

## دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي

(دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية)

## The Role of Strategic Planning in Improving Institutional Performance (A Field Study on a Group of SMEs. In the Kingdom of Saudi Arabia)

إعداد: الدكتور/ عبدالله بن غنایم الغنایم

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

Email: [Alghanayem\\_1@yahoo.com](mailto:Alghanayem_1@yahoo.com)

الدكتور/ ابهيحيت غوش

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

الدكتور/ محمد أنس شمسي

دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بورغوني، ديجون فرنسا

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، حيث تم إجراء الدراسة الحالية خلال العام الأكاديمي (2024/2025م)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة. تكون مجتمع الدراسة من (22) شركة صغيرة ومتوسطة تعمل جميعها في مدينة الرياض، وقد راعى الباحث التوزيع الجغرافي لهذه الشركات لضمان تمثيل كامل لمجتمع الدراسة. تم حصر مجتمع الدراسة كاملا والذي بلغ (431) فردا، حيث لجأ الباحث إلى استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة لحصر عينة الدراسة والتي بلغ عددها (193) مبحثا. تم توزيع الاستبيان على كامل عينة الدراسة، حيث تم استرداد (182) استبانة، وبعد فحص الاستبانات، تم استبعاد (14) استبانة منها لعدم صلاحيتها للتحليل وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (168) استبانة، وهو ما يمثل (92.30%) من إجمالي عدد الاستبانات المستردة، وتم تحليلها بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية)، في تحسين الأداء المؤسسي (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء، تميز الأداء)، داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة المستهدفة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: تعزيز الدور الإستراتيجي للقيادات داخل المنظمة، وتكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي بحيث تصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة والعاملين فيها. والمحافظة على دعم الإدارة العليا لضمان نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وإعداد أدلة التخطيط الاستراتيجي لتكون مرجع داخل المنظمة.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، الأداء المؤسسي، الشركات الصغيرة والمتوسطة.

## The Role of Strategic Planning in Improving Institutional Performance (A Field Study on a Group of SMEs. In the Kingdom of Saudi Arabia)

**Dr. Abdullah Bin Ghanayem Alghanayem**

DBA in Business Administration, College of Business Administration, University of Lincoln,  
Malaysia

Email: [Alghanayem\\_1@yahoo.com](mailto:Alghanayem_1@yahoo.com)

**Dr. Abhijit Ghosh**

DBA in Business Administration, College of Business Administration, University of Lincoln,  
Malaysia

**Dr. Mohamed Anas Shamsy**

PhD in Business Administration, University of Bourgogne, Dijon, France

### Abstract

The study aimed to identify the role of strategic planning in improving institutional performance within small and medium enterprises in the Kingdom of Saudi Arabia. The current study was conducted during the academic year (2024/2025 AD). The study relied on the descriptive analytical approach and the questionnaire as a tool for collecting the primary data necessary for the study. The study community consisted of (22) small and medium enterprises, all operating in the city of Riyadh. The researcher took into account the geographical distribution of these companies to ensure full representation of the study community. The entire study community, which amounted to (431) individuals, was identified, as the researcher resorted to using the simple random sample method to identify the study sample, which numbered (193) respondents. The questionnaire was distributed to the entire study sample, where (182) questionnaires were retrieved, and after examining the questionnaires, (14) questionnaires were excluded for not being suitable for analysis. Thus, the number of questionnaires suitable for analysis was (168), which represents (92.30%) of the total number of retrieved questionnaires, and they were analyzed using the statistical analysis program (SPSS).

The study reached a set of results, the most important of which are: the existence of a statistically significant effect of strategic planning (strategic vision, strategic mission, strategic goals) in improving institutional performance (performance efficiency, performance effectiveness, performance excellence) within the group of targeted small and medium-sized companies in the Kingdom of Saudi Arabia at a significant level ( $\alpha \leq 0.05$ ).

The study recommended a set of recommendations, the most important of which are: enhancing the strategic role of leaders within the organization, and devoting the culture of strategic planning so that it becomes an integral part of the culture of the organization and its employees, and maintaining the support of senior management to ensure the successful implementation of strategic planning, and preparing strategic planning guides to serve as a reference within the organization.

**Keywords:** Strategic Planning, Institutional Performance, Small and Medium-Sized Companies.

## 1. المقدمة:

لقد برزت خلال العقود الخمسة الماضية أساليب وأدوات جديدة في ميدان الإدارة للتعامل مع القضايا والإشكاليات والتحديات التي تواجه المنظمات، ويعد التخطيط الاستراتيجي واحدا من أكثر الأدوات أهمية في التعامل مع التغيير ومع المستقبل بصفة عامة. إن الحاجة للتخطيط الاستراتيجي أصبحت ضرورة حتمية في هذا العصر الذي يتسم بالتغيير السريع، فهو يمكن المسؤولين من توجيه المنظمة، وذلك بالانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية، والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بها، ويعتبر مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، باعتباره يمثل أسلوبا للتفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل الملائمة للإمكانيات المتاحة من ناحية وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي. ومن جانب آخر يعد الأداء المؤسسي مفهوما مهما بالنسبة للمنظمات بشكل عام، ويكاد يكون الموضوع الرئيس لمجمل فروع المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الاستراتيجية، وقد ركز عدد من الباحثين عليه، إلا أنه لم يتم الاتفاق أو التوصل إلى مفهوم محدد للأداء، ومع ذلك بقي الاهتمام في دراساتهم على موضوع الأداء متصلا بالمفهوم، ومناقشة أبعاد المفهوم ومستوياته، والقواعد الأساسية لقياسه وتقييمه (أم العز، 2012).

إن التخطيط والأداء مرتبطان ببعضهما ارتباطا وثيقا، ويظهر ذلك من خلال دورة عمليات الأداء، والتي تبدأ بالتخطيط، ويتم فيها تطوير أهداف الأعمال أو مقاييس الأداء على مستوى الأفراد الذين يتحملون المسؤولية عن أدائهم السنوي، ويتم بعدها تنفيذ الأنشطة الضرورية للوصول إلى النتائج المرغوبة، ليتم بعدها التقييم أو الحكم على كيفية أداء الأفراد وانجازاتهم والنتائج المتوقعة.

## 1.1. مشكلة الدراسة:

فرضت المتغيرات العالمية على المنظمات تبني أسلوب العمل الاستراتيجي في كافة مجالات عمل المنظمات، فأصبح لكل مجال إستراتيجية خاصة به تتشكل منها إستراتيجية لكل منظمة. إن التخطيط الاستراتيجي هو أحدث شكل من أشكال التخطيط في المنظمات، وقد أدى ظهور هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الطريقة التي تصوغ بها المنظمات استراتيجياتها الخاصة وتنفيذها، وأصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لتعلم الاستراتيجيات وتطويرها نتيجة حالة التميز والاستجابة الفعالة للتغيير العالمي الذي يتسارع ويزداد (زيدان، 2019).

فالتخطيط الاستراتيجي يتجه باتجاه بناء إستراتيجية محددة للتكيف معها، بهدف وضع آليات قادرة بالفعل على استخدام الموارد المتاحة في ظل المخاطر المختلفة لإنجاز أهداف المنظمة، ومن خلاله يتم تقدير الاحتياجات الإستراتيجية للمنظمة من الموارد البشرية من حيث كمية العمل الذي يتعين القيام به والمحددة فيه، الأمر الذي يتطلب دراسة كمية العمل المستقبلي في كل قسم داخل المنظمة من أجل تقدير حاجتها، كما تحتاج أيضا المنظمات إلى دراسة القوى العاملة المتاحة لمعرفة مقدار ما يمكنها تحمله من إجمالي عبء العمل (الضمور، 2019).

مع اتساع نطاق الأسواق المفتوحة، وتنوع مجالات التفاعلات، والتأثيرات فيما بينها وبين بيئة الأعمال، ومع سعي المنظمات الصغيرة والمتوسطة إلى تحقيق مكانة متميزة في بيئتها باعتبار أهميتها البالغة في تحريك عجلة التنمية وتغيير مؤشرات الاقتصاد الوطني الكلي إلى الأحسن، كان لزاما عليها وعلى غرار المنظمات الكبيرة في الدول المتقدمة، أن يكون تحركها وفق رؤية إستراتيجية متكاملة، ورسالة واضحة، وأهداف وإستراتيجيات محددة، لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها الحالية والممكنة، بما يحقق طموحات ومنافع أصحاب المصلحة والعلاقة بها. ورغم هذه الأهمية التي تحظى بها المنظمات الصغيرة والمتوسطة، ونظرا لخصوصيتها والمشاكل والمعوقات التي تعترض سبيلها، فضلا عن محدودية وندرة الموارد لديها، وكثرة التزاماتها بما لا يتناسب مع الأهداف والطموحات المرجوة، مما يحتم عليها في كثير من الأحيان الانسحاب المبكر من التحدي الذي كان يشوبه عدم امتلاك الأداة التي تحصر الإمكانيات المتاحة ومقابلتها بحجم الأهداف، ثم ترتيب الأولويات في سد الفجوات المترتبة عن ذلك، بالإضافة إلى الاستعداد لأي تغيير قد يحدث خلافا بين المتاح والمرغوب، فالأمر لم يعد مجرد إهدار للإمكانيات والفرص فحسب - بل أكثر خطورة - أن لا تتوفر لدى هذه المنظمات تلك الأدوات للتعرف على اتجاهات عناصر البيئة الخارجية، واكتشاف مؤشرات الأحداث المتوقعة، ولا تتوفر لديها القدرة على توظيف تلك الاتجاهات بما يحقق رسالتها ويخدم أهدافها. انطلاقا مما تقدم عرضه، وللأهمية البالغة للمنظمات الصغيرة والمتوسطة، وسعيها لاستمراريتها وتفاديا لاحتمال تضررها، ولأهمية التخطيط الإستراتيجي في حل المشكلات، ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي:

➤ ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟ وينبثق من خلال السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية؟

- ما هي درجة ممارسات التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟
- هل يمتلك المديرين وأصحاب المصلحة وعيا بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟
- ما مدى جاهزية الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية نحو تطبيق التخطيط الإستراتيجي؟
- هل يؤثر التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟
- ما هي الصعوبات التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية نحو تطبيق التخطيط الإستراتيجي؟

## 2.1. أهداف الدراسة:

- بيان مفهوم وأهمية التخطيط الإستراتيجي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
- معرفة دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على الصعوبات التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية في تطبيق التخطيط الإستراتيجي.
- تقديم مجموعة من النتائج والاقتراحات والتوصيات لتأكيد أهمية التخطيط الإستراتيجي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية دوره في تحسين وتطوير أدائها.

## 3.1. أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله، حيث أن هذا الأخير يطرح نفسه وبقوة في ظل ما تعيشه الشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة في المملكة العربية السعودية على غرار باقي الشركات من منافسة قوية بينها، في ظل بيئة شديدة التعقيد والتغير والتنافس، مما يحتم عليها القيام بالتخطيط الاستراتيجي والذي يمكنها من اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات الحالية والمستقبلية في بيئة العمل، من أجل تحسين أدائها، ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية:
- تبحث عن أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة وهو التخطيط الإستراتيجي والعوامل المؤثرة عليه؟
  - تناولها موضوعا مهما تنتهجه المنظمات الناجحة والمتمثل في التخطيط الإستراتيجي وربطه بتطوير وتحسين أداء المنظمة.
  - تساعد على وضع خطط إستراتيجية لتحسين أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية محل الدراسة.
  - تفيد المديرين وأصحاب المصلحة في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية في رسم مسارات وتوجهات المنظمة المستقبلية.

## 4.1. فرضيات الدراسة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية)، في تحسين الأداء المؤسسي (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء، تميز الأداء)، داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- ويتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء، تميز الأداء)، داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء، تميز الأداء)، داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء، تميز الأداء)، داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 1.1.2. الإطار النظري:

#### 1.1.2. التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو نوع رئيسي من أنواع التخطيط الرسمي تقوم المنظمة فيه باستنباط الأهداف طويلة المدى وتشكيلها، واختيار النشاطات والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، كما يعد التخطيط الإستراتيجي من أنواع التخطيط طويل الأجل، إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الجارية إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية، ويهتم التخطيط الاستراتيجي بتحديد المجالات الجديدة للأنشطة والاستثمار، وتحديد مزاياها النسبية، وتقدير ما يرتبط بها من فرص وتهديدات، ويتطلب التخطيط الاستراتيجي معلومات ذات طبيعة استراتيجية عن العوامل الداخلية، والخارجية والبيئية للمنظمة (السالم، 2000).

وبحسب (مليحة، 2016)، فإن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تبدأ بوضع الأهداف ثم التحليل البيئي الجيد للمؤسسة وتحديد الاستراتيجيات والسياسات والخطط التفصيلية التي تضمن تنفيذ الاستراتيجيات بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.

وعرفه (زكريا، 2019)، على أنه تصور لمستقبل إدارة المنظمة وتحديد الاستراتيجيات لتحسين عملياتها الإدارية والهيكلية والتنظيمية، وتوفير مواردها المادية والبشرية، والعمل على اختيار وتطبيق البدائل المناسبة، وتمكينها من تحسين الأداء الوظيفي لموظفي المنظمة. مما سبق يتضح ان التخطيط الاستراتيجي هو منهج منظم يتنبأ بالآفاق المستقبلية والمحتملة، ويستعد لمواجهةها من خلال تشخيص القدرات المتاحة والمتوقعة وتصميم استراتيجيات بديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومراقبة هذا التنفيذ. وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحديد وصياغة القضايا الجوهرية والاستراتيجية للمنظمة، لتكون الأساس والمنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية وفي رفع مستوى الوعي بالتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية. كما تبرز أهمية التخطيط في مساعدة المنظمات على إدارة العوامل المتعددة والظروف المؤثرة على أداء العمل، وفي تحقيق الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة (عمر، 2019).

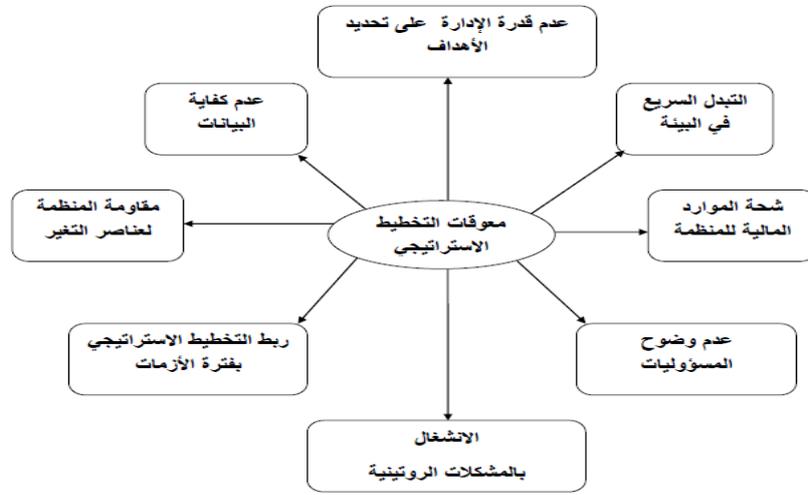
وبما أن بيئة العمل عرضة للكثير من المخاطر وضعف وضوح الظروف في المستقبل، فإن التخطيط يصبح بذلك ضرورة ملحة وأمرًا حيويًا لتحقيق الأهداف التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها، مما يحقق لها الاستمرارية ويحفر نجاحها في العمل بشكل علمي بعيدا عن التخمين، وبالتالي فإن التخطيط يوفر الكثير من الوقت الذي يمكن أن يهدر في محاولات الصواب والخطأ وعلى ذلك يمكن أن تجني المنظمة العديد من الفوائد التي تترتب على التخطيط الاستراتيجي (Albrechts et al., 2016).

واستنادا على ما تقدم، فإن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في الاعتماد على المعلومات المتاحة عن البيئة الداخلية بالمنظمة، إضافة إلى البيئة الخارجية لها حيث يتم التخطيط والتنبؤ من خلال هذه المعلومات، وإعداد الموازنات المالية، حيث تعتمد في هذا التخطيط على البيانات التي يتم استيفائها من البيئة الداخلية في المنظمة. ويسعى التخطيط الاستراتيجي لاختيار القرار المناسب من خلال البدائل المتاحة لتكوين سياسات العمل، ويمكن إيجاز أهدافه فيما يلي (الأغا، 2020):

- توجيه الجوانب الاستراتيجية وقرارات استثمارية للمنظمة.
- تحسين التنظيم الإداري للمنظمة وأدائها وتطويرها.
- تعزيز وتحسين قدرات موارد المنظمة البشرية.

- التوازن بين الأهداف القصيرة وطويلة الأجل.
- توفير أدوات لاتخاذ القرارات، مثل: محاكاة المستقبل وتطبيق مدخل النظم، ومشاركة في وضع الأهداف، ومراجعة الموقف ووضع إطار للقرارات الاستراتيجية، وتحديد أولوياتها عند التعامل معها.
- تحديد خطط سير المنظمة، وآلية تحقيق أهدافها.
- دراسة التغيرات الحاصلة على المنظمة اقتصادياً واجتماعياً والتنبؤ بالتغيرات المتوقعة.
- توفير قاعدة بيانات معلوماتية لحفظ البيانات وللمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ويمكن تلخيص أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي في الشكل التالي:



شكل توضيحي - 1 - معوقات التخطيط الاستراتيجي

وترتكز صياغة الاستراتيجية على تحديد ثلاثة عناصر وتمثل في (الرؤية والرسالة والأهداف) (Des, 2014):

### 1. الرؤية:

إن الوصول إلى المستقبل الذي تتطلع إليه المنظمة يحتاج إلى وضع رؤية واضحة لذلك المستقبل، حيث تعرف الرؤية بأنها تلك الصورة الذهنية والفكرية لمستقبل المنظمة، فالرؤية تصف المستقبل الذي تسعى المنظمة للوصول إليه (Wheelen&Hunger, 2012).

### 2. الرسالة:

وهي تمثل خصوصية المنظمة وهويتها التي تميزها عن المنظمات الأخرى، كما تعتبر الرسالة الأساس الذي تبنى عليه غايات المنظمة في وضع جميع الأهداف، وذلك من خلال ترجمة رؤية المنظمة وتحويلها إلى رسالة تبين غاياتها وأهدافها (2019) (Alkilani).

### 3. تحديد الأهداف:

تجسد الأهداف النتائج التي تأمل المنظمات في تحقيقها مستقبلاً، وتختلف الأهداف عن عبارة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محدد الغايات، حيث أن الغاية هي بإطار زمني، وحتى تستطيع المنظمة الاعتماد على الأهداف في

بناء استراتيجياتها لا بد أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة بدقة ومن الممكن قياسها، وأن تكون واقعية يمكن تحقيقها بما يتناسب مع ما تملكه المنظمة من موارد (أدريس والغالبي، 2012).

### 2.1.2. الأداء المؤسسي:

يعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات، لذا يعد الأداء مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، بل يكاد يكون الظاهرة الشمولية لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية. ويرتبط مفهوم الأداء المؤسسي بكل فرد في المؤسسة، ومدى القيام بدوره، للحصول على نتائج نهائية، فالعامل الجيد في المؤسسة تكون نتائجه عالية الأداء، كما ويسهم في تقليل المشاكل في المؤسسة (الدوسري، 2016)، وتعددت التعريفات فيها ومنها:

عرّف (أبو قحف، 1995)، الأداء المؤسسي بأنه: "درجة النجاح التي تحقّقها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقاً، وكما يعرف على أنه: "درجة بلوغ المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية". ويعرّف (المدهون، 2014)، الأداء المؤسسي بأنه: "مجموع المدخلات والمخرجات التي تنتج عن تفاعل المنظومة المتكاملة لعمليات الإدارة ومكوناتها مع البيئة الداخلية والخارجية داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية" هذا وبناء على ما تقدم، يرى الباحث أن الأداء المؤسسي:

- هو "درجة تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفاعلية".
- هو "درجة تفاعل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية".

ويتصف الأداء المؤسسي الذي ننشده بمجموعة من الخصائص التي تجعله مميزاً، وأهم هذه الخصائص ما يلي (العدلوني، 2002):

1. المحافظة على ثبات العمل واستمراره، من خلال الخبرات التراكمية، والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
2. الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
3. المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.
4. استثمار جهود كافة العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف، واختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
5. التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف.
6. يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة ويتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.
7. عدم الاصطباغ بصيغة الأفراد، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه بوضوح، فضعه في جانب من الجوانب، أو غلوه في آخر، أو إهماله في ثالث لا بد، أن ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء.

ويعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، ويرى (جوران وجودفري)، بأن التحسين المستمر هو: "الإحداث المنظم لتغيير مفيد، والحصول على مستويات غير مسبوقه من الأداء"، ويجب أن يحدث هذا في التحسين تدريجياً، وهو يعتبر سعيًا متواصلًا إلى حالة الكمال المنشودة، من خلال الاستناد إلى معايير رقابة الأداء والتركيز على الإبداع وتشجيعه (الشبلي وآخرون، 2011).

عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، وهذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد. على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءًا من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعاً من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة (الأغبري، 2016).

ولا يكون تحسين من دون قياس، فإذا كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، فهي لن تتمكن من معرفة مستقبلها، وبالتأكيد فإنها لن تتمكن من الوصول إلى حيث تريد. فالعمل بدون قياس كالسفر في صحراء واسعة من دون بوصلة (رضا، 2003).

قياس الأداء هو عبارة عن اتباع طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات في المنظمات، أما مقياس الأداء فهو أداة مهمة للحكم على الأمور، كالموازنين والمكاييل، وغيرها. وبدون مقياس واضح وسهل الاستخدام ومبسط ومتفق عليه، سنتحول الأمور إلى مزاج الأشخاص وانطباعاتهم وتقديراتهم الخاصة في الحكم على الأمور وتقييمها (محمد، 2011)

قياس أداء المنظمة يختلف عن إدارة أداء المنظمة، قياس الأداء يزودنا فقط بالبيانات والمعلومات حول وضع المنظمة ومدى نجاح مشاريعها واستراتيجياتها أما إدارة الأداء فتتضمن القيام بعمليات تحسين الأداء بعد قياسه واتخاذ قرارات تصحيحية يتبعها تنفيذ خطط تحسين وتطوير لأداء المنظمة ككل، يجب عدم الخلط بينهما وعدم الاكتفاء بقياس الأداء دون اتخاذ إجراءات تصحيحية تقود المنظمة إلى وجهتها الصحيحة (أبو كريم، 2013).

وتتحدث معظم الأدبيات عن مؤشرات لقياس الأداء في المنظمات التي تهدف إلى تحقيق أرباح بل وتعتبره واحد من مؤشرات الأداء فيها والقليل يتحدث عن مؤشرات قياس أداء المنظمات، وقد ذكر (مخيمر وآخرون، 1999)، عدد من المؤشرات تغطي الجوانب الأساسية:

- مؤشرات تتعلق بفاعلية تحقيق الأهداف، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة.
- مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد المتاحة، وتتضمن نسبة التكاليف الإجمالية إلى حجم المخرجات (تكلفة الخدمة المقدمة).
- مؤشرات تتعلق بالإنتاجية.

### 3.1.2. العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي:

من خلال التعرف على أبعاد التخطيط في المؤسسات المستقلة فإن التخطيط الاستراتيجي أصبح مطلباً ملحا كأحد العناصر اللازمة لزيادة فاعلية إنتاجية المؤسسات، نظرا للمزايا والخصائص التي يتمتع بها التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات. إن الاستراتيجيات بصفة عامة تراعي النظرة الشاملة لجميع المواقف واتجاهاتها، ومن ثم وضع ما يناسب هذه المواقف من أهداف ووسائل فعالة لتحقيقها، كما أن الانسجام والتكامل في نشاط تكنولوجيا المعلومات يعد ضرورة لتحقيق أهداف هذه الشركات.

والتخطيط الاستراتيجي يهدف إلى الاستخدام الأمثل للإمكانيات وصولاً للأهداف الموضوعية، ولعل الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المستقلة تتضاعف، ذلك أن الاستراتيجية السليمة تضاعف كفاءة استخدام الإمكانيات المادية والبشرية، بقصد دعم الوحدات المنفذة، علاوة على دعم القوة المعنوية، إن التخطيط الاستراتيجي يعد وسيلة هامة للمؤسسات المستقلة، وتسهم في تحقيق أهدافها (أندريه، 1981).

ويعد التخطيط الاستراتيجي السليم إطاراً إيجابياً للعمل، ويسهم في دعم أعمال الإدارة لتحقيق الصالح العام من خلال نظرة شمولية وعامة لجميع الظروف والتغيرات المستقبلية، لذا فإن الخطط الاستراتيجية الناجحة والسليمة تؤدي دائماً إلى تحقيق الصالح العام للشركات. والتخطيط الاستراتيجي يتعامل مع ظروف متباينة وفقاً للمتغيرات السريعة، ومدى انتشار الظواهر السلبية المؤثرة على استقرار هذه الشركات، وكذلك طبيعة بيئة العمل الداخلية للمؤسسة، ويتطلب التخطيط الاستراتيجي أن يتعامل مع عناصر المواقف المتباينة. فالتخطيط الاستراتيجي في الشركات الصغيرة والمتوسطة يتطلب مجموعة من قواعد عمل ملتزمة يتحدد من خلالها الاتجاه الرئيسي للحركة، للتعديل والتطوير المستمرين، وتجدر الإشارة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الموجود في الشركات الصغيرة والمتوسطة يختلف باختلاف واقع المجتمع وظروفه، ذلك أن لكل مجتمع ثقافته وسياسته التي تدور فيها أنماط العلاقات الإدارية المختلفة (حيدر، 1999).

فالتخطيط الإستراتيجي يركز على دراسة الوضع الاقتصادي القائم وتحليله وعلى الوصف الدقيق للحاضر وإمكانياته، وما هي التحولات السلبية المتوقعة مستقبلاً في مجال تلك الشركات، والإمكانيات المتوقع الحصول عليها لمواجهة هذه التحولات، لذا فإن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي. وقد شهد قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة تغيرات بشكل عام، وفي ميدان التخطيط الاستراتيجي بشكل خاص، وقد نضج هذا القطاع في نواح مختلفة، مع تأثير أكبر، ودعم اقتصادي ومعنوي من الدولة نظراً لأهميته في المساهمة في الناتج القومي، لذا إن بناء القدرة اليوم هو عنوان رئيسي للمنظمات الصغيرة والمتوسطة (مايكل أليسون وجود كاي، 2007).

## 2.2. الدراسات السابقة:

### 1.2.2. الدراسات العربية:

دراسة (الفرجاني وآخرون، 2022)، أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في شركة الكهرباء في المحافظات الجنوبية بالمملكة العربية السعودية واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في شركة الكهرباء في المحافظات الجنوبية، وتهتم الشركة برؤيتها ولكن هناك قصور في قواعد بيانات التوجه الاستراتيجي للشركة، والتدريب الرسمي وفرق العمل. وأهم ما أوصت به الدراسة ضرورة تعزيز دور القيادة الداعمة للتوجه الاستراتيجي في الشركة وتعيين قيادات ذات توجه استراتيجي والاستفادة من التوجه الاستراتيجي في العمليات الرئيسية في الشركة بهدف تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ على ثقة ورضا المشتركين.

دراسة العكاوي وآخرين (2021)، عنوان الدراسة: واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بشمال سيناء ودوره في تحسين الأداء المؤسسي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بشمال سيناء، ودوره في تحسين الأداء

المؤسسي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة كأداة للدراسة تضمنت مراحل التخطيط الاستراتيجي ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، وتكونت عينة الدراسة من (65) من المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود تطبيق لمراحل التخطيط الاستراتيجي عند بدايات درجة التوافر، ويرجع ذلك إلى رفض بعض مديري المدارس، أو ترددهم في استخدام هذا النوع من التخطيط لاقتادهم بعدم كفاية الوقت للقيام به، وانعدام الحوافز المادية والمعنوية المقدمة عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وانعدام وجود ميزانية خاصة لتنفيذ مشروعات الخطة الاستراتيجية، وإلى ضعف إدراك بعض مسئولو التخطيط الاستراتيجي بمدارس المحافظة بكيفية إعداد خطة المدرسة الاستراتيجية وفق مراحل التخطيط الاستراتيجي، وفي ضوء نتائج الدراسة تم وضع تصور مقترح لتنفيذ دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي.

### دراسة (النعيم وآخرون، 2020)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء لمصرف تنمية الصادرات في ولاية الخرطوم، والتعرف على وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وممارسته علمياً في البنك، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وصممت استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ قدره 112 مفردة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في معرفة مفاهيم وأساليب التخطيط الاستراتيجي في بنك تنمية الصادرات، وكشفت الدراسة أن هناك اهتمام من قبل الإدارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي وذلك أدى إلى تحقيق كفاءة الأداء من خلال إجابات المبحوثين بنسبة (78%).

### دراسة (البكري، 2018)، أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي - بالتطبيق على المصارف العامة في الجمهورية اليمنية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي بالتطبيق على المصارف العاملة في الجمهورية اليمنية للفترة من (2003-2013م)، استخدم المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: تعزز المصارف التخطيط الاستراتيجي في كافة المستويات الإدارية، امتلاك المصارف كأمر متخصص في وضع التخطيط الاستراتيجي.

### 2.2.2. الدراسات الأجنبية:

### Study (Kornelius et al., 2021), Strategic Planning and Firm Performance: The Mediating Role of Strategic Maneuverability

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقات بين التخطيط الاستراتيجي والقدرة على المناورة الاستراتيجية وأداء الشركات في بيئة الأعمال الدينامية الحالية، وتم استخدام استبيان لجمع البيانات من شركات الخدمات في صناعة النفط والغاز في إندونيسيا. تكونت عينة الدراسة من (337) شركة تم اختيارها عن طريق أخذ عينات عشوائية بسيطة من قاعدة بيانات البائعين، حيث تم تلقي ردود من 70 شركة، تم إجراء التحليل باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. أظهرت نتائج الدراسة أن كلا من التخطيط الاستراتيجي والقدرة على المناورة الاستراتيجية لهما علاقة إيجابية بأداء الشركة، بالإضافة إلى ذلك، هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات من خلال الدور الوسيط للقدرة على المناورة الاستراتيجية، كما تشير النتائج إلى أن المرونة التنظيمية والمرونة التنظيمية والاستجابة التنظيمية التي تشكل القدرة على المناورة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي مباشر وغير مباشر على أداء الشركة، وتحديداً الأداء المالي وأداء العملاء وأداء العمليات الداخلية والتعلم والنمو.

### Study (Harethi, 2018), The Impact of Strategic Planning on Improving Institutional Performance at Limkokwing University of Creative Technology in Malaysia.

هدفت الدراسة الى معرفة تأثير التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي في ماليزيا على وجه الخصوص، جامعة ليكوكوينج للتكنولوجيا الإبداعية، والذين يتمتعون ببناء جيد لتحقيق أقصى مستوى من الأداء في مؤسساتهم والبقاء على صلة بسوقهم التنافسي، وتحظى علاقتهم باهتمام علمي، حيث تم إجراء القليل من الدراسات بين الجامعات الماليزية العامة والخاصة في هذا الصدد. تم استخدام طريقة المسح الكمي، وتم جمع البيانات من موظفي LUCT في - ماليزيا، وتم توزيع 120 استبانة، تم إعادة 78 استبانة صالحة للتحليل، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات. بناءً على النتائج الإحصائية، فإن التخطيط الاستراتيجي وأبعاده له علاقة معنوية وإيجابية بتحسين الأداء المؤسسي. كما أوصت الدراسة الهيكل الإداري والمالين ببناء جيد للتخطيط الاستراتيجي لتحقيق أقصى مستوى من الأداء والبقاء على صلة بسوقهم التنافسي.

### Study (Ndogo, 2013), Institutional factors affecting the implementation of strategic planning on performance in public secondary schools in Kiambaa Division, Kiambu County, South Korea.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي على الأداء في المدارس الثانوية العامة النهارية في مقاطعة Kiambu، واعتمدت الدراسة التصميم الوصفي للمسح مع الأساليب الكمية والنوعية المستخدمة. تألف المجتمع المستهدف لهذه الدراسة من جميع المدارس الثانوية العامة في مقاطعة Kiambu، وشارك المدراء الأحد عشر في الدراسة بينما تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تتألف من 21 رئيس قسم، و70 معلماً و20 مجلس إدارة. تم جمع بيانات هذه الدراسة باستخدام الاستبيانات، أظهرت النتائج أن الافتقار إلى القيادة الفعالة أدى إلى سوء تنفيذ التخطيط الاستراتيجي مما أدى إلى ضعف الأداء. أثبتت الدراسة أن عدد المعلمين المشاركين في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل كبير على الأداء. أثبتت هذه الدراسة أيضاً أن معظم المدارس تفتقر إلى موارد التدريس والتعلم لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي الذي أثر سلباً على الأداء في المدارس الثانوية العامة النهارية. أثبتت الدراسة أن أعضاء مجلس الإدارة نادراً ما شاركوا في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي الذي أثر سلباً على الأداء. أوصت الدراسة بأنه من أجل تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، يجب إرسال المزيد من المعلمين إلى هذه المدارس للمشاركة في تنفيذ الأداء الجيد المطلوب تحقيقه.

### 3. منهجية البحث:

#### 1.3. منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والتساؤلات المطروحة والفرضيات والأهداف المسطرة التي تسعى الدراسة لتحقيقها، والتي تتركز على دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي كما هي في الواقع ومحاولة وصفها وصفاً دقيقاً، حيث اعتمدنا في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يرتبط بدراسة الموضوعات المتعلقة بالمجالات الإنسانية، وهو أحد أشكال البحوث الشائعة التي يعتمد عليها العديد من الباحثين حيث يسعى إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة ومن ثم يعمل على وصفها وتوضيح خصائصها، حيث يتم وضع عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية ليقرر الجانب الميداني للدراسة قبولها أو رفضها، باعتبار كونها إجابات مؤقتة للظاهرة المدروسة التي يجري قياسها والتحقق منها باستعمال أساليب التحليل المناسبة من أجل الوصول إلى الاستنتاجات التي تحقق أهداف الدراسة وتسهم في فهم الواقع وتطويره.

### 2.3. مصادر البيانات:

#### 1.2.3. البيانات الأولية:

تم تطوير استبانة خاصة متعلقة بفرضيات الدراسة ونموذج البحث بالاعتماد على ما أورده الكُتاب والباحثون بخصوص دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي ليتم الاعتماد عليها كمصدر أولي. تم جمع البيانات الأولية لهذه الدراسة من خلال الملاحظات والاستبيانات والمقابلات، لكن كان ذلك بشكل رئيسي من خلال الاستبيان.

#### 2.2.3. البيانات الثانوية:

تم أيضا استخراج بعض البيانات من خلال الكتب والمجلات والأبحاث والأطروحات والمقالات وأوراق العمل والشبكة العالمية بهذه الطريقة سهلت بناء خلفية نظرية قوية لتوضيح تعريف المشكلة واختبارها ومقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الأدبيات.

### 3.3. مجتمع وعينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من مجموعة مختلفة من أصحاب المصلحة ومتخذي القرار والعاملين داخل مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة، كما حاول الباحث تنويع الاختلاف بين فئات المبحوثين وأنشطة المنظمات في محاولة منه لتعميم نتائج الدراسة، حيث بلغ مجتمع الدراسة (22) شركة صغيرة ومتوسطة وتعمل جميعها في مدينة الرياض، وقد راعى الباحث التوزيع الجغرافي لهذه الشركات لضمان تمثيل كامل مجتمع الدراسة. تم حصر مجتمع الدراسة كاملا والذي بلغ (431) فردا، حيث منعت بعض القيود استهداف كامل مجتمع الدراسة، لذا لجأ الباحث إلى استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة لحصر عينة الدراسة والتي بلغ عددها (193) مبحوثا، لتمثل هذه المجموعة كامل مجتمع الدراسة. تم توزيع الاستبيان على كامل عينة الدراسة، حيث تم استرداد (182) استبانة، وبعد فحص الاستبيانات، تم استبعاد (14) استبانة منها لعدم صلاحيتها للتحليل وبهذا يكون عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (168) استبانة، وهو ما يمثل ما نسبة (92.30%) من إجمالي عدد الاستبيانات المستردة.

#### جدول 1 - يوضح توزيع الاستبانة على عينة الدراسة

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة	عدد الاستبيانات الغير صالحة	عدد الاستبيانات الصالحة
193	182	14	168
100%	94.30%	7.70%	92.30%

### 4.3. أداة الدراسة:

كانت الطريقة المستخدمة في هذا البحث هي الإجابة على مجموعة من الأسئلة الواردة في الاستبيان المصمم خصيصا لهذه الدراسة. حيث أحتوى الاستبيان على خمسة وعشرون سؤالاً مغلقاً بخلاف الأسئلة الديموغرافية الأخرى المتعلقة بالنوع (الجنس)، العمر، والخبرة، والمؤهل الدراسي... الخ.

#### جدول 2 - توزيع متغيرات الدراسة

المتغيرات	التخطيط الاستراتيجي			تحسين الأداء المؤسسي
الأبعاد	الرؤية الاستراتيجية	الرسالة الاستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية	تحسين الأداء المؤسسي
عدد الفقرات	5	5	5	10

### 5.3. صدق أداة الدراسة وثباتها

وفقاً لـ (Sekran, 2013)، تتعلق الصلاحية بما إذا كنا نقيس المفهوم الصحيح، بينما تتعلق الموثوقية بالاستقرار والاتساق في القياس.

#### 1.5.3. الصلاحية:

تم استخدام طريقتين لاختبار الاستبانة من أجل الوضوح وتقديم استبيان دراسة متماسك على درجة عالية من الدقة.

• أولاً، تم استخدام مصادر متعددة للبيانات مثل (المجلات، والأبحاث، والأطروحات، وشبكة الإنترنت العالمية، والمقالات) لتعيين وصقل النموذج والمقاييس.

• ثانياً، تم إجراء مراجعة شاملة تغطي جميع هياكل الدراسة بشكل شامل من قبل المحكمين الأكاديميين من جامعة لينكولن والممارسين المتخصصين في إدارة الأعمال. تمت إضافة بعض العناصر بينما تم إسقاط البعض الآخر بناءً على توصياتهم القيمة. كما تم إعادة صياغة البنود الأخرى لتصبح أكثر دقة لتحسين وتعديل أداة الدراسة.

#### 2.5.3. الموثوقية:

تم إجراء اختبار الموثوقية باستخدام اختبار Cronbach's Alpha، لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبيان) وكذلك الثبات. يشير هذا الاختبار إلى المدى الذي يكون فيه بدون تحيز أو خطأ وبالتالي يضمن قياساً متسقاً عبر العناصر المختلفة في الأداة. بعبارة أخرى، يمكن وصفها ببساطة بأنها الدقة في القياس التي تتضمن الاستقرار والاتساق. استخدمت طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول 3 - معامل ثبات كرونباخ ألفا لكافة متغيرات الدراسة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	No. of Items
.912	4

جدول 4 - معامل ثبات كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الدراسة

معامل كرونباخ ألفا	المتغير	عدد الفقرات
.963	الرؤية الاستراتيجية	5
.881	الرسالة الاستراتيجية	5
.921	الأهداف الاستراتيجية	5
.981	الإجمالي	15
.974	تحسين الأداء المؤسسي	10
.974	الإجمالي	10
.912	الإجمالي الكلي	25

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لإجمالي فقرات الاستبيان بلغت (0.912). وهي قيمة مرتفعة جدا تعكس درجة الثبات العالية التي يتمتع بها، كما نلاحظ كذلك أن معامل الثبات لكل المتغيرات كانت متقاربة وتكون جميعها الحد الأدنى المطلوب لتحقيق شرط الثبات وهو (0.60).

#### 4. تحليل نتائج الدراسة:

##### 1.4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

##### 1.1.4. المتغير المستقل - ممارسات القيادة الاستراتيجية:

##### 1.1.1.4. الرؤية الاستراتيجية:

حتى يتمكن من وصف مستوى أهمية دور التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية)، في تحسين الأداء المؤسسي داخل مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما يلي:

جدول 5 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أثر القيادة الاستراتيجية (الرؤية الاستراتيجية)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تسعى المنظمة باستمرار بتحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لتحسين رؤيتها المستقبلية.	3.68	1.11	1	مرتفع
2	تقوم المنظمة بوضع رؤيتها الاستراتيجية بصورة مناسبة تجعلها قابلة للنمو والقياس.	3.57	1.06	2	متوسط
3	يتم تحديث وتقييم الرؤية المستقبلية للمنظمة باستمرار بناء على التطورات المحلية والعالمية.	3.47	1.1	3	متوسط
4	يتم مشاركة العاملين في رسم الرؤية المستقبلية للمنظمة.	3.33	1.2	4	متوسط
5	تستفيد المنظمة من تجارب المنظمات المحلية والدولية الناجحة في تحديد الرؤية المستقبلية لها.	3.17	1.21	5	متوسط
المتوسط العام		3.44	0.99	متوسط	

يظهر الجدول في الأعلى النتيجة التي تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور دور التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية)، في تحسين الأداء المؤسسي داخل المنظمة حيث كان متوسطا، ويبين الجدول أيضاً التشتت المتقارب في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (الرؤية الاستراتيجية) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير في دعم وتحسين الأداء المؤسسي داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية.

##### 2.1.1.4. الرسالة الاستراتيجية:

حتى يتمكن من وصف مستوى أهمية دور التخطيط الاستراتيجي (الرسالة الاستراتيجية)، في تحسين الأداء المؤسسي داخل مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة،

لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما يلي:

**جدول 6 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أثر القيادة الاستراتيجية (الرسالة الاستراتيجية)**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	رسالة المنظمة محفزة لقدرات ومهارات العاملين.	3.61	0.99	1	متوسط
2	تعكس رسالة المنظمة القيم والمبادئ والأفكار التي تعمل في ضوءها المنظمة.	3.55	1.09	2	متوسط
3	تراعي رسالة المنظمة الظروف الواقعية والموضوعية للتطبيق.	3.52	1.12	3	متوسط
4	تتميز رسالة المنظمة بالبساطة والوضوح والمرونة.	3.36	1.28	4	متوسط
5	رسالة المنظمة تعبر عن رؤية مستقبلية لخدماتها ومنتجاتها.	3.28	1.16	5	متوسط
<b>المتوسط العام</b>		<b>3.46</b>	<b>1.01</b>		<b>متوسط</b>

يظهر الجدول في الأعلى النتيجة التي تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور دور التخطيط الاستراتيجي (الرسالة الاستراتيجية)، في تحسين الأداء المؤسسي داخل المنظمة حيث كان متوسطاً، ويبين الجدول أيضاً التشتت المتقارب في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (الرسالة الاستراتيجية) بقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير في دعم وتحسين الأداء المؤسسي داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية.

**3.1.1.4 الأهداف الاستراتيجية:**

حتى يتمكن من وصف مستوى أهمية دور التخطيط الاستراتيجي (الأهداف الاستراتيجية)، في تحسين الأداء المؤسسي داخل مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما يلي:

**جدول 7 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أثر القيادة الاستراتيجية (الأهداف الاستراتيجية)**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تهدف المنظمة إلى الوفاء بالالتزام تجاه العملاء في تقديم السلع والخدمات.	3.90	0.94	1	مرتفع
2	تتسم أهداف المنظمة بالتكيف مع المتغيرات غير متوقعة.	3.71	1.01	2	مرتفع
3	أهداف المنظمة واقعية وقابلة للقياس.	3.48	1.06	3	متوسط
4	لدى المنظمة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها.	3.39	1.23	4	متوسط
5	يشارك العاملون في صياغة أهداف المنظمة	2.90	1.25	5	متوسط
<b>المتوسط العام</b>		<b>3.48</b>	<b>1.00</b>		<b>متوسط</b>

يظهر الجدول في الأعلى النتيجة التي تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور دور التخطيط الاستراتيجي (الأهداف الاستراتيجية)، في تحسين الأداء المؤسسي داخل المنظمة حيث كان مرتفعاً، ويبين الجدول أيضاً التشتت المتقارب في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (الأهداف الاستراتيجية) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير في دعم وتحسين الأداء المؤسسي داخل المنظمات في السعودية.

#### 2.1.4. المتغير التابع: تحسين الأداء المؤسسي:

حتى يتمكن من وصف مستوى أهمية دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي داخل مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما يلي:

#### جدول 8 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تحسين الأداء المؤسسي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تتفادى المنظمة باستمرار الأخطاء السابقة في حالة وجودها.	3.81	0.82	1	مرتفع
2	تسعى المنظمة لتحقيق التميز في أداؤها بشكل مستمر.	3.77	0.98	2	مرتفع
3	يتم تنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة وفقاً للخطة المعدة مسبقاً.	3.61	1.12	3	متوسط
4	تقوم المنظمة بقياس مؤشرات تحسين الأداء ومقارنتها بفترات سابقة.	3.54	1.02	4	متوسط
5	تأخذ المنظمة بالحسبان الشكاوى والمقترحات المقدمة من العملاء بهدف تحسين الأداء.	3.48	1.09	5	متوسط
6	تسعى المنظمة بمتابعة العملاء بعد حصولهم على الخدمة.	3.39	1.14	6	متوسط
7	تضع المنظمة مؤشرات قياس محددة لقياس الأداء المؤسسي.	3.32	1.16	7	متوسط
8	تعمل المنظمة على تطوير وتحديث الأنظمة المتبعة فيها.	3.19	1.22	8	متوسط
9	تقدم المنظمة خدماتها للعملاء بجودة وكفاءة عالية.	3.12	1.29	9	متوسط
10	يتم تنفيذ المعاملات والمهام داخل المنظمة في الوقت المحدد.	3.10	1.26	10	متوسط
المتوسط العام		3.43	1.10	متوسط	

يظهر الجدول في الأعلى النتيجة التي تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور تحسين الأداء المؤسسي داخل المنظمة، حيث كان متوسطاً ويبين الجدول أيضاً التشتت المتقارب في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (تحسين الأداء المؤسسي) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير في دعم وتحسين الأداء المؤسسي داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية.

## 2.4. اختبار فرضيات الدراسة:

### 1.2.4. الفرضية الرئيسية:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية)، في تحسين الأداء المؤسسي (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء، تميز الأداء)، داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول 9 - مصفوفة الاختبار بين متغيرات نموذج الانحدار (الفرضية الرئيسية)

### Correlations

	الأداء المؤسسي	التخطيط الاستراتيجي
Pearson Correlation	1	**541.
Sig. (2-tailed)		.000
N	167	167
Pearson Correlation	**541.	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	167	167

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

يوضح الجدول السابق مصفوفة الاختبار بين متغيرات نموذج الانحدار حيث كان معامل الارتباط عالي بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده وبين الأداء المؤسسي بأبعاده، حيث بلغت قيمته (.5410) بدلالة أقل من (0.05) وهي قيمة مرتفعة. من أجل معرفة العلاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي (بأبعاده) وتحسين الأداء المؤسسي (بأبعاده)، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

جدول 10 - نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الرئيسية الأولى

VIF	Sig. (t)	t	$\beta$	Sig. (F)	F	R <sup>2</sup>	R	المتغير التابع	المتغير المستقل (المفسرة)
1.00	.000	689.7	4620.	.000 <sup>b</sup>	61.09	0.521	<sup>a</sup> 5410.	الأداء المؤسسي	التخطيط الاستراتيجي

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (f) البالغة (90.61) بدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة (المتغير المستقل) تفسر (52.1%) من التباين الحاصل في تحسين الأداء المؤسسي (المتغير التابع) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R<sup>2</sup>). كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي (المتغير التابع) ودور التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل) بقيمة (0.462) وهي ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسنت ممارسات دور التخطيط الاستراتيجي (كمتغير مستقل) بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الأداء المؤسسي (كمتغير تابع) بمقدار (0.462) وحدة.

**النتيجة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية)، في تحسين الأداء المؤسسي (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء، تميز الأداء)، داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### 1.1.2.4. الفرضية الفرعية الأولى:

من أجل معرفة العلاقة بين أثر الرؤية الاستراتيجية والأداء المؤسسي (بأبعاده)، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

جدول 11 - نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الفرعية الأولى

VIF	Sig. (t)	t	$\beta$	Sig. (F)	F	R2	R	المتغير المستقل (المفسرة)	المتغير التابع
1.00	.000	10.302	636.0	.000 <sup>b</sup>	79.720	0.357	<sup>a</sup> 0.785	الرؤية الاستراتيجية	الأداء المؤسسي

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (f) البالغة (79.720) بدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة (المتغير المستقل) تفسر (35.7%) من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي (المتغير التابع) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R2). كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الأداء المؤسسي (المتغير التابع) وأثر الرؤية الاستراتيجية (المتغير المستقل) بقيمة (0.636) وهي ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسنت ممارسات الرؤية الاستراتيجية (كمتغير مستقل) بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الأداء المؤسسي (كمتغير تابع) بمقدار (0.636) وحدة.

**النتيجة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء، تميز الأداء)، داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### 2.1.2.4. الفرضية الفرعية الثانية:

من أجل معرفة العلاقة بين أثر الرسالة الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي (بأبعاده)، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

جدول 12 - نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الفرعية الثانية

VIF	Sig. (t)	t	$\beta$	Sig. (F)	F	R2	R	المتغير المستقل (المفسرة)	المتغير التابع
1.00	.000	7.993	0.610	.000 <sup>b</sup>	35.169	0.354	<sup>a</sup> 0.723	الرسالة الاستراتيجية	الأداء المؤسسي

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (f) البالغة (35.169) بدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة (المتغير المستقل) تفسر (35.4%) من التباين الحاصل في تحسين الأداء المؤسسي (المتغير التابع) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R2). كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي (المتغير التابع) وأثر الرسالة الاستراتيجية (المتغير المستقل) بقيمة (0.610) وهي ذات دلالة

إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسنت الرسالة الاستراتيجية (كمتغير مستقل) بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الأداء المؤسسي (كمتغير تابع) بمقدار (0.610) وحدة.

**النتيجة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء، تميز الأداء)، داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### 3.1.2.4. الفرضية الفرعية الثالثة:

من أجل معرفة العلاقة بين أثر الأهداف الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي (بأبعاده)، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

جدول 13 - نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الفرعية الثالثة

VIF	Sig. (t)	t	$\beta$	Sig. (F)	F	R2	R	المتغير المستقل (المفسرة)	المتغير التابع
1.00	.000	7.637	0.362	.000 <sup>b</sup>	54.621	0.598	<sup>a</sup> 0.653	الأهداف الاستراتيجية	الأداء المؤسسي

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (f) البالغة (54.621) بدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة (المتغير المستقل) تفسر (59.8%) من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي (المتغير التابع) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد ( $R^2$ ). كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الأداء المؤسسي (المتغير التابع) وأثر الأهداف الاستراتيجية (المتغير المستقل) بقيمة (0.362) وهي ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسنت الأهداف الاستراتيجية (كمتغير مستقل) بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الأداء المؤسسي (كمتغير تابع) بمقدار (0.362) وحدة.

**النتيجة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء، تميز الأداء)، داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## 5. النتائج والتوصيات:

### 1.1.5. النتائج:

بناء على هذه الدراسة تم الوصول إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- أكدت نتائج التحليل الإحصائي بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور دور التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية)، في تحسين الأداء المؤسسي داخل المنظمة، حيث كان متوسطاً، والتشتت المتقارب في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (الرؤية الاستراتيجية) بفقراته، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير في دعم وتحسين الأداء المؤسسي داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية.
- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور دور التخطيط الاستراتيجي (الرسالة الاستراتيجية)، في تحسين الأداء المؤسسي داخل المنظمة، حيث كان متوسطاً، والتشتت المتقارب في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (الرسالة الاستراتيجية) بفقراته، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير في دعم وتحسين الأداء المؤسسي داخل المنظمة.

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور دور التخطيط الاستراتيجي (الأهداف الاستراتيجية)، في تحسين الأداء المؤسسي داخل المنظمة، حيث كان مرتفعا، والتشتت المتقارب في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (الأهداف الاستراتيجية) بفقراته، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير في دعم وتحسين الأداء المؤسسي داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور تحسين الأداء المؤسسي داخل المنظمة، حيث كان متوسطا، والتشتت المتقارب في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (تحسين الأداء المؤسسي) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير في دعم وتحسين الأداء المؤسسي داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية)، في تحسين الأداء المؤسسي (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء، تميز الأداء)، داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء، تميز الأداء)، داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء، تميز الأداء)، داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء، تميز الأداء)، داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## 2.5. توصيات الدراسة:

### بناء على النتائج التي تم الوصول إليها يمكن صياغة عدد من التوصيات في النقاط التالية:

- ضرورة العمل على تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي بحيث تصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة والعاملين فيها.
- تشجيع التفكير الاستراتيجي والابتكاري والإبداعي؛ الذي من شأنه تحسين وتطوير الخطط الاستراتيجية لتحسين أداء المنظمة.
- ربط مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل المنظمات ببعضها لتحقيق البناء التراكمي بصورة منهجية وشمولية؛ والذي ينعكس إيجابيا على مستوى كفاءة الأداء المؤسسي على المدى البعيد.
- المحافظة على دعم الإدارة العليا لضمان نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- التأكيد على سرعة الاستجابة للخدمات المقدمة لتحقيق الكفاءة والتميز في الأداء المؤسسي لدى المنظمات.
- حث أصحاب المصلحة والمديرين بضرورة العمل على تحديد العوامل المختلفة التي أظهرت الدراسة أن هنالك قصورا فيها والتركيز عليها حتى تتمكن من تحسينها وتطويرها.
- ضرورة التخطيط الإستراتيجي قبل المباشرة في مشاريع المنظمة وأنشطتها لرفع كفاءة الأعمال؛ لتجنب حالات الفشل مستقبلا.

- على المنظمات الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وتدعيم أبعاده كنقاط قوة والاهتمام بالعاملين وتدريبهم.
- التركيز على الجوانب التي تؤدي إلى تطوير التخطيط الاستراتيجي وكذلك تعزيز تحسين الأداء المؤسسي.
- إعداد أدلة التخطيط الاستراتيجي لتكون مرجع داخل المنظمة.
- إجراء مزيداً من الدراسات حول التخطيط الإستراتيجي في قطاعات وأنشطة مختلفة لما له من أثر فعال في ديموميه المنظمة.

## 6. المراجع:

### 1.6. المراجع العربية:

- أبو عجوة، رامي. (2018). دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
- أبو غالي، صلاح. (2018). ممارسات التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء في بلديات محافظات غزة وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين.
- الأغا، محمود. (2020). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جود التعليم العالي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية غزة، فلسطين.
- الدجني، إباد على. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه في المناهج وطرائق التدريس غير منشورة، (جامعة دمشق سورية، كلية التربية، ص 52.
- الدجني، إباد. (2013). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات الفلسطينية النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق - سوريا.
- الفضل، م.، الجدعاني، ز، زكية. (2018). واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القادة الإداريين دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية المشاركة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك عبد العزيز، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، 352-405.
- القحطاني، فيصل بن محمد بن محمد بن مطلق. (2020). الادارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الشركات غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال.
- المبارك، منصور علي. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر.
- بوزيد، رضوان. (2020). أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة محمد بوضياف- المسيلة.
- حسب النبي، محمد سيد. (2018). دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بالتطبيق على بنك التضامن الإسلامي في الفترة من (2017-2016)، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير. جامعة إفريقيا العالمية.
- رزق، فاطمة. (2020). درجة توافر متطلبات استخدام البيانات الضخمة في التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم في المحافظات الجنوبية لفلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، فلسطين.

سالم، أحمد. (2021). التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية بجامعة العريش: نموذج تطبيقي مقترح، مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس، 7(129)، 67-98.  
يوسف، سحر. (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير، جامعة إفريقيا العالمية.

## 2.6. المراجع الأجنبية:

- Albrechts, L., Balducci, A., & Hillier, J. (Eds.). (2016). *Situated practices of strategic planning: An international perspective*. Routledge.
- Al-Kilani, B. M. (2019). *Strategic Planning in Higher Education in the Arab World: Toward an Effective Implementation to Overcome Challenges*. In *Strategic Thinking, Planning, and Management Practice in the Arab World* (pp. 250-274) IGI Global.
- AlQershi, N., Abas, Z., & Mokhtar, S. (2020). The intervening effect of structural capital on the relationship between strategic innovation and manufacturing SMEs performance in Yemen. *Management Science Letters*, 11(1), 21-30.
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55-73.
- Donkor, J., Donkor, G. N. A., & Kwarteng, C. K. (2018). Strategic planning and performance of SMEs in Ghana. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta - analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810-819.
- Henderson, A. E., & Hines, R. D. (2019). *Using Concepts from Strategic Planning. Data Strategy in Colleges and Universities: From Understanding*.
- Nusair, A. Y. A., & Osman, M. H. M. (2016). An empirical study of the effect of strategic planning on Yemeni SME performance, *International Journal of Advanced Research*, 4(8), 455-463.
- Trivedi, S.K. and Yadav, M. (2020). Repurchase Intentions in Y Generation: Mediation of Trust and e-Satisfaction. *Marketing Intelligence & Planning*, 38, 401-415

Doi: [doi.org/10.52133/ijrsp.v6.64.4](https://doi.org/10.52133/ijrsp.v6.64.4)