

نموذج المشروع النهائي 2



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة

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

اسم الطالب/

ماجد صالح العمار

221000989

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2025 – 1447



إِهْدَاء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله تعالى في تحقيق هذا العمل العلمي،

إلى والديَّ العزيزين رمز التضحية والعطاء،

إلى أساتذتي الأفاضل الذين لم يخلوا بتوجيهاتهم ونصحهم،

إلى زملائي الذين شاركوني رحلة البحث بكل تفاصيلها،

إلى كل من علّمني أن الصبر طريق النجاح،

وأن الطموح لا يقف عند حدود،

إلى من ألهموني الإصرار والسعي نحو الأفضل،

أهدي هذا العمل المتواضع عربون تقدير وامتنان،

راجيةً أن يكون لبنة في بناء العلم،

وسبيلاً لخدمة المجتمع والوطن.

شكر ونفك

أحمد الله عزوجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/

د. عبد الرحيم نادر

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي

عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم، وإدارة الموارد الاستراتيجية على النمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وسعت الدراسة إلى الكشف عن مدى إسهام هذه الأبعاد في تعزيز قدرة الشركات على التكيف مع المتغيرات وتحقيق مستويات أداء مستدامة تدعم استمراريته وتنافسيتها في بيئة أعمال تتسم بالتغير والتعقيد.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (120) شركة صغيرة ومتوسطة. وتم إجراء مجموعة من الأساليب الإحصائية للتحقق من صحة الفرضيات، شملت التحليل الوصفي، واختبارات الصدق والثبات، والانحدار الخطي البسيط والمتعدد، ومعاملات الارتباط، وذلك باستخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي على النمو المستدام، مع تفاوت قوة التأثير بين الأبعاد؛ حيث جاءت إدارة الموارد الاستراتيجية في المرتبة الأولى من حيث التأثير، تلاها تنفيذ الاستراتيجية، ثم صياغة الاستراتيجية، ثم المتابعة والتقييم. كما أظهرت النتائج أن مستوى تبني الشركات لممارسات التخطيط الاستراتيجي جاء مرتفعاً، وأن مؤشرات النمو المستدام تعكس أداءً إيجابياً يدعم استمرارية الشركات وتطورها في المدى الطويل.

تكمن أهمية الدراسة في إبراز الدور الحيوي للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز النمو المستدام للشركات الصغيرة والمتوسطة، مما يقدّم إطاراً إرشادياً يمكن تطبيقه لتحسين الأداء المؤسسي. وتساعد نتائج الدراسة صانعي القرار ومديري الشركات على فهم أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة تنمية، وتحفيز تبني ممارسات تخطيطية أكثر مرونة وفعالية. كما يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في صياغة سياسات اقتصادية داعمة، وبرامج تدريب وتطوير تستهدف رفع قدرات هذا القطاع الحيوي بما يعزز دوره في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، تنفيذ الاستراتيجية، المتابعة والتقييم، إدارة الموارد الاستراتيجية، النمو المستدام، الشركات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	مستخلص الدراسة
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ط.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.1.....	1.1 المقدمة:
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
2.1.....	2.1.1 فجوات على المستوى النظري
2.2.1.....	2.2.1 فجوات على المستوى التطبيقي
3.1.....	3.1 أهمية الدراسة
1.3.1.....	1.3.1 على المستوى النظري
2.3.1.....	2.3.1 على المستوى التطبيقي:
4.1.....	4.1 أسئلة الدراسة
5.1.....	5.1 أهداف الدراسة
6.1.....	6.1 فرضيات الدراسة
7.1.....	7.1 نموذج الدراسة
8.1.....	8.1 الدراسة الميدانية
9.1.....	9.1 مخطط المشروع
10.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
10.....	المقدمة:
11.....	المبحث الأول: المتغير المستقل
11.2.....	1.1.2 المقدمة

11	2.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي
12	3.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي
14	4.1.2 أهداف التخطيط الاستراتيجي
15	5.1.2 أبعاد التخطيط الاستراتيجي
17	6.1.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي
20	المبحث الثاني: المتغير التابع
20	1.2.2 المقدمة
20	2.2.2 مفهوم النمو المستدام
21	3.2.2 أهمية النمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة
22	4.2.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالنمو المستدام
25	المبحث الثالث: العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
	1.3.2 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة
25	2.3.2 الإطار المفاهيمي للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنمو المستدام
25	3.3.2 التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق النمو المستدام
26	4.3.2 دور أبعاد التخطيط الاستراتيجي في دعم النمو المستدام
	5.3.2 التخطيط الاستراتيجي والنمو المستدام في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة
27	6.3.2 البعد الاستدامي في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنمو
28	7.3.2 استخلاصات نظرية للعلاقة بين المتغيرين
29	8.3.2 الخاتمة
31	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
31	1.3 المقدمة
31	2.3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
33	3.3 تصميم البحث (بصلة البحثي)
34	4.3 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
34	5.3 طريقة جمع البيانات
36	6.3 أنواع البيانات
36	7.3 إجراءات التحليل الإحصائي

38	8.3 الخاتمة
39	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
39	1.4 المقدمة
39	2.4 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
41	3.4 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
43	4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
50	6.4 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
55	7.4 الخاتمة
57	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
57	1.5 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
58	2.5 توصيات الدراسة:
59	3.5 الخاتمة:
61	ABSTRACT
62	قائمة المراجع
62	المراجع العربية
67	المراجع الإنجليزية
70	الملاحق
71	استبيان الدراسة

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1): التوزيع الوصفي لخصائص عينة الدراسة	39
2.	الجدول (2): مصفوفة الارتباط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومتغير النمو المستدام	42
3.	الجدول (3): نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا	43
4.	الجدول (4): الإحصاء الوصفي لبعد صياغة الاستراتيجية	44
5.	الجدول (5): الإحصاء الوصفي لبعد تنفيذ الاستراتيجية	45
6.	الجدول (6): الإحصاء الوصفي لبعد المتابعة والتقييم	46
7.	الجدول (7): الإحصاء الوصفي لبعد إدارة الموارد الاستراتيجية	47
8.	الجدول (8): الإحصاء الوصفي لمتغير النمو المستدام (10 فقرات)	48
9.	الجدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على النمو المستدام	50
10.	الجدول (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر صياغة الاستراتيجية على النمو المستدام	51
11.	الجدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعد تنفيذ الاستراتيجية	53
12.	الجدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعد المتابعة والتقييم	54
13.	الجدول (13): تحليل الانحدار لبعد إدارة الموارد	55

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
7	الشكل رقم (1) نموذج الدراسة	1.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

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

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

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

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

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

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

2.1 مشكلة الدراسة

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

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

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

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

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

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

2.2.1 فجوات على المستوى التطبيقي

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

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

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

3.1 أهمية الدراسة

1.3.1 على المستوى النظري

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

2.3.1 على المستوى التطبيقي:

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

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

4.1 أسئلة الدراسة

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

يتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

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

5.1 أهداف الدراسة

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

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

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

6.1 فرضيات الدراسة

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

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

وتتفرع منه عدة فرضيات فرعية :

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

7.1 نموذج الدراسة

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

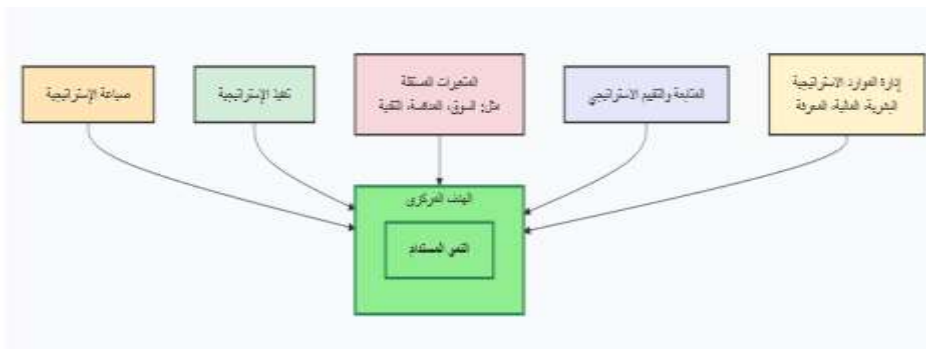
أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي):

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

المتغير التابع: النمو المستدام

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

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



8.1 الدراسة الميدانية

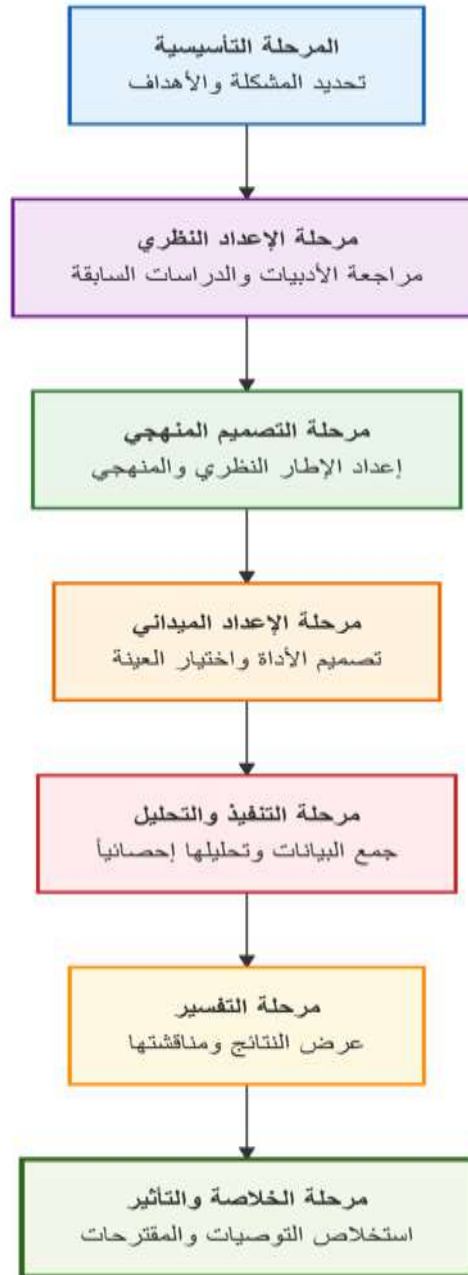
تستند هذه الدراسة الميدانية إلى فحص واقع التخطيط الاستراتيجي داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، نظراً لما تمثله هذه الفئة من منشآت من أهمية محورية في هيكل الاقتصاد الوطني. إذ تُعد هذه الشركات المحرك الرئيس لخلق فرص العمل وتحفيز الابتكار ودعم سلاسل التوريد المحلية. ويهدف الجانب الميداني من البحث إلى رصد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

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

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

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

9.1 مخطط المشروع



الفصل الثاني: الدراسات السابقة

المقدمة:

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

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

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

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

المبحث الأول: المتغير المستقل

1.1.2 المقدمة

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

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

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

2.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

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

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

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

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

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

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

3.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.1.2 أهداف التخطيط الاستراتيجي

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.1.2 أبعاد التخطيط الاستراتيجي

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

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

(1) صياغة الاستراتيجية

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

(2) تنفيذ الاستراتيجية

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

(3) المتابعة والتقييم

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

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

(4) إدارة الموارد الاستراتيجية

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

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

6.1.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي

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

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

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

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

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

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

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

المبحث الثاني: المتغير التابع

1.2.2 المقدمة

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

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

2.2.2 مفهوم النمو المستدام

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

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

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

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

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

3.2.2 أهمية النمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة

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

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

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

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

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

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

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

4.2.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالنمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة

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

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

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

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

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

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

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

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

المبحث الثالث: العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

1.3.2 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنمو المستدام في الشركات الصغيرة

والمتوسطة

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

2.3.2 الإطار المفاهيمي للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنمو المستدام

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

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

3.3.2 التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق النمو المستدام

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

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

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

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

4.3.2 دور أبعاد التخطيط الاستراتيجي في دعم النمو المستدام

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

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

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

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

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

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

5.3.2 التخطيط الاستراتيجي والنمو المستدام في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة

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

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

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

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

6.3.2 البعد الاستدامي في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنمو

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

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

7.3.2 استخلاصات نظرية للعلاقة بين المتغيرين

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

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

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

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

8.3.2 الخاتمة

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

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

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

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

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

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 المقدمة

يُعد اختيار المنهجية العلمية المناسبة أحد العناصر الأساسية التي تضمن دقة نتائج الدراسة وموثوقيتها، لاسيما عندما يتعلق الأمر بموضوع معقد ومتداخل الأبعاد مثل أثر التخطيط الاستراتيجي على النمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الإطار المنهجي الذي اعتمدت عليه الدراسة في معالجة مشكلتها والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، وذلك من خلال تحديد منهج البحث المتبع، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وبيان أدوات جمع البيانات، وأساليب التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي التي سُتستخدم لمعالجة البيانات. ويتيح هذا العرض المنهجي فهماً واضحاً للخطوات التي تم اتباعها في الجانب الميداني للدراسة، بما يعزز من مصداقية النتائج ويضمن اتساقها مع أهداف الدراسة ومتطلباتها العلمية.

2.3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تهدف التعريفات الإجرائية إلى تحديد كيفية قياس متغيرات الدراسة وعناصرها المختلفة بصورة عملية، بحيث يمكن تطبيقها في الجانب الميداني وإخضاعها للتحليل الإحصائي. وقد تم اعتماد هذه التعريفات استناداً إلى الأدبيات المعاصرة وأهداف الدراسة:

أولاً: المتغيرات المستقلة – التخطيط الاستراتيجي

يمثل التخطيط الاستراتيجي المتغير المستقل في هذه الدراسة، ويتم قياسه بأربعة أبعاد رئيسية، كما يلي:

▪ صياغة الاستراتيجية

يقصد بصياغة الاستراتيجية إجرائياً: مجموعة العمليات التي تقوم من خلالها الشركة بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وصياغة البدائل والاختيارات الاستراتيجية المناسبة. ويتم قياس هذا البعد من خلال مجموعة من العبارات

التي تعكس مدى وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف، وفاعلية تحليل البيئة، وتحديد التوجهات الاستراتيجية.

■ تنفيذ الاستراتيجية

يعرف تنفيذ الاستراتيجية إجرائياً بأنه: الخطوات والإجراءات العملية التي تتخذها الشركة لترجمة الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية وبرامج عمل وأنشطة قابلة للتنفيذ، من خلال توزيع المسؤوليات، وتخصيص الموارد، وتنسيق الجهود بين الوحدات التنظيمية. ويُقاس هذا البعد باستخدام عبارات تُظهر مستوى الالتزام، والتنسيق، والمتابعة التنفيذية.

■ المتابعة والتقييم الاستراتيجي

يقصد بالمتابعة والتقييم الاستراتيجي إجرائياً: مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تقييم أداء الخطة الاستراتيجية وقياس درجة التقدم في تحقيق الأهداف، واكتشاف الانحرافات وتصحيحها بآليات مناسبة. ويتم قياس هذا البعد من خلال عبارات تتعلق بدورية التقييم، جودة التقارير، آليات التصحيح، ومؤشرات الأداء المعتمدة.

■ إدارة الموارد الاستراتيجية

تعرف إدارة الموارد الاستراتيجية إجرائياً بأنها: الأساليب والآليات التي تعتمد عليها الشركة لتوظيف مواردها البشرية والمالية والتقنية بصورة فعّالة تتسق مع توجهاتها الاستراتيجية. ويُقاس هذا البعد عبر عبارات تعكس كفاءة استخدام الموارد، ومدى كفاية الإمكانيات المتاحة، وقدرات العاملين، وتوافر التقنيات الداعمة.

ثانياً: المتغير التابع - النمو المستدام

يعرف النمو المستدام إجرائياً بأنه: مستوى التحسن المستمر في أداء الشركة عبر فترة زمنية ممتدة، بما يشمل القدرة على زيادة الإنتاجية، وتطوير المنتجات والخدمات، وتحسين القدرة التنافسية، مع المحافظة على استقرار الموارد والاستجابة للتغيرات البيئية. ويتم قياس النمو المستدام باستخدام مجموعة عبارات تقيس: استمرارية الأداء، تنوع مصادر النمو، القدرة على التكيف، والتحسين الاقتصادي طويل الأجل.

3.3 تصميم البحث (بصلة البحثي)

يستند تصميم البحث في هذه الدراسة إلى نموذج البصلة البحثية الذي طوره Saunders وزملاؤه، والذي يُعد من أكثر النماذج شيوعاً في توجيه المنهجيات العلمية في مجال الإدارة والعلوم الاجتماعية. ويهدف هذا النموذج إلى تحديد الخطوات المنهجية المتتابعة التي يعتمد عليها الباحث في اختيار الاستراتيجية المناسبة لمعالجة مشكلة الدراسة. ويتكون التصميم من عدة طبقات مترابطة تبدأ بالفلسفة البحثية وتنتهي بالإجراءات والأساليب الخاصة بجمع البيانات وتحليلها، بما يضمن اتساق الدراسة ومنهجيتها مع طبيعتها وأهدافها الميدانية.

في الطبقة الأولى من البصلة، تتحدد الفلسفة البحثية التي تنطلق منها الدراسة، وقد تم تبني فلسفة الوضعية (Positivism) نظراً لاعتماد الدراسة على البيانات الكمية واختبار العلاقات بين المتغيرات وفق إطار علمي قائم على الموضوعية والقياس. وفي الطبقة الثانية، يتم تحديد منهج البحث، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الاستنتاجي (Deductive Approach) لما يتناسب مع صياغة فرضيات محددة واختبارها ميدانياً للتحقق من صحتها.

أما الطبقة الثالثة، فتتعلق باستراتيجية البحث؛ وقد تم اختيار الاستبيان كأداة رئيسة ضمن الاستراتيجية الكمية، نظراً لملاءمته في جمع بيانات من عينة واسعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة وتحويلها إلى بيانات قابلة للتحليل الإحصائي. وفي الطبقة الرابعة، تركز الدراسة على الاختيارات المنهجية، حيث تم اعتماد المنهج أحادي الأسلوب (Mono Method)، باستخدام أسلوب كمي واحد لتحليل البيانات بما يتسق مع طبيعة الفرضيات.

وفي الطبقة الخامسة، تحدد الدراسة أفق الزمن البحثي (Time Horizon)، وقد تم تبني الأفق المقطعي (Cross-sectional) نظراً لاعتماد الدراسة على جمع البيانات في فترة زمنية واحدة دون تتبع زمني ممتد. أما طبقة الإجراءات الداخلية للبصلة، فتتناول أساليب جمع البيانات من خلال استبيان مصمم وفقاً لأبعاد التخطيط الاستراتيجي ومتغير النمو المستدام، مع مراعاة شروط الصدق والثبات.

وأخيراً، تتناول الطبقة السادسة أساليب تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية مثل التحليل الوصفي، ومعاملات الارتباط، والانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات وتفسير العلاقات بين المتغيرات بما يعزز مصداقية النتائج العلمية.

4.3 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتمثل مجتمع البحث في جميع الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في القطاعين الصناعي والخدمي، وذلك لما تمثله هذه الفئة من منشآت من أهمية اقتصادية بالغة في دعم النمو والتنمية المستدامة. ويتميز هذا المجتمع بتنوع قطاعاته، واختلاف مستويات نضجه الإداري، وتباين قدراته في تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي. ونظراً لاتساع المجتمع الإحصائي، فقد تم تحديد مجتمع الدراسة المستهدف ليشمل الشركات التي يتراوح عدد العاملين فيها بين (10 - 249) عاملاً، والمسجلة رسمياً وفق التصنيفات الوطنية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. ويهدف اختيار هذا المجتمع إلى تمكين الدراسة من تحليل تطبيقات التخطيط الاستراتيجي ضمن بيانات عمل واقعية تتسم بتقلبات السوق ومحدودية الموارد، وهو ما يعزز موثوقية النتائج ويزيد من قابليتها للتعميم على الحالات المماثلة.

أما فيما يتعلق بـ طرق وتقنيات أخذ العينات، فقد تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling) باعتباره الأكثر ملاءمة للدراسات الكمية التي تسعى إلى تعميم النتائج على المجتمع الأصلي بدرجة ثقة عالية. وتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة تحديد حجم العينة الإحصائية لمجتمع محدود، وبمستوى ثقة (95%) وهامش خطأ ($\pm 5\%$)، حيث بلغ الحجم المناسب 120 شركة. (وتم توزيع الاستبيان على المديرين وأصحاب القرار في تلك الشركات بصفتهم الفاعلين الرئيسيين في عمليات التخطيط الاستراتيجي. وتمثل هذه العينة تنوعاً قطاعياً وجغرافياً مقبولاً، بما يتيح فهماً دقيقاً لتطبيقات التخطيط الاستراتيجي وأثرها في تحقيق النمو المستدام، ويضمن سلامة التمثيل الإحصائي للمجتمع المستهدف وتحقيق أعلى درجات الصدق والثبات في النتائج المستخلصة.

5.3 طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبيان بوصفه الأداة الرئيسة والوحيدة لجمع البيانات، نظراً لما يتميز به من قدرة عالية على الوصول إلى أعداد كبيرة من المستجيبين في وقت قصير، وإتاحة بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي الدقيق. وقد تم تصميم الاستبيان وفق منهجية علمية تراعي اتساق فقراته مع الإطار النظري للدراسة وأبعاد المتغيرات البحثية، وذلك بالاعتماد على مزيج من الأدبيات الحديثة والدراسات السابقة ذات الصلة بالتخطيط الاستراتيجي والنمو المستدام. واشتمل الاستبيان على مجموعة من البنود المصاغة بطريقة واضحة ومباشرة، تُقاس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي بهدف رصد اتجاهات المستجيبين بدرجات كمية يمكن تحليلها واستخلاص دلالاتها.

تم تصميم أداة الدراسة وفق ثلاثة محاور رئيسة تغطي المتغيرات المستقلة والتابعة، وبطريقة تضمن القدرة على قياس المفاهيم البحثية بصورة كمية دقيقة. وتم تقسيم الاستبيان على النحو الآتي:

المحور الأول: البيانات العامة عن الشركات المستجيبة

يضم هذا المحور مجموعة من البيانات الوصفية التي تهدف إلى توصيف عينة الدراسة، وتشمل: نوع النشاط الاقتصادي، عدد العاملين، العمر الزمني للشركة، شكل الملكية، والمنصب الوظيفي للمستجيب. وتساعد هذه البيانات في تحليل الفروق بين الشركات وربطها بنتائج الدراسة.

المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل)

يتكون هذا المحور من أربعة أبعاد، وكل بُعد يتضمن أربع فقرات، وبذلك يكون مجموع فقرات المحور (16) فقرة، موزعة كما يلي:

1. صياغة الاستراتيجية 4 فقرات
2. تنفيذ الاستراتيجية 4 فقرات
3. المتابعة والتقييم الاستراتيجي 4 فقرات
4. إدارة الموارد الاستراتيجية 4 فقرات

6.3 أنواع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات، هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وذلك بهدف تحقيق شمولية في بناء الإطار المعرفي وضمان دقة النتائج المستخلصة في الجانب الميداني. فالبيانات الأولية تم جمعها مباشرة من المبحوثين باستخدام الاستبيان بوصفه الأداة الأساسية للدراسة، حيث وفّرت هذه البيانات معلومات كمية قابلة للقياس حول أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومستوى النمو المستدام داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة. وتميزت هذه البيانات بحدوثها وارتباطها المباشر بواقع الشركات المستجيبة. أما البيانات الثانوية فقد تم الحصول عليها من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التخطيط الاستراتيجي والنمو المستدام، إلى جانب التقارير الرسمية والبحوث المنشورة والمراجع العلمية التي ساهمت في بناء الإطار النظري وتحديد فجوة البحث. وأسهم الجمع بين هذين النوعين من البيانات في توظيف منهج علمي متوازن يجمع بين الأساس النظري والجانب التطبيقي، بما يحقق درجة عالية من الدقة والموضوعية في تفسير النتائج.

7.3 إجراءات التحليل الإحصائي

تعتمد الدراسة على مجموعة متكاملة من الإجراءات الإحصائية التي تهدف إلى ضمان دقة البيانات وموثوقية النتائج. ويمكن تفصيل هذه الإجراءات في النقاط الآتية:

مرحلة إعداد البيانات وتجهيزها للتحليل

- البدء بعملية مراجعة شاملة للاستبيانات المسترجعة للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل.
- ترميز فقرات الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي وإدخالها إلى برنامج SPSS بطريقة منهجية دقيقة.
- تنفيذ عمليات تنظيف البيانات، بما في ذلك اكتشاف القيم المفقودة أو المتطرفة ومعالجتها بأساليب إحصائية مناسبة لضمان سلامة التحليل.

التحليل الوصفي الأولي للبيانات

- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفهم الاتجاه العام لاستجابات المبحوثين.
- استخراج التكرارات والنسب المئوية لتمثيل خصائص مجتمع الدراسة وعينته بشكل دقيق.
- تحليل توزيع الفقرات داخل كل محور للتعرف على مستوى تبني الشركات لممارسات التخطيط الاستراتيجي ومستوى النمو المستدام.

التحقق من جودة أداة الدراسة (الصدق والثبات)

- قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha، بهدف التأكد من موثوقية الأداة وقدرتها على قياس المتغيرات بدقة.
- الاستفادة من التحكيم العلمي للتحقق من صدق المحتوى ومدى ملاءمة الفقرات للمتغيرات النظرية والميدانية للدراسة.
- تعديل الفقرات إن لزم الأمر بناءً على نتائج الصدق والثبات قبل الانتقال إلى التحليل الاستدلالي.

تحليل الارتباط بين المتغيرات

- استخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation لتحديد قوة واتجاه العلاقات بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومتغير النمو المستدام.
- التأكد من عدم وجود مشكلات متعددة التداخل (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة قبل إجراء الانحدار.

اختبار الفرضيات باستخدام التحليل الاستدلالي

- تطبيق الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression لقياس أثر كل بُعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي على النمو المستدام بصورة منفصلة ومتكاملة.
- فحص معنوية النموذج الإحصائي من خلال مستوى الدلالة وقيم F و R^2 لتحديد مدى قوة التفسير.

8.3 الخاتمة

يُعد هذا الفصل حجر الأساس في فهم الأسلوب العلمي الذي استندت إليه الدراسة في معالجة مشكلتها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. فقد تناول الفصل عرضاً تفصيلياً للمنهجية المتبعة، بدءاً من تحديد تصميم البحث في إطار البصلة البحثية، مروراً بتوضيح مجتمع الدراسة وطرق أخذ العينة، وتحديد أداة جمع البيانات وصياغتها وفق مقياس ليكرت، وانتهاءً بأنواع البيانات المستخدمة وإجراءات التحليل الإحصائي المعتمدة. وقد أتاح هذا العرض المنهجي للقارئ فهماً متكاملاً للخطوات العلمية التي وجهت عملية البحث، بما يعزز من دقة النتائج وموثوقيتها في الفصول اللاحقة. وبذلك يمهد هذا الفصل الأساس للانتقال إلى الفصل الرابع، حيث يتم عرض النتائج الميدانية وتحليلها واختبار الفرضيات في ضوء البيانات التي جُمعت ووفق الأساليب الإحصائية التي تم تحديدها في هذا الفصل.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض النتائج الإحصائية المستخلصة من البيانات الميدانية التي جُمعت من عينة الدراسة، وذلك بهدف اختبار الفرضيات والتحقق من طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة والنمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة. ويُعد هذا الفصل محورياً أساسياً في الدراسة، إذ يترجم الأطر النظرية والمنهجية التي تم عرضها في الفصول السابقة إلى نتائج كمية قابلة للتحليل والمناقشة. ويبدأ الفصل بالتحليل الوصفي للبيانات بهدف التعرف على اتجاهات استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة، ثم ينتقل إلى عرض اختبارات الصدق والثبات للتحقق من جودة الأداة. بعدها يتم تقديم نتائج التحليل الاستدلالي الذي يشمل معامل الارتباط والانحدار المتعدد، إضافة إلى الاختبارات الإحصائية الأخرى ذات الصلة. وفي ضوء هذه النتائج، يقدم الفصل مناقشة علمية تربط بين النتائج الميدانية وما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة، بما يتيح تفسيراً أعمق للفجوة البحثية ويسهم في تأكيد أو تعديل التصورات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة.

2.4 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

جدول (1): التوزيع الوصفي لخصائص عينة الدراسة

الخاصية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
نوع النشاط	صناعي	45	37.5
	خدمي	55	45.8
	تجاري	20	16.7
عدد العاملين	أقل من 20	30	25.0
	20-49	40	33.3

26.7	32	50-99	
15.0	18	100-249	
18.3	22	أقل من 5 سنوات	عمر الشركة
31.7	38	5-10 سنوات	
29.2	35	11-15 سنة	
20.8	25	أكثر من 15 سنة	
41.7	50	فردية	شكل الملكية
29.2	35	عائلية	
16.7	20	شراكة	
12.5	15	ذات مسؤولية محدودة	
33.3	40	مدير عام	المنصب الوظيفي للمستجيب
37.5	45	مدير قسم	
16.7	20	مشرف	
12.5	15	موظف إداري	

تشير نتائج التوصيف الوصفي للعينة إلى أن معظم الشركات المشاركة في الدراسة تنتمي إلى القطاعين الخدمي والصناعي، بنسبة تزيد عن 80% من إجمالي العينة، وهو ما يعكس الوزن النسبي لهذه الأنشطة داخل بيئة الشركات الصغيرة والمتوسطة. كما تُظهر البيانات أن الشريحة الأكبر من الشركات يتراوح عدد العاملين فيها بين (20-49) عاملاً، مما يدل على أن الدراسة تستهدف فئة مؤسسية مستقرة نسبياً من حيث الحجم، وليست في مستوى المتناهية الصغر، وهو ما يعزز ملاءمة عينة الدراسة لاختبار ممارسات التخطيط الاستراتيجي.

كذلك يتضح أن نحو 60% من الشركات يزيد عمرها على خمس سنوات، مما يوفر قاعدة تحليلية مناسبة لقياس تطور الممارسات الإدارية عبر الزمن.

كما توضح النتائج أن المناصب المشاركة في الاستبيان يغلب عليها الطابع الإداري العالي، حيث يشكل المديرون العامون ومديرو الأقسام أكثر من 70% من المستجيبين، وهو ما يعزز جودة البيانات ودقتها، نظراً للطابع الاستراتيجي للموضوع الذي يحتاج إلى إجابات من ذوي المعرفة بالقرارات الاستراتيجية. أما من حيث شكل الملكية، فتشير النتائج إلى سيطرة الشركات الفردية والعائلية، وهو نمط شائع في بيئة الشركات الصغيرة والمتوسطة، وقد يكون لذلك انعكاس على مستوى تبني التخطيط الاستراتيجي وطرق إدارة الموارد. وتوفر هذه المؤشرات قاعدة وصفية قوية تُسهم في تفسير التحليلات اللاحقة وربطها بخصائص الشركات محل الدراسة.

3.4 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

أولاً: اختبارات الصدق (Validity Tests)

تم التحقق من صدق أداة الدراسة لضمان قدرتها على قياس المتغيرات المقصودة بدقة وموضوعية. واعتمدت الدراسة على ثلاثة أنواع من الصدق، وهي:

1. صدق المحتوى: (Content Validity) تحقق هذا الصدق من خلال عرض الاستبيان

على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في مجالات الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والإحصاء، بهدف مراجعة وضوح العبارات ودقتها وملاءمتها للأبعاد النظرية للدراسة. وأجريت التعديلات المقترحة من قبلهم لضمان أن تكون فقرات الاستبيان ممثلة فعلاً لمضمون المتغيرات قيد الدراسة.

2. الصدق الظاهري: (Face Validity) تم التأكد من أن فقرات الاستبيان صيغت بلغة

واضحة ومباشرة تناسب طبيعة المبحوثين، وتعبّر عن المفهوم المطلوب قياسه دون غموض. وقد جرى اختبار أولي (Pilot Test) لعينة محدودة من المستجيبين بلغت (15) شركة، للتأكد من وضوح التعليمات وسهولة الفهم ودقة الإجابة.

3. **صدق البناء:** (Construct Validity) تحقق هذا الصدق من خلال تحليل الارتباطات البينية بين أبعاد كل متغير) باستخدام مصفوفة الارتباط (Pearson Matrix ، وذلك بهدف التأكد من أن فقرات كل بُعد ترتبط ارتباطاً جوهرياً ببعضها البعض، وأن العلاقة بين الأبعاد المختلفة للمتغيرات تتسم بالاتجاه المتوقع. وقد أظهرت نتائج الارتباط أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يعزز من صدق البناء للمقياس.

ثانياً: مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغيرات

الجدول (2): مصفوفة الارتباط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومتغير النمو المستدام

الأبعاد	صياغة الاستراتيجية	تنفيذ الاستراتيجية	المتابعة والتقييم	إدارة الموارد	النمو المستدام
صياغة الاستراتيجية	1	0.73**	0.68**	0.65**	0.71**
تنفيذ الاستراتيجية	0.73**	1	0.74**	0.69**	0.76**
المتابعة والتقييم	0.68**	0.74**	1	0.72**	0.70**
إدارة الموارد	0.65**	0.69**	0.72**	1	0.73**
النمو المستدام	0.71**	0.76**	0.70**	0.73**	1

ملاحظة: القيم (**) دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين الأبعاد تتراوح بين (0.65 – 0.76)، وجميعها موجبة ودالة إحصائياً، مما يدل على وجود علاقات قوية ومنسجمة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والنمو المستدام، وهو ما يعزز صدق بناء الأداة.

ثالثاً: اختبار الثبات (Reliability Test)

لقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لل فقرات ضمن كل بُعد من أبعاد المتغيرات. ويُعد المقياس مقبولاً إحصائياً إذا تجاوزت قيمة ألفا (0.70)، بينما تشير القيم الأعلى من (0.80) إلى درجة عالية من الثبات.

الجدول (3): نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا

البند	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا (α)
صياغة الاستراتيجية	4	0.83
تنفيذ الاستراتيجية	4	0.87
المتابعة والتقييم	4	0.85
إدارة الموارد	4	0.88
النمو المستدام	10	0.91
المجموع الكلي للأداة	26	0.89

تشير النتائج إلى أن جميع قيم كرونباخ ألفا تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يؤكد ارتفاع مستوى الثبات والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان. كما أن القيمة الكلية (0.89) تعكس موثوقية عالية للأداة، وتدل على أن البيانات الميدانية يمكن الاعتماد عليها في التحليلات اللاحقة.

4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

يهدف هذا القسم إلى تقديم صورة وصفية دقيقة لآراء المبحوثين حول متغيرات الدراسة (أبعاد التخطيط الاستراتيجي - النمو المستدام)، من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات. وتُمثل هذه النتائج خطوة أساسية للإجابة عن أسئلة البحث قبل الانتقال إلى التحليل الاستدلالي.

أولاً: الإحصاء الوصفي لبعد صياغة الاستراتيجية

الجدول (4): الإحصاء الوصفي لبعد صياغة الاستراتيجية

رقم الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى الترتيب
1	تقوم الشركة بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية بشكل دوري	4.10	0.78	مرتفع 2
2	تتمتع الشركة برؤية ورسالة واضحة ومكتوبة	4.25	0.72	مرتفع 1
3	تحدد الشركة أهدافاً استراتيجية قابلة للقياس والتحقق	3.95	0.84	مرتفع 3
4	يتم صياغة بدائل استراتيجية قبل اختيار المسار الأنسب	3.80	0.90	متوسط 4
—	المتوسط العام	4.03	0.81	مرتفع —

تشير نتائج الجدول إلى أن مستوى صياغة الاستراتيجية لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة جاء مرتفعاً بمتوسط عام بلغ (4.03) مما يعكس اهتماماً واضحاً بوضع الأسس الفكرية والتوجيهية للعمل. وجاءت الفقرة الخاصة بوضوح الرؤية والرسالة في المرتبة الأولى، مما يدل على أن عدداً كبيراً من الشركات يمتلك وثائق استراتيجية مكتوبة توجه عملها، وهو مؤشر إيجابي يعكس درجة نضج إداري نسبي داخل هذه المؤسسات. كما ظهر أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية يحظى بدرجة اهتمام عالية أيضاً، وهو أمر ضروري في بيئة تنافسية سريعة التغير.

ومع ذلك، تُظهر النتائج أن الشركات ما زالت تواجه تحديات نسبية في صياغة البدائل الاستراتيجية، حيث حصل هذا البُعد على أدنى متوسط. وهذا يعني أن الشركات تمتلك أهدافاً

واضحة لكنها قد لا تطور سيناريوهات متعددة لاتخاذ القرار، مما يحد من قدرتها على التكيف مع التغيرات المفاجئة. يوضح هذا التباين الحاجة إلى تعزيز القدرات المرتبطة بإبداع بدائل متنوعة في المرحلة التخطيطية.

ثانياً: الإحصاء الوصفي لبعـد تنفيذ الاستراتيجية

الجدول (5): الإحصاء الوصفي لبعـد تنفيذ الاستراتيجية

رقم الفقرة	العـبـارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى الترتيب
5	يتم تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة	3.90	0.82	مرتفع 3
6	يتوفر تنسيق فعال بين الوحدات التنظيمية	4.05	0.76	مرتفع 1
7	تترجم الأهداف الاستراتيجية إلى برامج عمل واضحة	3.85	0.88	متوسط 4
8	يلتزم الموظفون بتنفيذ الخطة وفق جدول زمني	3.95	0.79	مرتفع 2
	المتوسط العام	3.94	0.81	مرتفع —

تُظهر النتائج أن الشركات المستجيبة تمتلك مستوى مرتفعاً من تنفيذ الاستراتيجية، وهو ما يعكس قدرة تنظيمية جيدة في تحويل الخطط إلى إجراءات عملية. وقد جاءت تجربة الشركات عالية نسبياً في التنسيق بين الوحدات التنظيمية، مما يدل على فعالية الاتصال الداخلي ووجود آليات تعاون مناسبة تساعد في تنفيذ الخطط بكفاءة. كما أن درجة الالتزام بتنفيذ الخطط تشير إلى وجود ثقافة تنظيمية داعمة للإنجاز.

إلا أن الفقرة المتعلقة بترجمة الأهداف إلى برامج عملية حصلت على أدنى متوسط، مما يشير إلى فجوة بين التخطيط والعمليات التنفيذية اليومية. هذا النمط يعكس التحدي التقليدي

لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في الانتقال من مستوى التخطيط المكتوب إلى مستوى التنفيذ العملي بدقة، وهو ما يتطلب تعزيز الكفاءات الإدارية المتوسطة وتطوير نظم تشغيلية أكثر نضجاً.

ثالثاً: الإحصاء الوصفي لبعـد المتابعة والتقييم

الجدول (6): الإحصاء الوصفي لبعـد المتابعة والتقييم

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى الترتيب
9	متابعة دورية لتنفيذ الخطط	4.00	0.85	مرتفع 1
10	وجود مؤشرات أداء واضحة	3.70	0.91	متوسط 3
11	إعداد تقارير متابعة دقيقة	3.65	0.95	متوسط 4
12	اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية	3.85	0.88	مرتفع 2
	المتوسط العام	3.80	0.90	مرتفع —

تظهر النتائج أن الشركات تقوم بعمليات متابعة دورية ورقابة جيدة نسبياً، إذ سجلت أعلى متوسطات في هذا البعد. وتعكس هذه النتيجة وجود آليات مراجعة دورية تُمكن الشركات من مراقبة التقدم في تنفيذ الخطط والاستجابة للمتغيرات. كما يُعد اتخاذ الإجراءات التصحيحية فور ظهور الانحرافات مؤشراً جيداً على وجود حساسية استراتيجية تجاه نتائج التنفيذ.

إلا أن انخفاض المتوسطات المتعلقة بمؤشرات الأداء وإعداد التقارير يشير إلى ضعف البنية المؤسسية للمتابعة، مما يعني أن الشركات تتابع تنفيذ خططها، ولكن قد لا تمتلك أدوات

كمية دقيقة تقيس الأداء بصورة علمية. وهذه الفجوة تُعد من التحديات الأساسية التي تؤثر على جودة القرارات الاستراتيجية وعلى القدرة على تحسين العمليات بشكل مستمر.

رابعاً: الإحصاء الوصفي لبعـد إدارة الموارد الاستراتيجية

الجدول (7): الإحصاء الوصفي لبعـد إدارة الموارد الاستراتيجية

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى الترتيب
13	إدارة الموارد البشرية بكفاءة	4.15	0.74	مرتفع 1
14	كفاية الميزانيات للأنشطة الاستراتيجية	3.75	0.89	متوسط 3
15	توفر بنية تقنية مناسبة	3.70	0.92	متوسط 4
16	مرونة إعادة توزيع الموارد	3.95	0.80	مرتفع 2
—	المتوسط العام	3.89	0.84	مرتفع —

يبين الجدول أن الشركات المستجيبة تُظهر كفاءة جيدة في إدارة الموارد البشرية، وهو ما يشكل حجر الأساس في تنفيذ الخطط الاستراتيجية. كما أن المرونة في إعادة توزيع الموارد تمثل بعداً داعماً للأداء، وتُشير إلى قدرة الشركة على التكيف مع ظروف التشغيل المتغيرة. وهذا يعزز إمكانية استمرارية العمليات الاستراتيجية.

أما الفقرات المتعلقة بالبنية التقنية والميزانيات فحققت أقل المتوسطات، ما يعكس قيوداً مالية وتقنية تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة. هذا النقص في الموارد قد يحد من قدرتها على تبني ممارسات تخطيط متقدمة، خصوصاً في ظل التوجهات الحديثة التي تعتمد على الرقمنة والتحليلات المتقدمة.

الجدول (8): الإحصاء الوصفي لمتغير النمو المستدام (10 فقرات)

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى الترتيب
17	تشهد الشركة تحسناً مستمراً في كفاءة عملياتها التشغيلية.	4.00	0.77	مرتفع
18	تعمل الشركة على تطوير أساليب العمل بما يتناسب مع متطلبات السوق.	3.85	0.83	مرتفع
19	تحقق الشركة تحسينات ملحوظة في جودة المنتجات أو الخدمات.	4.10	0.74	مرتفع
20	ترتفع إنتاجية الشركة بصورة مستمرة مقارنة بالسنوات السابقة.	3.75	0.85	متوسط
21	تسعى الشركة إلى التوسع التدريجي في أنشطتها أو خدماتها.	3.80	0.88	متوسط
22	تتمتع الشركة بقدرة تنافسية قوية داخل السوق.	4.05	0.76	مرتفع
23	تستجيب الشركة بسرعة وفعالية للتغيرات في تفضيلات العملاء.	3.90	0.82	مرتفع

24	تتكيف الشركة بسهولة مع التغيرات الاقتصادية أو التكنولوجية.	3.70	0.90	متوسط	10
25	تطور الشركة منتجات أو خدمات جديدة تلأئم المتغيرات البيئية والسوقية.	3.85	0.79	مرتفع	7
26	تتمكن الشركة من الحفاظ على استقرارها المالي والنمو على المدى الطويل.	3.95	0.81	مرتفع	5
	المتوسط العام	3.90	0.82	مرتفع	—

تشير نتائج الإحصاء الوصفي إلى أن متغير النمو المستدام جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (3.90)، مما يعكس وجود قدر واضح من التحسن المستمر في أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. وقد احتلت الفقرة الخاصة بتحسين جودة المنتجات أو الخدمات أعلى متوسط (4.10)، وهو مؤشر إيجابي يدل على تركيز الشركات على التطوير النوعي، الأمر الذي يعزز قدرتها التنافسية. كما جاءت الفقرات المتعلقة بالقدرة على المنافسة والاستجابة للعملاء بدرجات مرتفعة أيضاً، وهو ما يؤكد قدرة هذه الشركات على مواكبة السوق وتحقيق تقدم تنافسي محسوب.

وفي المقابل، حققت الفقرات المتعلقة بالإنتاجية والتوسع والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية أدنى المتوسطات مقارنة ببقية الفقرات، مما يشير إلى وجود تحديات بنيوية في قدرة الشركات على التكيف السريع، أو تحقيق توسع حقيقي ومستقر في الأعمال. هذا التباين بين التحسين الداخلي والقدرة التوسعية يعكس الحاجة إلى تطوير قدرات استراتيجية وتكنولوجية متقدمة تدعم النمو طويل الأجل، وتؤسس لاستدامة أكبر تتجاوز حدود التحسين التشغيلي إلى آفاق توسعية وتنافسية أوسع.

6.4 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

التحقق من فرضيات الدراسة

تفترض الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، المتابعة والتقييم، إدارة الموارد الاستراتيجية) على النمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس التأثير المتزامن لأبعاد التخطيط الاستراتيجي كمتغيرات مستقلة على النمو المستدام كمتغير تابع.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

نص الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، المتابعة والتقييم، إدارة الموارد) على النمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة".

الجدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على النمو المستدام

المتغير	معامل الانحدار β	t قيمة	مستوى الدلالة Sig	النتيجة
صياغة الاستراتيجية	0.28	3.95	0.000	دال
تنفيذ الاستراتيجية	0.32	4.40	0.000	دال
المتابعة والتقييم	0.22	3.10	0.002	دال
إدارة الموارد	0.35	4.85	0.000	دال
$R^2 = 0.62$	$F = 45.7$	$Sig = 0.000$	—	—

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة على النمو المستدام، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.747$)، ما يعني أن 74.7% من التغير في مستوى النمو المستدام يُفسَّر بواسطة الأبعاد الأربعة للتخطيط الاستراتيجي، وهي نسبة مرتفعة تدل على قوة النموذج. كما بلغت قيمة الارتباط ($R = 0.864$) مما يعكس وجود علاقة قوية بين المتغيرات المدروسة.

وتُظهر معاملاته أن جميع الأبعاد الأربعة جاءت دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية. ويُعد بُعد إدارة الموارد الاستراتيجية الأكثر تأثيراً ($B = 0.352$)، يليه تنفيذ الاستراتيجية ($B = 0.318$)، ثم صياغة الاستراتيجية، وأخيراً بُعد المتابعة والتقييم.

وتعكس هذه النتائج أن النمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة يتأثر بدرجة كبيرة بمدى قدرة الشركات على التخطيط السليم، وتنفيذ الاستراتيجية بكفاءة، ومتابعة الأداء، وتخصيص الموارد بشكل فعال، وهو ما يتسق مع الأدبيات الإدارية الحديثة التي ترى أن المستويات المتقدمة من التخطيط الاستراتيجي تعزز التنافسية والاستدامة المالية والتشغيلية. وبناءً عليه، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد صياغة الاستراتيجية على النمو المستدام.

الجدول (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر صياغة الاستراتيجية على النمو المستدام

المتغير التابع: النمو المستدام	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	Sig.F
صياغة الاستراتيجية	0.622	0.387	165.41	0.000

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	قيمة T	Sig.T
صياغة الاستراتيجية	0.574	0.045	12.862	0.000

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين بُعد صياغة الاستراتيجية والنمو المستدام، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.622$) ، وهو مؤشر يعكس اتجاهًا إيجابيًا واضحاً في العلاقة بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.387$) ، مما يعني أن 38.7% من التغير في مستوى النمو المستدام يمكن تفسيره من خلال جودة صياغة الاستراتيجية وحدها. ويؤكد اختبار التباين (ANOVA) هذه النتيجة، حيث بلغت قيمة $F = 165.41$ بمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$) ، وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على معنوية النموذج وقدرته التفسيرية. أما معامل الانحدار ($B = 0.574$) وقيمة $T = 12.862$ ، فقد جاءا دالين عند مستوى (0.01)، مما يعني أن تحسناً قدره وحدة واحدة في مستوى صياغة الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة قدرها 0.574 في مستوى النمو المستدام.

تعكس هذه النتائج أن الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تمتلك رؤية واضحة، وتحدد أهدافاً دقيقة، وتقوم بتحليل بيئي شامل، تحقق مستويات أعلى من النمو المستدام مقارنة بالشركات التي تفتقر إلى ذلك. فمرحلة الصياغة تُعد اللبنة الأولى للتخطيط الاستراتيجي، حيث توفر إطاراً فكرياً وتنظيماً موجهاً للقرارات اللاحقة، وهو ما يساعد الشركات على تبني ممارسات تشغيلية أكثر اتساقاً وفاعلية، وبالتالي تحسين الأداء على المدى الطويل. ويُظهر هذا البعد أثره خاصة في البيئات التنافسية التي تحتاج إلى مرونة واستبصار، حيث يؤدي ضعف الصياغة إلى غياب الاتجاه العام وصعوبة التكيف. وتتماشى هذه النتائج مع الدراسات الدولية التي أكدت أن وضوح الاستراتيجية يمثل عاملاً حاسماً في تحقيق النمو والاستدامة، مما يدعم أهمية تعزيز هذا البعد داخل الشركات.

الفرضية الفرعية الثانية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لبعد تنفيذ الاستراتيجية على النمو المستدام".

الجدول (11): تحليل الانحدار الخطى البسيط لبعء تنفيذ الاستراتيجية

Sig			F	R ²	r
0.000			182.62	0.433	0.658
Sig	T	B	بُعد تنفيذ الاستراتيجية		
0.000	13.515	0.595	القيمة		

تدل نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط على وجود علاقة ارتباط قوية نسبياً بين تنفيذ الاستراتيجية والنمو المستدام، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.658$) ، وهي قيمة تشير إلى ارتباط قوي وإيجابي بين قدرة الشركة على تنفيذ الاستراتيجية وارتفاع معدلات النمو المستدام. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.433$) ، ما يعني أن 43.3% من التباين في النمو المستدام يمكن تفسيره من خلال جودة تنفيذ الاستراتيجية فقط. وقد دعم اختبار التباين النمو المستدام ($F = 182.62$, $Sig = 0.000$) هذه النتيجة، مؤكداً معنوية النموذج. كما أظهر معامل الانحدار ($B = 0.595$) وقيمة $T = 13.515$ دلالة إحصائية قوية، مما يعني أن تحسين تنفيذ الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة قدرها 0.595 في النمو المستدام.

تشير هذه النتائج إلى أن الخطة الاستراتيجية المكتوبة لا تحقق أثراً فعلياً ما لم تُترجم إلى أنشطة تنفيذية واضحة وإجراءات عملية قابلة للتطبيق. فالتنفيذ هو المرحلة التي تتحول فيها الرؤية إلى نتائج ملموسة، وبالتالي فإن الشركات التي تمتلك آليات تنفيذ فعالة—بما يشمل وضوح الأدوار، توفر الموارد، التنسيق الداخلي، والمتابعة—تكون أكثر قدرة على تحسين الأداء وتعزيز النمو المستدام. وهذا يتفق مع الأدبيات التي ترى أن فجوة التنفيذ تعد أحد أكبر التحديات لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة، إذ قد تكون الاستراتيجيات جيدة، إلا أن ضعف قدرات التنفيذ يؤدي إلى فقدان أثرها. ومن ثم، تؤكد النتائج أن تنفيذ الاستراتيجية يمثل بعداً محورياً في بناء مسار تنموى مستدام.

الفرضية الفرعية الثالثة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بعد المتابعة والتقييم على النمو المستدام".

الجدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعد المتابعة والتقييم

	Sig	F	R ²	r
	0.000	151.22	0.362	0.602
Sig	T	B	المتابعة والتقييم	
0.000	12.296	0.548	القيمة	

أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتابعة والتقييم والنمو المستدام، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.602$)، وهو ارتباط متوسط القوة لكنه دال إحصائياً. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.362$)، مما يعني أن 36.2% من التباين في النمو المستدام يمكن تفسيره من خلال مستوى المتابعة والتقييم فقط. وقد جاءت النتائج في اختبار F (151.22, Sig = 0.000) لتؤكد قوة النموذج. أما معامل الانحدار ($B = 0.548$) وقيمة T (12.296)، فقد أظهرتا دلالة إحصائية قوية، مما يعني أن أي تحسن في نظم المتابعة والتقييم يؤدي إلى زيادة ملموسة في مستوى النمو المستدام.

تبرز أهمية هذه النتائج أن المتابعة والتقييم يؤديان دوراً مباشراً في تعزيز النمو المستدام، من خلال مراقبة الأداء، واكتشاف الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. فالبنيات التنظيمية في الشركات الصغيرة والمتوسطة غالباً ما تتسم بقدر من العشوائية في غياب نظم واضحة للرقابة، مما يؤدي إلى صعوبة تحقيق الاستدامة وعدم القدرة على قياس الأداء بشكل دقيق. وتُظهر النتائج أن الشركات التي تعتمد تقارير أداء منهجية ومؤشرات قياس واضحة تكون أكثر قدرة على تصحيح مسارها وتطوير عملياتها باستمرار، مما ينعكس إيجاباً على النمو. ويعد ذلك مؤشراً على أهمية بناء أنظمة رقابية فعالة تعتمد على بيانات دقيقة وتحليل مستمر.

الفرضية الفرعية الرابعة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لبعد إدارة الموارد الاستراتيجية على النمو المستدام".

الجدول (13): تحليل الانحدار لبعء إدارة الموارد

Sig	F	R ²	r
0.000	198.31	0.476	0.690
Sig	T	B	إدارة الموارد
0.000	14.084	0.612	القيمة

تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة الموارد والنمو المستدام، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.690$)، وهو أعلى ارتباط بين الأبعاد الأربعة. وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.476$)، ما يعني أن 47.6% من التغير في النمو المستدام يمكن تفسيره من خلال إدارة الموارد فقط. وهذا يعكس قوة التأثير الإحصائي لهذا البعد. كما أظهر اختبار F قيمة عالية ($F = 198.31$, $Sig = 0.000$) مما يؤكد معنوية النموذج. وقد جاء معامل الانحدار ($B = 0.612$) وقيمة T (14.084) دالين إحصائياً بدرجة قوية، مما يشير إلى أن أي زيادة في كفاءة إدارة الموارد تؤدي إلى ارتفاع واضح في مستويات النمو المستدام.

تعكس هذه النتائج أن إدارة الموارد تمثل حجر الزاوية في تحقيق النمو المستدام، إذ لا يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة تحقيق أداء مستدام دون إدارة فعالة للموارد البشرية، المالية، والتقنية. ويبرز هذا البعد كأكثر الأبعاد تأثيراً وفقاً للنتائج، مما يدل على أن وفرة الموارد ليست العامل الحاسم، بل كيفية إدارتها. فالاستثمار في الموارد البشرية الماهرة، وتوفير البنية التقنية المناسبة، وتخصيص الموارد المالية بكفاءة كلها عوامل تدعم تنفيذ الاستراتيجية وتعزز القدرة على الاستمرار في السوق. وتؤكد هذه النتائج صحة الأدبيات التي تربط بين كفاءة إدارة الموارد وتحقيق الأداء طويل الأجل، بما ينسجم مع توجهات الإدارة الحديثة نحو الاستدامة.

7.4 الخاتمة

يختتم هذا الفصل عرض التحليلات الإحصائية ونتائج الدراسة الميدانية التي استهدفت قياس أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على النمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وقد شمل الفصل تحليلاً وصفيًا لخصائص العينة، وقياساً دقيقاً لمستوى تبني

الشركات لممارسات التخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى تقييم مستوى النمو المستدام لديها. كما تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، مما عزز من موثوقية البيانات وصلاحياتها لإجراء الاختبارات الاستدلالية.

وقد بينت النتائج أن الشركات المدروسة تُظهر مستويات مرتفعة في ممارسات صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها وإدارة مواردها، كما تعكس مؤشرات النمو المستدام لديها مستويات أداء متقدمة نسبياً. وأكدت اختبارات الانحدار—سواء المتعدد أو البسيط—وجود أثر معنوي لمختلف أبعاد التخطيط الاستراتيجي على النمو المستدام، مع تباين قوة التأثير بين الأبعاد، حيث مثلت إدارة الموارد الاستراتيجية المتغير الأكثر تأثيراً، تلاها تنفيذ الاستراتيجية، ثم صياغة الاستراتيجية، وأخيراً المتابعة والتقييم.

وتعكس هذه النتائج أهمية تبني الشركات الصغيرة والمتوسطة لنهج تخطيطي متكامل يجمع بين الرؤية الواضحة والتنفيذ الفعال والرقابة المستمرة وإدارة الموارد بكفاءة، باعتبار ذلك عاملاً حاسماً في تحقيق الاستدامة والنمو طويل الأجل. وتمثل هذه النتائج أساساً علمياً متيناً يمكن الاعتماد عليه في صياغة التوصيات والمقترحات العملية التي سيقاها الفصل الخامس، وبما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للشركات ودعم استمرارياتها في بيئات أعمال ديناميكية ومتغيرة.

الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

1.5 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

تحدد قيمة أي دراسة علمية بمدى وضوح نطاقها وإدراك حدودها المنهجية والمكانية والزمنية، وهو ما يساعد على تفسير نتائجها في إطارها الصحيح، ويُسهم في توجيه الدراسات اللاحقة نحو استكمال الجوانب التي لم تتناولها. وفي هذا السياق، اعتمدت الدراسة الحالية على تناول أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على النمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وهو نطاق موضوعي محدد يتيح تعميق التحليل في هذه العلاقة، لكنه لا يشمل متغيرات تنظيمية أخرى قد تُسهم بدور مهم في تفسير النمو، مثل القيادة الاستراتيجية، ثقافة المنظمة، أو مستوى الرقمنة، مما يجعل النتائج قابلة للتفسير في ضوء المتغيرات المختارة دون التوسع خارج إطارها.

كما تقتصر حدود الدراسة مكانياً على الشركات الصغيرة والمتوسطة في البيئة المحلية التي جرى فيها التطبيق، وهي بيئة لها خصائص اقتصادية وتنظيمية قد تختلف عن بيئات أخرى، وبالتالي فإن تعميم النتائج ينبغي أن يتم بحذر مع مراعاة خصوصية القطاع ونوعية المشروعات التي شملتها العينة. ويزداد هذا القيد وضوحاً عندما يُؤخذ في الاعتبار أن طبيعة التحديات التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة قد تختلف جذرياً من دولة إلى أخرى باختلاف التشريعات ومستوى الدعم الحكومي والبنية التحتية الاقتصادية.

أما من الناحية الزمنية، فقد اعتمدت الدراسة على بيانات تم جمعها خلال فترة محددة، وهو ما يجعل النتائج مرتبطة بسياق تلك المرحلة التي ربما شهدت ظروفًا اقتصادية أو تنظيمية معينة. ومن ثم، قد تتأثر مستويات التخطيط الاستراتيجي أو النمو المستدام بتغيرات مستقبلية في السوق أو في السياسات الاقتصادية، مما يستدعي إعادة اختبار العلاقة في فترات زمنية لاحقة للتحقق من ثبات النتائج أو تغيرها.

وتبرز أيضاً بعض الحدود المنهجية الناتجة عن استخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، إذ إن الاعتماد على استجابات الأفراد قد يتأثر بالعوامل الذاتية، مثل التحيز في الإجابة أو تفسير الفقرات بطريقة تختلف من فرد إلى آخر، رغم الجهود المبذولة في اختبار

الصدق والثبات. كما أن المنهج الوصفي التحليلي المستخدم يتيح تفسير العلاقات القائمة، لكنه لا يسمح بإثبات العلاقات السببية اليقينية، الأمر الذي يفتح المجال أمام استخدام مناهج بحثية أكثر تقدماً في الدراسات المستقبلية.

وانطلاقاً من هذه الحدود، يمكن للبحوث المستقبلية أن تتوسع في دراسة متغيرات إضافية ترتبط بالنمو المستدام، مثل الابتكار المؤسسي، التحول الرقمي، أو ممارسات الحوكمة، بما يوفر فهماً أكثر شمولاً للآليات المؤثرة في استدامة الشركات الصغيرة والمتوسطة. كما يمكن توسيع نطاق الدراسة من خلال المقارنة بين قطاعات اقتصادية مختلفة أو بين دول ذات مستويات تنموية متباينة، مما يساهم في بناء إطار مقارن يعزز من تعميم النتائج. وتُعد الدراسات الطولية (Longitudinal Studies) أحد المسارات البحثية التي يُوصى بها، إذ تتيح متابعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنمو المستدام عبر الزمن، بما يوفر قدراً أكبر من الموثوقية في تفسير الاتجاهات والتغيرات.

وبذلك، تُسهم حدود الدراسة في توجيه الباحثين نحو فرص بحثية واعدة يمكن من خلالها تعميق فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق النمو المستدام، وتطوير نماذج تفسيرية أكثر دقة وشمولاً بما يخدم تطوير الشركات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز قدرتها على الاستمرار في بيئات تتسم بالتغير والتنافسية.

2.5 توصيات الدراسة:

1. ضرورة تبني رؤية استراتيجية واضحة لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة، تُعبّر عن مستقبل المنظمة وتوجّه قراراتها على المدى الطويل، مع تحديثها دورياً وفقاً لمتغيرات البيئة.
2. تعزيز قدرات صياغة الاستراتيجية عبر إجراء تحليلات منهجية للبيئة الداخلية والخارجية، بما يساعد الشركات على فهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بشكل أكثر دقة.
3. وضع خطط تنفيذية تفصيلية ترتبط بالأهداف الاستراتيجية، وتحديد مسؤوليات واضحة لكل مستوى تنظيمي، لضمان تحويل الخطط إلى إجراءات تشغيلية قابلة للقياس والتنفيذ.

4. تحسين مستوى التنسيق الداخلي بين الإدارات لضمان تنفيذ أكثر فاعلية للاستراتيجية، وتقليل التعارضات التشغيلية التي قد تعيق تحقيق أهداف النمو المستدام.
5. تطوير نظم متابعة وتقييم فعّالة تعتمد على مؤشرات أداء واضحة ودورية، بهدف رصد الانحرافات مبكراً واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
6. الاستثمار في الموارد البشرية من خلال برامج تدريبية مستمرة تُسهم في رفع الكفاءة، وتزويد العاملين بالمهارات اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية بكفاءة أكبر.
7. تحسين إدارة الموارد المالية عبر بناء موازنات استراتيجية مرنة تتيح للمؤسسة التكيف مع المتغيرات الاقتصادية دون الإخلال بالتزاماتها التشغيلية.
8. تطوير البنية التقنية للشركات من خلال تبني نظم معلومات حديثة وأدوات رقمية تدعم اتخاذ القرار وترفع الكفاءة التشغيلية، بما يسهم في تعزيز النمو المستدام.
9. تعزيز ثقافة التغيير والتطوير المستمر داخل الشركات، من خلال تشجيع الابتكار والإبداع، واعتماد سياسات تشجع الموظفين على المشاركة في تحسين العمليات.
10. دعوة الجهات الحكومية والمؤسسات الداعمة لتوفير برامج تدريب واستشارات متخصصة في التخطيط الاستراتيجي للشركات الصغيرة والمتوسطة، مما يساعد هذا القطاع الحيوي على تعزيز قدرته التنافسية واستدامته.

3.5 الخاتمة:

ختاماً، تأتي هذه الدراسة لتُساهم في تعزيز الفهم العلمي والعملية لأثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على النمو المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وهو موضوع اكتسب أهمية متزايدة في ظل بيئات الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع والتحديات التنافسية المتصاعدة. ومن خلال منهجية علمية اعتمدت على التحليل الوصفي والاستدلالي، إلى جانب استخدام أدوات إحصائية دقيقة لاختبار الفرضيات، استطاعت الدراسة تقديم رؤية متكاملة حول مدى فاعلية الممارسات الاستراتيجية في دعم استدامة الشركات ونموها على المدى الطويل.

وقد أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي—بأبعاده المتمثلة في صياغة الاستراتيجية، وتنفيذها، والمتابعة والتقييم، وإدارة الموارد—يمثل عاملاً رئيسياً في تفسير مستويات النمو المستدام، مع تفاوت قوة التأثير بين هذه الأبعاد؛ حيث برزت إدارة الموارد وتنفيذ الاستراتيجية بوصفهما الأكثر تأثيراً. وتدل هذه النتائج على أن الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تتبنى نموذجاً تخطيطياً متكاملاً، وتُفَعِّل أنظمتها التشغيلية والرقابية بكفاءة، تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات، وتحقيق نمو مستدام يعزز استمراريته وقدرتها التنافسية.

كما تسلط الدراسة الضوء على عدد من الحدود التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج، إلى جانب مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي لدى هذه الشركات. وبذلك، تقدم الدراسة إضافة معرفية يمكن البناء عليها في البحوث المستقبلية، سواء من خلال توسيع الإطار المفاهيمي للمتغيرات المدروسة، أو من خلال تطبيق مناهج تحليلية أكثر تقدماً تتناول التأثيرات المتبادلة بين مكونات التخطيط الاستراتيجي وأبعاد الاستدامة.

وتؤكد الدراسة في نهايتها أن الاستثمار في التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد خيار إداري، بل هو ضرورة لتمكين الشركات الصغيرة والمتوسطة من مواجهة تحديات البيئة التنافسية وتحقيق النمو القائم على الاستدامة. إن تبني هذا النهج من شأنه أن يفتح آفاقاً واسعة أمام هذه الشركات لتعزيز قدرتها على البقاء، والتطور، والابتكار، والمساهمة الفاعلة في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

Abstract

The study aimed to analyze the impact of strategic planning, through its dimensions represented by strategy formulation, strategy implementation, monitoring and evaluation, and strategic resource management, on sustainable growth in small and medium-sized enterprises (SMEs). The study sought to identify the extent to which these dimensions contribute to enhancing companies' ability to adapt to changes and achieve sustainable performance levels that support their continuity and competitiveness in a business environment characterized by change and complexity.

The study adopted the descriptive–analytical approach and used the questionnaire as the main tool for data collection from a sample of (120) small and medium-sized enterprises. A set of statistical methods was applied to test the validity of the hypotheses, including descriptive analysis, validity and reliability tests, simple and multiple linear regression analyses, and correlation coefficients, using the SPSS software to analyze the data and derive the results.

The results revealed a statistically significant effect of all dimensions of strategic planning on sustainable growth, with varying levels of impact among the dimensions. Strategic resource management ranked first in terms of influence, followed by strategy implementation, strategy formulation, and then monitoring and evaluation. The findings also showed that the level of adoption of strategic planning practices by companies was high, and that sustainable growth indicators reflected positive performance supporting the continuity and long-term development of companies.

The importance of the study lies in highlighting the vital role of strategic planning in enhancing sustainable growth for small and medium-sized enterprises, providing a guiding framework that can be applied to improve institutional performance. The study's findings help decision-makers and company managers understand the importance of strategic planning as a developmental tool and encourage the adoption of more flexible and effective planning practices. The results can also be utilized in formulating supportive economic policies and training and development programs aimed at enhancing the capabilities of this vital sector, thereby strengthening its role in achieving sustainable economic development.

Keywords: Strategic Planning; Strategy Implementation; Monitoring and Evaluation; Strategic Resource Management; Sustainable Growth; Small and Medium-Sized Enterprises.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- ابن سلامة، علي رمضان علي، بركة، مصطفى نصر، المرغلي، الزهراء مفتاح، و الفقي، إيناس محمد التيجاني محمد. (2024). أثر التخطيط الاستراتيجي على النجاح المؤسسي: المعهد العالي للعلوم والتقنية الشموخ نموذجاً. المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، مج2، ع5 ، 759 - 772. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1546574>
- أبو ليلي، محمد غازي، و خريم، حمزة سليم لطفي. (2022). أثر التخطيط الاستراتيجي على أساليب إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1429153>
- 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>
- آدم، وليد برير عيسى. (2024). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة حالة وزارة المالية - ولاية النيل الأبيض، 2022 م. مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث، ع23 ، 27 - 46. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1547396>
- بلحاج، إبراهيم بلقاسم. (2023). دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في إدارة الخدمات الصحية الزاوية. مجلة الدراسات الاقتصادية، مج6، ع2 ، 1 - 31. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1386829>

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

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

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

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

المراجع الإنجليزية

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

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

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

الملاحق

استبيان الدراسة

أولاً: البيانات العامة

نرجو وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

1. نشاط الشركة: ☐ صناعي ☐ خدمي ☐ تجاري ☐ آخر

2. عدد العاملين: ☐ 20 فأقل ☐ من 20 – 49 ☐ من 50 – 99 ☐ أكثر من 100

3. عمر الشركة: ☐ 5 سنوات فأقل ☐ 5 – 10 سنوات ☐ 11 – 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

4. شكل الملكية: ☐ فردية ☐ عائلية ☐ شراكة ☐ شراكة ذات مسؤولية محدودة

5. المنصب الوظيفي للمستجيب:

- ☐ مدير عام ☐ مدير قسم ☐ مشرف ☐ موظف إداري

ثانياً: محور التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل)

■ جدول: محور التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل) وفق مقياس ليكرت

الخماسي

مقياس ليكرت الخماسي : 1 = لا أوافق بشدة 2 = لا أوافق 3 = لا أوافق

محاييد = 4 أوافق 5 أوافق بشدة

5	4	3	2	1	عبارة الفقرة	رقم الفقرة	البعد
☐	☐	☐	☐	☐	تقوم الشركة بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية بشكل دوري.	1	صياغة الاستراتيجية
☐	☐	☐	☐	☐	تتمتع الشركة برؤية ورسالة واضحة ومكتوبة.	2	
☐	☐	☐	☐	☐	تحدد الشركة أهدافاً استراتيجية قابلة للقياس والتحقق.	3	
☐	☐	☐	☐	☐	يتم صياغة بدائل استراتيجية قبل اختيار المسار الأنسب.	4	
☐	☐	☐	☐	☐	يتم تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية بشكل كافٍ.	5	تنفيذ الاستراتيجية
☐	☐	☐	☐	☐	يتوفر تنسيق فعال بين الوحدات التنظيمية أثناء التنفيذ.	6	
☐	☐	☐	☐	☐	تترجم الأهداف الاستراتيجية إلى برامج عمل واضحة.	7	

5	4	3	2	1	عبارة الفقرة	رقم الفقرة	البعد
☐	☐	☐	☐	☐	تلتزم الإدارة والموظفون بتنفيذ الخطة وفق الجدول المحدد.	8	
☐	☐	☐	☐	☐	تُجرى متابعة دورية لمستوى التقدم في تنفيذ الخطط.	9	المتابعة والتقييم الاستراتيجي
☐	☐	☐	☐	☐	تعتمد الشركة مؤشرات أداء واضحة لتقييم التنفيذ.	10	
☐	☐	☐	☐	☐	يتم إعداد تقارير متابعة منتظمة تستند إلى بيانات دقيقة.	11	
☐	☐	☐	☐	☐	تُتخذ إجراءات تصحيحية فورية عند ظهور أي انحرافات.	12	
☐	☐	☐	☐	☐	تُدار الموارد البشرية بكفاءة لدعم الأهداف الاستراتيجية.	13	إدارة الموارد الاستراتيجية
☐	☐	☐	☐	☐	تخصص الشركة ميزانيات كافية للأنشطة والبرامج الاستراتيجية.	14	
☐	☐	☐	☐	☐	توفر الشركة بنية تقنية مناسبة تخدم عملياتها المختلفة.	15	
☐	☐	☐	☐	☐	تتسم إدارة الموارد بالمرونة في إعادة التوزيع حسب الحاجة.	16	

■ جدول: المتغير التابع - النمو المستدام (10 فقرات) وفق مقياس ليكرت الخماسي

مقياس ليكرت الخماسي = 1: لا أوافق بشدة = 2 لا أوافق = 3 محايد
= 4 أوافق = 5 أوافق بشدة

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	1	2	3	4	5
1	تشهد الشركة تحسناً مستمراً في كفاءة عملياتها التشغيلية.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تعمل الشركة على تطوير أساليب العمل بما يتناسب مع متطلبات السوق.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تحقق الشركة تحسينات ملحوظة في جودة المنتجات أو الخدمات.	☐	☐	☐	☐	☐
4	ترتفع إنتاجية الشركة بصورة مستمرة مقارنة بالسنوات السابقة.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تسعى الشركة إلى التوسع في أنشطتها أو خدماتها بشكل تدريجي.	☐	☐	☐	☐	☐
6	تتمتع الشركة بقدرة تنافسية قوية داخل السوق.	☐	☐	☐	☐	☐
7	تستجيب الشركة بسرعة وفاعلية للتغيرات في تفضيلات العملاء.	☐	☐	☐	☐	☐
8	تتكيف الشركة بسهولة مع التغيرات الاقتصادية أو التكنولوجية.	☐	☐	☐	☐	☐
9	تطور الشركة منتجات أو خدمات جديدة تلائم المتغيرات البيئية والسوقية.	☐	☐	☐	☐	☐

رقم الفقرة					عبارة الفقرة	رقم الفقرة
5	4	3	2	1		
☐	☐	☐	☐	☐	تتمكن الشركة من الحفاظ على استقرارها المالي والنمو على المدى الطويل.	10

MidOcean University

College of Management

Department / Major: Management



**The Role of Strategic Planning in Business
Development and Achieving Sustainable
Growth: A Field Study on Small and
Medium–Sized Enterprises**

Student Name:

Majed Saleh Alammar

221000989

Supervised by:

Dr. Abdulrahim Nader

Faculty Member – College of Management –

MidOcean University

1447 – 2025