

أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية على
المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض

The impact of strategic management on the performance of small and medium
enterprises, an applied study on small and medium enterprises in the city of Riyadh

جامعة ميدأوشن – MIDOCEAN University

ماجستير إدارة – Master of Management

مقرر مشروع التخرج MGM 697

إعداد الطلاب:

مشاري فهد بونهيه

محمد صالح الطعيس

عبيد مفلح الدوسري

إشراف

الدكتورة/ ياسمين سمير

الدكتورة/ آلاء أحمد

الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٣-٢٠٢٤ م.

أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية على المشاريع

الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض. تستند الدراسة إلى فرضيات تناولت أبعاد الإدارة الاستراتيجية المختلفة مثل الرؤية والأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، اختيار الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت الدراسة المنهج المسحي لجمع بيانات من عينة الدراسة والمكونة من (١٨١) فرد من مدراء وموظفي المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض، وذلك باستخدام استبانة صممت لأغراض هذه الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تطبيقاً مرتفعاً للإدارة الاستراتيجية في المشاريع المدروسة، وأن هذا التطبيق له أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية على أدائها. وفي ضوء ذلك قدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها تعزيز الوعي الاستراتيجي وتطوير الرؤية والأهداف الاستراتيجية، وتحسين عمليات التحليل، الاختيار، التنفيذ، والتقييم الفعال للاستراتيجيات بما يساهم في تحسين الأداء وزيادة القدرة التنافسية للمشاريع.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، أداء المشاريع، المشاريع الصغيرة والمتوسطة، تحليل استراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، اختيار الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية.

The impact of strategic management on the performance of small and medium enterprises, an applied study on small and medium enterprises in the city of Riyadh

Abstract:

This study aimed to explore the impact of strategic management on the performance of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Riyadh. The research was grounded on hypotheses that examined various dimensions of strategic management, including vision and strategic objectives, strategic analysis, strategy selection, strategy implementation, and strategy evaluation. Employing a descriptive-analytical approach, the study also utilized a survey method to collect data from a sample of 181 managers and employees of SMEs in Riyadh, using a questionnaire designed specifically for this research. The findings revealed a significant application of strategic management within the studied enterprises, which positively and statistically significantly affected their performance. In light of these results, the study presented several recommendations, most notably the enhancement of strategic awareness, the development of vision and strategic objectives, and the improvement of the processes of analysis, selection, implementation, and effective evaluation of strategies to enhance performance and increase the competitiveness of the enterprises.

Keywords: Strategic Management, Project Performance, Small and Medium-sized Enterprises, Strategic Analysis, Strategic Vision, Strategic Objectives, Strategy Selection, Strategy Implementation, Strategy Evaluation.

مقدمة

تعيش الأسواق العالمية في عصر يتسم بالتغيرات السريعة والمستمرة، والتي تفرض على المؤسسات الاقتصادية ضرورة التكيف والتطور لضمان بقائها ونموها. وفي هذا السياق، تأتي الإدارة الاستراتيجية لتلعب دوراً محورياً في توجيه المؤسسات نحو الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة والفرص السانحة، وكذلك في التغلب على التحديات والمخاطر.

من جهة أخرى، تشكل المشاريع الصغيرة والمتوسطة جزءاً لا يتجزأ من النسيج الاقتصادي في العديد من الدول، وهي تساهم بشكل كبير في دفع عجلة الاقتصاد وتحقيق التنمية المستدامة. ومع ذلك، تواجه هذه المشاريع تحديات عديدة قد تعيق تقدمها وتطورها، مما يستدعي تبني استراتيجيات فعالة للإدارة تضمن لها التميز والاستمرارية، حيث باتت المشروعات الصغيرة والمتوسطة تشكل رافداً مهماً لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية باعتبارها منطلقاً أساسياً لزيادة الطاقة الإنتاجية، ومصدر لتوليد الناتج المحلي الإجمالي والدخل، وتساهم في زيادة الإنتاجية من خلال استغلال الموارد الأولية المحلية (الهادي وآخرون، ٢٠١٩).

في المملكة العربية السعودية، وتحديداً في مدينة الرياض، تبرز المشاريع الصغيرة والمتوسطة كعنصر فعال في الاقتصاد المحلي، حيث تعمل الحكومة على دعم هذا القطاع من خلال مبادرات متعددة تهدف إلى تعزيز الابتكار والريادة. ومن هنا، يأتي الاهتمام بدراسة الأساليب الإدارية التي تتبعها هذه المشاريع وتأثيرها على أدائها ونجاحها.

ويهدف هذا البحث إلى استكشاف أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض، من خلال دراسة تطبيقية تقيم كيفية تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة هذا القطاع الحيوي. وتقديم توصيات قيمة لأصحاب المشاريع والمهتمين بتطوير أعمالهم.

١. الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها:

١,١. مشكلة الدراسة

تشكل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عاملاً مهماً في تطور وتنويع الاقتصاد، حيث تمثل نحو ٩٧٪ من إجمالي المنشآت العاملة في القطاع الخاص، والتي تصل إلى (٥٤٣,٠٦٣) منشأة. وتقدم هذه المشاريع فرص عمل لأكثر من ٦٥٪ من العاملين في القطاع الخاص السعودي، وتسهم بـ ٢١٪ في الناتج المحلي الإجمالي للمملكة.

ونظراً لأهمية هذا القطاع في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي تهدف إلى زيادة مساهمة قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة إلى ٤٦٪ بحلول العام ٢٠٣٠، فإن هناك حاجة ماسة إلى معالجة مختلف التحديات التي تواجه هذه المشاريع لتمكين هذه المشاريع من الازدهار والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمملكة (الحري، ٢٠٢٠).

ومن أبرز التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة؛ التحديات المتعلقة بالأساليب والاستراتيجيات الإدارية والتي تعيق قدرة هذه المؤسسات على التنافس والاستمرار في السوق. فعلى الرغم من الدور الحيوي الذي تلعبه هذه المشاريع في دعم الاقتصاد المحلي وتوفير فرص العمل، إلا أن العديد منها يفتقر إلى استراتيجيات إدارية فعّالة تمكنها من مواجهة الصعوبات الاقتصادية والتغيرات السريعة في السوق.

ويلاحظ أن هناك نقصاً في الأبحاث التي تتناول بشكل مباشر تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء هذه المشاريع، خاصة في سياق البيئة الاقتصادية السعودية. ومن هنا، تنبثق الحاجة إلى دراسة معمقة تقيم العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التجاري للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في الرياض.

وعليه، يمكن صياغة سؤال المشكلة كالتالي: "ما هو تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة

والمتوسطة في مدينة الرياض؟"

١,٢. أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها العلمية والعملية من خلال ما يلي:

الأهمية العلمية:

- تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة كونها تسعى إلى إثراء المعرفة العلمية في مجال الإدارة الاستراتيجية، خصوصًا فيما يتعلق بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة. من خلال تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشاريع في مدينة الرياض، تقدم الدراسة إضافة نوعية للأدبيات الحالية وتسليط الضوء على جوانب قد تكون غير مستكشفة بالكامل في السياق السعودي. كما تعمل على تحديد الفجوات المعرفية وتقترح مسارات للبحث المستقبلي.

الأهمية العملية:

- وعلى الصعيد العملي، تقدم الدراسة فوائد مباشرة لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة والمهتمين بتطوير الأعمال التجارية في الرياض. من خلال تحديد العوامل الإدارية التي تؤثر على الأداء والنجاح، توفر الدراسة إرشادات قيمة يمكن تطبيقها لتعزيز الكفاءة والتنافسية. وبالتالي، تساهم في دعم الاقتصاد المحلي وتشجيع الابتكار والريادة في القطاع الخاص.

١,٣. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم وأبعاد الإدارة الاستراتيجية ومحددات أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- قياس أثر الإدارة الاستراتيجية من حيث بعد (الرؤية والأهداف الاستراتيجية) على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.
- قياس أثر الإدارة الاستراتيجية من حيث بعد (التحليل الاستراتيجي) على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

- قياس أثر الإدارة الاستراتيجية من حيث بعد (الاختيار الاستراتيجي) على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.
- قياس أثر الإدارة الاستراتيجية من حيث بعد (تنفيذ الاستراتيجية) على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.
- قياس أثر الإدارة الاستراتيجية من حيث بعد (تقييم الاستراتيجية) على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

١,٤. أسئلة الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ما مفهوم وأبعاد الإدارة الاستراتيجية ومحددات أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة؟
- ما أثر الإدارة الاستراتيجية من حيث بعد (الرؤية والأهداف الاستراتيجية) على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض؟
- ما أثر الإدارة الاستراتيجية من حيث بعد (التحليل الاستراتيجي) على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض؟
- ما أثر الإدارة الاستراتيجية من حيث بعد (الاختيار الاستراتيجي) على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض؟
- ما أثر الإدارة الاستراتيجية من حيث بعد (تنفيذ الاستراتيجية) على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض؟
- ما أثر الإدارة الاستراتيجية من حيث بعد (تقييم الاستراتيجية) على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض؟

١,٥. منهج الدراسة

تعتبر هذه الدراسة دراسة وصفية تحليلية، حيث تستخدم المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل ظاهرة البحث، والتوصل إلى نتائج موضوعية. كما تستخدم هذه الدراسة المنهج المسحي لجمع بيانات من عينة من مدراء وموظفي المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض، باستخدام استبانة صممت لأغراض هذه الدراسة. كما سيتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات ونتائج الدراسة.

١,٦. فرضيات الدراسة:

تستند الدراسة على الفرضيات الصفرية التالية:

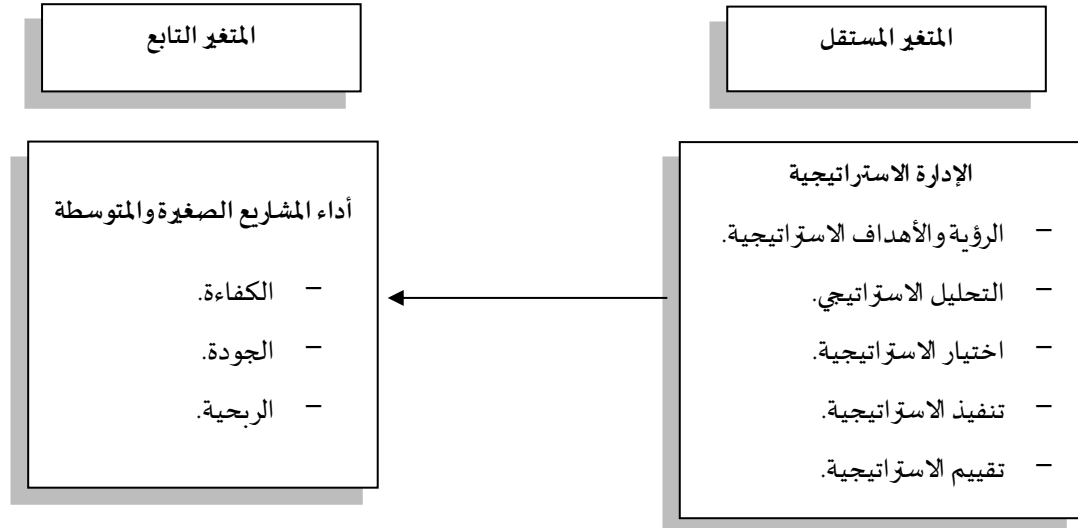
الفرضية الرئيسية H: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: H01- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية والأهداف الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثانية: H02- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل الاستراتيجي على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثالثة: H03- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاختيار على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الرابعة: H04- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الخامسة: H05- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

نموذج الدراسة

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، قام الباحثون بتصميم النموذج النظري للدراسة كما هو مبين في الشكل رقم (١).



الشكل (١): نموذج الدراسة

١,٧. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة من مدراء وموظفي المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض، حيث تم تحديد الحد الأدنى لعدد أفراد عينة الدراسة بـ (١٨١) مفردة، من خلال استبانة تم مشاركتها مع مختلف الموظفين والإداريين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

١,٨. أداة الدراسة:

استخدم الباحثون الاستبانة كأداة في هذه الدراسة وذلك لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وقد تم صياغة عبارات أداة الدراسة في صورتها الأولية، وتحديد مجالاتها وصياغة عباراتها من خلال مراجعة الإطار النظري، كالأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة المشابهة للدراسة الحالية، وتمت صياغة عبارات كل مجال وفقاً للتعريفات الإجرائية وبالاستفادة من بعض العبارات الواردة في الأدوات المستخدمة في تلك الدراسات السابقة ذات الصلة.

تستخدم أداة الدراسة مقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي: (موافق بشدة - موافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة).

أقسام ومحاو الاستبانة:

القسم الأول: البيانات الشخصية، واشتملت على: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي على محاور وعبارات الاستبانة وهي على النحو التالي:

المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية: وتشمل الأبعاد التالية:

- الرؤية والأهداف الاستراتيجية.
- التحليل الاستراتيجي.
- اختيار الاستراتيجية.
- تنفيذ الاستراتيجية.
- تقييم الاستراتيجية.

المتغير التابع: أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة: وتشمل المحاور التالية:

- لكفاءة.
- الجودة.
- الربحية.

١,٩. مجال الدراسة

- المجال الموضوعي: ويتمثل في دراسة أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- المجال المكاني: المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.
- المجال البشري: مدراء وموظفي المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض.
- المجال الزمني: الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٤٥هـ - ٢٠٢٣/٢٠٢٤م.

٢. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

٢,١. أولاً: الإطار النظري

٢,١,١. مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

تعد الإدارة الاستراتيجية إطاراً شمولياً ومتكاملاً لدراسة وتحليل الأنشطة والعمليات ضمن إطار المؤسسة، وذلك من خلال العلاقة التأثيرية بين المؤسسة وبيئتها، وبما ينعكس إيجابياً على تحسين كل من مركزها وأدائها الاستراتيجي، وقد تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم الإدارة الاستراتيجية، ومن ذلك ما يلي:

تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها "مجموعة من القرارات والتصرفات التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمات، كما تعرف بأنها مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المنظمة" (مرسي وسليم، ٢٠٠٧).

وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها "العملية التي تضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل" (عوض، ٢٠٠٣).

وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها "العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها" (أحمد، ٢٠٠٩).

وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها "العملية التي يستطيع المديرون بواسطتها تأسيس اتجاه طويل الأمد للمؤسسة وتحديد أهداف أداء معينة وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء جميع الظروف الداخلية والخارجية ذات العلاقة، وثم التعهد بتنفيذ الخطط الإجرائية المختارة" (الركابي، ٢٠٠٤).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن مفهوم الإدارة الاستراتيجية يشير إلى عملية متكاملة ومستمرة تهدف إلى تحديد الاتجاهات الطويلة الأمد للمؤسسة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للكشف عن الفرص والتهديدات وتقييم القوى والضعف، ومن ثم تطوير وتنفيذ ومراقبة الاستراتيجيات التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وتعزيز موقعها التنافسي. وهي تشمل تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، وتصميم

الخطط الاستراتيجية، وتنفيذها بفعالية، وتقييم النتائج وإجراء التعديلات اللازمة لضمان النجاح المستمر والتكيف مع التغيرات.

٢،١،٢. أبعاد الإدارة الاستراتيجية:

١- الرؤية والأهداف الاستراتيجية:

يرتبط وجود أي مؤسسة برؤية ورسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، ويعبر عن الرؤية في مجال الإدارة الاستراتيجية بأنها بيان متكامل وفاعل يوضح ما ستكون عليه الأعمال والنشاطات أو ما يجب أن تكون عليه بعد سنوات (الجبوري، ٢٠١٤). وتعد الرؤية من العناصر الحيوية والهامة في الإدارة الاستراتيجية حيث تشكل أساس التخطيط والتوجيه للمؤسسة. كما تمثل الصورة المستقبلية التي تطمح المؤسسة لتحقيقها، وتعبر عن قيمها وغاياتها العليا. وتمثل الرؤية صورة مستقبلية طموحة تعكس تطلعات المؤسسة وتوجهاتها على المدى البعيد. تعطي الرؤية اتجاهًا واضحًا للمنظمة وتساعد في تحفيز العاملين نحو تحقيق هذا الهدف الكبير. بعد ذلك، تصاغ الأهداف الاستراتيجية التي تعبر عن النتائج المحددة والقابلة للقياس التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في إطار الرؤية الموضوعية.

وتعرف الأهداف بأنها "النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو اتباعاً لاستراتيجيات مطبقة، وتحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى، كما يجب التعبير عنها في صورة كمية، وتختلف الأهداف عن الغايات بأن الغاية هي عبارة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محدد بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كمياً" (إدريس والمرسي، ٢٠٠٣).

وتمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهايات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حالياً وفي المستقبل، وهي دليل لعمل الإدارة، وبقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق استراتيجية كفؤة وفعالة (عبدالله، ٢٠١٥).

٢- التحليل الاستراتيجي:

يشير التحليل الاستراتيجي إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة:-

تحليل البيئة الداخلية: تتكون البيئة الداخلية للمنظمة من الخصائص المادية والمعنوية التي تميز وحدات المنظمة الإدارية ومواردها البشرية والمادية والتي تميز الثقافة السائدة فيها والقيم التي تحكم الممارسات الإدارية والفنية والإنسانية (عوض، ٢٠٠٣).

ويطلق بعض الباحثين على عملية تحليل البيئة الداخلية تحليل الميزة الاستراتيجية للمؤسسة، والميزة الاستراتيجية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المؤسسة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية (عبدالله، ٢٠١٥).

تحليل البيئة الخارجية: تتكون البيئة الخارجية من المؤسسات والأفراد والقوى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمة كما أن المنظمة تؤثر عليها (عوض، ٢٠٠٣). ويقصد بتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة عملية تقييم شاملة للعوامل والظروف الخارجية التي قد تؤثر على أداء المؤسسة واستراتيجياتها.

٣- اختيار الاستراتيجية:

يتم في هذه المرحلة دراسة الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية، وعلى المستوى الوظيفي وتحديد الخيار المناسب، وتتضمن عملية الاختيار الاستراتيجي ما يلي:

- تكوين البدائل الاستراتيجية في ضوء التحليل الاستراتيجي للمنظمة: يمكن للمنظمات على اختلافها أن تستخدم في توليد البدائل الاستراتيجية أدوات مهمة وضرورية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن نتائج هذه الأدوات يجب أن تؤخذ بحذر.
- تقييم البدائل الاستراتيجية لاختيار ما يناسب أوضاع المنظمة ويحقق أهدافها: يجب على منظمة الأعمال أن تقوم بتقييم كل بديل من البدائل الاستراتيجية لتحديد مدى ملاءمته مع موقف المنظمة الاستراتيجي، وتخضع عملية تقييم البدائل الاستراتيجية لمعايير عدة مثل التوافق مع الفرص والتهديدات البيئية من جهة، ومع نقاط القوة والضعف الداخلية من جهة أخرى، ومن الضروري أن تختار المنظمة البديل الاستراتيجي المتطابق مع رسالة ورؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، وكذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار لمعايير وأبعاد أخرى مثل البعد

السياسي والبعد الاجتماعي والبعد التنظيمي للاستراتيجية وأن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية للمنظمة إزاء المنظمات المنافسة الأخرى (ميا وزاهر، ٢٠٠٧).

٤- تنفيذ الاستراتيجية

وتشير هذه المرحلة إلى تطبيق وتنفيذ الاستراتيجيات التي تم اختيارها ويتضمن ذلك وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل في الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنظمة المختلفة كأنظمة المعلومات وتحديد الإجراءات وتغيير مفهوم الأنشطة واهتماماتها وتحديد خصائص القوى العاملة وتوزيعها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات (تبدي، ٢٠١٠).

٥- تقييم الاستراتيجية:

تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية والتي تشمل التخطيط والتحليل والاختيار للاستراتيجية أو في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية وتحتاج المنظمة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية حتى يمكن الحكم على مدى نجاح الاستراتيجيات في تحقيق أهدافها ويتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الاستراتيجيات أو لتغيير بعض الأنظمة وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الاستراتيجيات (ميا وزاهر، ٢٠٠٧).

٢،١،٣. مفهوم الأداء في المشاريع الصغيرة والمتوسطة

بحسب منظمة التنمية الصناعية للأمم المتحدة فإن المشاريع الصغيرة هي المشاريع التي يديرها مالك واحد ويتكفل بالمسؤولية بشكل كامل ويتراوح عدد العاملين فيها من (١٠-٥٠) عاملاً (أبو غزالة، ٢٠١٥). أما اللجنة الاجتماعية والاقتصادية لغرب آسيا (ESCWA) فتشير إلى أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة هي الشركات التي يتراوح عدد العاملين فيها بين (٥٠-٢٥٠) عاملاً (حداد، ٢٠٠٦).

ووفقاً لمجلس إدارة الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) فإن المنشآت الصغيرة هي التي تضم عمالة من ٦ إلى ٤٩ أو مبيعات أكثر من ٣ ملايين وأقل من ٤٠ مليون أما المنشآت المتوسطة فهي التي تضم عمالة من ٥٠ إلى ٢٤٩ أو مبيعات من ٤٠ مليون وأقل من ٢٠٠ مليون (وزارة التجارة، ٢٠١٨).

ويرى باحثين بأن المشاريع الصغيرة والمتوسطة هي تلك المشاريع التي تسعى بشكل كبير إلى تبني طرائق إنتاج أقل كلفة وأعلى جودة، ويلبي اعتماد الترتيب احتياجات المنظمة ولكن في إطار ميزانية محدودة (يوسفات، ٢٠١٥).

٢,١,٤. أبعاد الأداء في المشاريع الصغيرة والمتوسطة

يعد الأداء مؤشراً رئيسياً يظهر مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه والتعبير عن كفاءته وفعاليتيه في مختلف الجوانب. ويقصد بالأداء عملية تحقيق المشروع لأهداف وتعبير عن الأداء الشامل، وهي تتضمن الأداء الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية والإنتاجية والاستمرار (رمضان، ٢٠١٠).

كما يعرف الأداء بأنه النتيجة النهائية للعمليات التي تجرى داخل المشروع والتي تقاس بمعايير محددة تظهر مدى الإنجاز والتقدم نحو الأهداف المرجوة. ويعد الأداء بمثابة صورة حية تعكس مستوى قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقابليتها لتحقيق أهدافها الموضوعية عن طريق أنشطتها المختلفة وفقاً لمعايير ثلاث المنظمة وطبيعتها عملها (العوادي، ٢٠٠٩). ويعتبر الأداء أيضاً مقياساً للإنتاجية والاستمرارية، وهو يساعد في تقييم مدى نجاح المشروع في استغلال موارده وتحقيق أقصى قيمة ممكنة.

وتشمل أبعاد قياس الأداء في المشاريع الصغيرة والمتوسطة مجموعة متنوعة من المؤشرات التي تقيس الكفاءة، الجودة، والربحية، ويمكن توضيح هذه الأبعاد كما يلي:

- **الكفاءة:** تعبر عن مدى قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بأقصى درجات الفعالية والاقتصاد في الكلفة. تقاس الكفاءة بمقارنة النواتج بالمدخلات وتحديد مدى تحقيق الأهداف بأقل قدر ممكن من الاستهلاك والتكلفة.
- **الجودة:** تشير إلى مستوى التميز الذي تقدمه المنتجات أو الخدمات ومدى تلبيتها لتوقعات العملاء والمعايير المحددة. تعتبر الجودة مؤشراً على الأداء العالي وتساهم في بناء سمعة المؤسسة وولاء العملاء.

- **الربحية:** تعد مقياساً للنجاح المالي للمؤسسة وقدرتها على توليد الأرباح. تقاس الربحية بنسب مثل هامش الربح والعائد على الاستثمار، وتظهر مدى كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها لتحقيق النمو والاستدامة المالية (سالم ودياب، ٢٠٢٠).

٢,٢. ثانياً: الدراسات السابقة:

٢,٢,١. الدراسات العربية:

دراسة العمري (٢٠٢٣) بعنوان: "أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في صندوق التنمية والتشغيل الأردني" هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في صندوق التنمية والتشغيل الأردني، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في صندوق التنمية والتشغيل الأردني والبالغ عددهم (١٣٠) عاملاً، حيث تم عمل مسح شامل وتوزيع الاستبانات واسترد منها (١١٧) استبانة صالحة للتحليل بنسبة مئوية (٩٠٪) وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي، توصلت الدراسة لأهم النتائج وهي: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وأبعاد أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة، باستثناء إحصائية عند مستوى الدلالة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وأبعاد أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة، باستثناء بعد (تطبيق الاستراتيجية)، أما أبرز التوصيات فكانت: ضرورة إيجاد البدائل اللازمة التي يمكن من خلالها تطبيق الاستراتيجية في الصندوق بما يتلائم مع رسالة ورؤية واستراتيجية صندوق التنمية والتشغيل الأردني.

دراسة محمد (٢٠٢١) بعنوان "دور الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الأداء بالتطبيق على مجموعة من المصارف التجارية السودانية في الفترة من ٢٠١١-٢٠١٧م" هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ودراسة دور الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية. ولتحقيق ما ترمي إليه الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج منها، من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، توصل البحث إلى عدة نتائج كان من أهمها أن تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية بالمصارف التجارية السودانية بصورة علمية وواضحة أدت إلى رفع كفاءة الأداء، وأن الاهتمام

بتحليل ورصد البيئة الخارجية والداخلية أدي إلى تحسين كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية، وأن الصياغة الجيدة لاستراتيجيات المصارف التجارية السودانية وتنفيذها بطريقة فعالة أدي إلى رفع وتطوير كفاءة الأداء.

دراسة أرباب (٢٠١٨) بعنوان "أثر الإدارة الاستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي: دراسة حالة شركة السكر السودانية - ولاية الخرطوم ٢٠٠٧ - ٢٠١٧م". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات، وبيان أثر تطبيقها علي جودة الأداء بشركة السكر السودانية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما استقا من المنهج التاريخي وقد حلل البيانات من خلال برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالصورة العلمية الصحيحة يؤدي إلي جودة وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي وخاصة شركة السكر السودانية محور الدراسة، فعدم تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالصورة المطلوبة ناتج من ضعف ثقافة الإدارة الاستراتيجية في الشركة على جميع المستويات، وبناءا علي نتائج الدراسة تم التوصل إلي عدد من التوصيات أهمها: توصي الدراسة بضرورة العمل على تطبيق الإدارة الاستراتيجية في شركة السكر السودانية بجميع العمليات والأنشطة لديها وعمل إدارة استراتيجية منفصل عن الإدارة العامة.

دراسة حسن (٢٠١٧) بعنوان "دور الادارة الاستراتيجية في رفع كفاءة أداء العاملين لتحقيق الجودة الشاملة: بالتطبيق على شركة التأمينات الاسلامية" هدفت الدراسة إلى التعريف بمفاهيم الأسس العلمية الحديثة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية ومدى ممارستها بالشركة، وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج والتوصيات: ١- يتضح من عينة الدراسة إن هناك علاقة بين الإدارة الاستراتيجية ورفع كفاءة الأداء. ٢- أن الشركة تستعين بإفراد متخصصين لوضع الخطة الاستراتيجية. ٣- أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الشركة أدى إلى جودة الخدمات التي تقدمها الشركة. ومن أهم توصيات البحث: ضرورة تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية وأدواتها حتى تساهم في رفع كفاءة الأداء، بمعالجة أي معوقات من شأنها التأثير على تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الشركة.

دراسة الطوير (٢٠١٧) بعنوان "الإدارة الاستراتيجية ودورها في رفع أداء الهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية" هدفت الدراسة إلى التعرف على الإدارة الإستراتيجية ودورها في رفع أداء الهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي. وتمثل أدوات الدراسة في مقياس رسالة المؤسسة،

ومقياس الأهداف الاستراتيجية، ومقياس التحليلي الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، ومقياس اختيار الاستراتيجية، ومقياس تنفيذ الاستراتيجية، ومقياس مراقبة الاستراتيجية، ومقياس مراقبة الاستراتيجية، وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على أن هناك ضعف في مشاركة العاملين في صياغة رسالة المؤسسة بيانات حقيقية قابلة للتحقيق ولا تعكس وجود فكر استراتيجي، وعدم توفر المعرفة التامة للعاملين بمفهوم الإدارة الاستراتيجية، وأن المؤسسة تمتلك رسالة استراتيجية ولكن هذه الرسالة غير منشورة بشكل جيد داخل المؤسسة.

٢,٢,٢. الدراسات الأجنبية:

دراسة (Alshagawi & Mabkhot (2024) هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير الريادة الاستراتيجية والتسويق الريادي والقيمة الريادية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في السعودية. وتستند الدراسة إلى نظرية الميزة المواردية، وتستخدم عينة من ١٨٨ مشروعاً صغيراً ومتوسطاً من المنطقة الشرقية في السعودية. وتستخدم الدراسة تقنية SmartPLS 3 لتحليل البيانات. وتظهر النتائج وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين التسويق الريادي والقيمة الريادية وأداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة. ومن ناحية أخرى، تبين النتائج عدم وجود علاقة معنوية بين الريادة الاستراتيجية وأداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة. وتساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة حول أهمية تأثير الريادة الاستراتيجية والتسويق الريادي والقيمة الريادية على أداء الشركات. وتنتهي الدراسة بمناقشة الآثار والحدود بالإضافة إلى الاستنتاج.

دراسة (SALAU A D E Y E M I Nurudeen (2022 تهدف إلى تقييم أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا. وقد استخدمت الدراسة استبياناً منظماً جيداً لجمع البيانات من عينة مستهدفة من ٢١٠ من المالكين أو المدراء للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ولاية لاغوس. وقد اعتمدت الدراسة تقنيات العينة العشوائية البسيطة والمقصودة لاختيار العينة من المجتمع. وقد استخدمت الإحصاءات الوصفية مثل الترددات والنسب المئوية والرسوم البيانية لتحليل أسئلة البحث، في حين استخدمت ارتباط بيرسون للحظة المنتج والانحدار الخطي لتحليل الفرضيات. وخلصت الدراسة إلى أن جميع متغيرات الإدارة الاستراتيجية (مسح البيئة، والاستراتيجية التجارية، والهيكل التنظيمي) لها تأثير إيجابي معنوي على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة. وأيضاً أن ليس كل المشاريع الصغيرة والمتوسطة على دراية بالإدارة الاستراتيجية. وبناءً على نتائج هذه الدراسة، فمن

الموصى به أن تقوم المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمسح بيئتها باستمرار، وتقديم استراتيجية تجارية مناسبة وتكييف هيكل تنظيمي مناسب.

دراسة (2021) Julius P EYANUKU تهدف إلى تقييم أثر متغيرات الإدارة الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا من أجل تحسين استدامتها. وقد استخدمت الدراسة طريقة المسح مع إدارة الاستبيان لجمع البيانات عن العوامل المتعلقة بالهيكل والتوجه والأداء التجاري. وقد تم جمع المعلومات من عينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في لاغوس. وأظهرت النتائج أن الإدارة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي لهما تأثير إيجابي ومعنوي على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وأوصت الدراسة بأن تكون المشاريع الصغيرة والمتوسطة استباقية ومبتكرة واستراتيجية من أجل تحسين الأداء. ويجب أن يدركوا أن القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية الخارجية هي واحدة فقط من عدة عوامل تساهم في الأداء. لذلك، يجب صقل المهارات ذات الصلة لاكتشاف فرص النمو بين مبادرات التنمية الأخرى.

دراسة (2016) M. N. Okeke. et al. هدفت الدراسة إلى تقييم أثر متغيرات الإدارة الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة من أجل تعزيز استدامتها في نيجيريا. وقد تم توزيع ٢٠٠ نسخة من الاستبيان على المستجيبين وأكمل ١٦٧ من المالكين/المدراء الاستبيان. وقد استخدمت الدراسة طريقة المسح للدراسة والاستبيان كأداة للقياس. وقد استخدمت ارتباط بيرسون للحظة المنتج لتحليل البيانات. وأظهرت النتائج أن من بين الأربعة المتغيرات المستقلة، كانت البيئة الخارجية المتغير الأكثر أهمية وتأثيراً. وأظهرت الدراسة الحالية أن الإدارة يمكنها استخدام استراتيجيات وسياسات مختلفة لتحسين أوضاع العمل والأداء في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ولكن استراتيجيات وسياسات مختلفة ستكون لها تأثير مختلف على الأداء على مشاريع متنوعة. ومن بين التوصيات الأخرى أن يتكيف رواد الأعمال/المدراء في المشاريع الصغيرة والمتوسطة هياكلهم بسرعة مع الاستراتيجيات المتطورة والبيئات المتغيرة لتحسين أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

٣. الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة:

٣,١. منهجية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة دراسة وصفية تحليلية، حيث تستخدم المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل ظاهرة البحث، والتوصل إلى نتائج موضوعية. كما تستخدم هذه الدراسة المنهج المسحي لجمع بيانات من عينة من مدراء وموظفي المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض، باستخدام استبانة صممت لأغراض هذه الدراسة. كما سيتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات ونتائج الدراسة.

٣,٢. مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء وموظفي المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة تمثل هذا المجتمع، حيث عدد أفراد عينة الدراسة بـ (181) مفردة، تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال استمارة الاستبانة الإلكترونية التي تم مشاركتها مع مختلف الموظفين والإداريين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، وقد تم استرجاع جميع الاستمارات وعددها (181) استبانة بنسبة (١٠٠٪) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

٣,٣. أساليب جمع البيانات:

بغرض جمع البيانات اللازمة لإعداد هذه الدراسة، تم الاعتماد على نوعين من مصادر المعلومات هما:

٣,٣,١. البيانات الثانوية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر المكتبية ومن المراجعة الأدبية

للدراست السابقة من أجل وضع الأسس العلمية والإطار النظري لهذه الدراسة مثل:

- كتب الإدارة والمواد العلمية التي تبحث في أساليب ونظم الإدارة الاستراتيجية، وإدارة المشاريع، وتحليل أثرها.
- رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي تبحث في موضوع الدراسة.
- الدوريات المتخصصة والنشرات التي كتبت حول موضوع الدراسة.

٣,٣,٢. البيانات الأولية: وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من خلال إعداد استبانة خاصة لموضوع هذه

الدراسة، حيث غطت كافة الجوانب التي تناولها الإطار النظري والتساؤلات والفرضيات التي استندت عليها

الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة من موظفي ومدراء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

٣,٤. المعالجة الإحصائية:

بعد أن أنهى الباحث عملية جمع البيانات اللازمة حول متغيرات هذه الدراسة تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي لاستخراج النتائج الإحصائية، حيث تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science ومن ثم تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة، وكما يلي:

٣,٤,١. اختبارات الإحصاء الوصفي واستخداماته:

- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على عبارات الاستبانة.
- الوسط الحسابي: تم استخدامه كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.
- الانحراف المعياري: تم استخدامه كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

٣,٤,٢. اختبارات الإحصاء الاستدلالي واستخداماته:

- اختبار Cronbach Alpha: لاختبار ثبات أداة الدراسة.
- اختبار Multiple Linear Regression: وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع والخاص باختبار الفرضية الرئيسية.
- اختبار Simple Linear Regression: وذلك لاختبار أثر متغير مستقل واحد في المتغير التابع والخاص باختبار الفرضيات الفرعية.

وفيما يتعلق بالحدود التي اعتمدت عليها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة فقد حدد الباحث ثلاث مستويات هي (ضعيف، متوسط، عالٍ) وبناءً على المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى للبيديل} - \text{الحد الأدنى للبيديل}) / \text{عدد المستويات}$$

$1,33 = 3/4 = 3/(1-0)$. وبذلك تكون المستويات كالتالي: من ١ إلى ٢,٣٣ ضعيف، ومن ٢,٣٤ إلى ٣,٦٧ متوسط، ومن ٣,٦٨ إلى ٥ مرتفع.

٣,٥. ثبات وصدق الأداة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحثين (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α)) للتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرد، والتي أظهرت نتائج معامل ألفا كرونباخ = 0.969 وهي قيمة تبين صدق وثبات أداة الدراسة. ويوضح الجدول رقم (١) معاملات ثبات أداة الدراسة،

الجدول (١): قيمة معامل الثبات لمتغيرات الدراسة

نوع المتغير	المحاور	عدد الفقرات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
مستقل	الرؤية والأهداف الاستراتيجية	4	0.883
	التحليل الاستراتيجي	4	0.880
	اختيار الاستراتيجية	4	0.896
	تنفيذ الاستراتيجية	4	0.907
	تقييم الاستراتيجية	4	0.960
	المؤشر الكلي: الإدارة الاستراتيجية	20	0.979
تابع	أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة	8	0.924
	المؤشر الكلي لفقرات أداة الدراسة	28	0.969

يتضح من الجدول رقم (١) أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (0.969) لإجمالي فقرات الاستبانة الـ (٢٨) فقرة، فيما تراوح ثبات المحاور ما بين 0.880 كحد أدنى وبين 0.979 كحد أعلى، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نانلي والذي يعتمد 0.70 كحد أدنى للثبات. (Nunally & Bernstein, 1994).

٣,٦. صدق الاتساق الداخلي لفقرات محاور الدراسة:

وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المحاور الخمسة والدرجة الكلية الذي تنتمي إليه الفقرة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.25 والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور.

جدول رقم (٢): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للمحور الأول (الرؤية والأهداف الاستراتيجية)

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
١	0.842**	0.000
٢	0.905**	0.000
٣	0.906**	0.000
٤	0.807**	0.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.807) فيما كان الحد الأعلى (0.906). وعليه فإن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول.

جدول رقم (٣): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للمحور الثاني (التحليل الاستراتيجي)

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
٥	0.846**	0.000
٦	0.897**	0.000
٧	0.858**	0.000
٨	0.865**	0.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الثاني دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.846) فيما كان الحد الأعلى (0.897).

وعليه فإن جميع فقرات المحور الثاني متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتهي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.

جدول رقم (٤): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للمحور الثالث: (اختيار الاستراتيجية)

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
٩	0.871**	0.000
١٠	0.876**	0.000
١١	0.856**	0.000
١٢	0.860**	0.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.856) فيما كان الحد الأعلى (0.876).

وعليه فإن جميع فقرات المحور الثالث متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتهي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث.

جدول رقم (٥): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للمحور الرابع: (تنفيذ الاستراتيجية)

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
١٣	0.860**	0.000
١٤	0.889**	0.000
١٥	0.860**	0.000
١٦	0.881**	0.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الرابع وبين الدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.860) فيما كان الحد الأعلى (0.889).

وعليه فإن جميع فقرات المحور الرابع متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع.

جدول رقم (٦): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الخامس: (تقييم الاستراتيجية)

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
١٧	0.910**	0.000
١٨	0.894**	0.000
١٩	0.901**	0.000
٢٠	0.878**	0.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الخامس والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.878) فيما كان الحد الأعلى (0.910).

وعليه فإن جميع فقرات المحور الخامس متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس.

جدول رقم (٧): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور السادس: (أداء المشاريع)

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
٢١	0.864**	0.000
٢٢	0.808**	0.000
٢٣	0.879**	0.000
٢٤	0.853**	0.000
٢٥	0.872**	0.000
٢٦	0.780**	0.000
٢٧	0.809**	0.000
٢٨	0.620**	0.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور السابق وبين الدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.620) فيما كان الحد الأعلى (0.879). مما يدل على أن جميع فقرات المحور السابع متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتهي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور السادس.

وعليه ومن خلال نتائج الثبات والاتساق الداخلي في الجداول السابقة يتضح لنا ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي مما يجعلنا نطبقها على كامل العينة.

٤. الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها:

٤,١. الوصف الإحصائي لنتائج الدراسة:

البيانات الشخصية والخصائص الديموغرافية للعينة:

يبين هذا المحور بيانات أفراد مجتمع الدراسة والتي من خلالها يمكن التعرف على الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة، وقد تم تحديد هذه الخصائص كما يلي:

جداول (٨) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية

١. الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	49	27.1%
أنثى	132	72.9%
المجموع	181	100.0%

بينت النتائج أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الإناث وبنسبة بلغت (71.9%) كانوا من الإناث، مقابل نسبة (27.1%) من الذكور.

٢. العمر:

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	17	9.4%
من ٣١ إلى ٤٠ سنة	45	24.9%

34.8%	63	من ٤١ إلى ٥٠ سنة
30.9%	56	أكبر من ٥٠ سنة
100.0%	181	المجموع

وبالنسبة للعمر فقد بينت النتائج أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (٤١ إلى ٥٠ سنة) وذلك بنسبة (34.8%)، يليها الفئة العمرية (أكبر من ٥٠ سنة) بنسبة (30.9%)، ثم الفئة العمرية (٣١ إلى ٤٠ سنة) بنسبة (24.9%) وأخيراً الفئة العمرية (من ٢٠ إلى ٣٠ سنة) بنسبة (9.4%).

٣. المؤهل العلمي:

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
5.5%	10	ثانوي
7.2%	13	دبلوم
70.7%	128	بكالوريوس
16.6%	30	دراسات عليا
100.0%	181	المجموع

ومن حيث المؤهل العلمي فقد أظهرت النتائج أن أغلب أفراد العينة من مؤهل (البكالوريوس) حيث بلغ عددهم 128 فرد بنسبة مئوية (70.7%)، يلي ذلك مؤهل (الدراسات العليا) بنسبة (16.6%)، ثم الدبلوم بنسبة (7.2%) وأخيراً مؤهل الثانوي بنسبة (5.5%) من مجموع أفراد العينة.

٤. سنوات الخبرة العملية:

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة
17.1%	31	٥ سنوات فأقل
11.0%	20	٦ إلى ١٠ سنوات
12.2%	22	١١ إلى ١٥ سنة
59.7%	108	أكثر من ١٥ سنة
100.0%	181	المجموع

أما سنوات الخبرة العملية فقد بينت النتائج أن أغلبية أفراد العينة ممن لديهم خبرة (أكثر من ١٥ سنة) وذلك بعدد ١٠٨ فرد ونسبة (59.7%)، يليهم من لديهم خبرة (أقل من ٥ سنوات) وعددهم ٣١ فرد ونسبة (17.1%)، يليه من لديهم خبرة (١١ إلى ١٥ سنة) وبلغ عددهم ٢٢ فرد ونسبة (12.2%) من إجمالي أفراد العينة، وأخيراً من لديهم خبرة (٦ إلى ١٠ سنوات) وبلغ عددهم ٢٠ فرد ونسبة (11.0%) من إجمالي أفراد العينة.

٤.٢. الوصف الإحصائي لإجابات المبحوثين:

التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لفقرات ومجاور الاستبانة:

أولاً: المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية: بأبعاده المختلفة:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الإدارة الاستراتيجية

أبعاد الإدارة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الأهمية النسبية	الرتبة
الرؤية والأهداف الاستراتيجية	4.15	0.718	83.0%	مرتفعة	1
التحليل الاستراتيجي	4.00	0.746	80.0%	مرتفعة	5
اختيار الاستراتيجية	4.05	0.725	81.0%	مرتفعة	2
تنفيذ الاستراتيجية	4.03	0.776	80.6%	مرتفعة	3
تقييم الاستراتيجية	4.03	0.788	80.6%	مرتفعة	4
المقياس العام	4.06	0.694	81.2%	مرتفعة	

يتضح من الجدول (٧) أن قيم المتوسطات الحسابية للمتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) ذات درجات مرتفعة تراوحت ما بين (4.00–4.15) حيث حصل بعد (الرؤية والأهداف الاستراتيجية) على أعلاها وبدرجة مرتفعة من الأهمية النسبية، وتُعد (التحليل الاستراتيجي) على أقلها وبدرجة مرتفعة من الأهمية النسبية، وبلغ المؤشر العام لبعيد الإدارة الاستراتيجية على متوسط حسابي (4.06) ونسبة مئوية (81.2%)، وبهذا يتضح أن مستوى الأهمية

النسبية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الإدارة الاستراتيجية في القطاع المبحوث جاءت ضمن المستوى المرتفع،

وفيما يلي تفصيل للنتائج المتعلقة بفقرات أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية):

(١) الرؤية والأهداف الاستراتيجية:

جدول رقم (١٠) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لفقرات محور (الرؤية والأهداف الاستراتيجية):

م	الفقرة	التكرار والنسبة %	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الراجع	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الإحصائية	الدرجة والرتبة
١	لدى المؤسسة رؤية وأهداف استراتيجية محددة ومكتوبة.	ك	68	85	18	8	2	4.15	0.855	0.000	مرتفعة (3)
		%	37.6	47.0	9.9	4.4	1.1				
٢	الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة واضحة وتتوافق مع الرؤية.	ك	68	90	14	7	2	4.19	0.822	0.000	مرتفعة (1)
		%	37.6	49.7	7.7	3.9	1.1				
٣	تضع المؤسسة أهداف سنوية واضحة وقابلة للقياس، لجميع أنشطتها وعملياتها بناءً على رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.	ك	62	92	17	7	3	4.12	0.854	0.000	مرتفعة (4)
		%	34.3	50.8	9.4	3.9	1.7				
٤	يتم مراجعة وتحديث الرؤية والأهداف الاستراتيجية بشكل دوري لتتماشى مع التغيرات السوقية.	ك	62	93	20	4	2	4.15	0.788	0.000	مرتفعة (2)
		%	34.3	51.4	11.0	2.2	1.1				
	إجمالي المحور										
								4.15	0.718	0.000	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (١٠) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور الأول (الرؤية والأهداف الاستراتيجية) حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة (الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة واضحة وتتوافق مع الرؤية). بانحراف معياري (0.822)، ومتوسط حسابي (4.19)، فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (تضع المؤسسة أهداف سنوية واضحة وقابلة للقياس، لجميع أنشطتها وعملياتها بناءً على رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية) بانحراف معياري (0.854)، ومتوسط حسابي (4.12). وقد كان المتوسط المرجح للأوزان للمحور (الرؤية والأهداف الاستراتيجية) بلغ قيمة (4.15)، بانحراف معياري (0.718).

٢) التحليل الاستراتيجي:

جدول رقم (١١) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لفقرات محور (التحليل الاستراتيجي):

م	الفقرة	التكرار والنسبة %	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الراجح	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الإحصائية	الدرجة والرتبة
٥	لدى إدارة المؤسسة معرفة جيدة بالتحليل الاستراتيجي وإدراك لأهميته في اتخاذ القرارات.	ك	53	94	23	9	2	4.03	0.849	0.000	مرتفعة (2)
		%	29.3	51.9	12.7	5.0	1.1				
٦	تجري المؤسسة تحليلاً دقيقاً للبيئة الخارجية وتأثيرها على الأداء.	ك	49	97	26	6	3	4.01	0.837	0.000	مرتفعة (3)
		%	27.1	53.6	14.4	3.3	1.7				
٧	تستخدم المؤسسة أدوات تحليلية مثل SWOT أو PESTEL في تحليل البيئة الخارجية.	ك	49	72	42	8	5	3.87	0.957	0.000	مرتفعة (4)
		%	27.1	42.5	23.2	4.4	2.8				
٨	تقوم المؤسسة باستمرار بجمع وتحليل المعلومات حول السوق والمنافسين لمواكبة التغيرات والاستفادة من الفرص المتاحة.	ك	56	95	21	8	1	4.09	0.805	0.000	مرتفعة (1)
		%	30.9	52.5	11.6	4.4	0.6				
	إجمالي المحور										
								4.00	0.746	0.000	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (١١) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور الثاني (التحليل الاستراتيجي) حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة: (تقوم المؤسسة باستمرار بجمع وتحليل المعلومات حول السوق والمنافسين لمواكبة التغيرات والاستفادة من الفرص المتاحة) بانحراف معياري (0.805)، ومتوسط حسابي (4.09)، فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (تستخدم المؤسسة أدوات تحليلية مثل SWOT أو PESTEL في تحليل البيئة الخارجية) بقيمة انحراف معياري (0.957)، وقيمة متوسط حسابي (3.87). وقد كان المتوسط المرجح للأوزان للمحور (التحليل الاستراتيجي) بلغ قيمة (4.00)، بانحراف معياري (0.746).

٣) اختيار الاستراتيجية:

جدول رقم (١٢) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لفقرات محور (اختيار الاستراتيجية):

م	الفقرة	التكرار والنسبة %	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الراجح	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الإحصائية	الدرجة والرتبة
٩	تضع المؤسسة خططها واستراتيجياتها بناءً على نتائج تحليل عناصر البيئة الخارجية والداخلية.	ك	50	101	20	6	4	4.03	0.849	0.000	مرتفعة (3)
		%	27.6	55.8	11.0	3.3	2.2				
١٠	الخطط الاستراتيجية المختارة تتوافق مع الرؤية والأهداف الاستراتيجية للشركة.	ك	59	98	15	5	4	4.12	0.841	0.000	مرتفعة (1)
		%	32.6	54.1	8.3	2.8	2.2				
١١	الخطط والاستراتيجيات التي تختارها المؤسسة تتناسب مع القدرات الداخلية للمؤسسة.	ك	52	101	19	6	3	4.07	0.821	0.000	مرتفعة (2)
		%	28.7	55.8	10.5	3.3	1.7				
١٢	تضع المؤسسة خطط واستراتيجيات بديلة تستخدم عند حدوث أي تغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية أو انحراف في الخطط والاستراتيجيات.	ك	47	99	22	12	1	3.99	0.837	0.000	مرتفعة (4)
		%	26.0	54.7	12.2	6.6	0.6				
	إجمالي المحور							4.05	0.725	0.000	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (١٢) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور الثالث (اختيار الاستراتيجية) حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (الخطط الاستراتيجية المختارة تتوافق مع الرؤية والأهداف الاستراتيجية للشركة) بانحراف معياري (0.841)، ومتوسط حسابي (4.12)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (تضع المؤسسة خطط واستراتيجيات بديلة تستخدم عند حدوث أي تغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية أو انحراف في الخطط والاستراتيجيات) بقيمة انحراف معياري (0.837)، وقيمة متوسط حسابي (3.99). وقد كان المتوسط المرجح للأوزان للمحور (اختيار الاستراتيجية) بلغ قيمة (4.05)، بانحراف معياري (0.725).

٤) تنفيذ الاستراتيجية:

جدول رقم (١٣) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لفقرات محور (تنفيذ الاستراتيجية):

م	الفقرة	التكرار والنسبة %	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الراجح	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الإحصائية	الدرجة والرتبة
١٣	تلتزم إدارة المؤسسة بالبرامج والجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.	ك	51	101	19	6	4	4.04	0.849	0.000	مرتفعة (2)
		%	28.2	55.8	10.5	3.3	2.2				
١٤	تتخذ المؤسسة قرارات إدارية تنسجم مع الخطط والاستراتيجيات الموضوعة.	ك	54	97	20	7	3	4.06	0.844	0.000	مرتفعة (1)
		%	29.8	53.6	11.0	3.9	1.7				
١٥	تتمتع المؤسسة بموارد وإمكانيات تساعد على تطبيق خطط واستراتيجيات المؤسسة.	ك	55	94	20	8	4	4.04	0.890	0.000	مرتفعة (3)
		%	30.4	51.9	11.0	4.4	2.2				
١٦	يتلقى الموظفين التدريب اللازم لضمان تنفيذ الاستراتيجيات بنجاح.	ك	58	85	23	9	6	3.99	0.975	0.000	مرتفعة (4)
		%	32.0	47.0	12.7	5.0	3.3				
إجمالي المحور											
								4.03	0.776	0.000	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (١٣) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور الرابع (تنفيذ الاستراتيجية) حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (تتخذ المؤسسة قرارات إدارية تنسجم مع الخطط والاستراتيجيات الموضوعة) بانحراف معياري (0.844)، ومتوسط حسابي (4.06)، فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (يتلقى الموظفون التدريب اللازم لضمان تنفيذ الاستراتيجيات بنجاح) بقيمة انحراف معياري (0.975)، وقيمة متوسط حسابي (3.99).

وقد كان المتوسط المرجح للأوزان للمحور (تنفيذ الاستراتيجية) بلغ قيمة (4.03)، بانحراف معياري (0.776).

٥) تقييم الاستراتيجية:

جدول رقم (١٤) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لفقرات محور (تقييم الاستراتيجية):

م	الفقرة	التكرار والنسبة %	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الراجح	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الإحصائية	الدرجة والرتبة
١٧	تمارس المؤسسة الرقابة الاستراتيجية لتحديد الانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها.	ك	54	91	23	9	4	4.01	0.910	0.000	مرتفعة (4)
		%	29.8	50.3	12.7	5.0	2.2				
١٨	تقوم إدارة المؤسسة بالرقابة والمراجعة المستمرة للخطط والاستراتيجيات لإجراء التحسينات والتغيير المطلوبة.	ك	53	102	17	6	3	4.08	0.816	0.000	مرتفعة (1)
		%	29.3	56.4	9.4	3.3	1.7				
١٩	تطبق إدارة المؤسسة معايير ومؤشرات واضحة ومعتمدة في تقييم الأداء الاستراتيجي.	ك	52	101	16	9	3	4.05	0.852	0.000	مرتفعة (2)
		%	28.7	55.8	8.8	5.0	1.7				
٢٠	تستجيب الإدارة بشكل سريع لنتائج عملية التقييم الاستراتيجي.	ك	51	95	23	9	3	4.01	0.872	0.000	مرتفعة (3)
		%	28.2	52.5	12.7	5.0	1.7				
	إجمالي المحور										
								4.03	0.788	0.000	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (١٣) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور الخامس (تقييم الاستراتيجية) حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (تقوم إدارة المؤسسة بالرقابة والمراجعة المستمرة للخطط والاستراتيجيات لإجراء التحسينات والتغيير المطلوبة) بانحراف معياري (0.816)، ومتوسط حسابي (4.08)، فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (تمارس المؤسسة الرقابة الاستراتيجية لتحديد الانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها) بقيمة انحراف معياري (0.910)، وقيمة متوسط حسابي (4.01).

وقد كان المتوسط المرجح للأوزان للمحور (تقييم الاستراتيجية) بلغ قيمة (4.03)، بانحراف معياري (0.788).

ثانياً: فقرات المتغير التابع: (أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة) ويشمل:

جدول رقم (١٤) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لفقرات محور (أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة):

م	الفقرة	التكرار والنسبة %	أوافق بشدة	أو أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الراجح	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الإحصائية	الدرجة والرتبة
٢١	تدير المؤسسة مواردها بكفاءة عالية لتحقيق أقصى استفادة منها.	ك	64	89	16	9	3	4.12	0.884	0.000	مرتفعة (2)
		%	35.4	49.2	8.8	5.0	1.7				
٢٢	تتم العمليات التشغيلية في المؤسسة بأقل قدر من الهدر والتكلفة.	ك	51	91	23	10	6	3.94	0.965	0.000	مرتفعة (6)
		%	28.2	50.3	12.7	5.5	3.3				
٢٣	تحرص المؤسسة على استخدام التقنيات الحديثة لتعزيز الكفاءة التشغيلية.	ك	57	93	19	10	2	4.07	0.860	0.000	مرتفعة (5)
		%	31.5	51.4	10.5	5.5	1.1				
٢٤	المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة تلبي على معايير الجودة.	ك	55	96	22	6	2	4.08	0.809	0.000	مرتفعة (4)
		%	30.4	53.0	12.2	3.3	1.1				
٢٥	تجري المؤسسة تقييمات منتظمة لضمان الجودة وتحسينها.	ك	55	107	11	4	4	4.13	0.799	0.000	مرتفعة (1)
		%	30.4	59.1	6.1	2.2	2.2				
٢٦	يعبر العملاء عن رضاهم التام عن جودة الخدمات والمنتجات.	ك	56	90	31	1	3	4.08	0.806	0.000	مرتفعة (3)
		%	30.9	49.7	17.1	0.6	1.7				
٢٧	تحقق المؤسسة أرباحاً متزايدة بشكل مستمر.	ك	36	103	33	6	3	3.90	0.810	0.000	مرتفعة (7)
		%	19.9	56.9	18.2	3.3	1.7				
٢٨	هوامش الربح للمؤسسة تعتبر مرتفعة مقارنة بالمنافسين.	ك	31	89	49	7	5	3.74	0.884	0.000	مرتفعة (8)
		%	17.1	49.2	27.1	3.9	2.8				
	إجمالي المحور										
								4.01	0.690	0.000	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (١٤) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور (أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة) حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (تجري المؤسسة تقييمات منتظمة لضمان الجودة وتحسينها) بانحراف معياري (0.799)، ومتوسط حسابي (4.13)، فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (هوامش الربح للمؤسسة تعتبر مرتفعة مقارنة بالمنافسين) بقيمة انحراف معياري (0.884)، وقيمة متوسط حسابي (3.74).

وقد كان المتوسط المرجح للأوزان للمحور (التكلفة) بلغ قيمة (4.01)، بانحراف معياري (0.690).

٤,٣. اختبار فرضيات الدراسة:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة:

تستند هذه الدراسة على الفرضية الرئيسة التالية:

الفرضية الرئيسة H: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار المتعدد القياسي (Standardized Multiple Linear Regression) وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول رقم (١٥).

جدول (١٥) نتائج اختبار أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض

T. Sig	قمة (T) المحسوبة	المعاملات المعيارية	معاملات الانحراف المعيارى		المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية	المتغير التابع
		معامل بيتا β	الخطأ المعيارى	معامل B الثابت		
0.000	4.204		0.132	0.553	الثابت (Constant)	أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة
0.959	-.052-	-0.003-	0.054	-0.003-	الرؤية والأهداف الاستراتيجية	
0.206	1.268	0.089	0.065	0.083	التحليل الاستراتيجى	
0.015	2.461	0.205	0.079	0.195	اختيار الاستراتيجية	
0.022	2.315	0.207	0.080	0.184	تنفيذ الاستراتيجية	
0.000	5.608	0.454	0.071	0.398	تقييم الاستراتيجية	
F. Sig	قيمة F المحسوبة		معامل التحديد R ²		معامل الارتباط R	
0.000	169.690		0.824		0.910	

* معنوي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) قيمة F الجدولية = (2.37) DF= 5/175 قيمة T الجدولية = (1.96)

يوضح الجدول (١٥) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية والمتمثل بوجود مجموعة من أبعاد المتغير المستقل وهي: الرؤية والأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، اختيار الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية، ومتغير تابع واحد يمثل أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

ويلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط $R=(0.910)$ مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض. ويلاحظ وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في

المتغير التابع أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة، من خلال قيمة (F. Sig) والبالغة (0.00) وهي أقل من (0.05) وأيضاً من خلال قيمة (F) المحسوبة وقيمتها (169.690) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (5/175)، وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.824$) إلى أن الإدارة الاستراتيجية بأبعاده قد فسر ما نسبته (82.4%) من التباين الحاصل في أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

ويظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية أن قيمة معامل بيتا (الرؤية والأهداف والاستراتيجية) قد بلغ $\beta=-$ 0.003 وأن قيمة (T) المحسوبة (-0.052-) وهي أصغر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى (Sig=0.959) وهي غير معنوية، أما قيمة معامل بيتا (التحليل الاستراتيجي) فقد بلغت ($\beta=0.089$) وأن قيمة (T) المحسوبة (1.268) وهي أصغر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى (Sig=0.206) وهي غير معنوية، كما بلغت قيمة معامل بيتا (اختيار الاستراتيجية) ($\beta=0.205$) وأن قيمة (T) المحسوبة (2.461) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى (Sig=0.015) وهي معنوية، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (تنفيذ الاستراتيجية) ($\beta=0.207$) وأن قيمة (T) المحسوبة (2.315) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى (Sig=0.022) وهي معنوية، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (تقييم الاستراتيجية) ($\beta=0.454$) وأن قيمة (T) المحسوبة (5.608) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى (Sig=0.000) وهي معنوية والموضحة في الجدول رقم (١٥).

وبناءً على ما سبق لا يمكننا قبول الفرضية العدمية (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة (H_a) القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_01 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية والأهداف الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول (١٦). ويوضح الجدول نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية والمتمثل بوجود متغير

مستقل واحد وهو: الرؤية والأهداف الاستراتيجية، ومتغير تابع واحد يمثل أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة. ويلاحظ من الجدول (١٦) أن معامل الارتباط $R=73.6\%$ مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين تطبيق (الرؤية والأهداف الاستراتيجية) وأداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

جدول (16) نتائج اختبار أثر (الرؤية والأهداف الاستراتيجية) على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

T. Sig	قمة (T) المحسوبة	المعاملات المعيارية	معاملات الانحراف المعياري		المتغير المستقل	المتغير التابع
		معامل بيتا β	الخطأ المعياري	معامل B الثابت		
0.000	5.230		0.205	1.070	الثابت (Constant)	أداء المشاريع
0.000	14.566	0.736	0.049	0.707	الرؤية والأهداف الاستراتيجية	الصغيرة والمتوسطة
F. Sig	قيمة F المحسوبة		معامل التحديد R^2		معامل الارتباط R	
0.000	212.168		0.542		0.736	

* معنوي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ قيمة F الجدولية = (2.37) $DF=1/179$ قيمة T الجدولية = (1.96)

ويلاحظ وجود أثر ذي دلالة إحصائية لـ (الرؤية والأهداف الاستراتيجية) في المتغير التابع أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة، من خلال قيمة (T. Sig) والبالغة (0.00) وهي أقل من (0.05) وأيضاً من خلال قيمة (T) المحسوبة وقيمتها (14.566) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (1/179)، وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.542$) إلى أن (الرؤية والأهداف الاستراتيجية) قد فسر ما نسبته (54.2%) من التباين الحاصل في أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

وبناءً على ما سبق لا يمكننا قبول الفرضية العدمية (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة (H_a) القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية والأهداف الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_{02} - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل الاستراتيجي على أداء

المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول (١٧). ويوضح الجدول نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية والمتمثل بوجود متغير مستقل واحد وهو: التحليل الاستراتيجي، ومتغير تابع واحد يمثل أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة. ويلاحظ من الجدول (١٧) أن معامل الارتباط $R=81.0\%$ مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين (التحليل الاستراتيجي) وأداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

جدول (17) نتائج اختبار أثر (التحليل الاستراتيجي) على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

T. Sig	قيمة (T) المحسوبة	المعاملات المعيارية	معاملات الانحراف المعياري		المتغير المستقل	المتغير التابع
		معامل بيتا β	الخطأ المعياري	معامل B الثابت		
0.000	6.143		0.165	1.011	الثابت (Constant)	أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة
0.000	18.512	0.810	0.040	0.749	التحليل الاستراتيجي	
F. Sig	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2		معامل الارتباط R		
0.000	342.707	0.657		0.810		

* معنوي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ قيمة F الجدولية = (2.37) $DF= 1/179$ قيمة T الجدولية = (1.96)

ويلاحظ وجود أثر ذي دلالة إحصائية لـ (الرؤية والأهداف الاستراتيجية) في المتغير التابع أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة، من خلال قيمة (T. Sig) والبالغة (0.00) وهي أقل من (0.05) وأيضاً من خلال قيمة (T) المحسوبة وقيمتها (18.512) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (1/179)، وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.657$) إلى أن (التحليل الاستراتيجي) قد فسر ما نسبته (65.7%) من التباين الحاصل في أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

وبناءً على ما سبق لا يمكننا قبول الفرضية العدمية (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة (H_a) القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للتحليل الاستراتيجي على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H03- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاختبار الاستراتيجية على أداء

المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) وكانت نتائجه كما هي

موضحة في الجدول (١٨).

ويوضح الجدول (١٨) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية والمتمثل بوجود متغير مستقل واحد وهو:

اختبار الاستراتيجية، ومتغير تابع واحد يمثل أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة. ويلاحظ من الجدول (١٨) أن

معامل الارتباط ($R=85.0\%$) مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين (اختبار الاستراتيجية) وأداء المشاريع الصغيرة

والمتوسطة بمدينة الرياض.

جدول (18) نتائج اختبار أثر (اختبار الاستراتيجية) على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

T. Sig	قمة (T) المحسوبة	المعاملات المعيارية	معاملات الانحراف المعياري		المتغير المستقل	المتغير التابع
		معامل بيتا β	الخطأ المعياري	معامل B الثابت		
0.000	4.723		0.154	0.729	الثابت (Constant)	أداء المشاريع
0.000	21.584	0.850	0.037	0.809	اختيار الاستراتيجية	الصغيرة والمتوسطة
F. Sig	قيمة F المحسوبة		معامل التحديد R^2		معامل الارتباط R	
0.000	465.872		0.722		0.850	

* معنوي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) قيمة F الجدولية = (2.37) DF= 1/179 قيمة T الجدولية = (1.96)

ويلاحظ وجود أثر ذي دلالة إحصائية لـ (اختبار الاستراتيجية) في المتغير التابع أداء المشاريع الصغيرة

والمتوسطة، من خلال قيمة (T. Sig) والبالغة (0.00) وهي أقل من (0.05) وأيضاً من خلال قيمة (T) المحسوبة

وقيمتها (21.584) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية

(1/179)، وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.722$) إلى أن (اختبار الاستراتيجية) قد فسر ما نسبته (72.2%) من

التباين الحاصل في أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

وبناءً على ما سبق لا يمكننا قبول الفرضية العدمية (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة (H_a) القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاختبار الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الفرعية الرابعة: H_{04} - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول (١٩). ويوضح الجدول نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية والمتمثل بوجود متغير مستقل واحد وهو: تنفيذ الاستراتيجية ومتغير تابع واحد يمثل أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة. ويلاحظ من الجدول (١٩) أن معامل الارتباط $R = (87.2\%)$ مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين (تنفيذ الاستراتيجية) وأداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

جدول (19) نتائج اختبار أثر (تنفيذ الاستراتيجية) على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

T. Sig	قيمة (T) المحسوبة	المعاملات المعيارية	معاملات الانحراف المعياري		المتغير المستقل	المتغير التابع
		معامل بيتا β	الخطأ المعياري	معامل B الثابت		
0.000	6.602		0.133	0.880	الثابت (Constant)	أداء المشاريع
0.000	23.877	0.872	0.032	0.775	تنفيذ الاستراتيجية	الصغيرة والمتوسطة
F. Sig	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2		معامل الارتباط R		
0.000	570.129	0.761		0.872		

* معنوي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) قيمة F الجدولية = (2.37) DF= 1/179 قيمة T الجدولية = (1.96)

ويلاحظ وجود أثر ذي دلالة إحصائية لـ (تنفيذ الاستراتيجية) في المتغير التابع أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة، من خلال قيمة (T. Sig) والبالغة (0.00) وهي أقل من (0.05) وأيضاً من خلال قيمة (T) المحسوبة وقيمتها (23.877) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية

(1/179)، وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.761$) إلى أن (تنفيذ الاستراتيجية) قد فسر ما نسبته (76.2%) من

التباين الحاصل في أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

وبناءً على ما سبق لا يمكننا قبول الفرضية العدمية (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة (H_a) القائلة: يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة

الرياض.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية الفرعية الخامسة: H_{05} - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم

الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) وكانت نتائجه كما هي

موضحة في الجدول (٢٠). ويوضح الجدول نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية والمتمثل بوجود متغير

مستقل واحد وهو: تقييم الاستراتيجية، ومتغير تابع واحد يمثل أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة. ويلاحظ من

الجدول (٢٠) أن معامل الارتباط ($R=88.9\%$) مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين (تقييم الاستراتيجية) وأداء

المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

جدول (20) نتائج اختبار أثر (تقييم الاستراتيجية) على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

T. Sig	قمة (T) المحسوبة	المعاملات المعيارية	معاملات الانحراف المعياري		المتغير المستقل	المتغير التابع
		معامل بيتا β	الخطأ المعياري	معامل B الثابت		
0.000	7.090		0.123	0.873	الثابت (Constant)	أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة
0.000	25.950	0.889	0.030	0.778	تقييم الاستراتيجية	
F. Sig	قيمة F المحسوبة		معامل التحديد R ²		معامل الارتباط R	
0.000	673.387		0.790		0.889	

قيمة T الجدولية = (1.96)

DF= 1/179

قيمة F الجدولية = (2.37)

* معنوي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وبالاحظ وجود أثر ذي دلالة إحصائية لـ (تقييم الاستراتيجية) في المتغير التابع أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة، من خلال قيمة (T. Sig) والبالغة (0.00) وهي أقل من (0.05) وأيضاً من خلال قيمة (T) المحسوبة وقيمتها (25.950) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (1/179)، وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.790$) إلى أن (تقييم الاستراتيجية) قد فسر ما نسبته (79.0%) من التباين الحاصل في أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

وبناءً على ما سبق لا يمكننا قبول الفرضية العدمية (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة (H_a) القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

٥. الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج أن الإدارة الاستراتيجية تطبق بدرجة مرتفعة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض. هذه النتائج تتوافق مع دراسة العمري (٢٠٢٣)، التي أشارت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وأبعاد أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة. وتعكس تلك النتائج التزام المدراء في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بتطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية، كما أن هذا التطبيق المرتفع للإدارة الاستراتيجية يمكن المشاريع الصغيرة والمتوسطة من الاستفادة القصوى من الفرص المتاحة في اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة، مما يعزز من قدرتها على التنافس والتميز.

كما تشير نتائج الدراسة إلى أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض تولي اهتماماً كبيراً بالرؤية والأهداف الاستراتيجية. هذه النتيجة تتوافق مع نتائج دراسة محمد (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن المصارف التجارية السودانية لديها مستوى مرتفع من الاهتمام بالرؤية والأهداف الاستراتيجية. هذا الاهتمام الكبير الذي توليه المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض للرؤية والأهداف الاستراتيجية يظهر فهماً عميقاً لأهمية صياغة الرؤية والأهداف الاستراتيجية. ويسهم هذا النهج في تمكين المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وأشارت النتائج إلى أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض تطبق التحليل الاستراتيجي. هذه النتيجة تتوافق مع نتائج دراسة أرباب (٢٠١٨)، التي أشارت إلى أن شركة السكر السودانية لديها اهتمام بتطبيق التحليل الاستراتيجي كأحد أبعاد الإدارة الاستراتيجية بما يعزز من الأداء. يعد استخدام التحليل الاستراتيجي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض خطوة حيوية وهامة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث تساعد أدوات واستراتيجيات التحليل هذه في تعزيز قدرة المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض على التعامل مع التحديات البيئية.

وأظهرت النتائج أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض تهتم باختيار الاستراتيجية كأحد أبعاد الإدارة الاستراتيجية. هذه النتائج تتوافق مع نتائج دراسة حسن (٢٠١٧) التي أشارت إلى أن شركة التأمينات الإسلامية لديها اهتمام بمستوى عال باختيار الاستراتيجية ودورها في تعزيز الأداء.

كما بينت النتائج أن الإدارة الاستراتيجية بجميع عناصرها وأبعادها لها أثر ذو دلالة إحصائية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض. وهذا يفسر مدى حاجة المشاريع الصغيرة والمتوسطة إلى تطبيق الإدارة الاستراتيجية لتحسين أدائها وقدرتها على المنافسة. وبعد ذلك مؤشراً قوياً على أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض تطبق الإدارة الاستراتيجية بفعالية لتحسين أدائها. ويعزز ذلك من قدرة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ويتوافق ذلك مع نتائج دراسة (Alshagawi & Mabkhot 2024) التي أظهرت أيضاً أن التسويق الريادي والقيمة الريادية لهما أثر ذو دلالة إحصائية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة. وكذلك دراسة (SALAU A D E Y E M I Nurudeen 2022) التي أظهرت أن جميع متغيرات الإدارة الاستراتيجية (مسح البيئة، والاستراتيجية التجارية، والهيكل التنظيمي) لها تأثير إيجابي معنوي على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

الاستنتاجات والتوصيات:

• نتائج الدراسة:

١. تظهر النتائج أن الإدارة الاستراتيجية لها أثر ذو دلالة إحصائية على أداء المشاريع، مما يُعزز من قدرتها على المنافسة.

٢. تظهر النتائج أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض تولي اهتمامًا كبيرًا للرؤية والأهداف الاستراتيجية، مما يسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

٣. تطبق المشاريع التحليل الاستراتيجي بفعالية، مما يعزز من قدرتها على التعامل مع التحديات البيئية وتحديد الفرص.

٤. تظهر النتائج اهتمام المشاريع بمستوى عال باختيار الاستراتيجية المناسبة، مما يسهم في تعزيز الأداء.

٥. تشير النتائج إلى تطبيق فعال لتنفيذ الاستراتيجية، مما يسهم في تحسين أداء المشاريع.

٦. تظهر النتائج أن تقييم الاستراتيجية يُجرى بشكل دوري، مما يمكن المشاريع من تحديث استراتيجياتها بما يتناسب مع الأهداف الطويلة الأمد.

وتتعد هذه النتائج مؤشرًا قويًا على أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتعزيز قدرتها التنافسية في سوق العمل.

• التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج فإنها توصي بالآتي:

١. تشجيع المشاريع الصغيرة والمتوسطة على تبني مبادئ الإدارة الاستراتيجية من خلال ورش عمل ودورات تدريبية.

٢. يجب على المشاريع الصغيرة والمتوسطة الاستمرار في تطوير وتحديث رؤاها وأهدافها الاستراتيجية لتتوافق مع التغيرات السوقية والتحديات البيئية.

٣. تقديم الدعم للمشاريع في اختيار الاستراتيجيات التي تعزز من قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها.

٤. تعزيز فعالية تنفيذ الاستراتيجية من خلال تطوير الآليات المناسبة لتنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال ومراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف.

٥. إجراء تقييم دوري للإستراتيجيات المطبقة وتحديثها بما يتناسب مع الأهداف الطويلة الأمد.

المراجع:

- ١) أبو غزالة، محمد عبدالله. (٢٠١٥). إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- ٢) أحمد، محمد سمير. (٢٠٠٩). الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- ٣) إدريس، ثابت والمرسي، جمال الدين. (٢٠٠٣). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الاسكندرية، الدار الجامعية.
- ٤) ارباب، زينب سيد مصطفى، و محمد، بكري الطيب موسى. (٢٠١٨). أثر الإدارة الاستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي: دراسة حالة شركة السكر السودانية - ولاية الخرطوم ٢٠٠٧ - ٢٠١٧ م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية.
- ٥) تبيدي، محمد. (٢٠١٠). أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفاعلية الأداء - دراسة قطاع الاتصالات السودانية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم.
- ٦) الجبوري، حسن محمد. (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- ٧) حداد، مناور. (٢٠٠٦). دور البنوك والمؤسسات المالية في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، جامعة أربد الأهلية، الأردن.
- ٨) الحربي، محمد. (٢٠٢٠). ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية، جامعة الطائف.
- ٩) حسن، رافت محمد عثمان، و حمدنا الله، مرتضى طلحة. (٢٠١٧). دور الادارة الاستراتيجية في رفع كفاءة أداء العاملين لتحقيق الجودة الشاملة: بالتطبيق على شركة التأمينات الاسلامية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1033828>
- ١٠) الركابي، نزار كاظم. (٢٠٠٤). الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ط ١.
- ١١) رمضان، سهام محمد. (٢٠١٠). نموذج مقترح للتغيير لزيادة فعالية المنظمات - دراسة ميدانية على شركات الأدوية والمستحضرات الطبيعية بقطاع الأعمال العام، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- ١٢) سالم، مؤمن ودياب، محمد. (٢٠٢٠). أثر الرؤية الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد ١، العدد ٦.
- ١٣) الطوير، عبدالكريم إبراهيم. (٢٠١٧). الإدارة الاستراتيجية ودورها في رفع أداء الهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية. مجلة علوم التربية الرياضية والعلوم الأخرى، ع ٢٤، ٥٦ - ٧٣.

١٤) عبدالله، موساوي. (٢٠١٥). الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ماجستير، جامعة أدرار، الجزائر.

١٥) العمري، آيات سامح، و الشبلي، مطيع صالح. (٢٠٢٢). اثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في صندوق التنمية والتشغيل الأردني. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج ٧، ع ٣، ١٧٤ - ١٩٩.

١٦) العوادي، أمير غانم. (٢٠٠٩). أثر تبني فلسفة التسويق الأخضر في تحسين الأداء التسويقي، دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

١٧) عوض، محمد أحمد. (٢٠٠٣). الإدارة الاستراتيجية - الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، القاهرة.

١٨) محمد، شهاب الدين عبدالله شيخ الدين. (٢٠٢١). دور الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الأداء بالتطبيق على مجموعة من المصارف التجارية السودانية في الفترة من ٢٠١١-٢٠١٧ م. مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ع ٨، ١٥٥ - ١٨٦.

١٩) مرسي، نبيل وسليم، أحمد. (٢٠٠٧). الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.

٢٠) ميا، علي وزاهر، بسام. (٢٠٠٧). الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، دراسة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا.

٢١) الهادي، رحومة والمبروك، مسعود والزلعوطي، أحمد. (٢٠١٩). دور ريادة الأعمال في تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا، جامعة مصراتة، ليبيا.

٢٢) وزارة التجارة (٢٠١٨). مركز المعرفة - أخبار الوزارة،

<https://mc.gov.sa/ar/mediacenter/News/Pages/13-12-16-03.aspx>

٢٣) يوسفات، علي. (٢٠١٥). أهمية الترتيب الداخلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الشركة الجزائرية للبناءات المعدنية، الجزائر.

24) Alshagawi, Mohammed & Mabkhot, Hashed. (2024). The impact of strategic entrepreneurship and entrepreneurial marketing, entrepreneurship values on small and medium enterprises' performance: evidence from Saudi Arabia. Cogent Business & Management. 11. 10.1080/23311975.2024.2316947.

25) EYANUKU, J. P. (2021). Strategic Management and Performance of Small and Medium Enterprises in Lagos, Nigeria. Crawford University, Ogun State. CRAWFORD JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY RESEARCH (CJMR), VOL.2 NO.2, SEPTEMBER, Pp. 33-42.

26) Nunnally, J.C. and Bernstein, I.H. (1994) The Assessment of Reliability. Psychometric Theory, 3, 248-292.

- 27) Okeke, M.N., Oboreh, J.C. and Ezeaghaego, C.C. (2016) Effect of E-Commerce and the Growth of Small Scale Enterprises in Selected Enterprises in Anambra State. Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies, 5, 82-94.
- 28) Salau, N.A, (2022), "Appraisal of the Effect of Strategic Management on The Performance SMEs in Nigeria: A case study of some selected SMEs in Lagos State", Iconic Research and Engineering Journals, Vol. 5, Issue 8, Pp. 162-171.

الملاحق

الإشارة الردود 181 الإعدادات

لدراسة بعنوان " أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية على المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض ".
ونأمل منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة المرفقة من وجهة نظركم بدقة وموضوعية.
شاكرين وتقديرين تعاونكم.

القسم الأول: البيانات الشخصية (الوصف (اختياري)

الجنس *

ذكر ☐

أنثى ☐

العمر *

من 20 إلى 30 سنة ☐

من 31 إلى 40 سنة ☐

من 41 إلى 50 سنة ☐

أكثر من 50 سنة ☐

المؤهل العلمي *

ثانوية ☐

بكالوريوس ☐

بكالوريوس ☐

دراسات عليا ☐

سنوات الخبرة *

5 سنوات أو أقل ☐

من 6 إلى 10 سنوات ☐

من 11 إلى 15 سنة ☐

أكثر من 15 سنة ☐

القسم الثاني: فقرات الاستبيان:

الوصف (اختياري)

1- لدى المؤسسة رؤية وأهداف استراتيجية محددة ومكتوبة. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

2- الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة واضحة وتتوافق مع الرؤية. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

3- تضع المؤسسة أهداف سنوية واضحة وقابلة للقياس، لجميع أنشطتها وعملياتها بناءً على رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

4- يتم مراجعة وتحديث الرؤية والأهداف الاستراتيجية بشكل دوري للتماشى مع التغيرات السوقية. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

5- لدى إدارة المؤسسة معرفة جيدة بالتحليل الاستراتيجي وإدراك لأهميته في اتخاذ القرارات. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

8- تجرى المؤسسة تحليلاً دقيقاً للبيئة الخارجية وتأثيرها على الأداء. *

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

7- تستخدم المؤسسة أدوات تحليلية مثل PESTEL أو SWOT في تحليل البيئة الخارجية. *

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

8- تقوم المؤسسة باستمرار بجمع وتحليل المعلومات حول السوق والمنافسين لمواكبة التغيرات والاستفادة من الفرص المتاحة. *

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

9- تضع المؤسسة خططها واستراتيجياتها بناءً على نتائج تحليل عناصر البيئة الخارجية والداخلية. *

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

10- الخطط الاستراتيجية المختارة تتوافق مع الرؤية والأهداف الاستراتيجية للشركة. *

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

11- الخطط والاستراتيجيات التي تختارها المؤسسة تتناسب مع القدرات الداخلية للمؤسسة. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

12- تضع المؤسسة خطط واستراتيجيات بديلة تستخدم عند حدوث أي تغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية أو انحراف في الخطط والاستراتيجيات. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

13- تلتزم إدارة المؤسسة بالبرامج والجدول الزمني التي تضعها لتحقيق أهدافها. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

14- تتخذ المؤسسة قرارات إدارة تتسجم مع الخطط والاستراتيجيات الموضوعة. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

15- تتمتع المؤسسة بموارد وإمكانات تساعد على تطبيق خطط واستراتيجيات المؤسسة. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

16- يتلقى الموظفون التدريب اللازم لضمان تنفيذ الاستراتيجيات بنجاح. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

17- تمارس المؤسسة الرقابة الاستراتيجية لتحديد الانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

18- تقوم إدارة المؤسسة بالرقابة والمراجعة المستمرة للخطط والاستراتيجيات لإجراء التحسينات والتغييرات المطلوبة. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

19- تطبق إدارة المؤسسة معايير ومؤشرات واضحة ومعتمدة في تقييم الأداء الاستراتيجي. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

20- تستجيب الإدارة بشكل سريع لتتائج عملية التقييم الاستراتيجي. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

21- تدير المؤسسة مواردها بكفاءة عالية لتحقيق أقصى استفادة منها. *

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

22- تتم العمليات التشغيلية في المؤسسة بأقل قدر من الهدر والتكلفة. *

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

23- تحرص المؤسسة على استخدام التقنيات الحديثة لتعزيز الكفاءة التشغيلية. *

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

24- المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة تلبى على معايير الجودة. *

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

25- تجرى المؤسسة تقييمات منتظمة لضمان الجودة وتحسينها. *

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

26- يحسن العملاء عن رضاهم التام عن جودة الخدمات والمنتجات. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

27- تحقق المؤسسة أرباحاً متزايدة بشكل مستمر. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

28- هوامش الربح للمؤسسة تعتبر مرتفعة مقارنة بالمنافسين. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة