

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات

(دراسة تطبيقية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية)

The Impact of Strategic Planning on Organizational Performance: An Applied Study on Small and Medium Enterprises in Non-Profit Organizations in the Eastern Province

إعداد:

الدكتور/ علي بن عبدالله باعبدالله

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال والمحاسبة، جامعة لنكون، ماليزيا

Email: Alibaabdullah@alojaimi.org

الدكتور/ محمد صلاح الدين محمد علي

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال والمحاسبة، جامعة لنكون، ماليزيا

المخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تقييم أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من عينة الدراسة، وقد قام الباحث باختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة القصدية، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (59) مفردة من القيادات والعاملين ذوي العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة التابعة للمؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أظهرت النتائج ارتفاع مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمؤسسات الأهلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4.26 بوزن نسبي 85.3%، وتصدر بُعد تحديد الرؤية والرسالة الاستراتيجية بمتوسط 4.37 ووزن نسبي 87.3%. كما بينت النتائج ارتفاع مستوى أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمتوسط حسابي كلي 4.14 ووزن نسبي 82.7%، حيث تصدر بُعد العمليات الداخلية بمتوسط 4.20 ووزن نسبي 84.1%، في حين جاء الأداء المالي في المرتبة الأخيرة بمتوسط 4.04 ووزن نسبي 80.9%. كما أكدت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات، إذ فسر 51.3% من التباين في الأداء بمعامل تأثير بلغ 0.753، كما جاء بُعد الأهداف والغايات الاستراتيجية الأكثر تأثيراً ($B=0.720$, $R^2=0.483$)، مقابل بُعد مشاركة أصحاب المصلحة الذي سجل أقل مستوى تأثير ($B=0.508$, $R^2=0.300$). وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: تعزيز أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية عبر الاعتماد على قواعد بيانات دقيقة ومحدثة، وتوظيف أدوات مثل التحليل الرباعي بشكل منهجي دوري لدعم جودة القرارات الاستراتيجية. الارتقاء بمستوى الأداء المالي عبر تنويع مصادر التمويل وبناء مصادر إيرادات مستدامة، وتعزيز آليات الرقابة المالية لضمان التوازن بين الإيرادات والمصروفات ورفع القدرة على مواجهة الأزمات.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، أداء المنظمات، الأداء المالي، المشروعات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية، المملكة العربية السعودية.

The Impact of Strategic Planning on Organizational Performance: An Applied Study on Small and Medium Enterprises in Non-Profit Organizations in the Eastern Province

Prepared by: Dr. Ali bin Abdullah Baabdullah¹, Dr. Mohamed Salaheldien Mohamed Aly²

Doctorate in Business Administration, Faculty of Business and Accounting, Lincoln University, Malaysia^{1,2}

Abstract:

This study aimed to evaluate the impact of strategic planning on improving organizational performance through an applied study of small and medium-sized enterprises (SMEs) within non-profit organizations in the Eastern Province of Saudi Arabia. To achieve this objective, the descriptive-analytical approach was used. A questionnaire was employed as the primary data collection tool. The researcher selected the study sample using purposive sampling. The study was conducted on a sample of 59 individuals, including leaders and employees involved in strategic planning within SMEs affiliated with non-profit organizations in the Eastern Province.

After analyzing the data, the study yielded several key findings, most notably: The results showed a high level of strategic planning implementation in SMEs within non-profit organizations, with an overall mean score of 4.26 and a relative weight of 85.3%. The strategic vision and mission definition dimension led with an average score of 4.37 and a relative weight of 87.3%. The results also showed a high level of performance for small and medium-sized enterprises (SMEs), with an overall mean score of 4.14 and a relative weight of 82.7%. The internal operations dimension led the way with a mean score of 4.20 and a relative weight of 84.1%, while financial performance ranked last with a mean score of 4.04 and a relative weight of 80.9%. Regression analysis confirmed a statistically significant positive effect of strategic planning on project performance, explaining 51.3% of the performance variance with an impact factor of 0.753. The strategic goals and objectives dimension had the greatest impact ($R^2=0.483$, $B=0.720$), while stakeholder engagement had the lowest impact ($R^2=0.300$, $B=0.508$). Based on these findings, the study recommends several measures, including: strengthening strategic analysis tools for the internal and external environment by relying on accurate and up-to-date databases, and systematically and periodically employing tools such as SWOT analysis to support the quality of strategic decisions. Improving financial performance through diversifying funding sources and building sustainable revenue streams, strengthening financial oversight mechanisms to ensure a balance between revenues and expenditures and enhance crisis resilience.

Keywords: Strategic planning, organization performance, financial performance, small and medium enterprises, civil society organizations in the Eastern Province, Kingdom of Saudi Arabia.

1. المقدمة:

يُعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية أساسية تعتمد عليها المؤسسات لتوجيه جهودها وتحقيق نتائج تنظيمية محسنة. ويُنظر إلى التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المختلفة على أنه عملية مقصودة ومنهجية تتضمن اتخاذ قرارات رئيسية وتطبيق إجراءات محددة تحدد طبيعة العمل داخل المؤسسة، والمهام التي تؤديها، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها (Wongsin et al., 2025).

ويتضمن التخطيط الاستراتيجي نوعين من السلوك؛ أولهما: السلوك الاستراتيجي، ويتعلق بتصميم الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية في ضوء السيناريوهات البيئية في الأجل الطويل، ويتكون من الخطط الاستراتيجية طويلة الأجل. وثانيهما: السلوك التشغيلي، ويتعلق بالخطوات التفصيلية لتحويل السلوك الاستراتيجي إلى خطط قصيرة الأجل قابلة للتنفيذ، وتتكون من خطط العمل التي تتحول من خلالها الخطة الاستراتيجية الشاملة إلى واقع من خلال عمليات التنفيذ، بما يعكس الأهداف التفصيلية والنتائج والمؤشرات ووسائل التحقق والأنشطة التفصيلية والخريطة الزمنية لهذه الأنشطة، في ضوء الافتراضات التشغيلية والتنفيذية (الهنداوي وأحمد، 2021).

وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة باعتباره مدخلاً إدارياً يساعد على توجيه الموارد والإمكانات المحدودة نحو الأولويات الاستراتيجية، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات، وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية، والتكيف مع المتغيرات البيئية. كما يرتبط تقييم أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بمجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية، من أبرزها كفاءة استخدام الموارد، وتحقيق الأهداف، وجودة الخدمات، ورضا المستفيدين، والقدرة على النمو والاستمرارية. وفي هذا السياق، أظهرت دراسة (Rice et al., 2024) أن الجمع بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط المالي ومراقبة الموازنات ارتبط بارتفاع مستوى التفاؤل بشأن نمو المبيعات المستقبلية لدى المشروعات الصغيرة والمتوسطة في أستراليا. كما تناولت دراسة (Alawwad, 2024) العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات الأداء التنظيمي في المؤسسات السعودية، مع التركيز على الأبعاد الاقتصادية وتحقيق الأهداف ورضا المتعاملين، الأمر الذي يعزز أهمية الربط بين الممارسات الاستراتيجية ومؤشرات الأداء عند تقييم النتائج التنظيمية.

وتكتسب العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي أهمية خاصة في المؤسسات الأهلية التي تنفذ مشروعات صغيرة ومتوسطة، نظراً لطبيعتها التنموية والاجتماعية، وما تتطلبه من تحقيق التوازن بين كفاءة إدارة الموارد، وفاعلية تنفيذ الأنشطة، والاستجابة لاحتياجات المستفيدين، واستدامة المشروعات. وفي هذا الإطار، توصلت دراسة (Evans et al., 2024)، التي شملت 1,256 منظمة غير ربحية، إلى وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين امتلاك خطة استراتيجية وارتفاع مستوى القدرة التنظيمية. كما أبرزت دراسة (Seo et al., 2026)، من خلال دراسة حالة طويلة لإحدى المنظمات غير الربحية، أهمية تكامل القيادة والتخطيط الاستراتيجي والتنفيذ في تعزيز التحول التنظيمي وتحسين فاعلية المؤسسة. وانطلاقاً من ذلك، تتحدد أهمية الدراسة الحالية في بحث أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية، من خلال تناول ممارسات صياغة التوجه الاستراتيجي وتحليل البيئة وتحديد الأهداف والتنفيذ والمتابعة والتقييم، وعلاقتها بمؤشرات الأداء التنظيمي المتمثلة في الكفاءة والفاعلية وجودة المخرجات والاستدامة وتحقيق الأهداف التنموية.

1.1. مشكلة الدراسة:

يشهد القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية نمواً متسارعاً وتوسعاً ملحوظاً في أدواره التنموية، في ظل التوجهات الوطنية الداعمة لتعزيز إسهامه في التنمية المستدامة وتمكينه مؤسسياً وإدارياً. وقد أكدت رؤية السعودية 2030 على أهمية رفع مساهمة القطاع

غير الربحي في الناتج المحلي، وتعزيز فاعليته وكفاءته، وتوسيع نطاق عمله، بما في ذلك دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تنفذها المؤسسات الأهلية. ويعكس هذا التوجه إدراكًا متزايدًا لدور الجمعيات الأهلية والمنظمات غير الربحية كشريك تنموي رئيس في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.

وتعد المنطقة الشرقية من المناطق الحيوية التي تحتضن عددًا كبيرًا من المؤسسات الأهلية والمبادرات المجتمعية التي تنفذ مشروعات صغيرة ومتوسطة في مجالات متنوعة، تشمل التنمية الاجتماعية، والتمكين الاقتصادي، والتدريب، والخدمات المجتمعية. وقد أسهم هذا التوسع في تعزيز الدور الاجتماعي والإنساني لهذه المؤسسات، وزيادة تعاونها مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص. إلا أن هذا النمو المتسارع يصاحبه تحديات تتعلق بضعف الموارد، والحاجة إلى تمويل مستدام، وضرورة تطوير الكفاءات الإدارية، إضافة إلى التحديات المرتبطة برفع مستوى الأداء وتحقيق الأثر التنموي المستهدف بكفاءة وفاعلية.

2.1. تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي: ما أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في تحسين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي تتفرع التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما أثر وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية في تحسين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية؟
2. ما أثر تحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية في رفع مستوى أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية؟
3. ما أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في دعم أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية؟
4. ما دور مشاركة أصحاب المصلحة في عملية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية؟
5. ما أثر تنفيذ الخطط الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها في تعزيز أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية تُعزى للخصائص الديموغرافية؟

3.1. أهمية الدراسة:

في ضوء موضوع الدراسة الحالية، يمكن توضيح أهمية الدراسة على النحو الآتي:

1.3.1. الأهمية النظرية:

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بموضوع التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحسين الأداء التنظيمي، ولا سيما في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمؤسسات الأهلية، الذي لا يزال بحاجة إلى مزيد من المعالجات البحثية المتخصصة.
- تقدم إطارًا مفاهيميًا يربط بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي وأبعاد الأداء التنظيمي، بما يساعد على توضيح طبيعة العلاقة بينهما في سياق المنظمات غير الربحية.

- تدعم توجهات البحث العلمي نحو دراسة العوامل الإدارية المؤثرة في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تحليل دور التخطيط الاستراتيجي كمدخل إداري معاصر.
- قد تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية يمكن أن تبني على نتائجها لاختبار متغيرات وسيطة أو معدلة مثل (الثقافة التنظيمية، الدعم التنظيمي، الأساليب القيادية المتبعة) والتي قد تؤثر في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في قطاعات ومناطق أخرى بالمملكة.
- تعزز الفهم العلمي لآليات تحسين الأداء في بيئة المؤسسات الأهلية، بما يساهم في تطوير النماذج النظرية ذات الصلة بالإدارة الاستراتيجية في السياق المحلي.

2.3.1. الأهمية التطبيقية:

- تزود القيادات الإدارية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمؤسسات الأهلية بنتائج عملية تساعد على تبني ممارسات تخطيط استراتيجي أكثر فاعلية، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء.
- تساهم في توجيه صانعي القرار إلى أهمية الاستثمار في بناء خطط استراتيجية واضحة ومحددة الأهداف، تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية.
- توفر مؤشرات عملية يمكن الاستفادة منها في تقييم مستوى الأداء، والكشف عن جوانب القوة والقصور، ومن ثم تطوير خطط تحسين مستندة إلى أسس علمية.
- تدعم جهود تطوير قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الشرقية، من خلال تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساهم في تعزيز استدامة هذه المشروعات.
- تتسق الدراسة مع مستهدفات رؤية السعودية 2030 التي تؤكد على تمكين قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتعزيز دور القطاع غير الربحي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة.

4.1. أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية بشكل رئيسي إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في تحسين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية.
- ومن هذا الهدف الرئيسي تنبثق الأهداف الفرعية الآتية:
1. بيان أثر وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية في تحسين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية.
 2. قياس أثر تحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية في رفع مستوى أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية.
 3. تحليل أثر دراسة البيئة الداخلية والخارجية في دعم أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية.
 4. التعرف على دور مشاركة أصحاب المصلحة في عملية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية.
 5. الكشف أثر تنفيذ الخطط الاستراتيجية ومتابعتها في تعزيز أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية.

6. الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء تعزى للخصائص الديموغرافية.

7. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي تسهم في تفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في رفع مستوى أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية، في ضوء النتائج التي تسفر عنها الدراسة.

5.1. متغيرات الدراسة:

تتضمن الدراسة الحالية متغيرين، أحدهما مستقل والآخر تابع وفيما يلي توضيح لمتغيرات الدراسة:

1/ المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي: ويتم قياسه من خلال الأبعاد الفرعية الآتية:

- تحديد الرؤية والرسالة الاستراتيجية.
- الأهداف والغايات الاستراتيجية.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- مشاركة أصحاب المصلحة في التخطيط.
- تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقويمها.

2/ المتغير التابع: أداء المنظمات: ويتم قياسه من خلال الأبعاد الفرعية الآتية:

- الأداء المالي.
- التركيز على المستفيدين.
- العمليات الداخلية.
- التعلم والنمو.

6.1. فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية للتحقق من صحة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية.

ومن هذه الفرضية الرئيسية الأولى تتفرع الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد الرؤية والرسالة الاستراتيجية على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للأهداف والغايات الاستراتيجية على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل البيئة الداخلية والخارجية على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة أصحاب المصلحة في التخطيط على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقويمها على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروقات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية تعزى للخصائص الديموغرافية للعينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، حجم المشروع، طبيعة النشاط).

7.1. مصطلحات الدراسة:

1- التخطيط الاستراتيجي:

إن التخطيط الاستراتيجي هو إطار عمل منهجي يتيح للمؤسسة تحديد أهدافها الأساسية وتوجيه مواردها وعملياتها بطريقة تمكنها من المنافسة بفعالية وتحقيق نتائج مستدامة، كما يشمل العملية المنظمة لصياغة القرارات الرئيسية وتنفيذها ومراجعتها عبر مختلف الوظائف لضمان تحقيق أهداف المنظمة المرجوة (Shopati et al, 2018).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية منهجية واعية تهدف إلى توجيه الجهود الإدارية داخل المنظمات بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، ووضع الخطط التي تضمن التكامل بين جميع موارد المنظمة سواء البشرية أو المادية أو المالية أو التقنية (الصبحي، 2026م).

2- أداء المنظمات:

يعرف الأداء على أنه عبارة عن مجموعة من العناصر التي ترتبط وتتفاعل وتتكامل فيما بينها من أجل تحقيق أهداف منشودة وفقاً للإمكانات البشرية والمادية المتاحة، أي أنه محصلة عمل الأفراد وفق الإمكانيات والموارد المتاحة بالنسبة لهم (بن أحمد وشمة، 2023م).

كما يوصف أداء المنظمات بأنه: "نتائج جهد وسلوك الأفراد والعاملين في الشركة في كافة الإدارات والأقسام الموجودة بها والذي يحدد مدى قدرة الشركة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق بأدائها" (محادين، 2023م، ص27).

3- الأداء المالي:

يعد البعد المالي المرتكز الأول في بطاقة الأداء المتوازن، إذ يعكس الصورة الشاملة للأداء الاقتصادي للمؤسسة من خلال مجموعة من المعايير والمؤشرات التي توضح نتائجها المالية. ويتضمن هذا البعد مؤشرات مثل تحقيق عوائد مناسبة، وضمان نمو متوازن في الاستثمارات، والحفاظ على الاستقرار المالي. ويعتمد قياس هذا البعد على تحليل بيانات كمية ونوعية مستمدة من القوائم المالية ومصادر معلومات أخرى، بما يساعد في تقييم كفاءة الأنشطة التشغيلية والمالية ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Abed, 2020).

4- العمليات الداخلية:

يركز هذا البعد على كفاءة وفعالية العمليات والإجراءات التي تتم داخل المؤسسة، والتي تمثل الأساس في تحقيق التميز التنافسي. ويهتم بتحديد العمليات الأكثر تأثيراً في جودة المخرجات ورضا العملاء وتحقيق النتائج المالية المستهدفة. كما يشمل الاهتمام بتطوير أساليب العمل وتعزيز الابتكار بما يساهم في تحسين المنتجات أو الخدمات القائمة واستحداث أخرى جديدة. وتنبثق مؤشرات قياس هذا البعد من الأنشطة الداخلية التي تؤثر بصورة مباشرة في استدامة المؤسسة وقدرتها على الاستمرار في السوق (القبيلات، 2023م).

5- التعلم والنمو:

يمثل بعد التعلم والنمو الأساس الذي يدعم تحقيق الأبعاد الأخرى في بطاقة الأداء المتوازن، إذ يرتبط بتنمية رأس المال البشري وتعزيز قدرات المؤسسة التنظيمية والتقنية. ويركز هذا البعد على تطوير مهارات العاملين، وتحسين الأنظمة والإجراءات، وتهيئة بيئة

تنظيمية محفزة على الابتكار والتحسين المستمر. كما يسهم في رفع كفاءة العمليات الداخلية وزيادة قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة، والتوسع نحو أسواق إضافية، بما يؤدي في النهاية إلى تعزيز القيمة المقدمة للعملاء والمساهمين وتحقيق نمو مستدام (القاعود، 2024).

2. الإطار النظري:

1.2 التخطيط الاستراتيجي:

1.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي من أكثر المفاهيم التي حظيت باهتمام متزايد خلال السنوات الأخيرة. وينظر إليه أساساً على أنه عملية إعداد واستعداد لمواجهة التغيرات التي قد تحدث مستقبلاً؛ فهو نشاط جماعي يهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة بدقة، ويتضمن تهيئة الظروف المناسبة للتعامل مع التغيير وإدارته بما يخدم الأهداف المنشودة، الأمر الذي يقود في النهاية إلى نتائج إيجابية. ويمثل التخطيط الاستراتيجي أسلوباً يمكن الإدارة من توجيه المنظمة انطلاقاً من العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات، وصولاً إلى تبني رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية التي تمتلك القدرة على إحداث تحسينات في البيئة المحيطة (Farah, 2021).

ولقد تم تعريف التخطيط الاستراتيجي بعدة طرق مختلفة من الباحثين، ولكن بشكل عام تشمل هذه التعريفات تواجد عناصر رئيسية مشتركة تشمل: الرؤية، الرسالة، والأهداف الاستراتيجية، وخطط العمل. ويعد التخطيط الاستراتيجي من أبرز المفاهيم الإدارية التي حظيت بالاهتمام والانتشار في السنوات الأخيرة خاصة في ظل التطورات المتسارعة التي حدثت في شتى المجالات، وعلى كافة المستويات. وتعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي عن الاستعداد من أجل مواجهة التغيرات التي قد تحدث في المستقبل، وهو نشاط جماعي من أجل بلوغ الأهداف المحددة بعناية، بالإضافة إلى تهيئة الظروف المناسبة من أجل مواكبة التغيرات التي تحدث، وإدارة هذه التغيرات لصالح تلك الأهداف المنشودة، بما يسهم في الوصول إلى نتائج إيجابية (محمد وآخرون، 2024).

2.1.2 خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يرتبط نجاح التخطيط الاستراتيجي بامتلاكه خصائص فريدة تتسم بالتجدد والمرونة، بما يجعله قادراً على الاستجابة لمختلف التغيرات والمعطيات البيئية. كما يعكس هذا النجاح قدرة المنظمة على تبني منهج استباقي يوازن بين استثمار الفرص والتعامل مع التحديات بفعالية. وفيما يلي توضيح لهذه الخصائص كما تطرقت لها دراسة (بوروبة وقرشي، 2023):

- التخطيط الاستراتيجي ذو مدلول رؤيوي وحقيقي، إذ يستند إلى تصور مستقبلي واضح يوجه المنظمة نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى بكفاءة.
- يعد عملية شمولية ومتكاملة، لا تقتصر على تجميع عناصر متفرقة كالرؤية والقيم والأهداف، بل تعمل على توحيدها ضمن إطار منسجم.
- يتطور من خلال فريق عمل متكامل، حيث يسهم التعاون بين مختلف الخبرات في بناء خطط أكثر واقعية وفعالية.
- يوجه بالعملاء واحتياجاتهم، مع مراعاة متطلبات السوق والبيئة، بما يضمن تحقيق قيمة مضافة وتعزيز القدرة التنافسية.
- يتسم بالمغامرة والهجوم الإيجابي، إذ يعتمد على المبادرة واستباق الأحداث بدلاً من الاقتصار على ردود الأفعال.
- يركز على تحديد الأولويات الاستراتيجية، بعيداً عن العشوائية أو إضافة أهداف غير مترابطة لا تخدم التوجه العام.
- يعد عملية ديناميكية سريعة ومرنة، تواكب التغيرات بدلاً من الانكماش أو الجمود أمام التحديات.
- يتطلب دعماً وإسناداً قوياً من الإدارة العليا، لضمان توفير الموارد اللازمة وتعزيز الالتزام بتنفيذ الخطط.

- يقوم على المشاركة الفاعلة، حيث يتطلب إشراك العاملين والإدارة بما يعزز الانتماء ويزيد من فرص نجاح التنفيذ.

3.1.2. أهداف التخطيط الاستراتيجي:

ينظر العديد من المتخصصين إلى التخطيط الاستراتيجي بوصفه أداة متعددة الأهداف تسهم في تعزيز فاعلية المنظمات وتحسين أدائها. إذ يساعد على توضيح مستقبل المنظمة وتحديد اتجاهها العام، كما يمكنها من التنبؤ بالأحداث والاستعداد للتغيرات القادمة. ومن خلال ذلك، يوفر إطارًا منظمًا لاتخاذ قرارات مدروسة تدعم الاستقرار والنمو. وفيما يلي توضيح لأبرز أهداف التخطيط الاستراتيجي كما وردت في دراسة (البطايينة والزعبي، 2022م):

- يساهم في الإسراع بالنمو وتعظيم قدرات القادة والعاملين، عبر تنمية مهاراتهم وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- يساعد على تطوير التنسيق الداخلي بين الأنشطة المختلفة، بما يحقق التكامل ويمنع الازدواجية والتعارض في الأداء.
- يركز على توجيه الموارد نحو الأولويات الاستراتيجية، بما يضمن الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة.
- يعمل على بناء قواعد معلوماتية شاملة تغطي مختلف جوانب العمل الداخلية والخارجية، بما يدعم دقة التحليل واتخاذ القرار.
- يساهم في تحسين صنع واتخاذ القرار وتحقيق الأهداف، من خلال وضع أساليب فعّالة وتوظيف الموارد بشكل أمثل.
- يطور عمليات الاتصال داخل المنظمة، بما يعزز وضوح المعلومات وتدفقها بين المستويات الإدارية المختلفة.
- يساعد في تنمية الأداء المتدني، عبر تحديد أوجه القصور ووضع خطط لمعالجتها وتحسين الكفاءة.
- يضع القضايا الاستراتيجية في بؤرة اهتمام الإدارة العليا، بما يعزز التركيز على الأولويات طويلة المدى وتحقيق الاستدامة.

4.1.2. أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يمثل التخطيط الاستراتيجي نهجًا مقصودًا ومنظمًا نسبيًا لإنتاج قرارات وإجراءات جوهرية تشكل وتوجه المنظمات. ومن هذا المنطلق، تتخرط المنظمات في عمليات التخطيط الاستراتيجي بهدف خفض التكاليف، وتحسين الجودة والخدمات، وضمان وصول الخدمات لكافة المستفيدين. كما يدعم التخطيط الاستراتيجي الجيد تخصيص الموارد بكفاءة، بما يعزز قيمة الخدمات ويلبي احتياجات المستفيدين بصورة ملائمة (Wongsin et al, 2025).

ويعد التخطيط الاستراتيجي من الركائز الأساسية لنجاح المنظمات، إذ يساهم في تشخيص أسباب المشكلات بصورة منهجية، مما يسهل وضع حلول فعّالة ومستدامة لها. كما يساعد على تركيز الجهود نحو القضايا الجوهرية ذات الأهمية الاستراتيجية، بعيدًا عن التشتت في المهام الثانوية. ويعزز كذلك من قدرة المديرين على تبني التفكير الاستراتيجي، بما يمكنهم من استشراف المستقبل والتعامل بكفاءة مع القيود والتهديدات التي قد تواجه المنظمة. إضافة إلى ذلك، يتيح التخطيط الاستراتيجي التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة، ويحسن من مستوى الأداء المؤسسي ويعزز المركز التنافسي على المدى الطويل. كما يعمل على تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف الأنشطة الإدارية والتنفيذية، بما يضمن توجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية (محمّد وآخرون، 2024م).

5.1.2. عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي:

تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي توافر مجموعة من العوامل الأساسية التي تساهم في ضمان نجاحه وتحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية. وتعمل هذه العوامل بشكل متكامل على دعم عملية اتخاذ القرار وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة لمتغيرات البيئة. ومن أهم هذه العوامل كما تطرقت لها دراسة (عامر وآخرون، 2021م):

- التفكير الاستراتيجي: يعد التفكير الاستراتيجي الأساس الذي تنطلق منه عملية التخطيط، حيث يركز على استشراف المستقبل وتحليل الاتجاهات والفرص والتحديات المحتملة. ويساعد القادة على تبني رؤية بعيدة المدى تربط بين الحاضر والمستقبل، بما يعزز جودة القرارات.
- نظم المعلومات الاستراتيجية: تلعب نظم المعلومات الاستراتيجية دوراً محورياً في توفير بيانات دقيقة ومحدثة تدعم عملية التخطيط واتخاذ القرار. إذ تمكن الإدارة من تحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل علمي ومنهجي. كما تساعد في التنبؤ بالتغيرات المستقبلية، وتقييم الأداء بشكل مستمر.
- نظام الحوافز: يساهم نظام الحوافز الفعال في تحفيز العاملين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. حيث يربط بين الأداء الفردي والجماعي وبين المكافآت، مما يعزز الالتزام والانتماء المؤسسي. كما يساعد في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق النتائج المستهدفة.
- النظام المالي: يعد النظام المالي من الركائز الأساسية التي تدعم تنفيذ الخطط الاستراتيجية، من خلال توفير الموارد المالية اللازمة. كما يساهم في تخصيص الموارد بشكل رشيد يتوافق مع الأولويات الاستراتيجية للمنظمة. ويساعد في مراقبة الأداء المالي وتقييم كفاءة استخدام الموارد.
- التنظيم الإداري والهيكل التنظيمي المرن والسليم: يساهم التنظيم الإداري السليم في توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح، بما يعزز كفاءة التنفيذ. كما يتيح الهيكل التنظيمي المرن سرعة الاستجابة للتغيرات والتحديات البيئية. ويساعد في تسهيل تدفق المعلومات واتخاذ القرارات بفعالية.

6.1.2. مراحل التخطيط الاستراتيجي:

- تمر عملية التخطيط في المنظمات بعدة مراحل متدرجة، يعكس كل منها مستوى مختلفاً من النضج والتطور الإداري. وتساهم هذه المراحل في بناء رؤية متكاملة تدعم اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف بكفاءة. وتضمن عملية التخطيط عدد من المراحل وهي كما حددتها (سعادة وأبو بكر، 2022م):
- مرحلة التخطيط المالي: تعد هذه المرحلة من المراحل الأولية التي تركز على إعداد الموازنات وتخصيص الموارد المالية بما يضمن استمرارية العمليات. كما تهتم بالرقابة على النفقات والإيرادات وتحقيق التوازن المالي، مع التركيز على الأجل القصير أكثر من الرؤية المستقبلية.
 - مرحلة التنبؤ والتوقعات: تتجه هذه المرحلة نحو استشراف المستقبل من خلال تحليل البيانات السابقة والحالية للتنبؤ بالاتجاهات المحتملة. كما تساعد في تقليل درجة عدم التأكد، وتمكين المنظمة من الاستعداد للتغيرات واتخاذ قرارات أكثر دقة ومرونة.
 - مرحلة التخطيط الاستراتيجي: تمثل هذه المرحلة المستوى المتقدم من التخطيط، حيث تركز على تحديد الرؤية والرسالة والأهداف طويلة المدى. كما تتضمن تحليل البيئة الداخلية والخارجية، واختيار الاستراتيجيات المناسبة التي تحقق التميز والتنافسية والاستدامة.
- كما تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل مترابطة ومتكاملة، تهدف في مجملها إلى توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية في بيئة متغيرة. وفيما يلي توضيح لهذه المراحل كما تناولتها دراسة (محارمه، 2020م):
- التحليل الاستراتيجي: تعد هذه المرحلة الأساس الذي يبنى عليه التخطيط، حيث يتم فيها تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، والبيئة الخارجية لاكتشاف الفرص والتهديدات. كما تساعد على فهم الوضع الراهن للمنظمة وموقعها التنافسي. وتساهم في توفير معلومات دقيقة تدعم اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة.

- الصياغة الاستراتيجية: تتضمن هذه المرحلة تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. ويتم فيها وضع الاتجاه العام للمنظمة واختيار المسار المناسب لتحقيق التميز. كما تركز على تحديد الأولويات وصياغة الخطط التي تعكس توجهات المنظمة المستقبلية.
- البدائل الاستراتيجية: في هذه المرحلة يتم تطوير مجموعة من الخيارات أو البدائل الاستراتيجية الممكنة، استنادًا إلى نتائج التحليل الاستراتيجي. ويتم تقييم هذه البدائل وفق معايير محددة لاختيار الأنسب منها. كما تساعد هذه العملية على تعزيز المرونة وتجنب الاعتماد على خيار واحد.
- التنفيذ الاستراتيجي: تعنى هذه المرحلة بتحويل الخطط والاستراتيجيات إلى إجراءات عملية قابلة للتنفيذ، من خلال تخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات. كما تتطلب توفير بيئة تنظيمية داعمة، وتنسيق الجهود بين مختلف الوحدات. ويُعد التنفيذ الفعال عاملاً حاسماً في نجاح الاستراتيجية.
- المتابعة والرقابة والتقييم: تهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالمخطط لها. كما تتضمن رصد الانحرافات وتحليل أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. وتسهم في تحسين الأداء المستقبلي وضمان استمرارية التكيف مع التغيرات البيئية.

7.1.2. أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

- توجد العديد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد كما تناولتها دراسة (الحبابي، 2024م):
- الرؤية الاستراتيجية: تمثل الرؤية الصورة المستقبلية الطموحة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها على المدى البعيد، وتعكس توجهها العام ومكانتها المنشودة في بيئتها التنافسية. وتعد بمثابة بوصلة توجه القرارات والسياسات نحو التميز والاستدامة، كما تسهم في توحيد الجهود وتحفيز العاملين عبر ترسيخ طموح مشترك واضح المعالم.
 - الرسالة الاستراتيجية: تعبر الرسالة عن الغرض الأساسي لوجود المنظمة، وتحدد طبيعة أنشطتها والقيم التي تحكم عملها والفئات المستفيدة من خدماتها. وتسهم في بناء هوية واضحة للمنظمة، كما تساعد في توجيه العمليات اليومية وربطها بالأهداف الكبرى بما يضمن الاتساق والاستمرارية.
 - الأهداف الاستراتيجية: تمثل الأهداف المحددة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ضمن إطار زمني معين، وتُصاغ بشكل قابل للقياس والتقييم. وتعمل على ترجمة الرؤية والرسالة إلى خطط تنفيذية واضحة، كما تسهم في توجيه الموارد وتقييم الأداء بما يعزز كفاءة وفعالية العمل المؤسسي.

8.1.2. معوقات وتحديات التخطيط الاستراتيجي:

- يواجه التخطيط الاستراتيجي العديد من المعوقات، ومنها كما وضح (الشهري وباسويد، 2023م):
- انشغال المدراء في المستويات العليا بالقضايا التشغيلية اليومية، مما يقلل من تركيزهم على المشكلات والقضايا الاستراتيجية طويلة المدى.
 - ندرة المدراء الذين يمتلكون نظرة شمولية عند التعامل مع المخاطر، مع الميل إلى تبني التخطيط الاستراتيجي فقط في أوقات الأزمات.
 - ضعف التشجيع على الابتكار التنظيمي، مما يحد من تطوير أفكار وأساليب جديدة تدعم فعالية التخطيط.
 - الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي مسؤولية إدارة متخصصة فقط، وليس مسؤولية مشتركة بين جميع المستويات الإدارية.
 - تأثير الظروف غير المستقرة والمخاطر في بعض الدول، مما يصعب وضع وتنفيذ خطط استراتيجية طويلة الأجل.

- استغراق عملية التخطيط الاستراتيجي وقتاً وجهداً كبيرين، إلى جانب ارتفاع تكلفتها، مما قد يعيق تطبيقها بفعالية.

2.2. أداء المنظمات:

1.2.2. مفهوم الأداء في المنظمات:

يُنظر إلى الأداء بوصفه النتيجة النهائية للجهود المبذولة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي داخل بيئة العمل، حيث يمثل الحصلة المباشرة للنشاط الذي يقوم به الأفراد أو الفرق (Zaadoud & Chbab, 2021).

كما يعرف كذلك بأنه السلوك أو الفعل الذي يؤدي إلى إنجاز المهام وفق المعايير المطلوبة، مع اتصافه بالشمولية والاستمرارية، مما يجعله مؤشراً أساسياً على نجاح المؤسسة وضمان استمراريته. كما يعكس الأداء قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق التوازن المطلوب بينها وبين محيطها (منسكي، 2024م).

أما الأداء المؤسسي فيشير إلى قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، والتي تشمل تحقيق الأرباح والعوائد المالية، وتوسيع حصتها السوقية، وتقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية تضمن رضا العملاء وولاءهم، إضافة إلى ضمان استدامتها على المدى الطويل (Alvi et al, 2020).

كما يعرف الأداء على أنه عبارة عن مجموعة من العناصر التي تترابط وتتفاعل وتتكامل فيما بينها من أجل تحقيق أهداف منشودة وفقاً للإمكانيات البشرية والمادية المتاحة، أي أنه محصلة عمل الأفراد وفق الإمكانيات والموارد المتاحة بالنسبة لهم (بن أحمد وشمة، 2023م).

2.2.2. خصائص الأداء في المنظمات:

يمتاز الأداء المؤسسي بمجموعة من السمات والخصائص التي كلما توافرت ازدادت قدرته على تحقيق الكفاءة والفاعلية والارتقاء بمستوى المؤسسة نحو أهدافها الاستراتيجية. وقد أشار (المطري وعبدالله، 2024م) إلى أبرز هذه السمات، والتي من أهمها:

- ضمان استمرارية العمل واستقراره من خلال الاستفادة من خبرات الكوادر السابقة وتوارثها بين الأجيال، بحيث لا تتأثر المؤسسة بتغير أو غياب القيادات.
- تبني الأساليب والنظريات الإدارية الحديثة التي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية في جودة الخدمات التي تقدمها.
- إعطاء أولوية للعنصر البشري عبر تنفيذ برامج تدريبية وتأهيلية مستمرة، إلى جانب استقطاب الكفاءات المتميزة ضمن سياسة متطورة.
- تعزيز مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار من خلال إشراك الخبراء والمتخصصين، بما يساهم في تحقيق التشاركية والحد من انفراد الإدارة العليا بالقرار.
- توظيف جهود العاملين ضمن إطار تنظيمي واضح للواجبات والمسؤوليات، بما يضمن توحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف المؤسسية.
- ترسيخ قيم الولاء والانتماء لدى الموظفين للحد من معدلات التسرب الوظيفي، باعتبار أن نجاح المؤسسة يعتمد على إسهاماتهم المستمرة.

3.2.2. أهداف تحقيق كفاءة الأداء في المنظمات:

يعد مستوى الأداء المؤسسي أحد أبرز المؤشرات التي تحدد نجاح المؤسسة أو فشلها، إذ يعتمد عليه في تحقيق مجموعة من الأهداف الحيوية. وقد أوضح (المطري وعبدالله، 2024م) أن من بين هذه الأهداف ما يلي:

- توفير قاعدة متينة لتفعيل مبادئ الحوكمة المؤسسية.
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في بيئتها الداخلية والخارجية.
- ضمان شعور العاملين بالاستقرار والأمان الوظيفي.
- ترسيخ مبدأ المشاركة في صنع القرار وتقاسم المسؤولية.
- توجيه طاقات العاملين وحشد جهودهم نحو إنجاز أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.
- بناء نظام متكامل وفعال لإدارة الموارد البشرية.
- حماية مصالح المساهمين أو المؤسسين وضمان حقوقهم.
- إعداد قيادات بديلة بشكل مستمر بما يضمن استمرارية المؤسسة واستدامتها.

4.2.2. أهمية الأداء في المنظمات:

تعد نتائج الأداء المؤسسي بمثابة انعكاس حقيقي لمسارات العمل داخل المنظمة، إذ تمثل أداة مهمة لقياس مدى فاعلية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومن خلال هذه النتائج تُعرض مجموعة من المؤشرات الدالة على طبيعة ومستوى الأداء، مما يتيح للمنظمة التعرف على مواطن القوة والضعف في ممارساتها. ويُشير (المعمري وآخرون، 2023م) إلى أن تقييم الأداء المؤسسي لا يقتصر على تتبع النتائج فحسب، بل يمتد ليشمل تقييم عوامل استراتيجية رئيسة مثل: التحليل الاستراتيجي، تحديد الرسالة، إعداد التوقعات والخطط، إضافةً إلى عمليات التنفيذ والتقييم بالاعتماد على منهجية السيناريوهات، الأمر الذي يعزز من جودة عملية التقييم. كما يساهم هذا التقييم في كشف الانحرافات والخلل في الأداء واقتراح حلول مناسبة لمعالجتها.

5.2.2. أنواع الأداء في المنظمات:

- تشير الأدبيات إلى أن المؤسسات لا تقتصر في أنشطتها على جانب واحد من الأداء، بل تمارس أدوارًا متعددة تتجسد في أشكال مختلفة من الأداء المؤسسي. وقد تناول (علي، 2023م) و(زقلام، 2024م) أبرز هذه الأنواع على النحو الآتي:
- الأداء الاقتصادي: يتجسد في قدرة المؤسسة على توظيف المبادئ الاقتصادية بما يتناسب مع أوضاعها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها. وغالبًا ما يُقاس هذا النوع من الأداء عبر مؤشرات الربحية المختلفة، مما يجعله انعكاسًا مباشرًا لكفاءة المؤسسة في التعامل مع التحديات الاقتصادية وتحقيق عوائد مالية مستدامة.
 - الأداء الاجتماعي: ينطلق من التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع، إذ يُعبر عن إسهامها في القضايا التنموية والاجتماعية. إلا أن تقييم هذا الأداء غالبًا ما يواجه صعوبة نتيجة محدودية المقاييس الكمية الدقيقة التي تحدد مستوى تأثيره.
 - الأداء الإداري: يُقصد به قدرة المؤسسة على صياغة الخطط والسياسات وتنفيذ آليات التشغيل بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال انتقاء البدائل الأنسب لتحقيق أفضل النتائج الممكنة. ويُعتمد في قياسه على أدوات وأساليب تحليلية مثل بحوث العمليات والبرمجة الخطية لزيادة فعاليته.
 - الأداء المالي: يرتبط بمقدار العوائد المالية المحققة وخفض التكاليف الناتجة عن تحسين العمليات الإدارية. ويتضح أثره مثلاً في تبسيط الإجراءات أو إعادة هندسة العمليات، وكذلك في تقليل فترات توقف الأجهزة عبر الاستثمار في تقنيات الصيانة الحديثة، بما يعزز من كفاءة إدارة الموارد المالية.
 - الأداء الفني: يتناول قدرة المؤسسة على إدخال تغييرات في أساليب العمل أو في البنية التكنولوجية أو حتى في الكوادر البشرية. ويُقاس من خلال مؤشرات مثل تقليص عدد النماذج المستخدمة في تقديم الخدمة، وزيادة مستوى التطوير التقني، بالإضافة إلى التوسع في تقديم الخدمات عبر القنوات الإلكترونية كالإنترنت.

6.2.2. نماذج ومعايير تقييم الأداء في المنظمات:

يمثل تقييم الأداء داخل المؤسسة مطلباً أساسياً لنجاح المؤسسة في تطبيق المداخل الحديثة في إدارة الأداء، ونظراً لأن الغاية من تقييم الأداء وقياسه تتمثل في تحسين أداء المؤسسة من خلال الوقوف على جوانب التحسين والتقدم وتوثيقها ودراساتها، كما إن تقييم الأداء يعد ضرورة أيضاً لإحداث التغيير من خلال معرفة نقاط القوة والضعف في الكيان المؤسسي (إبراهيم وآخرون، 2024م).

ويعني الأداء المؤسسي القدرة على تحويل المدخلات إلى مخرجات تساعد على تحقيق أهداف/ نتائج معينة، وبشكل عام هناك 4 معايير يتم استخدامها في قياس الأداء المؤسسي، وهي كما وضحتها (Shibru et al, 2017):

1. معيار الهدف: يتم إنشاء المنظمات لتحقيق هدف معين يحدده أصحاب المصلحة، والأداء المؤسسي هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
2. معيار موارد المؤسسة: يركز هذا المعيار على العلاقة بين المنظمة والبيئة المحيطة، وتكون المنظمة فعالة عندما تستفيد من بيئتها في تحقيق قيمة عالية وموارد نادرة للموافقة على عملياتها.
3. معيار أصحاب المصلحة: من خلال هذا المعيار، ينظر إلى المنظمة على أنها منظمة فعالة عندما يرى الكثير من أصحاب المصلحة أن المنظمة فعالة، وتتميز المنظمة الفعالة بأنها تلك التي تتمتع بقدر أكبر من السيطرة على الموارد التأثير الأكبر على الأداء.
4. معيار التنافسية: ينص هذا المعيار على أن الأهداف التنظيمية يتم إنشاؤها بطرق مختلفة من خلال التوقعات المختلفة، ولذلك، قد يكون لدى المنظمات معايير مختلفة لقياس الأداء، ولابد أن يكون لدى المنظمة القدرة على التكيف، وأن تكون مرنة ومستقرة وفعالة، وبخاصة أن المنظمة الفعالة تتمتع بدرجة عالية من التعاون والالتزام بين أصحاب المصلحة من خلال مجموعات العمل والإدارة.

وتعد المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) نموذجاً معروفاً لقياس الأداء في المنظمات،

7.2.2. أبعاد تقييم وقياس الأداء في المنظمات:

تعد بطاقة الأداء المتوازن واحدة من الأدوات الجوهرية المستخدمة في قياس وتقييم الأداء المؤسسي داخل المنشآت، إذ تساعد على الربط بين الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وأهدافها من خلال مؤشرات ومعايير محددة تعكس واقع أدائها وتوجه مسارها المستقبلي وقد عرفها (الرماضين، 2019م) بأنها نظام إداري يترجم رؤية المؤسسة واستراتيجياتها إلى أهداف قابلة للقياس عبر مؤشرات مترابطة تمكّنها من متابعة نشاطاتها وتطويرها.

وبناءً على ما أشار إليه كل من (Youssef, 2022؛ منصور، 2023؛ قطيشات، 2023؛ الحيدري، 2024؛ الرحامنة، 2024م)، فإن بطاقة الأداء المتوازن تتضمن أربعة أبعاد رئيسية لقياس الأداء المؤسسي، يمكن تفصيلها كما يلي:

(1) **البعد المالي:** يعتبر هذا البعد الركيزة الأولى في بطاقة الأداء المتوازن، حيث يركز على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الاستدامة المالية وتعظيم العوائد للملاك والمستفيدين. وتشمل معاييرها: تحقيق الأرباح العادلة، والنمو الاستثماري المتوازن، وخفض النفقات بهدف رفع الكفاءة.

(2) **بعد العمليات الداخلية:** يركز على كفاءة وفعالية الأنشطة التشغيلية الداخلية، باعتبارها المحرك الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية وإرضاء العملاء. ويشمل هذا البعد مؤشرات ترتبط بجودة المخرجات، تحسين الخدمات، تقليل الفاقد أثناء الإنتاج، تسريع دورة إنجاز العمل، وتطوير الأنظمة الإدارية الداخلية.

(3) **بعد التركيز على المستفيدين:** يتعلق هذا البعد بقياس درجة رضا العملاء والمستفيدين عن مستوى الخدمات المقدمة وجودتها، ومدى ملاءمتها لاحتياجاتهم وتوقعاتهم، إلى جانب سرعة إنجاز الخدمة والتكلفة المرتبطة بها.

(4) **بعد النمو والتعلم:** يعد الأساس الذي تركز عليه بقية الأبعاد، إذ يهتم بتنمية رأس المال البشري من خلال التدريب المستمر والتأهيل والتطوير المهني. ويقاس هذا البعد مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال، من خلال رفع كفاءات العاملين ودعم الابتكار. ويُنظر إلى هذا البعد باعتباره الركيزة التي تُعزز القدرة على تحقيق الأهداف المالية والتشغيلية عبر الاستثمار في العنصر البشري.

3. الدراسات السابقة:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في تحسين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية، وفي ضوء سعي الباحث لتحقيق أهداف الدراسة يعمل فيما يلي على تسليط الضوء على عدد من الدراسات البحثية السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية:

1.3. الدراسات العربية:

دراسة (صديق، 2026م). هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التخطيط المالي الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات غير الربحية، من خلال تطبيقها على جمعيات البر الخيرية بمنطقة المدينة المنورة خلال الفترة (2015-2024). واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاستناد إلى بيانات ميدانية وإحصائية، باستخدام أداة جمع بيانات تمثلت في تحليل التقارير والاستبانات الموجهة للجمعيات محل الدراسة. وشملت العينة عددًا من الجمعيات الخيرية العاملة في المنطقة، بهدف تشخيص واقع التخطيط المالي ومدى توظيف الأدوات الاستراتيجية. وأظهرت النتائج أن تبني التخطيط المالي الاستراتيجي بشكل متكامل يسهم في تعزيز الاستدامة المالية وتحسين الكفاءة التنظيمية وإدارة الموارد بفعالية وشفافية. كما كشفت النتائج عن تحديات تنظيمية، تمثلت في ضعف الهياكل الإدارية لدى نسبة ملحوظة من الجمعيات، وغياب خطط مالية سنوية متكاملة، إلى جانب نقص الكفاءات والاعتماد على مصادر تمويل غير مستقرة وضعف استخدام التقنيات الحديثة.

دراسة (العازمي، 2026م). هدفت الدراسة إلى استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تحسين الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية في دولة الكويت، إلى جانب تحديد أبرز المعوقات التي تحد من فاعليته، وتحليل تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية على ذلك. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة مكونة من (48) عبارة موزعة على أربعة محاور، طبقت على عينة بلغت (355) من المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية. وأظهرت النتائج أن دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المدرسي جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة، كما تبين أن معوقات تطبيقه كانت أيضاً بمستوى مرتفع. وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدور التخطيط الاستراتيجي تُعزى لمتغيرات النوع أو المؤهل أو المسمى الوظيفي أو الخبرة، في حين ظهرت فروق مرتبطة بالمنطقة التعليمية في جانب تطوير العملية الإدارية فقط. كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق دالة في معوقات التخطيط تُعزى لمعظم المتغيرات، باستثناء وجود فروق تُعزى لمتغير النوع لصالح الإناث.

دراسة (الراسبي وآخرون، 2025م). هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري المدارس الحكومية نحو التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء الوظيفي في محافظتي جنوب الشرقية والداخلية بسلطنة عمان. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة مكونة من (36) عبارة موزعة على ستة محاور، طبقت على عينة بلغت (102) مديراً ومديرة بعد التحقق من صدقها وثباتها. وأظهرت النتائج أن درجة الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي ومستوى مساهمته في تحسين الأداء جاءت مرتفعة جداً في جميع المحاور. كما بينت النتائج وجود إدراك عالٍ لدى أفراد العينة لأهمية التخطيط الاستراتيجي في دعم الأداء المدرسي وتعزيز فعاليته.

دراسة (الرفايعة وأبو بكر، 2025م). هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في مجالس محافظات جنوب الأردن، مع فحص الدور المعدل للامركزية في هذه العلاقة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث شمل مجتمعها (115) عضواً في المجالس المحلية، وتم تطبيق مسح شامل باستخدام استبانة إلكترونية استُرد منها (94) استبانة بنسبة استجابة بلغت (81.7%)، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS). وأظهرت النتائج أن مستويات التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي واللامركزية جاءت مرتفعة في مجالس المحافظات محل الدراسة. كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على الأداء التنظيمي، إلى جانب وجود تأثير معنوي له في ظل دور اللامركزية كمتغير معدل يعزز هذه العلاقة.

دراسة (الصاوي وبدوي، 2025م). هدفت الدراسة إلى فحص أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، والتحليل الاستراتيجي) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعاده (التميز، الاستجابة، التكلفة، الجودة) لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع الطاقة الجديدة والمتجددة في مصر. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث جُمعت البيانات باستخدام استبانة إلكترونية وُزعت على عينة غير احتمالية بلغت (284) من العاملين في هذه المؤسسات. وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى كل من التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة، كما بينت وجود تأثير معنوي قوي للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على الميزة التنافسية، حيث أسهم في تفسير نسبة كبيرة من التباين فيها. كذلك أكدت النتائج وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لكل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي بشكل منفصل في تعزيز الميزة التنافسية.

دراسة (العرفي وأبو قاعود، 2025م). هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، تحديد التوجه الاستراتيجي، والاختيار الاستراتيجي) في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة (الأداء المالي، العمليات الداخلية، رضا متلقي الخدمة، والابتكار والنمو) في وزارة التربية والتعليم الليبية. واعتمدت الدراسة أسلوب المسح الشامل، حيث شملت جميع العاملين في المستويين الإداريين العليا والوسطى وعددهم (236) موظفاً، وتم توزيع الاستبانة عليهم واسترجاع (209) استبانات صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (87.4%). وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة. كما بينت النتائج أن تعزيز تطبيق التخطيط الاستراتيجي يسهم في رفع كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي داخل الوزارة.

2.3. الدراسات الأجنبية:

دراسة (Malik & Terzidis, 2026). هدفت الدراسة إلى تطوير فهم متقدم لمرونة المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال تناولها كعملية ديناميكية متعددة المستويات تتشكل عبر تفاعلات بين المستويات الفردية والتنظيمية وبين المنظمات، في ظل التحديات المتزايدة مثل الأزمات الصحية والاقتصادية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب المراجعة المنهجية الهجينة، حيث تم تحليل (76) دراسة محكمة منشورة خلال الفترة (2020-2025). شملت العينة دراسات دولية متنوعة، وتم تطبيق الدراسة في سياقات عالمية متعددة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. وأظهرت النتائج أن القيادة التكيفية والتحول الرقمي والتعاون بين المنظمات تمثل عوامل رئيسية لتعزيز المرونة، كما تسهم المهارات الناعمة على المستوى الفردي والرشاقة التنظيمية على المستوى المؤسسي في تحسين الاستجابة الاستراتيجية. كما بينت الدراسة أن الاندماج في سلاسل القيمة العالمية يعزز فرص النمو لكنه يتطلب توازناً دقيقاً بين الاستقلالية والتعاون، مما يدعم بناء ميزة تنافسية مستدامة.

دراسة (Khuong & Thanh - Nhan, 2026). هدفت الدراسة إلى فحص أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في فيتنام، مع التركيز على الدور الوسيط لكل من ابتكار العمليات وسمعة الشركة في ظل بيئة تنافسية متسارعة. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) لتحليل العلاقات بين المتغيرات.

وتكونت عينة الدراسة من (342) مشروعًا صغيرًا ومتوسطًا في فيتنام، وتم تطبيقها في سياق الأسواق الناشئة. استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة. وأظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي، كما أن ابتكار العمليات يلعب دورًا وسيطًا أقوى مقارنة بسمعة الشركة في تعزيز هذا التأثير. كما قدمت الدراسة إطارًا تكامليًا يجمع بين العوامل المعرفية والابتكارية والمؤسسية لتفسير كيفية إسهام التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية.

دراسة (Fernanda et al, 2025). هدفت الدراسة إلى تحليل أهم أدوات التخطيط الاستراتيجي التي تسهم في تعزيز تنافسية واستدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق العالمية عبر مختلف القطاعات الاقتصادية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال بحث بيبليوغرافي قائم على المراجعة المنهجية لمصادر علمية من قواعد بيانات مثل Scopus و Web of Science و Google Scholar، إضافة إلى منشورات متخصصة. شملت عينة الدراسة مجموعة واسعة من الدراسات الأكاديمية الدولية ذات الصلة، وتم تطبيقها في سياقات اقتصادية عالمية متنوعة. وأظهرت النتائج مجموعة متكاملة من أدوات التخطيط الاستراتيجي مصنفة إلى أدوات تحليلية ومنهجية وتشغيلية واستراتيجية وأدوات مكملة حديثة. كما بينت النتائج أن تبني التقنيات الرقمية، وتطوير عروض متميزة، وإجراء بحوث السوق، وبناء تحالفات استراتيجية تمثل عوامل حاسمة لتعزيز الأداء والتنافسية، مؤكدة أن التخطيط الاستراتيجي عملية متعددة الأبعاد تعتمد على المرونة والابتكار لمواكبة متطلبات الأسواق العالمية.

دراسة (Molette et al, 2025). هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي لتقنية المعلومات في تحسين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، من خلال التركيز على مؤشرات الأداء الرئيسة مثل الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف ورضا العملاء. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المراجعة المنهجية، حيث تم تحليل (80) دراسة علمية سابقة تناولت الموضوع في سياقات دولية مختلفة. شملت العينة الدراسات التي استخدمت مناهج كمية بنسبة (45%) وأخرى اعتمدت التحليل الموضوعي بنسبة (25%). وتم تطبيق الدراسة على بيانات متعددة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الدولي، واعتمدت أداة تحليل الدراسات السابقة كمصدر رئيس لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن مواءمة استراتيجيات تقنية المعلومات مع أهداف الأعمال تسهم في خفض التكاليف التشغيلية بنسبة تصل إلى (20%) وزيادة رضا العملاء بنسبة (15%)، كما تعزز المرونة التشغيلية من خلال استخدام الحلول السحابية والنظم الهجينة. كما بينت الدراسة أن التخطيط الفعال لتقنية المعلومات يسهم في تحقيق الاستدامة والميزة التنافسية رغم التحديات المرتبطة بمحدودية الموارد.

دراسة (Mucholi & Njuguna, 2025). هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء مؤسسات الصحة العامة في مقاطعة ترانس نزوييا بكينيا. واعتمدت الدراسة على جمع بيانات أولية من (87) مؤسسة صحية خلال الفترة من 2019 إلى 2023، مع استخدام المنهج التحليلي عبر برنامج (SPSS) لمعالجة البيانات. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المستشفيات، إلا أنها لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى ثقة (95%)، وهو ما يعكس وجود قصور في صياغة الأهداف والخطط الاستراتيجية. كما بينت النتائج أن ضعف وضوح الاستراتيجيات يؤثر في فاعلية تحقيق الأداء المؤسسي.

دراسة (Abu et al, 2024). هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، من خلال دراسة تأثير الهيكل التنظيمي على رضا العملاء، وأثر المخصصات المالية (الميزانيات) على الربحية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب الدراسة الميدانية. وتكونت عينة الدراسة من (100) مشروع صغير ومتوسط تم اختيارها عشوائيًا من إجمالي (1,663) مشروعًا في منطقة أبوجا الجنوبية بولاية أوغون في نيجيريا. استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 20، بالإضافة

إلى استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) ومعامل الارتباط. وأظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين الهيكل التنظيمي ورضا العملاء، كما بينت أن المخصصات المالية تؤثر في الربحية وتسهم في تحقيق أهداف النمو. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المشروعات الصغيرة والمتوسطة لممارسات التخطيط الاستراتيجي كأداة فعالة لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة والربحية.

3.3. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية:

- في ضوء ما قدمته الدراسات السابقة من نتائج وتوجهات علمية، يمكن تحديد أبرز أوجه الاستفادة في الدراسة الحالية على النحو الآتي:
- بناء الإطار النظري للدراسة من خلال الاستناد إلى المفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات كما وردت في الدراسات السابقة.
- تحديد أبعاد متغيرات الدراسة الحالية، سواء المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي أو الأداء المؤسسي، بالاعتماد على ما تم اعتماده في الأدبيات السابقة.
- الاستفادة من المناهج البحثية والأدوات الإحصائية المستخدمة مثل المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة وبرامج التحليل الإحصائي (SPSS).
- صياغة الفرضيات البحثية في ضوء العلاقات التي أثبتتها الدراسات السابقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في مختلف السياقات.
- الاستفادة من النتائج السابقة في تفسير النتائج الحالية ومقارنتها، بما يسهم في تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف وإبراز الإضافة العلمية للدراسة.

4.3. ما يميز الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية بأنها تتناول التخطيط الاستراتيجي بوصفه منظومة متكاملة تشمل جميع أبعاده (الرؤية والرسالة، الأهداف والغايات، تحليل البيئة، مشاركة أصحاب المصلحة، والتنفيذ والمتابعة) في إطار واحد مترابط، وليس بصورة جزئية كما في العديد من الدراسات السابقة. كما تنفرد بتركيزها على ربط هذه الأبعاد مجتمعة بأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة داخل المؤسسات الأهلية، وهو ما يمنحها بعداً تطبيقياً أكثر شمولية مقارنة بالدراسات التي ركزت على قطاع المشروعات الربحية أو القطاعات الحكومية فقط. كما تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على بيئة المؤسسات الأهلية في المنطقة الشرقية، وهو سياق بحثي لم يحظَ باهتمام كافٍ في الدراسات السابقة، التي غالباً ما انصبّت على بيئات متنوعة مثل القطاع الخاص أو المؤسسات الحكومية أو السياقات الدولية. هذا التحديد المكاني والقطاعي يضيف خصوصية للدراسة ويساعد على فهم أعمق لواقع التخطيط الاستراتيجي في هذا النوع من المؤسسات ذات الطابع التنموي والاجتماعي.

4. منهجية الدراسة:

1.1. منهج الدراسة:

بالنظر إلى طبيعة المشكلة البحثية وأهدافها، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Method) حيث تبين للباحث أنه المنهج الأنسب لتناول موضوع الدراسة.

2.4. مجتمع وعينة الدراسة:

وفي الدراسة الحالية يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات والعاملين ذوي العلاقة بعمليات التخطيط الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة التابعة للمؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية، ويشمل ذلك القيادات الإدارية، ومديري المشروعات والإدارات، ورؤساء الأقسام والوحدات التنظيمية، إضافة إلى العاملين المشاركين في إعداد الخطط الاستراتيجية أو تنفيذها ومتابعتها. وتم اختيار هذا المجتمع لكونه الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، والأقدر على تقديم المعلومات والبيانات اللازمة لتقييم واقع التخطيط الاستراتيجي

وأثره في أداء المنظمات. وقد قام الباحث باختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة القصدية، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (59) مفردة من القيادات والعاملين ذوي العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة التابعة للمؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية.

3.4. مصادر البيانات:

تعتمد هذه الدراسة على مصدرين أساسيين للبيانات، وهما:

- **البيانات الأولية:** وهي التي جُمعت ميدانياً من خلال تصميم استبانة أعدت في ضوء أهداف وتساؤلات البحث، وبناءً على الأبعاد الفرعية لمتغيراته. وقد أُتيح نموذج الاستبانة بصيغة إلكترونية، ثم وزعت على أفراد عينة الدراسة باستخدام رابط إلكتروني تم إعداده باستخدام (Google Forms) لجمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة من العاملين والمدراء في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية.

- **البيانات الثانوية:** وتشمل ما استعانت به الدراسة من معارف ومعلومات نظرية استُمدت من المصادر العلمية المتنوعة ذات الصلة بموضوع البحث، كالكتب والدوريات المحكمة، إضافة إلى الرسائل والأطروحات الأكاديمية العربية والأجنبية التي تناولت مفاهيم قريبة من موضوع الدراسة.

4.4. أداة جمع البيانات:

تُعد أدوات جمع البيانات الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحثون للوصول إلى حقائق ميدانية دقيقة ومعالجتها منهجياً للوصول إلى نتائج موثوقة. ونظراً لطبيعة هذه الدراسة التي تتدرج ضمن البحوث الوصفية التحليلية، فقد وقع اختيار الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات؛ لما تتميز به من قدرة وكفاءة في استقصاء آراء عينة الدراسة وتغطية جوانب الموضوع بوضوح.

وقد صُممت الاستبانة وتوجيهها إلى العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمؤسسات الأهلية في المنطقة الشرقية؛ بهدف الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء هذه المشروعات. وقد تكونت أداة الدراسة في شكلها النهائي من قسمين رئيسيين، هما:

1. **القسم الأول (البيانات الديموغرافية والوظيفية):** خصص هذا الجزء لرصد الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، واشتمل على سبع متغيرات رئيسية، هي الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وحجم المشروع، وطبيعة النشاط.

2. **القسم الثاني (محاور الدراسة):** صمم هذا القسم لقياس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، وتضمن محورين رئيسيين موزعين على النحو الآتي:

أ) **المحور الأول (المتغير المستقل):** واقع التخطيط الاستراتيجي: هدف هذا المحور إلى تقييم واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي، واشتمل على (35) عبارة موزعة على خمسة أبعاد فرعية، وهي:

- بُعد تحديد الرؤية والرسالة الاستراتيجية، واشتمل على 7 عبارات.
- بُعد الأهداف والغايات الاستراتيجية، واشتمل على 7 عبارات.
- بُعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية، واشتمل على 7 عبارات.
- بُعد مشاركة أصحاب المصلحة في التخطيط، واشتمل على 7 عبارات.
- بُعد تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقويمها، واشتمل على 7 عبارات.

ب) المحور الثاني (المتغير التابع: مستوى أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة): ركز هذا المحور على قياس مستوى أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، واشتمل على (28) عبارة موزعة على أربعة أبعاد فرعية، وهي:

- بُعد الأداء المالي، واشتمل على 7 عبارات.
- بُعد التركيز على المستفيدين، واشتمل على 7 عبارات.
- بُعد العمليات الداخلية، واشتمل على 7 عبارات.
- بُعد التعلم والنمو، واشتمل على 7 عبارات.

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لإجابات العبارات كما يلي:

جدول (1): درجات مقياس ليكرت (Likert) الخماسي

الدرجة	المقياس	متوسط العبارات	درجة الاستجابة
1	لا أوافق بشدة	من 1 إلى 1.79	منخفضة جداً
2	لا أوافق	من 1.80 إلى 2.59	منخفضة
3	محايد	من 2.60 إلى 3.39	محايدة
4	أوافق	من 3.40 إلى 4.19	مرتفعة
5	أوافق بشدة	من 4.20 إلى 5.0	مرتفعة جداً

5.4. صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي:

1/ صدق الاتساق الداخلي:

يُعد صدق الاتساق الداخلي أحد الركائز الأساسية للتحقق من جودة أدوات القياس، إذ يكشف عن مدى تلاحم عبارات الأداة وترابطها مع الأبعاد التي تنتمي إليها، وبما يضمن دقتها في قياس الظاهرة المدروسة. ولتحقيق هذا الغرض، جرى توظيف معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة الارتباطية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تتبع له، حيث تدل القيم الموجبة والمرتفعة على قوة التجانس الداخلي للأداة، وتستعرض الجداول الآتية مخرجات هذا التحليل لمحوري الدراسة.

جدول (2): معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (واقع التخطيط الاستراتيجي)

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الأول: تحديد الرؤية والرسالة الاستراتيجية			
1	تمتلك المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة ومعلنة لجميع العاملين.	.713**	0.000
2	تعكس الرسالة الاستراتيجية للمؤسسة طبيعة عملها وأهدافها المستقبلية بدقة.	.773**	0.000
3	تتسم الرؤية الاستراتيجية بالواقعية وقابليتها للتطبيق.	.703**	0.000

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
4	تسهم الرؤية الاستراتيجية في توجيه القرارات الإدارية داخل المؤسسة.	.830**	0.000
5	ترتبط الرسالة الاستراتيجية باحتياجات المستفيدين من خدمات المؤسسة.	.779**	0.000
6	يتم مراجعة الرؤية والرسالة بشكل دوري لمواكبة التغيرات.	.806**	0.000
7	يتم إشراك العاملين في وضع الرؤية والرسالة الاستراتيجية.	.813**	0.000
البعد الثاني: الأهداف والغايات الاستراتيجية			
8	يتم صياغة الأهداف الاستراتيجية بطريقة واضحة ومحددة ويتم تحديد أولوياتها وفقاً لاحتياجات المؤسسة.	.834**	0.000
9	تتسم الأهداف الاستراتيجية بالقابلية للقياس والتقييم.	.786**	0.000
10	تتوافق الأهداف الاستراتيجية مع الرؤية والرسالة للمؤسسة.	.788**	0.000
11	تساهم الأهداف الاستراتيجية في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي.	.804**	0.000
12	تراعي الأهداف الاستراتيجية الإمكانيات المتاحة داخل المؤسسة.	.799**	0.000
13	تساعد الأهداف الاستراتيجية في توجيه خطط العمل التشغيلية.	.736**	0.000
14	يتم إشراك الإدارات المختلفة في تحديد الأهداف الاستراتيجية.	.803**	0.000
البعد الثالث: تحليل البيئة الداخلية والخارجية			
15	تعتمد المؤسسة على بيانات دقيقة في تحليل البيئة المحيطة.	.828**	0.000
16	يتم استخدام أدوات تحليل استراتيجية مثل (SWOT) في تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.	.725**	0.000
17	يسهم تحليل البيئة في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	.829**	0.000
18	يتم تحديث تحليل البيئة بشكل مستمر لمواكبة التغيرات.	.812**	0.000
19	تساعد نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة في تحديد الاتجاهات المستقبلية.	.855**	0.000
20	يتم إشراك الخبراء والمختصين في عمليات تحليل البيئة الداخلية والخارجية.	.848**	0.000
21	تراعي المؤسسة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية عند تحليل البيئة الداخلية والخارجية.	.829**	0.000
البعد الرابع: مشاركة أصحاب المصلحة في التخطيط			
22	تشرك المؤسسة أصحاب المصلحة من المستفيدين والعاملين في إعداد الخطط الاستراتيجية.	.770**	0.000

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
23	تعزز مشاركة أصحاب المصلحة من قبول الخطط الاستراتيجية.	.820**	0.000
24	تسهم مشاركة أصحاب المصلحة في تحسين جودة الخطط الاستراتيجية.	.683**	0.000
25	يتم التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة خلال مراحل التخطيط.	.710**	0.000
26	تسعى المؤسسة إلى بناء شراكات مع الجهات ذات العلاقة.	.809**	0.000
27	توفر المؤسسة قنوات فعالة لتلقي مقترحات أصحاب المصلحة.	.769**	0.000
28	تساعد مشاركة أصحاب المصلحة في تقليل مقاومة التغيير.	.888**	0.000
البعد الخامس: تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقويمها			
29	تمتلك المؤسسة آليات واضحة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.	.905**	0.000
30	يتم توزيع المسؤوليات بشكل واضح لتنفيذ الخطط.	.830**	0.000
31	تدعم الإدارة العليا عملية تنفيذ وتقويم الخطط الاستراتيجية.	.739**	0.000
32	يتم متابعة تنفيذ الخطط بشكل دوري ومنظم.	.754**	0.000
33	تعتمد المؤسسة مؤشرات أداء واضحة لقياس مدى تحقيق الأهداف.	.899**	0.000
34	يتم تقييم نتائج تنفيذ الخطط بشكل مستمر مع إعداد تقارير دورية عن مستوى التنفيذ.	.885**	0.000
35	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية عند وجود انحرافات في التنفيذ.	.847**	0.000

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01.

يتبين من نتائج الجدول رقم (2) أن جميع معاملات ارتباط عبارات المحور الأول (واقع التخطيط الاستراتيجي) جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد تمتع العبارات باتساق داخلي مرتفع مع أبعادها. فقد تراوحت معاملات ارتباط عبارات تحديد الرؤية والرسالة الاستراتيجية ما بين 0.703 و0.830، وبالنسبة لعبارات الأهداف والغايات الاستراتيجية ما بين 0.736 و0.834.

أما عبارات تحليل البيئة الداخلية والخارجية ما بين 0.725 و0.855، وفيما يخص عبارات مشاركة أصحاب المصلحة في التخطيط ما بين 0.683 و0.888، وأخيراً تراوحت معاملات ارتباط عبارات تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقويمها ما بين 0.739 و0.905. وتؤكد هذه القيم المرتفعة صلاحية عبارات هذا المحور وقدرتها على قياس ما وُضعت لأجله بدقة واتساق.

جدول (3): معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (مستوى أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة)

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الأول: الأداء المالي			
1	تحقق المؤسسة استقراراً في إيراداتها المالية على المدى الزمني.	.673**	0.000
2	تتمكن المؤسسة من استخدام مواردها المالية بكفاءة عالية.	.686**	0.000

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
3	تسهم الأنشطة التي تنفذها المؤسسة في تحقيق عوائد مالية مناسبة.	.602**	0.000
4	تلتزم المؤسسة بإعداد موازنات مالية دقيقة وواقعية.	.734**	0.000
5	يتم تقييم الأداء المالي بشكل دوري باستخدام مؤشرات واضحة.	.738**	0.000
6	تحقق المؤسسة توازنًا بين الإيرادات والمصروفات وتعتمد على مصادر تمويل متنوعة ومستدامة.	.816**	0.000
7	تظهر المؤسسة قدرة على مواجهة الأزمات المالية بكفاءة.	.739**	0.000
البعد الثاني: التركيز على المستفيدين			
8	تحرص المؤسسة على تلبية احتياجات المستفيدين بشكل مستمر.	.672**	0.000
9	يتم قياس مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.	.759**	0.000
10	تستجيب المؤسسة بسرعة لملاحظات وشكاوى المستفيدين من خلال توفير قنوات تواصل فعالة.	.802**	0.000
11	تسعى المؤسسة إلى تحسين تجربة المستفيدين بشكل مستمر.	.871**	0.000
12	تعمل المؤسسة على بناء علاقات طويلة الأمد مع المستفيدين.	.846**	0.000
13	يتم إشراك المستفيدين في تقييم الخدمات المقدمة.	.828**	0.000
14	تراعي المؤسسة تنوع احتياجات الفئات المستفيدة.	.809**	0.000
البعد الثالث: العمليات الداخلية			
15	تتميز العمليات الداخلية في المؤسسة بالكفاءة والتنظيم.	.807**	0.000
16	تعتمد المؤسسة إجراءات عمل واضحة ومحددة.	.834**	0.000
17	يتم تحسين العمليات الداخلية بشكل مستمر.	.858**	0.000
18	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لدعم العمليات التشغيلية.	.724**	0.000
19	يتم تقليل الأخطاء التشغيلية من خلال تحسين الإجراءات.	.904**	0.000
20	يوجد تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.	.834**	0.000
21	تسهم مرونة العمليات في الاستجابة للتغيرات التي تطرأ في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة.	.864**	0.000
البعد الرابع: التعلم والنمو			
22	تحرص المؤسسة على تطوير مهارات العاملين بشكل مستمر من خلال برامج تدريبية تتناسب مع احتياجات العمل.	.885**	0.000

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
23	تشجع المؤسسة على تنمية بيئة عمل محفزة للإبداع وتدعم توليد وتطوير الأفكار الجديدة بما يحسن الأداء.	.894**	0.000
24	تدعم المؤسسة المبادرات التطويرية والبرامج التحسينية التي تهدف إلى تحسين الأداء وتعزيز الابتكار التنظيمي.	.882**	0.000
25	تشجع المؤسسة على بناء بيئة تنظيمية داعمة لتبادل المعرفة والخبرات بين العاملين بما يعزز التعلم الجماعي.	.891**	0.000
26	يتم تعزيز استخدام التقنيات الحديثة والأنظمة الرقمية في دعم عمليات التعلم والتطوير داخل المؤسسة.	.759**	0.000
27	تولي المؤسسة اهتماماً استراتيجياً بتنمية القيادات الإدارية المستقبلية وتأهيلها بما يتوافق مع متطلبات العمل.	.907**	0.000
28	تسهم ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.	.872**	0.000

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01.

يتبين من نتائج الجدول رقم (3) أن جميع معاملات ارتباط عبارات المحور الثاني (مستوى أداء المشروعات) جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد تمتع العبارات باتساق داخلي مرتفع مع أبعادها. فقد تراوحت معاملات ارتباط عبارات الأداء المالي ما بين 0.602 و0.816، وبالنسبة لعبارات التركيز على المستفيدين ما بين 0.672 و0.871، أما عبارات العمليات الداخلية ما بين 0.724 و0.904، وفيما يخص عبارات التعلم والنمو ما بين 0.759 و0.907. وتؤكد هذه القيم المرتفعة صلاحية عبارات هذا المحور وقدرتها على قياس ما وُضعت لأجله بدقة واتساق.

2. الصدق البنائي:

يمثل الصدق البنائي مؤشراً جوهرياً يعكس مدى كفاءة الأداة في تمثيل البناء النظري للمتغيرات قيد الدراسة، وللتحقق منه جرى حساب معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بُعد من أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للأداة، بما يوضح مدى التكامل البنوي بين الأبعاد والبناء العام للاستبانة، وتوضح نتائج الجدول الآتي مخرجات هذا التحليل.

جدول (4): معاملات الصدق البنائي لأبعاد الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول: واقع التخطيط الاستراتيجي بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية		
البعد الأول: تحديد الرؤية والرسالة الاستراتيجية	.816**	0.000
البعد الثاني: الأهداف والغايات الاستراتيجية	.863**	0.000
البعد الثالث: تحليل البيئة الداخلية والخارجية	.858**	0.000

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الرابع: مشاركة أصحاب المصلحة في التخطيط	.763**	0.000
البعد الخامس: تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقويمها	.850**	0.000
المحور الثاني: مستوى أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية		
البعد الأول: الأداء المالي	.700**	0.000
البعد الثاني: التركيز على المستفيدين	.819**	0.000
البعد الثالث: العمليات الداخلية	.834**	0.000
البعد الرابع: التعلم والنمو	.836**	0.000

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01.

توضح نتائج الجدول رقم (4) أن جميع أبعاد الدراسة ترتبط ارتباطاً موجباً ودالاً إحصائياً بالدرجة الكلية للأداة عند مستوى دلالة 0.01، وهو ما يعزز الصدق البنائي للاستبانة. فبالنسبة لأبعاد المحور الأول المتعلق بواقع التخطيط الاستراتيجي، تراوحت معاملات الارتباط ما بين 0.763 كأدنى قيمة لبعد مشاركة أصحاب المصلحة في التخطيط و0.863 كأعلى قيمة لبعد الأهداف والغايات الاستراتيجية.

وفيما يخص أبعاد المحور الثاني المتعلق بمستوى الأداء، تراوحت المعاملات ما بين 0.700 كأدنى قيمة لبعد الأداء المالي و0.836 كأعلى قيمة لبعد التعلم والنمو. وتؤكد هذه القيم المرتفعة تكامل الأبعاد الفرعية وتناغمها في قياس متغيرات الدراسة، مما يثبت صدق بناء الأداة.

6.4. ثبات أداة الدراسة:

يُقصد بثبات الأداة قدرتها على إعطاء نتائج متقاربة ومستقرة عند إعادة تطبيقها تحت ظروف مشابهة، بما يعني خلوها من الأخطاء العشوائية المؤثرة في دقة النتائج. وقد اعتمدت الدراسة على معامل ألفا كرونباخ لتقييم ثبات محاور الأداة وأبعادها، حيث تدل القيم المرتفعة لهذا المعامل على تجانس العبارات وموثوقية الأداة، وتوضح نتائج الجدول الآتي قيم معاملات الثبات.

جدول (5). نتائج اختبار الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة وأبعادها

المحاور والأبعاد	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول: واقع التخطيط الاستراتيجي بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية		
البعد الأول: تحديد الرؤية والرسالة الاستراتيجية	7	0.877
البعد الثاني: الأهداف والغايات الاستراتيجية	7	0.897
البعد الثالث: تحليل البيئة الداخلية والخارجية	7	0.914
البعد الرابع: مشاركة أصحاب المصلحة في التخطيط	7	0.889

المحاور والأبعاد	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
البعد الخامس: تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقويمها	7	0.929
الدرجة الكلية للمحور	35	0.970
المحور الثاني: مستوى أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية		
البعد الأول: الأداء المالي	7	0.830
البعد الثاني: التركيز على المستفيدين	7	0.906
البعد الثالث: العمليات الداخلية	7	0.925
البعد الرابع: التعلم والنمو	7	0.946
الدرجة الكلية للمحور	28	0.961
الدرجة الكلية للأداة (الاستبانة)	63	0.978

يتضح من نتائج الجدول رقم (5) أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات. فقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول المتعلق بواقع التخطيط الاستراتيجي ككل 0.970، وتراوحت قيم الثبات لأبعاده الخمسة ما بين 0.877 و0.929. وسجل المحور الثاني المتعلق بمستوى الأداء ثباتاً كلياً بلغ 0.961، مع قيم لأبعاده الأربعة تراوحت ما بين 0.830 و0.946. وفي المحصلة النهائية بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة 0.978، وهي قيمة مرتفعة جداً تتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائياً وهو 0.70، مما يؤكد أن الأداة تنسم بموثوقية عالية وصلاحية تامة للاعتماد عليها في تحليل النتائج وتعميمها.

7.4. أساليب التحليل الإحصائي:

تم استخدام الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) الإصدار 27 لإجراء التحليل الإحصائي، وذلك باستخدام الأساليب الوصفية والاختبارات الإحصائية المناسبة، ومنها:

1. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.
2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لأداة الدراسة.
3. أساليب الإحصاء الوصفي:
 - التكرارات والنسبة وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة.
 - المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجراء التحليل الوصفي لعبارات الاستبانة، وترتيب عبارات كل بعد حسب الوزن النسبي، وتحليلها إحصائياً واستخراج بعض النتائج.
4. أساليب الإحصاء الاستدلالي: وذلك لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم استخدام الأساليب التالية:
 - تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار صحة فرضيات الدراسة والتحقق من أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بأبعاده الفرعية.
 - اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis Test) لاختبار المتغيرات ذات الفئات المتعددة.
 - اختبار مان ويتني (Mann-Whitney U Test) لاختبار المتغيرات ثنائية الفئات.

5. نتائج الدراسة وتفسيرها:

1.5. الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة:

يستعرض الجدول رقم 6 التوزيع التكراري والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (59) مفردة، والتي تشمل الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي وحجم المشروع وطبيعة النشاط.

جدول (6): التوزيع التكراري والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

المتغير / الفئة	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	أنثى	2	%3.4
	ذكر	57	%96.6
العمر	من 25 إلى أقل من 35 سنة	7	%11.9
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	20	%33.9
	من 45 إلى أقل من 55 سنة	21	%35.6
	55 سنة فأكثر	11	%18.6
المؤهل العلمي	بكالوريوس	22	%37.3
	دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه)	37	%62.7
سنوات الخبرة	أقل من 15 سنة	18	%30.5
	15 سنة فأكثر	41	%69.5
المسمى الوظيفي	موظف	6	%10.2
	مشرف	7	%11.9
	مدير إدارة/ وحدة	11	%18.6
	مدير	35	%59.3
حجم المشروع	أقل من 10 موظفين	15	%25.4
	من 10 إلى أقل من 50 موظف	30	%50.8
	من 50 إلى أقل من 250 موظف	7	%11.9
	250 موظف فأكثر	7	%11.9
طبيعة النشاط	خدمي	26	%44.1
	إنتاجي/ تجاري	7	%11.9
	مختلط	15	%25.4
	أخرى	11	%18.6
الإجمالي		59	%100

من خلال الجدول السابق، يتبين الآتي:

فيما يتعلق بالجنس، تشير النتائج إلى هيمنة شبه كاملة للذكور في العينة، حيث بلغ عددهم 57 مشاركاً بنسبة 96.6%، في حين لم تتجاوز نسبة الإناث 3.4% بواقع مشاركتين اثنتين فقط، وهو توزيع يعكس طبيعة القوى العاملة في المواقع الإدارية بالمؤسسات محل الدراسة.

أما بالنسبة للعمر، فقد جاءت الفئة العمرية من 45 إلى أقل من 55 سنة في المقدمة بنسبة 35.6% بعدد 21 مشاركاً، تلتها الفئة من 35 إلى أقل من 45 سنة بنسبة 33.9% بعدد 20 مشاركاً، ثم فئة 55 سنة فأكثر بنسبة 18.6% بعدد 11 مشاركاً، وأخيراً الفئة من 25 إلى أقل من 35 سنة بنسبة 11.9% بعدد 7 مشاركين، وهو ما يدل على أن غالبية العينة في مرحلة النضج الوظيفي.

وفيما يخص المؤهل العلمي، تبين أن حملة الدراسات العليا من الماجستير والدكتوراه يمثلون الفئة الأكبر بنسبة 62.7% بعدد 37 مشاركاً، بينما بلغت نسبة حملة البكالوريوس 37.3% بعدد 22 مشاركاً، مما يعكس ارتفاع المستوى التعليمي للعينة وقدرتها على استيعاب متغيرات الدراسة. وبالنظر إلى سنوات الخبرة، جاءت فئة 15 سنة فأكثر في الصدارة بنسبة 69.5% بعدد 41 مشاركاً، مقابل 30.5% لفئة أقل من 15 سنة بعدد 18 مشاركاً، وهو ما يمنح استجابات العينة مصداقية أكبر لما تمتلكه من رصيد خبراتي متراكم.

أما فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي، فقد تصدرت فئة المدير القائمة بنسبة 59.3% بعدد 35 مشاركاً، تلتها فئة مدير إدارة أو وحدة بنسبة 18.6% بعدد 11 مشاركاً، ثم فئة المشرف بنسبة 11.9% بعدد 7 مشاركين، وأخيراً فئة الموظف بنسبة 10.2% بعدد 6 مشاركين، وهو ما يؤكد أن غالبية العينة من أصحاب المواقع القيادية القادرين على تقييم واقع التخطيط والأداء.

وبخصوص حجم المشروع، جاءت المشروعات التي يتراوح حجمها من 10 إلى أقل من 50 موظفاً في المقدمة بنسبة 50.8% بعدد 30 مشاركاً، تلتها المشروعات الأقل من 10 موظفين بنسبة 25.4% بعدد 15 مشاركاً، ثم تساوت فئتا من 50 إلى أقل من 250 موظفاً و250 موظفاً فأكثر بنسبة 11.9% لكل منهما بعدد 7 مشاركين.

وفيما يتعلق بطبيعة النشاط، تصدر النشاط الخدمي بنسبة 44.1% بعدد 26 مشاركاً، تلاه النشاط المختلط بنسبة 25.4% بعدد 15 مشاركاً، ثم النشاطات الأخرى بنسبة 18.6% بعدد 11 مشاركاً، وأخيراً النشاط الإنتاجي والتجاري بنسبة 11.9% بعدد 7 مشاركين، وهو ما يعكس تنوع مجالات عمل المؤسسات التي شملتها الدراسة.

2.5. التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة على محاور أداة الدراسة:

يعرض هذا القسم نتائج الإحصاء الوصفي لاستجابات عينة الدراسة على محوري الاستبانة وأبعادهما وعبارتهما، من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الاستجابة والترتيب، وذلك للوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية.

1- المحور الأول: واقع التخطيط الاستراتيجي بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية:

تبين نتائج الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الاستجابة وترتيب أبعاد المحور الأول المتعلق بواقع التخطيط الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية بالملكة العربية السعودية.

جدول (7). نتائج استجابة عينة الدراسة على أبعاد المحور الأول (واقع التخطيط الاستراتيجي)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة	الترتيب
1	تحديد الرؤية والرسالة الاستراتيجية	4.37	0.599	87.3%	مرتفعة جداً	1

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة	الترتيب
2	الأهداف والغايات الاستراتيجية	4.36	0.583	87.1%	مرتفعة جداً	2
3	تحليل البيئة الداخلية والخارجية	4.19	0.715	83.8%	مرتفعة	4
4	مشاركة أصحاب المصلحة في التخطيط	4.22	0.652	84.4%	مرتفعة جداً	3
5	تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقويمها	4.19	0.698	83.8%	مرتفعة	5
المتوسط الكلي للمحور		4.26	0.574	85.3%	مرتفعة جداً	

يوضح الجدول رقم (7) النتائج الإجمالية لاستجابات عينة الدراسة حول أبعاد المحور الأول المتعلق بواقع التخطيط الاستراتيجي، حيث كشفت النتائج عن مستويات مرتفعة جداً بشكل عام بمتوسط حسابي كلي بلغ 4.26 وانحراف معياري 0.574 ووزن نسبي 85.3%. وقد تصدر بُعد تحديد الرؤية والرسالة الاستراتيجية المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.37 ووزن نسبي 87.3%، وجاء في المرتبة الثانية بُعد الأهداف والغايات الاستراتيجية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.36 ووزن نسبي 87.1%، يليه في المرتبة الثالثة بُعد مشاركة أصحاب المصلحة في التخطيط في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.22 ووزن نسبي 84.4%، ثم بُعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.19 ووزن نسبي 83.8%.

وأخيراً حل بُعد تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقويمها في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.19 ووزن نسبي 83.8% في المرتبة الأخيرة. ويعكس هذا التقارب بين الأبعاد انتظاماً في مستوى الاستجابة، مع تفاوت طفيف في الترتيب يعبر عن تباين أولويات الممارسة داخل المؤسسات محل الدراسة.

وفيما يلي يتم تحليل استجابات العينة على عبارات كل بعد من أبعاد المحور الأول:

- البعد الأول: تحديد الرؤية والرسالة الاستراتيجية

تبين نتائج الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الاستجابة وترتيب عبارات البعد الأول المتعلق بتحديد الرؤية والرسالة الاستراتيجية.

جدول (8): نتائج استجابة عينة الدراسة على عبارات البعد الأول (تحديد الرؤية والرسالة الاستراتيجية)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة	الترتيب
1	تمتلك المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة ومعلنة لجميع العاملين.	4.61	0.616	92.2%	مرتفعة جداً	1
2	تعكس الرسالة الاستراتيجية للمؤسسة طبيعته عملها وأهدافها المستقبلية بدقة.	4.54	0.597	90.8%	مرتفعة جداً	2
3	تتسم الرؤية الاستراتيجية بالواقعية وقابليتها للتطبيق.	4.51	0.598	90.2%	مرتفعة جداً	3
4	تسهم الرؤية الاستراتيجية في توجيه القرارات الإدارية داخل المؤسسة.	4.42	0.724	88.5%	مرتفعة جداً	4

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة	الترتيب
5	ترتبط الرسالة الاستراتيجية باحتياجات المستفيدين من خدمات المؤسسة.	4.37	0.717	87.5%	مرتفعة جداً	5
6	يتم مراجعة الرؤية والرسالة بشكل دوري لمواكبة التغيرات.	3.86	1.090	77.3%	مرتفعة	7
7	يتم إشراك العاملين في وضع الرؤية والرسالة الاستراتيجية.	4.24	1.023	84.7%	مرتفعة جداً	6
المتوسط العام للبعد		4.37	0.599	87.3%	مرتفعة جداً	

يوضح الجدول رقم (8) استجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول المتعلقة بتحديد الرؤية والرسالة الاستراتيجية، وتُظهر البيانات توجهاً بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد 4.37 بانحراف معياري 0.599 ووزن نسبي 87.3%. وقد تصدرت العبارة المتعلقة بوضوح الرؤية الاستراتيجية وإعلانها لجميع العاملين في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.61 ووزن نسبي 92.2%، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة المتعلقة بتعبير الرسالة عن طبيعة العمل وأهدافه المستقبلية بدقة بمتوسط حسابي 4.54 ووزن نسبي 90.8%.

وَحَلَّتْ فِي الْمَرْتَبَةِ الثَّالِثَةِ الْعِبْرَةُ الْمُتَعَلِّقَةُ بِوَأَقِيعَةِ الرُّؤْيَا وَقَابِلِيَّتِهَا لِلتَّطْبِيقِ بِمُتَوَسِّطٍ حِسَابِي 4.51 وَوزن نسبي 90.2%، تَلَتْهَا فِي الْمَرْتَبَةِ الرَّابِعَةِ الْعِبْرَةُ الْمُتَعَلِّقَةُ بِإِسْهَامِ الرُّؤْيَا فِي تَوْجِيهِ الْقَرَارَاتِ الْإِدَارِيَّةِ بِمُتَوَسِّطٍ حِسَابِي 4.42 وَوزن نسبي 88.5%، ثُمَّ الْعِبْرَةُ الْمُتَعَلِّقَةُ بِارْتِبَاطِ الرِّسَالَةِ بِاحْتِيَاجَاتِ الْمُسْتَفِيدِينَ مِنَ الْخِدْمَاتِ بِمُتَوَسِّطٍ حِسَابِي 4.37 وَوزن نسبي 87.5%، وَفِي الْمَرْتَبَةِ السَّادِسَةِ جَاءَتْ الْعِبْرَةُ الْمُتَعَلِّقَةُ بِإِشْرَاكِ الْعَامِلِينَ فِي صِيََاغَةِ الرُّؤْيَا وَالرِّسَالَةِ بِمُتَوَسِّطٍ حِسَابِي 4.24 وَوزن نسبي 84.7%.

وَأَخِيرًا حَلَّتْ فِي الْمَرْتَبَةِ الْأَخِيرَةِ الْعِبْرَةُ الْمُتَعَلِّقَةُ بِالْمَرَاةِ الدَّوْرِيَّةِ لِلرُّؤْيَا وَالرِّسَالَةِ لِمَوَاكِبَةِ التَّغْيِيرَاتِ بِمُتَوَسِّطٍ حِسَابِي 3.86 وَوزن نسبي 77.3%.

وتعكس هذه النتائج وجود اهتمام مؤسسي واضح بتحديد الرؤية والرسالة الاستراتيجية بوصفهما منطلقاً أساسياً لتوجيه أعمال المؤسسة وتحقيق أهدافها، إلا أن التفاوت الطفيف في ترتيب العبارات يحمل دلالات مهمة؛ فتصدر وضوح الرؤية الاستراتيجية وإعلانها لجميع العاملين يشير إلى حرص المؤسسة على ترسيخ التوجه الاستراتيجي وتعزيز الوعي به بين منسوبيها، بما يسهم في توحيد الجهود وتحقيق الانسجام التنظيمي.

- البعد الثاني: الأهداف والغايات الاستراتيجية

تبين نتائج الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الاستجابة وترتيب عبارات البعد الثاني المتعلقة بالأهداف والغايات الاستراتيجية.

جدول (9): نتائج استجابة عينة الدراسة على عبارات البعد الثاني (الأهداف والغايات الاستراتيجية)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة	الترتيب
1	يتم صياغة الأهداف الاستراتيجية بطريقة واضحة ومحددة وتحديد أولوياتها وفقاً لاحتياجات المؤسسة.	4.36	0.737	87.1%	مرتفعة جداً	3

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة	الترتيب
2	تتسم الأهداف الاستراتيجية بالقابلية للقياس والتقييم.	4.32	0.681	86.4%	مرتفعة جداً	5
3	تتوافق الأهداف الاستراتيجية مع الرؤية والرسالة للمؤسسة.	4.54	0.597	90.8%	مرتفعة جداً	1
4	تساهم الأهداف الاستراتيجية في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي.	4.47	0.679	89.5%	مرتفعة جداً	2
5	تتأثر الأهداف الاستراتيجية بالإمكانيات المتاحة داخل المؤسسة.	4.24	0.878	84.7%	مرتفعة جداً	6
6	تساعد الأهداف الاستراتيجية في توجيه خطط العمل التشغيلية.	4.36	0.663	87.1%	مرتفعة جداً	4
7	يتم إشراك الإدارات المختلفة في تحديد الأهداف الاستراتيجية.	4.20	0.906	84.1%	مرتفعة جداً	7
المتوسط العام للبعد		4.36	0.583	87.1%	مرتفعة جداً	

يوضح الجدول رقم (9) استجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني المتعلقة بالأهداف والغايات الاستراتيجية، وتُظهر البيانات توجهاً بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد 4.36 بانحراف معياري 0.583 ووزن نسبي 87.1%. وقد تصدرت العبارة المتعلقة بتوافق الأهداف مع الرؤية والرسالة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.54 ووزن نسبي 90.8%، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة المتعلقة بإسهام الأهداف في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي بمتوسط حسابي 4.47 ووزن نسبي 89.5%.

وحلت في المرتبة الثالثة العبارة المتعلقة بصياغة الأهداف بوضوح وتحديد أولوياتها وفق الاحتياجات بمتوسط حسابي 4.36 ووزن نسبي 87.1%، تلتها في المرتبة الرابعة العبارة المتعلقة بدور الأهداف في توجيه خطط العمل التشغيلية بمتوسط حسابي 4.36 ووزن نسبي 87.1%، ثم العبارة المتعلقة بقابلية الأهداف للقياس والتقييم بمتوسط حسابي 4.32 ووزن نسبي 86.4%، وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة المتعلقة بمراعاة الأهداف للإمكانيات المتاحة بمتوسط حسابي 4.24 ووزن نسبي 84.7%. وأخيراً حلت في المرتبة الأخيرة العبارة المتعلقة بإشراك الإدارات المختلفة في تحديد الأهداف بمتوسط حسابي 4.20 ووزن نسبي 84.1%.

- البعد الثالث: تحليل البيئة الداخلية والخارجية

تبين نتائج الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الاستجابة وترتيب عبارات البعد الثالث المتعلقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية.

جدول (10): نتائج استجابة عينة الدراسة على عبارات البعد الثالث (تحليل البيئة الداخلية والخارجية)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة	الترتيب
1	تعتمد المؤسسة على بيانات دقيقة في تحليل البيئة المحيطة.	4.05	1.024	81.0%	مرتفعة	6
2	يتم استخدام أدوات تحليل استراتيجية (مثل SWOT) في تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.	4.39	0.766	87.8%	مرتفعة جداً	2
3	يسهم تحليل البيئة في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	4.41	0.619	88.1%	مرتفعة جداً	1

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة	الترتيب
4	يتم تحديث تحليل البيئة بشكل مستمر لمواكبة التغيرات.	3.92	0.915	78.3%	مرتفعة	7
5	تساعد نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة في تحديد الاتجاهات المستقبلية.	4.25	0.883	85.1%	مرتفعة جداً	3
6	يتم إشراك الخبراء والمختصين في عمليات تحليل البيئة الداخلية والخارجية.	4.15	0.979	83.1%	مرتفعة	5
7	تتبع المؤسسة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية عند تحليل البيئة الداخلية والخارجية.	4.17	0.913	83.4%	مرتفعة	4
المتوسط العام للبعد		4.19	0.715	83.8%	مرتفعة	

يوضح الجدول رقم (10) استجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث المتعلق بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتُظهر البيانات توجهاً بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد 4.19 بانحراف معياري 0.715 ووزن نسبي 83.8%. وقد تصدرت العبارة المتعلقة بإسهام تحليل البيئة في دعم اتخاذ القرارات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.41 ووزن نسبي 88.1%، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة المتعلقة بتوظيف أدوات التحليل الاستراتيجي كالتحليل الرباعي بمتوسط حسابي 4.39 ووزن نسبي 87.8%.

وحلت في المرتبة الثالثة العبارة المتعلقة باستخدام نتائج التحليل في تحديد الاتجاهات المستقبلية بمتوسط حسابي 4.25 ووزن نسبي 85.1%، تلتها في المرتبة الرابعة العبارة المتعلقة بمراعاة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية عند التحليل بمتوسط حسابي 4.17 ووزن نسبي 83.4%، ثم العبارة المتعلقة بإشراك الخبراء والمختصين في عمليات التحليل بمتوسط حسابي 4.15 ووزن نسبي 83.1%، وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة المتعلقة باعتماد المؤسسة على بيانات دقيقة في تحليل البيئة بمتوسط حسابي 4.05 ووزن نسبي 81.0%. وأخيراً حلت في المرتبة الأخيرة العبارة المتعلقة بالتحديث المستمر لتحليل البيئة بمتوسط حسابي 3.92 ووزن نسبي 78.3%.

- البعد الرابع: مشاركة أصحاب المصلحة في التخطيط

تبين نتائج الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الاستجابة وترتيب عبارات البعد الرابع المتعلق بمشاركة أصحاب المصلحة في التخطيط.

جدول (11): نتائج استجابة عينة الدراسة على عبارات البعد الرابع (مشاركة أصحاب المصلحة في التخطيط)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة	الترتيب
1	تشرك المؤسسة أصحاب المصلحة من المستفيدين والعاملين في إعداد الخطط الاستراتيجية.	4.20	0.846	84.1%	مرتفعة جداً	5
2	تعزز مشاركة أصحاب المصلحة من قبول الخطط الاستراتيجية.	4.31	0.771	86.1%	مرتفعة جداً	3

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة	الترتيب
3	تسهل مشاركة أصحاب المصلحة في تحسين جودة الخطط الاستراتيجية.	4.49	0.704	89.8%	مرتفعة جداً	1
4	يتم التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة خلال مراحل التخطيط.	3.86	0.955	77.3%	مرتفعة	7
5	تسعى المؤسسة إلى بناء شراكات مع الجهات ذات العلاقة.	4.37	0.869	87.5%	مرتفعة جداً	2
6	توفر المؤسسة قنوات فعالة لتلقي مقترحات أصحاب المصلحة.	4.03	0.909	80.7%	مرتفعة	6
7	تساعد مشاركة أصحاب المصلحة في تقليل مقاومة التغيير.	4.27	0.806	85.4%	مرتفعة جداً	4
المتوسط العام للبعد		4.22	0.652	84.4%	مرتفعة جداً	

يوضح الجدول رقم (11) استجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الرابع المتعلقة بمشاركة أصحاب المصلحة في التخطيط، وتُظهر البيانات توجهاً بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد 4.22 بانحراف معياري 0.652 ووزن نسبي 84.4%. وقد تصدرت العبارة المتعلقة بإسهام المشاركة في تحسين جودة الخطط في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.49 ووزن نسبي 89.8%، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة المتعلقة ببناء شراكات مع الجهات ذات العلاقة بمتوسط حسابي 4.37 ووزن نسبي 87.5%.

وحلت في المرتبة الثالثة العبارة المتعلقة بتعزيز المشاركة لقبول الخطط الاستراتيجية بمتوسط حسابي 4.31 ووزن نسبي 86.1%، تلتها في المرتبة الرابعة العبارة المتعلقة بدور المشاركة في تقليل مقاومة التغيير بمتوسط حسابي 4.27 ووزن نسبي 85.4%، ثم العبارة المتعلقة بإشراك أصحاب المصلحة في إعداد الخطط الاستراتيجية بمتوسط حسابي 4.20 ووزن نسبي 84.1%، وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة المتعلقة بتوفير قنوات فعالة لتلقي مقترحات أصحاب المصلحة بمتوسط حسابي 4.03 ووزن نسبي 80.7%.

وأخيراً حلت في المرتبة الأخيرة العبارة المتعلقة بالتواصل المستمر مع أصحاب المصلحة أثناء التخطيط بمتوسط حسابي 3.86 ووزن نسبي 77.3%.

- البعد الخامس: تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقويمها

تبين نتائج الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الاستجابة وترتيب عبارات البعد الخامس المتعلقة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقويمها.

جدول (12): نتائج استجابة عينة الدراسة على عبارات البعد الخامس (تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقويمها)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة	الترتيب
1	تمتلك المؤسسة آليات واضحة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.	4.12	0.892	82.4%	مرتفعة	5
2	يتم توزيع المسؤوليات بشكل واضح لتنفيذ الخطط.	4.08	0.857	81.7%	مرتفعة	6

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة	الترتيب
3	تدعم الإدارة العليا عملية تنفيذ وتقييم الخطط الاستراتيجية.	4.34	0.779	86.8%	مرتفعة جداً	1
4	يتم متابعة تنفيذ الخطط بشكل دوري ومنظم.	4.17	0.813	83.4%	مرتفعة	4
5	تعتمد المؤسسة مؤشرات أداء واضحة لقياس مدى تحقيق الأهداف.	4.24	0.837	84.7%	مرتفعة جداً	3
6	يتم تقييم نتائج تنفيذ الخطط بشكل مستمر مع إعداد تقارير دورية عن مستوى التنفيذ.	4.07	0.888	81.4%	مرتفعة	7
7	اتخاذ إجراءات تصحيحية عند وجود انحرافات في التنفيذ.	4.32	0.753	86.4%	مرتفعة جداً	2
المتوسط العام للبعد		4.19	0.698	83.8%	مرتفعة	

يوضح الجدول رقم (12) استجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الخامس المتعلقة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقييمها، وتُظهر البيانات توجهاً بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد 4.19 بانحراف معياري 0.698 ووزن نسبي 83.8%. وقد تصدرت العبارة المتعلقة بدعم الإدارة العليا لتنفيذ الخطط وتقييمها في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.34 ووزن نسبي 86.8%، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة المتعلقة باتخاذ إجراءات تصحيحية عند وجود انحرافات بمتوسط حسابي 4.32 ووزن نسبي 86.4%.

وحلت في المرتبة الثالثة العبارة المتعلقة باعتماد مؤشرات أداء واضحة لقياس تحقق الأهداف بمتوسط حسابي 4.24 ووزن نسبي 84.7%، تلتها في المرتبة الرابعة العبارة المتعلقة بالمتابعة الدورية والمنظمة لتنفيذ الخطط بمتوسط حسابي 4.17 ووزن نسبي 83.4%، ثم العبارة المتعلقة بامتلاك آليات واضحة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية بمتوسط حسابي 4.12 ووزن نسبي 82.4%، وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة المتعلقة بتوزيع المسؤوليات بوضوح عند التنفيذ بمتوسط حسابي 4.08 ووزن نسبي 81.7%.

وأخيراً حلت في المرتبة الأخيرة العبارة المتعلقة بالتقييم المستمر للتنفيذ وإعداد التقارير الدورية بمتوسط حسابي 4.07 ووزن نسبي 81.4%.

2/ المحور الثاني: مستوى أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية:

تبين نتائج الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الاستجابة وترتيب أبعاد المحور الثاني المتعلق بمستوى الأداء.

جدول (13): نتائج استجابة عينة الدراسة على أبعاد المحور الثاني (مستوى أداء المشروعات)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة	الترتيب
1	الأداء المالي	4.04	0.669	80.9%	مرتفعة	4
2	التركيز على المستفيدين	4.14	0.667	82.7%	مرتفعة	3

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة	الترتيب
3	العمليات الداخلية	4.20	0.673	84.1%	مرتفعة جداً	1
4	التعلم والنمو	4.16	0.753	83.3%	مرتفعة	2
المتوسط الكلي للمحور		4.14	0.604	82.7%	مرتفعة	

يوضح الجدول رقم (13) النتائج الإجمالية لاستجابات عينة الدراسة حول أبعاد المحور الثاني المتعلق بمستوى أداء المشروعات، حيث كشفت النتائج عن مستوى مرتفعة بشكل عام بمتوسط حسابي كلي بلغ 4.14 وانحراف معياري 0.604 ووزن نسبي 82.7%. وقد تصدر بُعد العمليات الداخلية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.20 ووزن نسبي 84.1%.

وجاء في المرتبة الثانية بُعد التعلم والنمو في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.16 ووزن نسبي 83.3%، يليه في المرتبة الثالثة بُعد التركيز على المستفيدين في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.14 ووزن نسبي 82.7%، ثم بُعد الأداء المالي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.04 ووزن نسبي 80.9% في المرتبة الأخيرة. ويعكس هذا التقارب بين الأبعاد انتظاماً في مستوى الاستجابة، مع تفاوت طفيف في الترتيب يعبر عن تباين أولويات الممارسة داخل المؤسسات محل الدراسة.

وفيما يلي يتم تحليل استجابات عينة الدراسة على عبارات كل بعد من أبعاد المحور الثاني:

- البعد الأول: الأداء المالي

تبين نتائج الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الاستجابة وترتيب عبارات البعد الأول المتعلق بالأداء المالي.

جدول (14): نتائج استجابة عينة الدراسة على عبارات البعد الأول (الأداء المالي)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة	الترتيب
1	تحقق المؤسسة استقراراً في إيراداتها المالية على المدى الزمني.	4.10	0.941	82.0%	مرتفعة	3
2	تتمكن المؤسسة من استخدام مواردها المالية بكفاءة عالية.	4.19	0.776	83.7%	مرتفعة	2
3	تسهم الأنشطة التي تنفذها المؤسسة في تحقيق عوائد مالية مناسبة.	3.71	1.145	74.2%	مرتفعة	7
4	تلتزم المؤسسة بإعداد موازنات مالية دقيقة وواقعية.	4.22	0.767	84.4%	مرتفعة جداً	1
5	يتم تقييم الأداء المالي بشكل دوري باستخدام مؤشرات واضحة.	4.10	0.824	82.0%	مرتفعة	4
6	تحقق المؤسسة توازناً بين الإيرادات والمصروفات وتعتمد على مصادر تمويل متنوعة ومستدامة.	3.88	1.115	77.6%	مرتفعة	6
7	تظهر المؤسسة قدرة على مواجهة الأزمات المالية بكفاءة.	4.10	1.012	82.0%	مرتفعة	5
المتوسط العام للبعد		4.04	0.669	80.9%	مرتفعة	

يوضح الجدول رقم (14) استجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول المتعلق بالأداء المالي، وتُظهر البيانات توجهاً بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد 4.04 بانحراف معياري 0.669 ووزن نسبي 80.9%. وقد تصدرت العبارة المتعلقة بإعداد موازنات مالية دقيقة وواقعية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.22 ووزن نسبي 84.4%، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة المتعلقة باستخدام الموارد المالية بكفاءة عالية بمتوسط حسابي 4.19 ووزن نسبي 83.7%.

وحلت في المرتبة الثالثة العبارة المتعلقة بتحقيق استقرار الإيرادات المالية على المدى الزمني بمتوسط حسابي 4.10 ووزن نسبي 82.0%، تلتها في المرتبة الرابعة العبارة المتعلقة بالتقييم الدوري للأداء المالي بمؤشرات واضحة بمتوسط حسابي 4.10 ووزن نسبي 82.0%، ثم العبارة المتعلقة بالقدرة على مواجهة الأزمات المالية بكفاءة بمتوسط حسابي 4.10 ووزن نسبي 82.0%.

وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة المتعلقة بتحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات وتنويع مصادر التمويل بمتوسط حسابي 3.88 ووزن نسبي 77.6%، وأخيراً حلت في المرتبة الأخيرة العبارة المتعلقة بتحقيق الأنشطة لعوائد مالية مناسبة بمتوسط حسابي 3.71 ووزن نسبي 74.2%.

- البعد الثاني: التركيز على المستفيدين

تبين نتائج الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الاستجابة وترتيب عبارات البعد الثاني المتعلق بالتركيز على المستفيدين.

جدول (15): نتائج استجابة عينة الدراسة على عبارات البعد الثاني (التركيز على المستفيدين)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة	الترتيب
1	تحرص المؤسسة على تلبية احتياجات المستفيدين بشكل مستمر.	4.39	0.743	87.8%	مرتفعة جداً	1
2	يتم قياس مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.	4.10	0.824	82.0%	مرتفعة	5
3	تستجيب المؤسسة بسرعة لملاحظات وشكاوى المستفيدين من خلال توفير قنوات تواصل فعالة.	3.98	0.861	79.7%	مرتفعة	7
4	تسعى المؤسسة إلى تحسين تجربة المستفيدين بشكل مستمر.	4.17	0.834	83.4%	مرتفعة	2
5	تعمل المؤسسة على بناء علاقات طويلة الأمد مع المستفيدين.	4.14	0.840	82.7%	مرتفعة	4
6	يتم إشراك المستفيدين في تقييم الخدمات المقدمة.	4.02	0.919	80.3%	مرتفعة	6
7	تراعي المؤسسة تنوع احتياجات الفئات المستفيدة.	4.15	0.805	83.1%	مرتفعة	3
	المتوسط العام للبعد	4.14	0.667	82.7%	مرتفعة	

يوضح الجدول رقم (15) استجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني المتعلق بالتركيز على المستفيدين، وتُظهر البيانات توجهاً بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد 4.14 بانحراف معياري 0.667 ووزن نسبي 82.7%. وقد تصدرت العبارة المتعلقة بالحرص على تلبية احتياجات المستفيدين باستمرار في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.39 ووزن نسبي 87.8%. وجاءت في المرتبة الثانية العبارة المتعلقة بالسعي المستمر لتحسين تجربة المستفيدين بمتوسط حسابي 4.17 ووزن نسبي 83.4%، وحلت في المرتبة الثالثة العبارة المتعلقة بمراعاة تنوع احتياجات الفئات المستفيدة بمتوسط حسابي 4.15 ووزن نسبي 83.1%، تلتها في المرتبة الرابعة العبارة المتعلقة ببناء علاقات طويلة الأمد مع المستفيدين بمتوسط حسابي 4.14 ووزن نسبي 82.7%، ثم العبارة المتعلقة بقياس مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات بمتوسط حسابي 4.10 ووزن نسبي 82.0%.

وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة المتعلقة بإشراك المستفيدين في تقييم الخدمات بمتوسط حسابي 4.02 ووزن نسبي 80.3%، وأخيراً حلت في المرتبة الأخيرة العبارة المتعلقة بسرعة الاستجابة لملاحظات المستفيدين وشكاواهم بمتوسط حسابي 3.98 ووزن نسبي 79.7%.

- البعد الثالث: العمليات الداخلية

تبين نتائج الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الاستجابة وترتيب عبارات البعد الثالث المتعلق بالعمليات الداخلية.

جدول (16): نتائج استجابة عينة الدراسة على عبارات البعد الثالث (العمليات الداخلية)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة	الترتيب
1	تتميز العمليات الداخلية في المؤسسة بالكفاءة والتنظيم.	4.10	0.759	82.0%	مرتفعة	6
2	تعتمد المؤسسة إجراءات عمل واضحة ومحددة.	4.24	0.751	84.7%	مرتفعة جداً	4
3	يتم تحسين العمليات الداخلية بشكل مستمر.	4.10	0.923	82.0%	مرتفعة	7
4	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لدعم العمليات التشغيلية.	4.27	0.784	85.4%	مرتفعة جداً	1
5	يتم تقليل الأخطاء التشغيلية من خلال تحسين الإجراءات.	4.27	0.762	85.4%	مرتفعة جداً	2
6	يوجد تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.	4.17	0.854	83.4%	مرتفعة	5
7	تسهم مرونة العمليات في الاستجابة للتغيرات التي تطرأ في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة.	4.27	0.827	85.4%	مرتفعة جداً	3
المتوسط العام للبعد		4.20	0.673	84.1%	مرتفعة جداً	

يوضح الجدول رقم (16) استجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث المتعلق بالعمليات الداخلية، وتُظهر البيانات توجهاً بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد 4.20 بانحراف معياري 0.673 ووزن نسبي 84.1%. وقد تصدرت العبارة المتعلقة باستخدام تقنيات حديثة لدعم العمليات التشغيلية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.27 ووزن نسبي 85.4%، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة المتعلقة بتقليل الأخطاء التشغيلية عبر تحسين الإجراءات بمتوسط حسابي 4.27 ووزن نسبي 85.4%.

وحلت في المرتبة الثالثة العبارة المتعلقة بإسهام مرونة العمليات في الاستجابة للتغيرات بمتوسط حسابي 4.27 ووزن نسبي 85.4%، تلتها في المرتبة الرابعة العبارة المتعلقة باعتماد إجراءات عمل واضحة ومحددة بمتوسط حسابي 4.24 ووزن نسبي 84.7%، ثم العبارة المتعلقة بوجود تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة بمتوسط حسابي 4.17 ووزن نسبي 83.4%، وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة المتعلقة باتساق العمليات الداخلية بالكفاءة والتنظيم بمتوسط حسابي 4.10 ووزن نسبي 82.0%. وأخيراً حلت في المرتبة الأخيرة العبارة المتعلقة بالتحسين المستمر للعمليات الداخلية بمتوسط حسابي 4.10 ووزن نسبي 82.0%.

- البعد الرابع: التعلم والنمو

تبين نتائج الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الاستجابة وترتيب عبارات البعد الرابع المتعلق بالتعلم والنمو.

جدول (17): نتائج استجابة عينة الدراسة على عبارات البعد الرابع (التعلم والنمو)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة	الترتيب
1	تحرص المؤسسة على تطوير مهارات العاملين بشكل مستمر من خلال برامج تدريبية تتناسب مع احتياجات العمل.	4.22	0.872	84.4%	مرتفعة جداً	2
2	تشجع المؤسسة على تنمية بيئة عمل محفزة للإبداع وتدعم توليد وتطوير الأفكار الجديدة بما يحسن الأداء المؤسسي.	4.24	0.878	84.7%	مرتفعة جداً	1
3	تدعم المؤسسة المبادرات التطويرية والبرامج التحسينية التي تهدف إلى تحسين الأداء وتعزيز الابتكار التنظيمي.	4.20	0.846	84.1%	مرتفعة جداً	3
4	تشجع المؤسسة على بناء بيئة تنظيمية داعمة لتبادل المعرفة والخبرات بين العاملين بما يعزز التعلم الجماعي.	4.17	0.791	83.4%	مرتفعة	5
5	يتم تعزيز استخدام التقنيات الحديثة والأنظمة الرقمية في دعم عمليات التعلم والتطوير داخل المؤسسة.	4.12	0.892	82.4%	مرتفعة	6
6	تولي المؤسسة اهتماماً استراتيجياً بتنمية القيادات الإدارية المستقبلية وتأهيلها بما يتوافق مع متطلبات العمل.	4.02	0.956	80.3%	مرتفعة	7
7	تسهم ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.	4.19	0.819	83.7%	مرتفعة	4
المتوسط العام للبعد		4.16	0.753	83.3%	مرتفعة	

يوضح الجدول رقم (17) استجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الرابع المتعلق بالتعلم والنمو، وتُظهر البيانات توجهاً بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد 4.16 بانحراف معياري 0.753 ووزن نسبي 83.3%. وقد تصدرت العبارة المتعلقة بتهيئة بيئة عمل محفزة للإبداع وتوليد الأفكار في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.24 ووزن نسبي 84.7%.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة المتعلقة بتطوير مهارات العاملين عبر برامج تدريبية ملائمة بمتوسط حسابي 4.22 ووزن نسبي 84.4%، وحلت في المرتبة الثالثة العبارة المتعلقة بدعم المبادرات التطويرية والبرامج التحسينية بمتوسط حسابي 4.20 ووزن نسبي 84.1%، تلتها في المرتبة الرابعة العبارة المتعلقة بإسهام ثقافة التعلم المستمر في رفع كفاءة الأداء بمتوسط حسابي 4.19 ووزن نسبي 83.7%، ثم العبارة المتعلقة ببناء بيئة داعمة لتبادل المعرفة والخبرات بمتوسط حسابي 4.17 ووزن نسبي 83.4%.

وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة المتعلقة بتعزيز التقنيات الرقمية في عمليات التعلم والتطوير بمتوسط حسابي 4.12 ووزن نسبي 82.4%، وأخيراً حلت في المرتبة الأخيرة العبارة المتعلقة بالاهتمام الاستراتيجي بتنمية القيادات المستقبلية بمتوسط حسابي 4.02 ووزن نسبي 80.3%.

3.5. اختبار صحة فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية جرى استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي.

جدول (18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة

المتغير المستقل		ملخص النموذج			تحليل التباين		معامل التأثير	
		R	R ²	Adjusted R ²	قيمة ف	الدلالة	B	قيمة ت
		0.716	0.513	0.504	59.92	.000**	0.753	7.741
								.000**

المتغير التابع: مستوى أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة. ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01.

يتبين من نتائج الجدول رقم (18) وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لمتغير التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R نحو 0.716، فيما سجل معامل التحديد R² قيمة 0.513 ومعامل التحديد المعدل 0.504، مما يعني أن التخطيط الاستراتيجي يفسر ما نسبته 51.3% من التباين الحاصل في مستوى الأداء.

وقد تأكدت معنوية النموذج من خلال قيمة ف المحسوبة التي بلغت 59.92 عند مستوى دلالة 0.000، كما جاء معامل التأثير B موجباً بقيمة 0.753 وبقوة ت بلغت 7.741 ومستوى دلالة 0.000، وهو ما يشير إلى أن ارتفاع مستوى التخطيط الاستراتيجي بوحدة واحدة يقابله ارتفاع في مستوى الأداء بمقدار 0.753.

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية.

ولقد انبثقت عن الفرضية الرئيسية الأولى خمس فرضيات فرعية تتعلق بأثر كل بُعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات، وقد جرى اختبار كل منها بتحليل الانحدار الخطي البسيط، وفيما يلي عرض نتائجها.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد الرؤية والرسالة الاستراتيجية على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية جرى استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي.

جدول (19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تحديد الرؤية والرسالة الاستراتيجية في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة

المتغير المستقل			ملخص النموذج			تحليل		معامل التأثير	
						قيمة ف	الدلالة	B	قيمة ت
			Adjusted R ²	R ²	R				الدلالة
تحديد الرؤية والرسالة الاستراتيجية			0.409	0.419	0.647	41.07	.000**	0.653	6.409
									.000**

المتغير التابع: مستوى أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة. ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01.

يتبين من نتائج الجدول رقم (19) وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لمتغير تحديد الرؤية والرسالة الاستراتيجية في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R نحو 0.647، فيما سجل معامل التحديد R² قيمة 0.419 ومعامل التحديد المعدل 0.409، مما يعني أن تحديد الرؤية والرسالة الاستراتيجية يفسر ما نسبته 41.9% من التباين الحاصل في مستوى الأداء. وقد تأكدت معنوية النموذج من خلال قيمة ف المحسوبة التي بلغت 41.07 عند مستوى دلالة 0.000، كما جاء معامل التأثير B موجباً بقيمة 0.653 وبقوة ت بلغت 6.409 ومستوى دلالة 0.000، وهو ما يشير إلى أن ارتفاع مستوى تحديد الرؤية والرسالة الاستراتيجية بوحدة واحدة يقابله ارتفاع في مستوى الأداء بمقدار 0.653.

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد تحديد الرؤية والرسالة الاستراتيجية على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للأهداف والغايات الاستراتيجية على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية جرى استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي.

جدول (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الأهداف والغايات الاستراتيجية في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة

المتغير المستقل			ملخص النموذج			تحليل التباين		معامل التأثير	
						قيمة ف	الدلالة	B	قيمة ت
			Adjusted R ²	R ²	R				الدلالة
الأهداف والغايات الاستراتيجية			0.474	0.483	0.695	53.34	.000**	0.720	7.304
									.000**

المتغير التابع: مستوى أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة. ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01.

يتبين من نتائج الجدول رقم (20) وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لمتغير الأهداف والغايات الاستراتيجية في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R نحو 0.695، فيما سجل معامل التحديد R² قيمة 0.483 ومعامل التحديد المعدل 0.474، مما يعني أن الأهداف والغايات الاستراتيجية يفسر ما نسبته 48.3% من التباين الحاصل في مستوى الأداء. وقد تأكدت معنوية النموذج من خلال قيمة ف المحسوبة التي بلغت 53.34 عند مستوى دلالة 0.000، كما جاء معامل التأثير B موجباً بقيمة 0.720 وبقوة ت بلغت 7.304 ومستوى دلالة 0.000، وهو ما يشير إلى أن ارتفاع مستوى الأهداف والغايات الاستراتيجية بوحدة واحدة يقابله ارتفاع في مستوى الأداء بمقدار 0.720.

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد الأهداف والغايات الاستراتيجية على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل البيئة الداخلية والخارجية على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية جرى استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي.

جدول (21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة

المتغير المستقل			ملخص النموذج			تحليل التباين		معامل التأثير	
						قيمة ف	الدلالة	B	قيمة ت
			Adjusted R ²	R ²	R				الدلالة
تحليل البيئة الداخلية والخارجية			0.408	0.418	0.647	41.01	.000**	0.547	6.404
									.000**

المتغير التابع: مستوى أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة. ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01.

يتبين من نتائج الجدول رقم (21) وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لمتغير تحليل البيئة الداخلية والخارجية في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R نحو 0.647، فيما سجل معامل التحديد R² قيمة 0.418 ومعامل التحديد المعدل 0.408، مما يعني أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية يفسر ما نسبته 41.8% من التباين الحاصل في مستوى الأداء.

وقد تأكدت معنوية النموذج من خلال قيمة F المحسوبة التي بلغت 41.01 عند مستوى دلالة 0.000، كما جاء معامل التأثير B موجباً بقيمة 0.547 وبقيمة ت بلغت 6.404 ومستوى دلالة 0.000، وهو ما يشير إلى أن ارتفاع مستوى تحليل البيئة الداخلية والخارجية بوحدة واحدة يقابله ارتفاع في مستوى الأداء بمقدار 0.547.

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعده تحليل البيئة الداخلية والخارجية على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة أصحاب المصلحة في التخطيط على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية جرى استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي.

جدول (22): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مشاركة أصحاب المصلحة في التخطيط في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة

المتغير المستقل			ملخص النموذج			تحليل التباين		معامل التأثير	
						قيمة ف	الدلالة	B	قيمة ت
			Adjusted R ²	R ²	R				الدلالة
مشاركة أصحاب المصلحة في التخطيط			0.288	0.300	0.548	24.47	.000**	0.508	4.947
									.000**

المتغير التابع: مستوى أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة. ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01.

يتبين من نتائج الجدول رقم (22) وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لمتغير مشاركة أصحاب المصلحة في التخطيط في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R نحو 0.548، فيما سجل معامل التحديد R² قيمة 0.300 ومعامل التحديد المعدل 0.288، مما يعني أن مشاركة أصحاب المصلحة في التخطيط يفسر ما نسبته 30.0% من التباين الحاصل في مستوى الأداء.

وقد تأكدت معنوية النموذج من خلال قيمة ف المحسوبة التي بلغت 24.47 عند مستوى دلالة 0.000، كما جاء معامل التأثير B موجباً بقيمة 0.508 وبقيمة ت بلغت 4.947 ومستوى دلالة 0.000، وهو ما يشير إلى أن ارتفاع مستوى مشاركة أصحاب المصلحة في التخطيط بوحدة واحدة يقابله ارتفاع في مستوى الأداء بمقدار 0.508.

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد مشاركة أصحاب المصلحة في التخطيط على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقويمها على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية جرى استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي.

جدول (23): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقويمها في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة

المتغير المستقل			ملخص النموذج			تحليل التباين		معامل التأثير	
						قيمة ف	الدلالة	B	قيمة ت
			Adjusted R ²	R ²	R				الدلالة
تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقويمها			0.392	0.402	0.634	38.39	.000**	0.549	6.196
									.000**

المتغير التابع: مستوى أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة. ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01.

يتبين من نتائج الجدول رقم (23) وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لمتغير تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقويمها في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R نحو 0.634، فيما سجل معامل التحديد R² قيمة 0.402 ومعامل التحديد المعدل 0.392، مما يعني أن تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقويمها يفسر ما نسبته 40.2% من التباين الحاصل في مستوى الأداء.

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقويمها على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروقات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية تعزى للخصائص الديموغرافية للعينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، حجم المشروع، طبيعة النشاط).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، وبالنظر إلى طبيعة توزيع البيانات وحجم فئات بعض المتغيرات، جرى استخدام اختبار كروسكال والاس للمتغيرات ذات الفئات المتعددة، واختبار مان ويتي للمتغيرات ثنائية الفئات، فيما استُبعد متغير الجنس من المقارنة لشدة التباين في حجم فئتيه إذ لم تتجاوز فئة الإناث مشاركتين اثنتين، وجاءت النتائج على النحو الموضح في الجداول الآتية.

جدول (24): نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في الاستجابات تبعاً لمتغير العمر

العمر	متوسط الرتب	قيمة كا ²	درجات الحرية	مستوى الدلالة
من 25 إلى أقل من 35 سنة	35.64	1.956	3	.582
من 35 إلى أقل من 45 سنة	31.18			

العمر	متوسط الرتب	قيمة كا ²	درجات الحرية	مستوى الدلالة
من 45 إلى أقل من 55 سنة	26.21			
55 سنة فأكثر	31.50			

يكشف الجدول رقم (24) عن نتائج اختبار كروسكال والاس للمقارنة بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة كا² 1.956 عند درجات حرية 3 ومستوى دلالة 0.05، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تُعزى لهذا المتغير.

وبالنظر إلى متوسطات الرتب يتضح تقاربها بين الفئات، إذ حصلت فئة من 25 إلى أقل من 35 سنة على أعلى متوسط رتب بلغ 35.64، فيما جاءت فئة من 45 إلى أقل من 55 سنة في أدنى متوسط رتب بلغ 26.21، غير أن هذا التفاوت الطفيف لم يبلغ حد الدلالة الإحصائية.

جدول (25): نتائج اختبار مان ويتني للفروق في الاستجابات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	قيمة Z	الدلالة
بكالوريوس	30.61	673.50	393.5	-0.212	.832
دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه)	29.64	1096.50			

يوضح الجدول رقم (25) نتائج اختبار مان ويتني للمقارنة بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة U نحو 393.5 وقيمة Z -0.212 عند مستوى دلالة 0.05، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لهذا المتغير. ويؤكد ذلك تقارب متوسطات الرتب بين الفئتين، إذ سجلت فئة بكالوريوس متوسط رتب بلغ 30.61 مقابل 29.64 لفئة دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه)، وهو فارق يسير غير دال إحصائياً.

جدول (26): نتائج اختبار مان ويتني للفروق في الاستجابات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	قيمة Z	الدلالة
أقل من 15 سنة	29.58	532.50	361.5	-0.124	.902
15 سنة فأكثر	30.18	1237.50			

يوضح الجدول رقم (26) نتائج اختبار مان ويتني للمقارنة بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة U نحو 361.5 وقيمة Z -0.124 عند مستوى دلالة 0.05، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لهذا المتغير. ويؤكد ذلك تقارب متوسطات الرتب بين الفئتين، إذ سجلت فئة 15 سنة فأكثر متوسط رتب بلغ 30.18 مقابل 29.58 لفئة أقل من 15 سنة، وهو فارق يسير غير دال إحصائياً.

جدول (27): نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في الاستجابات تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	متوسط الرتب	قيمة كا ²	درجات الحرية	مستوى الدلالة
موظف	32.00	.545	3	.909
مشرف	27.07			

المسمى الوظيفي	متوسط الرتب	قيمة كا ²	درجات الحرية	مستوى الدلالة
مدير إدارة/ وحدة	27.91			
مدير	30.90			

يكشف الجدول رقم (27) عن نتائج اختبار كروسكال والاس للمقارنة بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة كا² 545. عند درجات حرية 3 ومستوى دلالة 0.05، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تُعزى لهذا المتغير. وبالنظر إلى متوسطات الرتب يتضح تقاربها بين الفئات، إذ حصلت فئة موظف على أعلى متوسط رتب بلغ 32.00، فيما جاءت فئة مشرف في أدنى متوسط رتب بلغ 27.07، غير أن هذا التفاوت الطفيف لم يبلغ حد الدلالة الإحصائية.

جدول (28): نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في الاستجابات تبعاً لمتغير حجم المشروع

حجم المشروع	متوسط الرتب	قيمة كا ²	درجات الحرية	مستوى الدلالة
أقل من 10 موظفين	26.87			
من 10 إلى أقل من 50 موظف	30.82			
من 50 إلى أقل من 250 موظف	30.00			
250 موظف فأكثر	33.21			

يكشف الجدول رقم (28) عن نتائج اختبار كروسكال والاس للمقارنة بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير حجم المشروع، حيث بلغت قيمة كا² 813. عند درجات حرية 3 ومستوى دلالة 0.05، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تُعزى لهذا المتغير. وبالنظر إلى متوسطات الرتب يتضح تقاربها بين الفئات، إذ حصلت فئة 250 موظف فأكثر على أعلى متوسط رتب بلغ 33.21، فيما جاءت فئة أقل من 10 موظفين في أدنى متوسط رتب بلغ 26.87، غير أن هذا التفاوت الطفيف لم يبلغ حد الدلالة الإحصائية.

جدول (29): نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في الاستجابات تبعاً لمتغير طبيعة النشاط

طبيعة النشاط	متوسط الرتب	قيمة كا ²	درجات الحرية	مستوى الدلالة
خدمي	29.10			
إنتاجي/ تجاري	33.14			
مختلط	33.80			
أخرى	24.95			

يكشف الجدول رقم (29) عن نتائج اختبار كروسكال والاس للمقارنة بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير طبيعة النشاط، حيث بلغت قيمة كا² 1.992 عند درجات حرية 3 ومستوى دلالة 0.05، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تُعزى لهذا المتغير. وبالنظر إلى متوسطات الرتب يتضح تقاربها بين الفئات، إذ حصلت فئة مختلط على أعلى متوسط رتب بلغ 33.80، فيما جاءت فئة أخرى في أدنى متوسط رتب بلغ 24.95، غير أن هذا التفاوت الطفيف لم يبلغ حد الدلالة الإحصائية.

وبناءً على النتائج السابقة، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في استجابات أفراد العينة حول أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة تُعزى لأي من الخصائص الديموغرافية والوظيفية، وعليه تُرفض الفرضية الرئيسية الثانية، ويُعدّ هذا التوافق في الرؤى مؤشراً إيجابياً يعكس وحدة الإدراك بين أفراد العينة على اختلاف خصائصهم تجاه واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره في الأداء.

6. ملخص النتائج والتوصيات:

1.1. ملخص النتائج والاستنتاجات:

- بناءً على التحليل الإحصائي ومعالجة البيانات، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات يمكن تلخيصها على النحو الآتي:
1. جاء واقع التخطيط الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية بدرجة مرتفعة جداً بمتوسط حسابي كلي 4.26 ووزن نسبي 85.3%، مما يعكس نضجاً في الممارسات الإدارية الاستراتيجية داخل تلك المؤسسات.
2. تصدر بُعد تحديد الرؤية والرسالة الاستراتيجية أبعاد التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي 4.37 ووزن نسبي 87.3%، مما يدل على امتلاك المؤسسات رؤى ورسالات واضحة ومعلنة وموجهة لقراراتها الإدارية.
3. حل بُعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقويمها في المرتبة الأخيرة ضمن أبعاد المحور الأول بمتوسط حسابي 4.19 ووزن نسبي 83.8% لكل منهما، مما يشير إلى وجود فرصة لتعزيز أدوات التحليل البيئي وآليات المتابعة والتقييم.
4. جاء مستوى أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي كلي 4.14 ووزن نسبي 82.7%، مما يؤكد تحقيق تلك المشروعات مستويات جيدة من الفاعلية المؤسسية.
5. احتل بُعد العمليات الداخلية المرتبة الأولى ضمن أبعاد الأداء بمتوسط حسابي 4.20 ووزن نسبي 84.1%، مما يعكس كفاءة النظم التشغيلية وانضباط الإجراءات داخل المؤسسات.
6. جاء بُعد الأداء المالي في المرتبة الأخيرة ضمن أبعاد الأداء بمتوسط حسابي 4.04 ووزن نسبي 80.9%، وهو ما يبرز الحاجة إلى تعزيز استدامة الموارد المالية وتنويع مصادر التمويل.
7. أثبتت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشروعات، حيث فسّر ما نسبته 51.3% من التباين الحاصل في الأداء بمعامل تأثير 0.753.
8. جاءت الأهداف والغايات الاستراتيجية الأكثر تأثيراً في الأداء بين أبعاد التخطيط بمعامل تحديد 0.483 ومعامل تأثير 0.720، فيما جاءت مشاركة أصحاب المصلحة الأقل تأثيراً بمعامل تحديد 0.300 ومعامل تأثير 0.508.
9. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تُعزى للخصائص الديموغرافية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، حجم المشروع، طبيعة النشاط)، مما يعكس اتفاقاً في الرؤى بين أفراد العينة على اختلاف خصائصهم.

2.6. توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية على النحو الآتي:
1. تعزيز أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية عبر الاعتماد على قواعد بيانات دقيقة ومحدثة، وتوظيف أدوات مثل التحليل الرباعي بشكل منهجي دوري لدعم جودة القرارات الاستراتيجية.

2. تطوير منظومة تنفيذ الخطط الاستراتيجية ومتابعتها من خلال تبني مؤشرات أداء واضحة، وإعداد تقارير دورية منتظمة، واتخاذ إجراءات تصحيحية فورية عند رصد أي انحرافات في التنفيذ.
3. الارتقاء بمستوى الأداء المالي عبر تنويع مصادر التمويل وبناء مصادر إيرادات مستدامة، وتعزيز آليات الرقابة المالية لضمان التوازن بين الإيرادات والمصروفات ورفع القدرة على مواجهة الأزمات.
4. توسيع نطاق إشراك أصحاب المصلحة في مراحل التخطيط المختلفة، وتوفير قنوات تواصل فعالة ومستمرة لتلقي مقترحاتهم، بما يعزز قبول الخطط ويقلل من مقاومة التغيير.
5. الحفاظ على وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية ومراجعتها دورياً لمواكبة المتغيرات، مع ترسيخ ثقافة إشراك العاملين في صياغتها لتعزيز الانتماء المؤسسي.
6. الاستثمار في بُعد التعلم والنمو من خلال برامج تدريبية مستمرة وبيئة عمل محفزة للإبداع، وتنمية القيادات الإدارية المستقبلية بما يواكب متطلبات العمل ويعزز القدرة التنافسية للمؤسسات.
7. تعزيز التركيز على المستفيدين عبر قياس رضاهم بشكل منتظم وسرعة الاستجابة لملاحظاتهم وإشراكهم في تقييم الخدمات، بما يساهم في تحسين تجربتهم وبناء علاقات طويلة الأمد معهم.

3.6. المقترحات المستقبلية:

1. إجراء دراسة مقارنة حول أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء بين المؤسسات الأهلية والمؤسسات الربحية في المنطقة الشرقية للوقوف على الفروق في أنماط الممارسة والنتائج.
2. دراسة أثر متغيرات وسيطة أو معدلة مثل الثقافة التنظيمية أو التحول الرقمي في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
3. إجراء دراسة تتبعية طويلة لقياس استدامة أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء بعد تطبيق برامج تطويرية في المؤسسات الأهلية.
4. دراسة أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمؤسسات الأهلية.
5. إجراء دراسة لتقييم أثر مشاركة أصحاب المصلحة في مراحل إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الأداء المؤسسي والابتكار في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمؤسسات الأهلية.
6. توسيع نطاق الدراسة ليشمل مناطق أخرى بالمملكة وعينات أكبر وأكثر توازناً في خصائصها الديموغرافية لتعزيز إمكانية تعميم النتائج.

7. قائمة المراجع:

1.1. المراجع العربية:

- إبراهيم، محمد زيدان؛ الشعراوي، حاتم عبدالفتاح؛ وزيد، جاد سعيد جاد. (2024م). تقييم أداء المستشفيات الحكومية المتخصصة في ضوء التكامل بين أسلوب القياس المرجعي والأداء المتوازن: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للبحوث التجارية جامعة المنوفية، (2)، 639-708.

أبو شمالة، نواف. (2022م). الجوانب النظرية والتطبيقية للتميز المؤسسي - نماذج دولية رائدة. المعهد العربي للتخطيط، الكويت.

أبو عطا، عاهد عبدالقادر عبدالفتاح؛ وحمدونة، علاء سعيد عبدالفتاح. (2023م). الحوكمة الرقمية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية العاملة بالمحافظات الجنوبية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 43، عدد خاص، 61-45.

أحمد، نزيهة محمد عثمان؛ وعابدين، طارق حسن. (2024م). اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، (26)، 180-148.

بدرخان، سوسن سعد الدين. (2016م). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في ضوء معايير الجودة الشاملة. المجلة العربية للجودة والتميز، 3(3)، 236-185.

البطائنة، جمانه فيصل محمد؛ والزعبي، حسن علي. (2022م). أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى أمانة عمان الكبرى. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، 7(2)، 229-206.

بن أحمد، سعدية؛ وشمة، نوال. (2023م). مؤشرات قياس الأداء المستخدمة في المؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة استقصائية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية جامعة محمد خيضر بسكرة، 17(1)، 372-353.

بوروبة، منال؛ وقرشي، محمد. (2023م). أثر التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.

ثابت، حنان أحمد محمد؛ والسفياني، عبدالرحمن محمد أحمد. (2024م). أثر التخطيط الإستراتيجي في تطوير الأداء بمؤسسات التعليم العالي اليمنية "دراسة ميدانية" - جامعة السعيد. مجلة جامعة السعيد للعلوم الإنسانية، 7(4)، 255-219.

جرار، ذياب علي ذياب؛ والشوبكي، رزان صلاح سالم. (2023م). الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الصحي: الهلال الأحمر الفلسطيني أنموذجاً. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (75)، 247-300.

الجعافرة، عامر زعل. (2024م). أثر إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(6)، 68-52.

الجلال، فؤاد ناصر صالح. (2024م). القيادة الإدارية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على شركة الغاز اليمنية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (99)، 119 - 88.

2.7. المراجع الأجنبية:

Abed, A.L.A-A. (2020). The Impact of Learning organization on Organizational Performance An Empirical Study on Public and Private Commercial Banks in the Arab Republic of Egypt. Journal of Management Research, 38(2), 125-146.

Abu, Z. Akpoviro, K.S. Fasanmi, O.O. (2024). Strategic Planning and the Performance of Small and Medium Enterprises. Economics and Management, 21(2), 30-47.

- Alawwad, A. M. (2024). The impact of strategic planning on key performance indicators in the Saudi private sector in light of Saudi Vision 2030. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 8(14), 91–101. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.D300524>
- Al-Lawama, I.H. Omar, K. Saadon, M.S.I. Aburumman, O.J. (2021). Organizational performance for Jordanian telecommunication companies. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)*, 12(3), 2848 - 2858.
- Alshammari, A.A. Almutairi, H.A. (2024). Strategic planning and institutional excellence in educational institutions: reality, correlation, and impact. *Management Research and Practice*, 16(2), 20-35.
- Al Swaidi, S.J. (2022). Strategic Planning of Business Development in Health Care. *NILES journal for Geriatric and Gerontology*, 5(2), 338-353.
- Alvi, G.F. Bibi, N. Safder, M. (2020). The Development of a Questionnaire to Measure the Institutional Performance in Higher Education Institutions. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 6(4), 1653-1663.
- Burale, M.A. & Saroufim, C. (2024). Strategic Planning and Its Effect on the Success of Small and Medium Enterprises in Bosaso. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 12(8), 7213-7229.
- Evans, C. A., Reid, M. F., & McNerney, D. (2024). What strategic planning methods are most related to higher capacity organizations: An empirical investigation. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 14(1), 19–30. <https://doi.org/10.18666/JNEL-2023-11546>
- Farah, N.A.D. (2021). The impact of strategic planning on crisis management from the perspective of the employees in the public Jordanian hospitals. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(S1), 1-7.
- Fernanda, V.C.M. Fernando, J.B.E. Insuasti, J.J.P. (2025). Strategic planning for small and medium-sized enterprises (SMEs): Tools and strategies for competing in global markets. *Polo del Conocimiento*, 10(7), 2972-2995.
- Goncalves, M. Sengur, F.K. Kayaci, A. Celik, E. (2024). Strategies and challenges in global market entry: an analysis of Turkish SMEs' internationalisation pathways. *International Journal of Export Marketing*, 6(3), 255-297.

Rice, J., Martin, N., Raziq, M. M., Memon, M. A., & Fieger, P. (2024). Strategic planning, budget monitoring and growth optimism: Evidence from Australian SMEs. *European Business Review*, 36(6), 962–980. <https://doi.org/10.1108/EBR-09-2023-0285>

Seo, D., Bryson, J. M., Crosby, B. C., Williams, M., & Cheng, Y. (2026). Achieving organizational transformation: Leadership and strategic planning as a structurational process. *International Public Management Journal*, 29(4), 378–396. <https://doi.org/10.1080/10967494.2025.2559830>

© Copyright 2026 (الدكتور / علي بن عبدالله باعبدالله، الدكتور / محمد صلاح الدين محمد علي).

تُنشر هذه الدراسة بموجب ترخيص المشاع الإبداعي
International (CC BY-NC 4.0).

This article is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0).

Doi: <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v7.83.3>