

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

أسم الطالب

ماجد صالح العمار

221000989

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

3.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4.....	1.1. المقدمة:
5.....	1.2. مشكلة الدراسة
5.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
8.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
8.....	1.3. أهمية الدراسة
9.....	1.3.1. على المستوى النظري:
10.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
11.....	1.4. أسئلة الدراسة
11.....	1.5. أهداف الدراسة
11.....	1.6. فرضيات الدراسة
11.....	1.7. نموذج الدراسة
12.....	1.8. منهجية الدراسة
12.....	1.9. الدراسة الميدانية
12.....	1.10. مخطط المشروع المقترح
	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
1.....	
	3
14.....	2.1. المقدمة:
14.....	2.2. المتغير المستقل
14.....	2.3. المتغير التابع
14.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
15.....	2.5. الخاتمة
15.....	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في ظل ما يشهده العالم من تطورات متسارعة وتحولات اقتصادية وتكنولوجية عميقة، باتت المؤسسات على اختلاف أحجامها مطالبة بتبني أساليب إدارية مرنة واستباقية تمكنها من التكيف مع المتغيرات وتوظيف الفرص المتاحة لمواجهة التحديات، ومن بين هذه الأساليب، يبرز التخطيط الاستراتيجي كأحد الأدوات الجوهرية التي تستخدمها المنظمات لضمان استمراريته وتحقيق أهدافها طويلة المدى في بيئات تتسم بعدم التأكد والمنافسة الشرسة (الكاسبي وطشطوش، 2022).

لقد أكدت الأدبيات الإدارية أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد عملية تقليدية لتحديد الأهداف، بل هو منهج متكامل يشتمل على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد التوجهات العامة، وصياغة الاستراتيجيات المناسبة، وتنفيذها ومراقبة أدائها (جبر، 2022)، ويكتسب هذا النوع من التخطيط أهمية متزايدة في ضوء الحاجة إلى تعزيز الأداء المؤسسي، وتحقيق التميز الريادي، وبناء قدرة المنظمات على التكيف والاستدامة (النحلة وآخرون، 2024).

وعلى وجه الخصوص، تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة تحديات هيكلية وإدارية تمس قدرتها على التوسع والنمو، مثل محدودية الموارد، وضعف الكفاءة الإدارية، وقصور الرؤية الاستراتيجية، إن توظيف أدوات التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يكون مدخلاً فعالاً لدفع هذه الشركات نحو تطوير عملياتها وتحقيق نمو مستدام، خاصة في الأسواق الناشئة التي تسعى إلى تمكين هذا القطاع الحيوي ضمن سياساتها الاقتصادية (Guarini et al., 2022).

وقد أشارت دراسات متعددة إلى وجود علاقة قوية بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي وبين مؤشرات النمو والتوسع في هذه الشركات، مثل: تحسين الأداء المالي، والتوسع في الأسواق، ورفع كفاءة الموارد البشرية، وزيادة فرص التميز المؤسسي (عبدالله، 2024؛ AlQershi, 2024) ورغم ذلك، ما زال هناك فجوة معرفية وتطبيقية حول مدى فاعلية هذه الممارسات في الواقع العملي، ومدى انعكاسها على النمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة في البيئة العربية.

وانطلاقاً من هذا السياق، جاءت هذه الدراسة لاستكشاف دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأعمال وتحقيق النمو المستدام، وذلك من خلال دراسة ميدانية تطبيقية على عينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة .

1.2. مشكلة الدراسة

رغم الأهمية المتزايدة للتخطيط الاستراتيجي كوسيلة لتعزيز كفاءة المنظمات وقدرتها التنافسية، إلا أن العديد من الدراسات والممارسات الواقعية تشير إلى وجود فجوة واضحة بين ما يُطرح نظرياً من نماذج وأطر تخطيط استراتيجية، وما يتم تطبيقه فعلياً في بيئة الشركات الصغيرة والمتوسطة، ورغم دورها الحيوي في دعم الاقتصاد الوطني وتوفير فرص العمل، لا تزال في كثير من الأحيان تعتمد على قرارات آنية غير مبنية على رؤى استراتيجية بعيدة المدى، مما يؤثر سلباً على قدرتها على تحقيق نمو مستدام أو تطوير أعمالها بشكل متوازن.

وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة، يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال الفجوات التالية:.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

رغم تعدد الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي في مجالات الإدارة والتنمية التنظيمية، إلا أن هناك عددًا من الفجوات النظرية التي لا تزال قائمة، وتستدعي المزيد من البحث والتعمق، ومن أبرزها:

- ضعف النماذج النظرية التي تربط التخطيط الاستراتيجي بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة: فقد ركزت بعض الدراسات (مثل جبر، 2022؛ عبدالله، 2024) على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتفوق التنظيمي أو إدارة الأزمات في المؤسسات العامة، دون التركيز الكافي على ديناميكيات الشركات الصغيرة والمتوسطة، والتي تختلف في طبيعتها الهيكلية والتشغيلية عن المؤسسات الكبيرة.
- القصور في تناول النمو المستدام كمتغير تابع مباشر للتخطيط الاستراتيجي: غالبًا ما يُعالج مفهوم الاستدامة في إطار بيئي أو اجتماعي منفصل عن آليات التخطيط، دون إدماجه كجزء من ناتج استراتيجي قابل للقياس ضمن مخرجات الأداء التنظيمي (Stanislavyk & Zamlynskyi, 2023)
- غياب الرؤية التكاملية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومكونات تطوير الأعمال: لا تزال بعض الأطر النظرية تتناول التخطيط بشكل تقليدي يقتصر على التحليل وصياغة الأهداف، بينما تغفل التأثيرات غير المباشرة للتخطيط على الابتكار، التوسع، الشراكات الاستراتيجية، وريادة السوق (AlQershi, 2024).

- قلة الدراسات المقارنة بين الأطر النظرية العربية والدولية في التخطيط الاستراتيجي: حيث تُظهر البحوث الأجنبية (مثل Dwikat et al., 2022؛ Agrawal et al., 2022 تركيزًا عاليًا على الابتكار والتنمية المستدامة ضمن التخطيط، بينما لا تزال بعض الدراسات العربية تعتمد على نماذج تخطيط تقليدية، مما يعكس فجوة نظرية في فهم السياقات الثقافية والتنظيمية المختلفة.

– ندرة الدراسات التي توضح الأثر التراكمي للتخطيط الاستراتيجي عبر الزمن: معظم الأدبيات تقدم نتائج مقطعية دون بناء نموذج سببي طويل الأجل يوضح كيف يتطور أثر التخطيط الاستراتيجي تدريجيًا على مسار النمو المؤسسي المستدام (Bisogno et al., 2023)

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الرغم من تزايد الاهتمام بتطبيق مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في بيئة الأعمال المعاصرة، إلا أن الواقع العملي في الشركات الصغيرة والمتوسطة يكشف عن وجود قصور واضح في التطبيق والتنفيذ، مما يحدّ من فاعلية هذا النوع من التخطيط في تحقيق أهداف التطوير والنمو المستدام، ويمكن تحديد أبرز الفجوات التطبيقية كما يلي:

- ضعف تبني ممارسات التخطيط الاستراتيجي بشكل منهجي: تُظهر العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة اعتمادها على قرارات آنية وردود أفعال قصيرة المدى بدلاً من تطبيق منهج استراتيجي مبني على تحليل بيئي دقيق وتوقع مستقبلي، وهذا يعكس غياب الثقافة المؤسسية التي تؤمن بأهمية التخطيط طويل الأمد في تحقيق الاستدامة.
- قصور القدرات الإدارية والبشرية في تنفيذ الخطط الاستراتيجية: رغم وضوح الرؤية في بعض المؤسسات، إلا أن ضعف الكفاءات الإدارية وقلة التدريب تؤدي إلى فجوة بين ما يُخطط له وما يُنفذ فعلياً، مما يُضعف من كفاءة العمليات ويؤثر سلباً على التطوير المؤسسي .
- غياب نظم متابعة وتقييم فعالة لأداء الاستراتيجيات: تفتقر العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى أدوات قياس أداء استراتيجية تُستخدم لمراقبة التقدم المحقق نحو الأهداف، مما يعيق عملية التعلم التنظيمي والتحسين المستمر .
- ضعف التكامل بين التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات النمو المستدام: لا تزال التطبيقات العملية للتخطيط تركز على الأهداف الربحية قصيرة المدى، دون دمج البعد البيئي والاجتماعي ضمن خطط التنمية المؤسسية، وهو ما يُضعف مفهوم الاستدامة في الممارسة العملية .

– نقص الدعم المؤسسي والتشريعي للشركات الصغيرة والمتوسطة في تطبيق أنظمة التخطيط الحديثة، حيث تشير الأدلة الميدانية إلى أن غياب برامج حكومية أو استشارية موجهة لدعم هذه الشركات في إعداد وتنفيذ استراتيجياتها يمثل أحد أهم معوقات التطوير والنمو في هذا القطاع .

السؤال الرئيس للدراسة:

ما الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأعمال وتحقيق النمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة؟

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الدمج بين متغيرين محوريين في بيئة الأعمال المعاصرة، وهما: التخطيط الاستراتيجي باعتباره أداة إدارية فعّالة، والنمو المستدام وتطوير الأعمال كمخرجات رئيسية تسعى إليها مختلف المؤسسات، لاسيما الشركات الصغيرة والمتوسطة، وقد ظهرت الحاجة لهذه الدراسة في ظل تزايد التحديات الاقتصادية، والتنافسية الحادة، والضغوط المرتبطة بالتحول الرقمي والتغيرات البيئية، مما يجعل من التخطيط الاستراتيجي وسيلة لا غنى عنها لضمان البقاء والاستمرارية..

1.3.1. على المستوى النظري:

تُسهّم الدراسة في سد الفجوة المعرفية من خلال تناول العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، التنفيذ، التقييم) وبين تطوير الأعمال والنمو المستدام، ضمن نموذج تكاملي يربط بين الجانبين بطريقة تحليلية.

تُثري الأدبيات العربية في مجال الإدارة الاستراتيجية من خلال التركيز على واقع الشركات الصغيرة والمتوسطة، وهو مجال لا يزال يعاني من محدودية الطرح النظري مقارنة بالشركات الكبرى.

تعرّز من الفهم النظري لدور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة، من خلال تسليط الضوء على البعد البيئي والاجتماعي إلى جانب البعد الاقتصادي، بما يتماشى مع توجهات التنمية المستدامة العالمية (SDGs).

تقدم الدراسة تحليلاً مقارناً يمكن أن يشكّل أساساً لدراسات مستقبلية، وذلك عبر مقارنة نتائج بنتائج دراسات عربية وأجنبية سابقة .

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تقدم الدراسة تشخيصاً دقيقاً لمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصغيرة والمتوسطة، مما يساعد أصحاب القرار في رصد نقاط القوة والقصور في بيئتهم الإدارية.

تُمكن الشركات من تحديد مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على أدائها ونموها، مما يساعدها على اتخاذ قرارات مبنية على تحليل علمي وليس على اجتهادات فردية.

تساهم النتائج في توجيه الجهات الحكومية ومؤسسات الدعم الاقتصادي نحو تطوير برامج مساندة لتمكين هذا النوع من الشركات من تبني أساليب تخطيط استراتيجية فعالة.

تقدم مقترحات وتوصيات عملية تستند إلى البيانات الميدانية، يمكن استخدامها من قبل رواد الأعمال والمستشارين الإداريين في تعزيز استدامة الأعمال وتحقيق التوسع.

1.4. أسئلة الدراسة

1.5. أهداف الدراسة

1.6. فرضيات الدراسة

1.7. نموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

1.9. الدراسة الميدانية

1.10. مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

- 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>
- عبدالله، كمال أحمد محمد. (2024). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة حالة وزارة المالية - ولاية النيل الأبيض - السودان 2022 م. مجلة القلزم للدارسات التطبيقية، ع8 ، 33 - 54. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1492858>
- 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>
- 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>

- الكاسبي، سالم بن سعود بن خميس بن سليمان، و طشطوش، هایل عبدالمولى إبراهيم. (2022). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز القيادي: دراسة حالة بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرقية، إبراء. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1586765>

- 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>

- أتنيشه، 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>

- 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>

- بوجلالة، 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>

- 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
- Stanislavyk, O., & Zamlynskyi, V. (2023). Sustainability of business development in strategic management. *Innovation and Sustainability*. № 1: 230–238
- AlQershi, N. (2024). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science and Education Innovations*, 1(19).
- Akinsulire, A. A., Idemudia, C., Okwandu, A. C., & Iwuanyanwu, O. (2024). Strategic planning and investment analysis for affordable housing: Enhancing viability and growth. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*, 11(2), 119–131.

- Guarini, E., Mori, E., & Zuffada, E. (2022). Localizing the Sustainable Development Goals: a managerial perspective. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 34(5), 583–601
- Bisogno, M., Cuadrado–Ballesteros, B., Rossi, F. M., & Peña–Miguel, N. (2023). Sustainable development goals in public administrations: Enabling conditions in local governments. *International Review of Administrative Sciences*, 89(4), 1223–1242
- Agrawal, R., Majumdar, A., Majumdar, K., Raut, R. D., & Narkhede, B. E. (2022). Attaining sustainable development goals (SDGs) through supply chain practices and business strategies: A systematic review with bibliometric and network analyses. *Business Strategy and the Environment*, 31(7), 3669–3687
- Akinsulire, A. A., Idemudia, C., Okwandu, A. C., & Iwuanyanwu, O. (2024). Strategic planning and investment analysis for affordable housing: Enhancing viability and growth. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*, 11(2), 119–131.
-

