مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: أثر التخطيط الاستراتيجي في كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية (دراسة ميدانية على بعض المشروعات المتوسطة والصغيرة في محافظة حماة)
اسم الكاتب: د, أديب علي صقر
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/6019
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 15:35 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Effective Contribution To The Realization Of Major Small Projects In Syria
A Field Study On Some Medium And Small Projects In Hama) (Governorate

Dr. Adeeb Ali Saker *

(Received 10 / 1 / 2024. Accepted 3 / 3 / 2024)

□ ABSTRACT □

Through the field study, the research aims to evaluate the impact of strategic planning on the efficiency and effectiveness of small and medium enterprises in the Syrian Arab Republic. Assessing the impact of vision and mission as dimensions of strategic planning on the efficiency and effectiveness of small and medium enterprises, and thus presenting the results of the field study to benefit from them in development and change.

In this study, the researcher reached several results, the most important of which are:
1- Strategic planning has an effective role and great importance in influencing the efficiency and effectiveness of small and medium enterprises in Hama Governorate.
2- There are positive indicators that reinforce the importance of the vision and its impact on the efficiency and effectiveness of small and medium enterprises in Hama Governorate.
3- The results indicated that the vision of small and medium enterprises in Hama Governorate determines their current field of activity and future directions.

Keywords: strategic planning, small and medium enterprises, efficiency.

Copyright **:**Tishreen University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

* **Associate Professor, Third Faculty of Economics, Damascus University: Quneitra Branch, Syria. d.adeeb.sa@gmail.com**

أثر التخطيط الاستراتيجي في كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية (دراسة ميدانية على بعض من المشروعات المتوسطة والصغيرة في محافظة حماة)

الدكتور أديب علي صقر *

(تاريخ الإيداع 10 / 1 / 2024. قُبِل للنشر في 3 / 3 / 2024)

□ ملخّص □

يهدف البحث من خلال الدّراسة الميدانية إلى تقييم أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجمهورية العربية السورية. وتقييم أثر الرؤية والرسالة بوصفهما من أبعاد التخطيط الاستراتيجي على كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، و بالتالي تقديم نتائج الدراسة الميدانية للاستفادة منها في التطوير والتغيير .

وقد توصَّل الباحث في هذه الدِّراسة إلى نتائج عدّة أهمَّها :

1- للتخطيط الاستراتيجي دور فاعل وأهمية كبيرة في التأثير على كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة.

2-إن هناك مؤشرات إيجابية تعزز أهمية الرؤية وأثرها في كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة .

3-أشارت النتائج أن رؤية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة تحدد مجال نشاطها الحالي وتوجهاتها المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي ، المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، الكفاءة .

حقوق النشر : مجلة جامعة تشرين- سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY-NC-SA 04

* أستاذ مساعد ، كلية الإقتصاد الثالثة ، جامعة دمشق : فرع القنيطرة ، سورية . d.adeeb.sa@gmail.com

مقدمة :

تحتل المشروعات الصغيرة والمتوسطة مرتبة هامة في اقتصاديات دول العالم، وخاصة الدول النامية لأن معظم المشروعات القائمة في البلدان النامية هي مشروعات صغيرة ومتوسطة مع اختلاف نسبتها من بلد لأخر، وقد بدأ الاهتمام فعلياً بهذه المشروعات في بداية القرن الحادي والعشرين نظراً لما تساهم به هذه المشروعات في الناتج المحلي الإجمالي، وزيادة حجم الاستثمار ، والحد من ظاهرة البطالة عبر تحقيق فرص عمل ، ورفع معدلات التنمية البشرية.

إن المشروعات الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية تعاني من الضعف الواضح في مجالي الإدارة والتخطيط الاستراتيجي بعيد الأمد، إذ لازلنا نلاحظ أن إدارة هذه المشروعات تتصف بالجمود وعدم الاعتماد على الطرق والأساليب الحديثة في علم الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، أو أنها تدار بطرق خاطئة تؤدي في اغلب الأحيان إلى فشل هذه المشروعات بسبب سوء التخطيط ووضع خطط هشة لا تبنى على معايير استراتيجية بعيدة المدى ذات تأثير عميق وفعال على كفاءة وفاعليتها .

كما في البلدان النامية، تعاني المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية من ضعف في الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والاهتمام الحكومي، على الرغم من صدور المرسوم التشريعي رقم /2 لعام /2016/ القاضي بإحداث هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، والتي تتولى رعاية هذه المشروعات ورسم الاستراتيجيات المناسبة لها، وإعداد الدارسات والبحوث حول تطويرها، وبناء قاعدة بيانات تسمح بتوفير منظومة متكاملة من المعلومات حول قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة .

ومن هنا جاءت فكرة البحث للوقوف على التحدي الحقيقي لإدراك سبل تبني استراتيجيات استثمارية بدافع الحاجة الملحة لتلافي الوقوع بالأخطاء في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة. حيث تأتي هذه الدراسة لتصف الواقع الراهن في سورية وخاصة في محافظة حماة، وتظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره المبني على أسس علمية وصحيحة في رفع كفاءة وفاعلية هذه المشروعات وفيما يتوافق مع متطلبات الإنعاش الاقتصادي وامكانية متابعة التطبيق الفعلي واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة.

الدراسات السابقة:

1-دراسة (حمود ، 2021) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في إقليم الشمال في الأردن"

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في إقليم الشمال، يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من المشروعات البالغ عددها (1159) مشروعاً صغيراً في إقليم الشمال تعمل في مجالات مختلفة، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية المنظمة والبالغ عددها (٣٨٤) مشروعاً، وقد استخدم الباحث التحليل الإحصائي SPSS وأظهرت النتائج أن مستوى التخطيط الاستراتيجي بجميع أبعاده جاء بمستوى متوسط ما عدا بعد الرسالة الاستراتيجية التي جاءت بمستوى مرتفع، كما أظهرت النتائج أن مستوى أداء المشروعات جاء بمستوى كلي متوسط.

2-دراسة (الزعبي، 2021) بعنوان: "أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط: (دراسة ميدانية في الشركات الاستخراجية في الأردن)".

هدفت الدراسة إلى معرفة العالقة بين العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في وجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط في الشركات الاستخراجية في الأردن، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، و قد تم

استخدام طريقة الاستبانة لجمع المعلومات اللازمة , وكانت من نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط للتخطيط الاستراتيجي والعوامل التنظيمية ووجود مستوى مرتفع للإبداع في الشركات الاستخراجية الاردنية، إضافة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للعوامل التنظيمية بأبعادها في التخطيط الاستراتيجي بأبعاده بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط في الشركات الاستخراجية الأردنية.

3-دراسة (Kavousy, 2010) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي الثقافي في زيادة الإنتاجية التنظيمية والتنمية والكمال: من وجهة نظر المدراء الثقافيين وأساتذة الجامعات".

"The Role of Cultural Strategic Planning in Increasing Organizational Productivity، Development and Perfection ".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور التخطيط الاستراتيجي الثقافي في زيادة الإنتاجية والتنمية والكمال للمنظمات العاملة في البلدان الإسلامية مثل إيران، وذلك من خلال مقارنة وجهات نظر مجموعتين من المدراء الثقافيين وأساتذة الجامعات، والتعرف على مشاكل التخطيط الاستراتيجي، والإدارة الاستراتيجية، والحدود الثقافية والتخطيط الاستراتيجي الثقافي بطريقة دينية.

وتوصلت هذه الدراسة من خلال الفحص الإحصائي إلى أن التخطيط من خلال الثقافة الدينية ذو علاقة بالزيادة في الإنتاجية التنظيمية والتنمية والكمال، ولقد أثبتت الدراسة أيضاً على أن وجهات نظر المجموعتين المدروستين حول تأثير الثقافة الدينية على الإنتاجية التنظيمية ليست متشابهة إطلاقاً.

4-دراسة (Daniala, yuniartic, komariahb, 2022) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي على المزايا التنافسية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد حجم تأثير التخطيط الاستراتيجي وأبعاده على الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة. وتم استخدام السلوب الوصفي والتحليل الكمي في الدراسة، وتضمنت عينة الدراسة عدد"106" من رواد الأعمال في مدينة سوكابومي الإندونيسية ، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج وهي: أن التخطيط الاستراتيجي يتكون من ثلاثة أبعاد وهي: رغبات أصحاب المصلحة الخارجيين، التشجيع الداخلي للشركة قاعدة بيانات الشركة وهذه البعاد تؤثر بشكل كبير على الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة. ويمكن قياس الميزة التنافسية باستخدام أربعة أبعاد (قيادة التكلفة، والتمايز، والاستجابة، والتركيز على السوق) وأن التخطيط الاستراتيجي هو إنشاء منتجاتهم بحيث يكون لديهم ميزة تنافسية في السوق .

مشكلة البحث :

تتمحور مشكلة الدراسة في كيفية النهوض بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة لتمكنها من إنعاش الوضع الاقتصادي المتردي في سورية ، وذلك اعتماداً على التخطيط الاستراتيجي لما له من أثر فعّال في كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتحسين ميزتها التنافسية بالإضافة إلى الإسهام في نمو وتطور المجال الاقتصادي والصناعي من خلال تلبية احتياجات وتطلعات المواطنين. وعليه يمكن طرح المشكلة البحثية على النحو التالي :

السؤال الرئيس الأول: ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي في كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة؟

ومن هذا التساؤل ينبثق لدينا السؤالين التاليين:

1-ما أثر الرؤية بوصفها إحدى أبعاد التخطيط الاستراتيجي في كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ؟

2-ما أثر الرسالة بوصفها إحدى أبعاد التخطيط الاستراتيجي في كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ؟

متغيرات البحث :

المتغير المستقل: الرؤية الاستراتيجية ، رسالة المشروع .

المتغير التابع: كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة .

فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية : لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة.

الفرضيات الفرعية :

H1.1: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للرؤية بوصفها إحدى أبعاد التخطيط الاستراتيجي في كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة.

H1.2: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للرسالة بوصفها إحدى أبعاد التخطيط الاستراتيجي في كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة.

أهمية البحث و أهدافه:

تُعدُّ الخطط الاستراتيجية غير مرتبطة بزمن محدّد، فقد عرفت البشرية الخطط الاستراتيجية التي يتبناها القائد الاستراتيجي في مختلف المجالات. إلا أنّ ما تتميز به هذه الدراسة هو حداثة مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومدى أثر الخطط في كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، إذْ بدأت بعض المنظّمات بالتفنّن في استخدام أساليب وخطط استراتيجية واستخدام كوادر مؤهلة علمياً وإدارياً لإدارة هذه المشروعات الصغيرة والمتوسطة بكفاءة وتميز، وبدأ الأفراد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، وعناصره بل والتخصّص في مجالاته والتعمق في اهتماماته وموضوعاته ، ومن هنا تنشأ أهمية الدّراسات في هذا المجال، وممَّا يعطي هذه الدراسة أهميّتها هو الآتي:

1-بيان أهمية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة من حيث الكفاءة والفاعلية والتميز الذي تقدمه هذه المشروعات من خلال التخطيط الاستراتيجي.

2-بيان المداخل الحديثة للتخطيط الاستراتيجي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

3-توضيح ايجابيات التخطيط الاستراتيجي والسلبيات وكيفية معالجتها.

4-تحفيز المسؤولين وخاصة الإدارة العليا إلى أهمية اتباع اسلوب التخطيط الاستراتيجي.

أهداف البحث:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها :

1-تهدف من خلال الدّراسة الميدانية إلى تقييم أثر التخطيط الاستراتيجي في كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية.

ويتفرع عن هذا الهدف أهداف فرعية عدة:

أ- تقييم أثر الرؤية بوصفها إحدى أبعاد التخطيط الاستراتيجي على كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ؟

ب- تقييم أثر الرسالة بوصفها إحدى أبعاد التخطيط الاستراتيجي على كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ؟

ت- تقديم نتائج الدراسة الميدانية للاستفادة منها في التطوير والتغيير.

منهجية البحث :

تمَّ الرجوع إلى الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة بهدف تطوير وبناء الإطار النظري. كما قام الباحث بتوزيع استبانة بهدف جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة واستخدام الأساليب الإحصائية بهدف تحليل البيانات التي تم جمعها. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمده الباحث في إجراء هذه الدراسة وذلك من أجل جمع البيانات الثانوية من مصادرها المتعددة لتكوين إطار نظري للباحث، لوصف مدى تطبيق المشروعات الصغيرة والمتوسطة للخطط الاستراتيجية المتميزة والفاعلة ذات البعد المستقبلي ومستويات الأخذ بها وتطبيقها فيها من وجهة نظر العاملين في تلك المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

مجتمع وعينة البحث:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أما عينة الدراسة فهي نسبة مأخوذة من مفردات مجتمع الدراسة، إذ تؤخذ هذه العينة ويجرى تحليل لها للحصول على نتائج معينة وتعميمها على كافة أفراد المجتمع محل الدراسة، وقد استهدفت الدراسة الحالية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة.

الإطار النظري للبحث:

1- التخطيط الاستراتيجي :

يعد التخطيط الإستراتيجي العامل الأساسي والسبيل الأساسي لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها ، إذ يمكّن المنظمة من تحديد قدراتها وإمكانياتها الحالية والمستقبلية وتوفير متطلبات نموها وازدهارها. فهو يعمل على ربطها مع بيئتها ما يساعد على الاختيار الأمثل للاستراتيجيات للتعامل مع متغيرات المحيط وتعقيداته من فرص وتهديدات والتخطيط الأمثل لاستغلال نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف في المحيط الداخلي. وبذلك فهو يعد من بين أهم العوامل لنجاح أية منظمة واستمراريتها [1] .

1-1 مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

قبل المرور إلى تعريف التخطيط الإستراتيجي لابد من التطرق أولاً إلى معنى التخطيط الذي تعددت تعاريفه، وكذا التعرف على الإستراتيجية التي استخدمت منذ القدم.

1-1-1التخطيط :

يعرف بأنه عملية عقلانية وجهد عملي موجه وأسلوب عمل منظم لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمالية والإمكانات المادية المتاحة من أجل تحقيق أهداف واضحة ومحددة [2] .

كما يعرف بأنه نشاط إنساني وخيار عقلاني موجه للعمل المستقبلي في سبيل حل المشكلات [3].

ومن خلال ما سبق ، يمكن القول أن التخطيط هو وظيفة إدارية تقوم بها الإدارة العليا تتضمن معرفة الهدف ورسم الطريق الأمثل للوصول إلى ذلك الهدف واتخاذ القرارات الملائمة لذلك .

1-1-2 الاستراتيجية :

يُطلق لفظ الاستراتيجية على الأهداف المحددة ووضع البدائل ومقارنة التكاليف مع العوائد المرتبطة بها وتقييمها ، ثم اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل ووضعه في برنامج زمني قابل للتنفيذ .

ويمكن تعريف الإستراتيجية بأنها: "أنشطة وخطط المنظمة التي تم تنظيمها بطريقة تضمن تحقيق درجة الانسجام بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وكفاءة عالية وطرق تحقيق الأهداف، مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص والمخاطر والتهديدات البيئية والموارد المالية والبشرية والإمكانات المتاحة لهذه المنظمة [4]

وتعرف بأنها " خطة طويلة الأجل تتخذها المنظمة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل بها، واستخدامات الموارد المتاحة لها، وأثر التوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة وأنشطة أعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المنظمة داخليا ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم مع بيئتها الخارجية والوصول إلى أهدافها وغاياتها الأساسية بشكل متوازن [5] ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الإستراتيجية هي مسار يتم اختياره من بين عدة مسارات تهدف لتحقيق رسالتها وغايتها وأهدافها ومن ثمة تحقيق الاتجاه الذي اختارته المنظمة لنفسها في المستقبل.

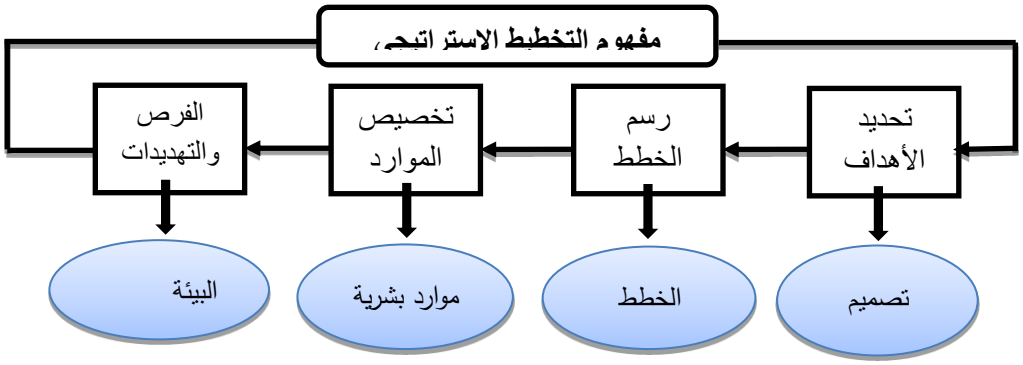
1-1-3 التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه: عملية اختيار أهداف المنظمة وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والاستراتيجيات الموضوعة. وهو يمثل العملية التخطيطية طويلة المدى التي يتم إعدادها بصورة رئيسية لتحديد وتحقيق أهداف المنظمة [6].

كما عُرف أيضا بأنه: الجهد المنظم لصناعة القرارات المصيرية والذي يصيغ هوية المنظمة ويبرز وجودها وهو مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد القادة والتنفيذيين والمخططين أن يفكروا أو يتصرفوا بشكل استراتيجي، وهو الذي يساعد المنظمة على أن تضع قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالتها، أو إرضاء الفئات المستهدفة في ظل ما يحيط المنظمة من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية [7]

ويعرف بأنه: هو العملية الخاصة بتشكيل وتنفيذ القرارات المتعلقة بمستقبل المنظمة، ويعتبر التخطيط الإستراتيجي عملية ضرورية لكل المنظمات لأنها تساعدها على التكيف مع المتغيرات البيئية [8].

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح أن التخطيط الإستراتيجي هو عبارة عن عمليات مستمرة ومعقدة، فهو أحد وظائف المنظمات الأساسية، تتعلق بالإعداد الفعّال الخطة وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (1)

المصدر:[4]

2-1خصائص التخطيط الإستراتيجي:

وأدرج هلال (2018، ص.11) خصائص التخطيط الإستراتيجي المتمثلة بالآتي :

أ- احداث التطوير والابتكار.

ب- السرعة في تطبيق إجراءاتها.

ت- ذات تأثير كبير ونطاق واسع.

ث- تعتمد على خطوات عملية ونظريات راسخة.

ج-تعمل على تحقيق رسالة المنظمة بطريقة شاملة.

بالإضافة إلى هذه الخصائص ، نذكر خصائص اضافية وتتمثل في:[6]

أ- الآثار طويلة الأجل :

يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المنظمة وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى مدة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة؛

ب-المشاركة الواسعة :

يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا نزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم؛

ت-المرونة :

يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ؛

ث-حشد الطاقات الكامنة للموارد :

يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة؛

ج- المستقبلية :

ينظر التخطيط إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لغرض معرفة واقع المنظمة إلا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل؛

ح- ترتيب الخيارات والأولويات :

من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.

1-3أهمية التخطيط الإستراتيجي:

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي بأنه يمكن المدير من مواجهة المستقبل والتغير، فالتخطيط ينبه المدير إلى الفرص المختلفة ويريه الطريق إلى تحقيق الفرص. حيث إن أهمية التخطيط لأكبر بكثير من مجرد تزويد الحلول للمشكلات، فهو يفتح الباب أمام سبل جديدة. حيث نوضح أهمية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة والتي تكمن في النقاط التالية:[9]

أ- يزيد التخطيط من قدرة المشروع على التأقلم والتكيف.

ب- يساعد التخطيط في بلورة الأهداف.

ت- يضمن التخطيط الارتباط المنطقي بين القرارات.

ث- يقلل التخطيط من الضغوط غير الضرورية التي يفرضها عامل السرعة.

ج-يساعد التخطيط في الاستخدام الأمثل لموارد المشروع.

2-كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة

2-1 تمهيد :

تمثل المشروعات الصغيرة والمتوسطة مكانة مهمة في اقتصادات الدول النامية، ومع مطلع القرن الحالي، حدث تحول مهم في مجال الاستثمارات وبدأ الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظراً لمساهمتها في الدخل القومي، حيث أثبتت ذلك معظم التجارب والدارسات التي ظهرت في بعض المجتمعات، والتي أبرزت أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومدى مساهمتها الفعالة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إلى قيامها بنشاط تصديري فاعل عبر الولوج للأسواق الإقليمية والدولية بعد أن أصبحت قادرة على تقديم منتجات متميزة من حيث النوع والسعر.

وبذلك تعد حجر الزاوية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويعود ذلك لمردودها الاقتصادي الإيجابي على الاقتصاد الوطني من حيث دورها الرائد في توفير فرص عمل جديدة ،وتحقيق زيادة متنامية في حجم الاستثمار.

2-2 مفهوم المشروع الصغير والمتوسط:

في الحقيقة ليس هناك إجماع عام خاصة بالمفهوم الأكاديمي حول تعريف المشروع الصغير والمشروع المتوسط ،حيث يختلف هذا المفهوم من دولة إلى أخرى وذلك باختلاف المعايير التي تستند اليها كل دولة في تعريف المشروعات وذلك من خلال طبيعة النشاط والمجال الذي تعمل فيه فعلى سبيل المثال: المشروعات التي تعمل في مجال الصناعة تختلف عن تلك التي تعمل في الزراعة أو تلك التي تعمل في مجال تقديم الخدمات، لاسيما أن هناك مجموعة مؤشرات يتم الاعتماد عليها في تحديد تلك المشروعات مثل:

*عدد العمال في المشروع.

*حجم رأس المال المستثمر في المشروع.

*التكنولوجيا المستخدمة في المشروع.

* حجم المبيعات.

فقد تم تعريف المشروع الصغير في اليابان بأنه :أي مشروع عدد العاملين فيه لا يقل عن 300 عامل وعن 100 عامل إذا كان المشروع في قاع الخدمات [7] وفي تايوان: عرف المشروع الصغير بأنه: أي مشروع رأسماله لا يقل عن 80 مليون دولار تايواني إذا كان المشروع في قطاع الصناعة أو الإنشاءات أو التعدين، أو أي مشروع إيراداته تقل عن 100مليون دولار تايواني .

أما في سورية فقد أصدر السيد رئيس مجلس الوزراء القرار رقم 58/ م بتاريخ 2023/11/19 والمتضمن اعتماد دليل تعريف المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة وفق معايير عدد العمال ، قيمة المبيعات ورأس المال المستثمر ، وذلك بحسب القطاع (زراعي – صناعي – تجاري – خدمي) إذ حدد عدد العمال للمشروعات متناهية الصغر ب (5 عمال) في القطاعات الزراعية والصناعية والخدمية ، و (3 عمال) في القطاع التجاري ، في حين حدد عددهم ب (20 عامل) للمشروعات الصغيرة و (70 عامل) للمشروعات المتوسطة في القطاع الزراعي و (35 عامل) للمشروعات الصغيرة في القطاع الصناعي و (100 عامل) للمشروعات المتوسطة في القطاعين الصناعي والخدمي و (30 عامل) للمشروعات المتوسطة في القطاع التجاري .

أما بالنسبة لقيمة المبيعات فقد حددها القرار ب (75) مليون ل.س للمشروعات متناهية الصغر في القطاع الزراعي و (110) ملايين ل . س في القطاعين الصناعي والخدمي ، في حين حددها ب (150) مليون ل.س في القطاع التجاري

و أعلى قيمة للمبيعات بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة كانت لمشروعات القطاع الصناعي إذ بلغت (2250) مليون ل.س للمشروعات الصغيرة و (7500) مليون ل.س للمشروعات المتوسطة ، و أقلها كانت في القطاع الزراعي إذ بلغت (900) مليون ل.س لمبيعات المشروعات الصغيرة و (3000) مليون ل.س لمبيعات المشروعات المتوسطة .

أما فيما يتعلق بمعيار رأس المال المستثمر فقد استحوذت المشروعات بأنواعها الثلاثة على الحصة الأكبر في القطاع الخدمي إذ بلغ (150) مليون ل.س و (2250) مليون ل.س و (7500) مليون ل.س في المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة على التوالي ، وتأتي بالمرتبة الثانية مشروعات القطاع الصناعي إذ بلغ رأس المال المستثمر في المشروعات متناهية الصغر ب (75) مليون ل.س و (150) مليون ل.س في المشروعات الصغيرة و (6750) مليون ل.س في المشروعات المتوسطة .

2-3أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة :

الميزة الرئيسية لهذه المشروعات هي انتشارها الجغرافي الواسع وخاصة في المناطق الريفية الأمر الذي يدل على عدم حاجة هذه المشروعات لوجود بنية تحتية متكاملة وإنما تستفيد من الامكانات المتوافرة في تلك المناطق التي تنشأ فيها،غير إن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تنشط في معظم القطاعات الاقتصادية على الرغم من الاختلافات في كثافة هذه النشاطات بين قطاع وآخر.

ولا شك أن للمشروعات الصغيرة أهمية بالغة في دعم الاقتصاد الوطني ، كوسيلة فعالة لزيادة الانتاج وتخصيص التكاليف والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبشرية ، لكن لا يكمن تجاهل دور المشروعات الصغيرة ومدى مساهمتها بصرف النظر عن درجة تقدمها وخاصة الدور الذي تلعبه في خلق فرص العمل ومساهمتها أيضا بالناتج القومي الإجمالي، وأكبر مثال على ذلك ما تحقق في اليابان وتايوان وكوريا وغيرها من الدول التي استطاعت أن تحقق نمواً اقتصادياً كبيراً، وثورة حضارية يشهد لها التاريخ وبزمن قياسي. [10]

ويمكننا تلخيص أهمية المشروعات الصغيرة بالنقاط الآتية :

1-يعد إنشاء المشروعات الصغيرة وسيلة ناجحة لتوليد الدخل للعاملين فيها.

2- تعد من أفضل الطرق للحد من مشكلة البطالة، فهي مشروعات كثيفة العمالة بسبب صغر حجم رأس المال المتاح ما يدفعها لاستخدام فنون انتاجية كثيفة للعمل من خلال توفير فرص عمل، وبكلفة أقل من كلفة توفيرها في المشروعات الكبيرة والمؤسسات الحكومية .

3 - للمشروعات الصغيرة قدرة على إنتاج سلع وخدمات قابلة للتصدير، ولديها أيضاً قدرة على إنتاج سلع وخدمات بديلة عن تلك المستوردة.

4- تقوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بدور أساسي في دعم ورفع الكفاءة الانتاجية للمشروعات الكبيرة وذلك من خلال اعداد العمالة الماهرة وخفض تكاليف الانتاج وزياده القيمة المضافة في السلع والخدمات .

5-تصلح أن تتكامل هذه المشروعات مع المشروعات الكبيرة من خلال توفير بعض الخدمات لها بكلفة منخفضة نظرا لأنها تتميز بانخفاض رأسمالها مقارنه مع المشروعات الكبيرة .

2-4 خصائص ومميزات المشروعات الصغير والمتوسط:

تتميز المشروعات الصغيرة والمتوسطة بعدة خصائص ايجابية تكمن من تحقيق مزايا تنافسية مقارنة بالمشروعات الكبيرة، وعلى الرغم من بعض خصائصها السلبية ، نذكر بعض من الخصائص الإيجابية لها :

2-4-1 الخصائص الايجابية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة:

أ- **سهولة التأسيس:**

حيث يمكن لأي شخص عادي وحتى لم يكن يملك مؤهلات علمية أن يقيم مشروعا خاصا به إذ أن تأسيس مشروع صغير أو متوسط سيكون أيسر من إنشاء مشروع كبير، فهي لا تتطلب رؤوس أموال كبيرة لإنشائها، كما أنها تتميز ببساطة الإجراءات الإدارية المرتبطة بتأسيسها والتمويل غالبا ما يكون محليا وتعتمد على مستلزمات إنتاجية محلية أيضا لا تتطلب استيرادها في الكثير من الأحيان [10]

ب- **الاستقلالية والسهولة في الإدارة وبساطة الهيكل التنظيمي:**

يجب أن يكون مدير المشروع على ثقة باستقلالية إدارته وقدرته على أتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب ،لذلك تتصف المشروعات الصغيرة والمتوسطة بسيطرة نمط الملكية الفردية أو العائلية، ويترتب عن ذلك ارتباط الإدارة ارتباطا وثيقا بالملكية، ما يكسبها المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات، وهو ما يمنحها صفة الاستقلالية في الإدارة ،كما يتميز الهيكل التنظيمي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بالبساطة وبمستوى تعقيد أقل مما هو عليه في المشروعات الكبيرة ، لذلك تتسم فيها الإدارة بالمرونة والسهولة في اتخاذ القرار .[9]

النتائج والمناقشة

1-أداة الدراسة :

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات والوسائل يستخدمها الباحث في المنهج المتبع، فاعتمد الباحث في الدراسة الحالية على الاستبيان كأداة للدراسة، كون أن الدراسة هدفت إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة، ولأجل ذلك تم استخدام طريقة الاستبانة لجمع المعلومات من المصدر الأصلي مباشرة ، قام الباحث بدراسة جميع المفردات بطريقة الحصر الشامل، حيث تم توزيع (110) استبانة على المشروعات المدروسة، فحصل في النهاية على (93) استبانة وتم الغاء أربع استبانات لعدم استكمال الإجابة عن الأسئلة ووجود تناقض في الإجابات حيث أجاب المبحوثين على السؤال أكثر من مرة.والذي يقسم في البحث الحالي إلى ثلاثة أقسام:

الأول: البيانات الشخصية.

الثاني: التخطيط الاستراتيجي.

أ- الرؤية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي

ب- الرسالة.

الثالث: كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

فمحور البيانات الشخصية اشتمل على البيانات الشخصية للمجيب كما يلي: العمر الحالي والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة وعدد العاملين الحاليين.

أما المحور الثاني فاشتمل على أسئلة حول التخطيط الاستراتيجي، ويشمل على (10) أسئلة .

مقسمة على الشكل الآتي:

a. الرؤية وتشمل على (1-5) سؤال.

b. الرسالة وتشمل على (6-10) سؤال.

والمحور الثالث يشمل على أسئلة حول كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة، ويشمل على (11) سؤال .

وتضمنت هذه الأسئلة إجابات محددة تم إدراجها وفق مقاييس محددة كمقياس (ليكرت) Likerete الخماسي حيث سيتم إعطاء درجة للإجابة لكل خيار، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (1) مستوى قياس عبارات الاستبيان

غير موافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

ثبات أداة الدراسة:

استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ومعامل جوتمان للتجزئة النصفية بهدف التأكد من ثبات المقاييس في قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة، وأيضاً للتأكد من إجابات عينة الدراسة ستكون واحدة إذا كرر تطبيقها على نفس الأفراد، أي أن المقاييس تعطي قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجاوي، 2010، ص97)، وأوضحت النتائج أن المقاييس قد أوفت بجميع الشروط اللازمة لاعتبارها صالحة للاستخدام وأنها تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ثبات الأداة باستخدام ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (2) معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة

محاور الدراسة	عدد الأسئلة	قيمة معامل ألفا كرونباخ
الرؤية بوصفها إحدى أبعاد التخطيط الاستراتيجي	5	0.873
الرسالة بوصفها إحدى أبعاد التخطيط الاستراتيجي	5	0.896
كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة	11	0.806

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات برنامج SPSS22.

من الجدول السابق نجد أن جميع قيم الثبات تتمتع بثبات عالٍ حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور الرؤية بوصفها إحدى أبعاد التخطيط الاستراتيجي (.873) وقيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور الرسالة بوصفها إحدى أبعاد التخطيط الاستراتيجي (0.896) ، وقيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة (.806)، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

عرض النتائج ومناقشتها

اختبار فرضيات الدراسة:

سنعتمد في دراسة الفرضيات على قيمة المعنوية (Sig) فإذا كانت قيمة المعنوية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية يكون الاختبار غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، أما إذا كان كانت قيمة المعنوية (Sig) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية يكون الاختبار دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، ومن أجل ذلك سنعتمد على تحليل الانحدار الخطي البسيط على اعتبار أن المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع هو كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

الفرضية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية بوصفها إحدى أبعاد التخطيط الاستراتيجي في كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

لدراسة تأثير الرؤية بوصفها إحدى أبعاد التخطيط الاستراتيجي في كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، بين للرؤية على اعتبارها المتغير المستقل، كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة على اعتباره المتغير التابع، كما يبينه الجدول التالي :

الجدول رقم (3) قيم معامل الارتباط المتعدد ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل

للرؤية بوصفها إحدى أبعاد التخطيط الاستراتيجي	كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة		
	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
	0.919	0.844	0.842

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات برنامج SPSS22.

من الجدول رقم (3) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل الرؤية بوصفها إحدى أبعاد التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة قد بلغت (0.919) ما يعني وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغير المستقل و المتغير التابع، وهذه العلاقة قوية الشدة، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.844)، وبلغت قيمة معامل التحديد المصحح (0.842) ما يعني أن المتغير المستقل الرؤية الاستراتيجية يفسر (84.2%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة) ، والنسبة الباقية تفسرها المتغيرات الأخرى.

– اختبار صلاحية النموذج بين المتغير المستقل الرؤية الاستراتيجية والمتغير التابع كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

الجدول رقم (4) نتائج تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA) لأثر الرؤية بوصفها إحدى أبعاد التخطيط الاستراتيجي

	مجموع المربعات	عدد درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار ف	قيمة المعنوية
الانحدار	26.55	1	26.549	471.31	.000[b]
البواقي	4.90	87	0.056		
المجموع	31.45	88			

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول السابق أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار تحليل التباين (0.000) وهي أصغر من (0.05) ما يعني وجود علاقة خطية بين المتغيرين، أي أن المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) صالح للتنبؤ بالمتغير التابع (كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة).

– تحليل الانحدار البسيط بين الرؤية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة

الجدول رقم (5) قيم معامل وثابت الانحدار للنموذج المقترح

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	
0.000	7.16		0.13	0.94	(Constant)
0.000	21.71	0.92	0.04	0.85	الرؤية الاستراتيجية

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (5) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (ت) بلغت (0.000) وهي أصغر من (0.05) ما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية على كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة كما بلغت قيمة (B) (.94).

وعليه تكون العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية وأثرها في كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة وفق المعادلة:

$$Y = a + b X$$

كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة = **0.85** * الرؤية الاستراتيجية + **0.94**

نتيجة الفرضية الأولى: قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية بوصفها إحدى أبعاد التخطيط الاستراتيجي في كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

الفرضية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف بوصفها إحدى أبعاد التخطيط الاستراتيجي في كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة عند مستوى دلالة إحصائية α 0.05 =.

لدراسة تأثير للأهداف بوصفها إحدى أبعاد التخطيط الاستراتيجي على كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، بين للأهداف على اعتبارها المتغير المستقل، كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة على اعتباره المتغير التابع، كما تبينه الجداول التالية:

الجدول رقم (6) قيم معامل الارتباط المتعدد ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل

للأهداف بوصفها إحدى أبعاد التخطيط الاستراتيجي	كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة		
	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
	0.786	0.618	0.613

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات برنامج SPSS22.

من الجدول رقم (6) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل الأهداف بوصفها إحدى أبعاد التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة قد بلغت (0.786) ما يعني وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغير المستقل والتابع، وهذه العلاقة قوية الشدة، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.618)، وبلغت قيمة معامل التحديد المصحح (0.613) مما يعني أن المتغير المستقل الأهداف بوصفها إحدى أبعاد التخطيط الاستراتيجي يفسر (61.3%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة)، والنسبة الباقية تفسرها المتغيرات الأخرى.

اختبار صلاحية النموذج بين المتغير المستقل الأهداف بوصفها إحدى أبعاد التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

الجدول رقم (7) نتائج تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA) لأثر الأهداف بوصفها إحدى أبعاد التخطيط الاستراتيجي على كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة

	مجموع المربعات	عدد درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار ف	قيمة المعنوية
الانحدار	19.426	1	19.426	140.557	.000[b]
البواقي	12.024	87	0.138		
المجموع	31.449	88			

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول السابق أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار تحليل التباين (0.000) وهي أصغر من (0.05) مما يعني وجود علاقة خطية بين المتغيرين، أي أن المتغير المستقل (الأهداف الاستراتيجية) صالح للتنبؤ بالمتغير التابع (كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة).

– تحليل الانحدار البسيط بين الأهداف بوصفها إحدى أبعاد التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة:

الجدول رقم (8) قيم معامل وثابت الانحدار للنموذج المقترح

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	
0.000	14.889		0.142	2.109	(Constant)

الأهداف الاستراتيجية	0.543	0.046	0.786	11.856	0.000

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات برنامج SPSS22.

من الجدول رقم (8) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (ت) بلغت (0.000) وهي أصغر من (0.05) مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف بوصفها إحدى أبعاد التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة كما بلغت قيمة (B) (2.109).

وعليه تكون العلاقة بين الأهداف بوصفها إحدى أبعاد التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة وفق المعادلة:

$$Y = a + b X$$

وكفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة = 0.543 * الأهداف الاستراتيجية + 2.109

نتيجة الفرضية الثانية: قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف بوصفها إحدى أبعاد التخطيط الاستراتيجي على كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة.

النتائج و المناقشة :

نتائج البحث :

التحليل الإحصائي في الفصل الرابع لخصائص عينة الدراسة ومناقشة أبعاد/ محاور الدراسة واختبار الفرضيات الخاصة بالمتغيرات الشخصية والتنظيمية والعلاقات بين المفاهيم المختلفة وأثر التخطيط الاستراتيجي في كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، يضعنا أمام نتائج مهمة تحتاج إلى مناقشة في ضوء ما تجمع لدينا من ملاحظات أكاديمية وميدانية خلال فترة إعداد هذه الدراسة، ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

أولاً: بينت الدراسة أن للتخطيط الاستراتيجي دور فاعل وأهمية كبيرة في التأثير على كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة.

ثانياً: أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن هناك مؤشرات إيجابية تعزز أهمية الرؤية وأثرها في كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة حيث أشارت النتائج أن رؤية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة تحدد مجال نشاطها الحالي وتوجهاتها المستقبلية.

ثالثاً: بينت نتائج الدراسة أن غالبية أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية أن رسالة الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة تهدف إلى تطوير وتحسين أداء العاملين في كافة الأجهزة التابعة لها.

الاستنتاجات و التوصيات :

إن طبيعة الظروف والتغيرات التي تواجه المشروعات اليوم، تستدعي ضرورة التوصية بتنمية قدرات القادة في مجال فهم " كيف يمكن التفكير استراتيجياً وما هي سبل إدارة وتوجيه إمكانات المشروعات في تحقيق غاياتها حاضراً ومستقبلاً وعلى ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في هذا الفصل يقدم الباحث عدد من التوصيات تهدف إلى زيادة

الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي كأحد المكونات الرئيسية لنجاح أي مشروع سواء صغير أو متوسط، ومن أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة ما يلي:

1- زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي والمحاولة لإزالة الغموض حول معرفة المفهوم العلمي المتكامل له من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية بأهميته والمدربة للقيام بهذه العملية وفق منهج علمي صحيح، لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي على أكمل وجه، وأن تتوجه استراتيجياً نحو العملاء ونحو التكنولوجيا في تطوير الخدمات.

2- ضرورة إعادة النظر بالأساليب والنظم والمبادئ الإدارية التقليدية، والبدء باستخدام عملية التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث، يساعد المشروعات على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية خاصة في ظل الظروف والمستجدات التي يشهدها هذا القطاع والتي تفرض عليه القدرة على المواكبة والتجديد وتقديم الخدمة بشكل أفضل.

3- تشجيع المشروعات على ممارسة التخطيط الاستراتيجي بمفهومه المعاصر نظراً لارتباطه الوثيق بنجاح وتطوير تلك المشروعات.

4- ضرورة إشراك المستويات الإدارية المختلفة بشكل فعال أكثر بهذه العملية والاستماع لآرائها والأخذ بالمقترحات التي تقدمها، وجعلها شاملة تغطي جميع جوانب التنظيم وتتشارك بها كافة المستويات، لما لذلك من فوائد جمة تتمثل في إغناء هذه الاستراتيجيات وزيادة فعاليتها وزيادة فرص نجاحها.

5- تشجيع كافة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة بغض النظر عن أحجامها وأعمارها وطبيعة أعمالها على تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي، لما لهذا المفهوم من أهمية كبيرة خاصة في ظل الظروف المستقبلية المتوقعة.

6- توصي الدراسة بالاستمرار بتطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي كمنهج ضروري المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة، وذلك لما يتمتع به التخطيط الاستراتيجي من عناصر تسهم في تحليل الواقع والتنبؤ بالمستقبل في ظل الظروف الراهنة وتبيان الفرص والتحديات التي تواجه هذه المشروعات.

7- تعزيز دور إدارة التواصل الداخلي في التركيز على توضيح رؤية إدارات المشروعات للعاملين فيها بشكل عملي وملحوظ، لأن الرؤية هي التي تحدد مكانة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة التي تريد أن تصل إليها مستقبلاً، وبالتالي فإن ذلك يؤدي إلى توجيه جهود العاملين للوصول نحو الرؤية بكفاءة وفعالية.

8- تعزيز دور إدارة التواصل الداخلي في إيصال رسالة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة إلى موظفيها بشكل عملي وملحوظ، وإجمالاً يجب أن تكون رسالة تلك المشروعات طموحة ومحفزة للموظفين من أجل الاهتمام بتطوير مهاراتهم لإنجاز مهام العمل في الوقت والمكان المحدد.

10- العمل على تعزيز دور الموظفين بشكل أكبر في وضع أهداف العمل، ويساعد ذلك في تحديد دور كل موظف في تحقيق كل هدف محدد في بيئة العمل، وبالتالي يساعد ذلك في التعرف على احتياجات الموظفين التي تسهم في الإنجاز والأداء المتميز لتحقيق تلك الأهداف، وبالتالي تحقيق مؤشرات الأداء المطلوبة.

11- توصي الدراسة بدعم السياسات الإيجابية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة، لما لها من تأثير واضح على أداء الموظفين في تلك المشروعات محل الدراسة بحسب النتائج التي توصلت إليها الدراسة، كما أن للسياسات الإيجابية أثر في تحقيق تلك المشروعات لأهدافها، وذلك من خلال إدراك الموظفين لسياسات العمل والبيئة الداخلية.

References:

1- Amiri, S. R. S, Kavousy, S. Y, (2010), The Role of Cultural Strategic Planning in Increasing Organizational Productivity, Development and Perfection, European Journal of Social Sciences, VOL. 15, NO. 2, pp. 235-240.

2- Mulyaningsiha , R. Deni Muhammad Daniala, Kokom Komariahb, R.Taqwaty Firdausijahc and Yuyun Yuniartic (2022), The effect of strategic planning on competitive advantages of small and medium. Management Science Letters a Universitas Garut, Indonesia b Universitas Muhammadiyah Sukabumi, Indonesia c Universitas Pasundan, Indonesia

3- Hermas Kornelius1, Hendrawan Supratikno2, Innocentius Bernarto3, Anton Wachidin Widjaja4(2022). Strategic Planning And Firm Performance: The Mediating Role Of Strategic Maneuverability. Journal Of Asian Finance, Economics And Business Vol 8 No 1 479–486.

4- Hamoud, Walid,(2021), "the impact of strategic planning on the performance of small and medium enterprises in northern jordan" , Master thesis , Al bayt University pp1-97 , Jordan .

5- Rahman, A. Abdul Aziz (2023). The impact of strategic planning on enhancing the strategic performance of banks: evidence from Bahrain" 14(2), 140-151. doi: pp 298- 323.

6- Alzoobi , khaled (2021) , "The impact of organizational factors on strategic planning with the presence of creative behavior as a mediating vaiable " , journal of the Islamic University for humanistic studies , Mutah University , Jordan .

7- Seppe Mattheeusen and Tomas Spontak June (2023). Strategic Planning in Small and Medium-sized Enterprises in Sweden MGTN59 .LUND UNIVERSITY. School of Economics and Management.

8- Mackieman, p., Moeeise (2019) Strategic Planning and Financial Performance, british Journal Management, vol..5, p p 531-551.

9- Jeffery C. Shuman, and et al.(2018), Strategic Planning in Smaller Rapid Growth Companies, Long Range Planning, Vol. 18, No. 6, , pp.48-54

10- Max, McKeown(2012), "The Strategy Book", 1st edition , Maverich & strong Limited, GB, p185.

11- Enz. Cathy A (2010), Hospitality strategic management - concepts and cases, 2nd ed..., John Wiley & sons, Inc., New Jersey, USA.

الملاحق

الملحق رقم (1)

استبانة الدراسة

أخي الكريم

تحية طيبة

إيماناً بأهمية البحث العلمي يقوم الباحث بإعداد بحث بعنوان:

"**أثر التخطيط الإستراتيجي على كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة**"

تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في تطوير قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجمهورية العربية السورية من خلال نتائج هذا البحث. ويتوقف نجاح وإكمال هذا البحث على مساعدتكم عن طريق الإجابة الدقيقة والصريحة لجميع أسئلة الاستبيان المرفق.

يؤكد الباحث التزامه التام بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، وتستخدم لأغراض هذا البحث فقط، ولمزيد من الاطمئنان على سرية إجاباتكم وضمان لذلك لا تكتب اسمك في أي موضع من هذا الاستبيان، وسيتم تزويدكم بنتائج الدراسة بعد الانتهاء منها إن شاء الله تعالى إذا رغبتم في ذلك.

ولكم جزيل الشكر على تعاونكم

الباحث

أ.د. أديب صقر

أولاً: معلومات عامة:

اختر الإجابة المناسبة:

1- العمر:

- أقل من 30 سنة
- من 30 إلى 40 سنة
- من 40 إلى 50 سنة
- أكثر من 50 سنة

2- المؤهل العلمي الذي حصلت عليه

- ثانوي
- معهد متوسط
- بكالوريوس
- دراسات عليا

3- عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي

- من 1-5 سنوات
- من 5-10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

4- عدد العاملين الدائمين (بالمشروع):

- أقل من 10 موظفين
- من 10-19 موظف
- من 30-20 موظف
- أكثر من 30 موظف

ثانياً: البيانات الخاصة بمتغير الدراسة المستقل لتخطيط الاستراتيجي:

اختيار إجابة واحدة لكل عبارة من خلال وضع إشارة (√) ضمن الإجابة المناسبة:

	أهمية الرؤية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	لدى المشروع رؤية واضحة حول التخطيط الاستراتيجي.					
2	تتسم رؤية المشروع بأنها هادفة للنمو وتستشرف للمستقبل.					
3	تحدد رؤية المشروع مجال نشاطها الحالي ووجهتها المستقبلية.					

4	تقوم المشروع بتطوير رؤيتها بما يتلاءم مع مواردها.					
5	رؤية المشروع قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه.					
أهمية الرسالة كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
6	تقوم المشروع بإعداد رسالتها وفق رؤيتها المعلنة مسبقا.					
7	تراعي رسالة المشروع قدرات ومعارف ومهارات الموظفين فيها.					
8	تحرص المشروع على إيصال رسالتها للموظفين بهدف تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء.					
9	تتسم رسالة المشروع بالدقة والواقعية والوضوح.					
10	تضع المشروع رسالة طموحة ومحفزة للعاملين فيها.					

ثانياً: البيانات الخاصة بالمتغير التابع كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

	كفاءة وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11	يمارس المشروع أنشطة تتعلق بالابتكار في خدماته وأنشطته					
12	يحقق المشروع وفورات في تكاليف أداء أنشطته وخدماته					
13	لدى المشروع وفورات في تكاليف أداء أنشطته وخدماته					
14	يستخدم المشروع أساليب تخدم الحفاظ على البيئة واستدامة الموارد الطبيعية					
15	يحقق المشروع المخطط لها وفقا للمؤشرات المستهدفة					
16	يعمل المشروع على تعظيم رأس المال والموارد المالية بدون أي تكاليف أو أعباء					
17	يستطيع المشروع التغلب على المنافسين وتقديم مرونة في أدائه					
18	لدى المشروع قدرة على تطوير خدماته وأنشطته دون أي أعباء جديدة					
19	يستطيع المشروع التغلب على الأزمات والمواقف الطارئة في مجال عمل المشروع					
20	لدى المشروع موظفين متميزين ومبتكرين في أداء خدمات المشروع					
21	يحقق المشروع معدلات عالية في المخرجات نتيجة حسن استخدام مدخلات المشروع					

نهاية الاستبيان

مع خالص شكري وتقديري