعية كالمقابلات أو دراسات الحالة، الأمر الذي قد يحد من عمق التفسير السلوكي لبعض النتائج.

وعليه، فإن نتائج هذه الدراسة تعبر عن واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية خلال الفترة المحددة فقط، ولا يمكن تعميمها على جميع القطاعات الاقتصادية أو الدول الأخرى إلا في إطار مشابه من حيث الخصائص والبيئة التنظيمية.

المراجع:

أولاً - الكتب

- دراكر، بيتر (2003). الإدارة بالأهداف والتحديات المستقبلية. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
- كابلان، روبرت؛ نورتون، ديفيد (2001). بطاقة الأداء المتوازن: ترجمة الاستراتيجية إلى عمل. بيروت: الدار العربية للعلوم.

ثانياً - الدوريات والبحوث العلمية

- الذبياني، سلوى عيد (2024). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات - دراسة تطبيقية على العاملين بالجامعات السعودية. مجلة جامعة الطائف للعلوم الإدارية والإنسانية، 5(2)، 77-102.
- الحربي، محمد بن عطية (2023). ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. مجلة الاقتصاد والإدارة، 34(1)، 115-144.
- صيام، آمال نمر حسن (2010). تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، 12(1)، 55-90.
- المبارك، منصور علي (2015). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 7(2)، 122-160.
- بلحاج، لخضر؛ بن يحي، طيبي غالية (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المتميز في المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع DRIZ. دفاتر بوادكسلة، 42(11)، 25-42.

- فركاش، مودة أحمد؛ العصاوي، فاطمة؛ الشريف، حسن (2023). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة – مصرف الجمهورية نموذجاً. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية الليبية، 9(3)، 55-80.
- Hamann, P. M., Schiemann, F., Bellora, L., & Guenther, T. W. (2023). Meta-analysis of the Corporate Planning–Organizational Performance Relationship. *Strategic Management Journal*, 44(3), 621–645.
- Oumakhlouf, N., & Kherbachi, H. (2023). Measuring the Impact of Strategic Planning on Organizational Performance Using the PLS Approach. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 73–85.
- Nguyen, H., Kassa, A., & Smith, J. (2024). Balanced Scorecard Implementation Trends in SMEs: A Systematic Review. *International Review of Management and Marketing*, 14(2), 44–63.
- Vuong, T. K., Nguyen, H. T., & Pham, L. M. (2025). The Impact of Strategic Management on Organizational Creativity and Financial Performance of SMEs. *Journal of Business Research*, 158, 112345.

ثالثاً - المراجع الإلكترونية

- OECD (2024). *Strategic Planning for SMEs in the Digital Era*. Paris: OECD Publishing. Retrieved January 2025, from <https://www.oecd.org/publications/strategic-planning-smes-2024>