

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة التحديات والفرص على تنمية
المشروعات الصغيرة والمتوسطة: شركات بيع الجملة والتجزئة في
المملكة العربية السعودية نموذجاً

إعداد الطالب/

رهف محمد كريم

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي هذا العمل إلى والديّ اللذين كانا لي سنداً وعونا طوال

حياتي. بدونهما، لما استطعت تحقيق هذا الإنجاز.

أهدي هذا العمل إلى أصدقائي الأعزاء، الذين وقفوا بجاني في

كل خطوة من خطوات هذه الرحلة. دعمكم المعنوي كان لي عوناً

كبيراً.

شكر وتقدير

بالغ الشكر والتقدير لأستاذتي المشرفين

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

على توجيهاته ودعمه المستمر طوال فترة إعداد هذه الرسالة.

أشكر زملائي وأصدقائي على دعمهم وتحفيزهم لي.

أعرب عن امتناني العميق لعائلتي، وخاصة والدي، على دعمهم الغير محدود وثقتهم الكبيرة في قدراتي.

لم يكن لهذا العمل أن يكتمل دون دعمهم.

كما أود أن أعبر عن شكري لجميع أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين في [جامعة ميدأوشن] على دعمهم ومساعدتهم القيمة.

أخيرًا، أتوجه بالشكر لكل من ساهم بشكل أو بآخر في إنجاح هذه الدراسة.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الإدارة الاستراتيجية للتحديات والفرص بأبعاده المختلفة، والتي تشمل التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية، على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأبعادها المتمثلة في الكفاءة، والابتكار، والاستدامة في شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية. تمثلت عينة الدراسة في (130) عاملاً، حيث أُجري مسح شامل وتوزيع الاستبانات، وتم استرداد (117) استبانة صالحة للتحليل، مما يمثل نسبة مئوية بلغت (90%).

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وأداء تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، باستثناء بعد "تنفيذ الاستراتيجية" الذي لم يظهر له تأثير ذو دلالة إحصائية على الأداء.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق الإدارة الاستراتيجية للتحديات والفرص في شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على أبعاد الإدارة مثل التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجيات، وتقييم الاستراتيجيات. كما شددت على أهمية توفير التدريب والتوجيه للقيادات والمديرين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة حول كيفية تنفيذ الاستراتيجيات بفعالية لتعزيز الكفاءة، ودعم الابتكار، وتحقيق الاستدامة. وأكدت الدراسة كذلك على أهمية تعزيز الوعي باستخدام الاستراتيجيات الفعالة لدعم النمو والاستمرارية في شركات بيع الجملة والتجزئة من خلال حملات توعية ونشر المعرفة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، تنمية المشروعات، شركات بيع الجملة والتجزئة، الكفاءة، الابتكار، الاستدامة، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

المستخلص	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ط
قائمة الأشكال	ك
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
1.1 مقدمة:	1
2.1 مشكلة الدراسة:	2
3.1 أهمية الدراسة:	4
4.1 أهداف الدراسة:	6
5.1 تساؤلات الدراسة	7
6.1 فروض الدراسة:	8
7.1 نموذج الدراسة	9
8.1 الدراسات السابقة:	10
1.8.1 الدراسات العربية	10
الدراسات الأجنبية	15
9.1 أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	16
10.1 الفجوة البحثية	20
12.1 المنطلقات النظرية للدراسة:	21
13.1 المنهجية وطرق البحث:	23
14.1 مصادر جمع البيانات	23
15.1 أدوات الدراسة :	23
16.1 حدود الدراسة :	24
الفصل الثاني: الاطار النظري	25
تمهيد:	25
المبحث الأول: الادارة الاستراتيجية	26
1. مفهوم الإدارة الاستراتيجية	26
2. أهمية الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات	27

3. مراحل الإدارة الاستراتيجية	28
4. أبعاد الإدارة الاستراتيجية	30
5. أدوات ونماذج الإدارة الاستراتيجية	32
6. تحديات تطبيق الإدارة الاستراتيجية	33
7- دور القيادة في الإدارة الاستراتيجية	35
8- أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي	35
9- الإدارة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة	36
10- أفضل الممارسات في الإدارة الاستراتيجية	36
11- أمثلة ودراسات حالة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية	37
12- توصيات لتعزيز فعالية الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات	37
المبحث الثاني: تنمية المشاريع	38
1. مقدمة عن تنمية المشاريع	38
2. أهداف تنمية المشاريع	39
3. أساليب واستراتيجيات تنمية المشاريع	41
4. دور تنمية المشاريع في دعم الاقتصاد	42
5. التحديات التي تواجه تنمية المشاريع	44
6. حلول مقترحة لتجاوز التحديات	45
8. تأثير الإدارة الاستراتيجية على تنمية المشاريع	47
9. الاستدامة وتنمية المشاريع	48
الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات	50
1.3 تمهيد	50
2.3 منهجية الدراسة:	50
3.3 مجتمع الدراسة وعينتها:	50
4.3 مصادر جمع البيانات:	51
5.3 صديق أداة الدراسة:	52
6.3 ثبات أداة الدراسة:	52
7.3 أساليب التحليل الإحصائي:	53
الفصل الرابع: نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات	55
1.4 مقدمه	55
2.4 وصف خصائص العينة:	55
3.4 تحليل فقرات استبانة الدراسة	59

60	4.4 اختبار التوزيع الطبيعي:
71	5.4 اختبار الفرضيات
85	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
85	1.5 تمهيد:
85	2.5 مناقشة النتائج:
89	3.5 مناقشة اختبار فرضيات الدراسة:
91	4.5 التوصيات:
92	Abstract
93	المراجع
93	أولاً: المراجع باللغة العربية
101	ثانياً: المراجع الأجنبية:
108	الملاحق
109	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
47	الجدول (1): معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لجميع فقرات مجالات الدراسة والأداة ككل
50	الجدول (2): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس
51	الجدول (3): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد عينة الدراسة حسب العمر
52	الجدول (4): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
53	الجدول (5): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد العينة للدراسة حسب عدد سنوات الخبرة
55	الجدول (6): التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على اختبار (Skewness & Kurtosis)
55	الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها التحليل الموقفي
56	الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الأهداف الاستراتيجية
57	الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها صياغة الاستراتيجية
58	الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها تطبيق الاستراتيجية
59	الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها التقييم
61	الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الكفاءة

62	الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدي تبني الابتكار
63	جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدي الاستدامة
64	الجدول (15): قبول أنموذج الدراسة باستخدام برنامج AMOS Version: 18
66	الجدول (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة بأبعادها (الكفاءة، تبني الأفكار، الاستدامة) في شركات بيع الجملة والتجزئة بالمملكة العربية السعودية.
68	الجدول (17): الانحدار المتعدد التدريجي لأثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة بأبعادها (الكفاءة، تبني الابتكار، الاستدامة) في شركات بيع الجملة والتجزئة بالمملكة العربية السعودية.
69	الجدول (18): نتائج اختبار فرضيات الأثر المباشر باستخدام (Structural Equation Modeling) في برنامج (AMOS Version) 18
70	الجدول (19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على البعد التابع (الكفاءة) في شركات بيع الجملة والتجزئة بالمملكة العربية السعودية.
72	الجدول (20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على البعد التابع (تبني الابتكار) في شركات بيع الجملة والتجزئة بالمملكة العربية السعودية.
74	الجدول رقم (21) بعد الإدارة الاستراتيجية في الاستدامة

قائمة الأشكال

اسم الشكل	رقم الصفحة
الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة	8
شكل (2): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس	51
شكل (3): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد عينة الدراسة حسب العمر	25
شكل (4): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	35
شكل (5): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد العينة للدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	45

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

تلعب الإدارة الاستراتيجية دورًا محوريًا في إدارة الأعمال، حيث تساهم بشكل كبير في تحقيق الشركات لأهدافها وتعزيز تفوقها في بيئة تنافسية دائمة التغير. تركز الإدارة الاستراتيجية على صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات التي تمكن المنظمة من الوصول إلى أهدافها. تشمل هذه العملية فحص البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، تحديد الأهداف الاستراتيجية، تطوير الخطط والسياسات الملائمة لتحقيق تلك الأهداف، ومتابعة وتقييم الأداء لضمان تحقيق النتائج المرجوة. لا تقتصر الإدارة الاستراتيجية على التخطيط طويل الأمد، بل تعتبر عملية ديناميكية تستلزم التكيف المستمر مع التغيرات في البيئة المحيطة، والاستفادة من الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات المحتملة (الدوري، 2021).

ترتبط رؤية المملكة العربية السعودية 2030 بتعزيز تنمية الاقتصاد الوطني وتقليل الاعتماد على النفط كمصدر أساسي للدخل. وتركز الرؤية على تطوير القطاعات غير النفطية، وتحفيز الاستثمار في البنية التحتية، وتشجيع الابتكار وريادة الأعمال. وتضطلع الإدارة الاستراتيجية بدور حاسم في تحقيق أهداف الرؤية من خلال توجيه المؤسسات والشركات نحو تحقيق النمو المستدام والتكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية. وتهدف الرؤية إلى خلق بيئة عمل جاذبة للاستثمارات وداعمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، مما يساهم في تحقيق التنمية الشاملة وزيادة إسهام القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني.

تعتبر الإدارة الاستراتيجية أساسية لتحسين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، التي تعد دعامة الاقتصاد الوطني في العديد من الدول. من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية بدقة، يمكن لهذه المشروعات التعرف على الفرص المتاحة والتحديات المحتملة، ومن ثم صياغة استراتيجيات فعالة لتحقيق أهدافها. يتطلب تنفيذ هذه الاستراتيجيات توجيه الموارد بشكل مثالي وضمان التنسيق بين مختلف الأنشطة والأقسام داخل المنظمة. كما أن التقييم المستمر للأداء يساهم في تعديل الاستراتيجيات لتتماشى مع التغيرات البيئية وضمان تحقيق النتائج المرجوة (العنزي، 2019).

يعتمد نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الابتكار والاستدامة بشكل كبير على كفاءة الإدارة الاستراتيجية. فالابتكار يتطلب تبني أساليب وأفكار جديدة تساهم في تحسين المنتجات والخدمات وزيادة الكفاءة. من خلال الإدارة الاستراتيجية، تتمكن الشركات من تحديد الفرص الابتكارية وتخصيص الموارد اللازمة لتطويرها. كما تساهم الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الاستدامة عبر تبني ممارسات عمل مستدامة تحقق التوازن بين النمو الاقتصادي والحفاظ على البيئة والمسؤولية الاجتماعية. هذا التوجه يعزز من قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على التكيف مع التغيرات البيئية والاجتماعية، ويضمن لها موقعاً تنافسياً متيناً في السوق. (Ibrahim & Musa, 2020)

2.1 مشكلة الدراسة:

تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض مجموعة من التحديات التي تعيق قدرتها على تحقيق الأداء الأمثل والنمو المستدام. تُعد الإدارة الاستراتيجية من العوامل الأساسية التي تلعب دوراً كبيراً في تحسين أداء هذه المشروعات. ومع ذلك، فإن الفهم العميق لكيفية تأثير أبعاد الإدارة الاستراتيجية المختلفة - مثل التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذها، وتقييمها - على الأداء الشامل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة في جوانب الكفاءة، تبني الابتكار، والاستدامة، لا يزال محدوداً.

ورغم أن الإدارة الاستراتيجية تُعتبر أداة فعالة لتعزيز النجاح المؤسسي وزيادة الكفاءة، إلا أن الأبحاث والدراسات حول تأثيرها على أداء المشروعات أظهرت نتائج متباينة. من ناحية، أوضحت بعض الدراسات، مثل دراسة اللوزي (2020) والجفري (2016)، أن للإدارة الاستراتيجية تأثيرًا إيجابيًا وملحوظًا على أداء المشروعات. بينما أشارت دراسات أخرى، مثل دراسة Abdel-Aal (2016) ودراسة Al-Tijani وآخرون (2014)، إلى أن التأثير قد يكون جزئيًا أو محدودًا في بعض الحالات.

ركزت بعض الدراسات على مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الشركات وتأثير ذلك على أدائها، كما في دراسة (2020) Slemaly التي تناولت كيفية تبني الشركات لممارسات الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء المؤسسي. بينما ناقشت دراسات أخرى، مثل دراسة Al-Najjar وآخرون (2020) و Abdel-Aal (2016)، العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وأداء جوانب محددة مثل الكفاءة التشغيلية والأداء المؤسسي وأداء العاملين.

كذلك، اهتمت دراسات أخرى بدراسة تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء المشروعات بشكل عام، مثل دراسة الجفري (2016) التي بحثت في دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المشروعات في السودان. كما تناولت دراسات مثل (2017) Al-Damen و (2019) Jong et al. و (2014) Raz الأبعاد المختلفة لتأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء المشروعات.

علاوة على ذلك، أظهر تقرير (2018) Wellington Project Portfolio Management أن 36% فقط من المشروعات تمكنت من تحقيق معايير الجودة والوقت والتكلفة المطلوبة، مما يبرز وجود فجوة يمكن معالجتها من خلال تحسين فعالية الإدارة الاستراتيجية.

بناءً على ما سبق، تتجسد مشكلة الدراسة في الفجوة بين النظرية والتطبيق فيما يخص الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض. هناك نقص في الدراسات التي تركز بشكل كافٍ على كيفية تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية بشكل فعال في هذا السياق، مما يترك العديد من الأسئلة دون إجابة بشأن أفضل الممارسات التي يمكن لهذه الشركات تبنيها لتحسين أدائها. بالإضافة إلى ذلك، تبرز الحاجة لفهم تأثير العوامل البيئية الداخلية والخارجية على تنفيذ وتقييم الاستراتيجيات في هذه المشروعات.

ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال البحث التالي:

ما هو دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة التحديات والفرص على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية نموذج ؟

3.1 أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية وعملية كبيرة من خلال تقديم تحليل معمق لتأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض. تهدف هذه الدراسة إلى سد الفجوة البحثية القائمة، وتقديم إطار نظري شامل يساعد في تعزيز الفهم للعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المشروعات. كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق، من شأنها مساعدة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على تحسين أدائها، بما يسهم في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية.

من خلال هذه الدراسة، يمكن تعزيز قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال المحيطة، مما يزيد من مساهمتها في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق الاستدامة. يعد هذا التحليل مهماً لشركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية، حيث يشكل فهم التحديات والفرص الاستراتيجية المتاحة أساساً لرفع أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز تنافسيتها.

1.3.1 الأهمية العلمية

تتميز هذه الدراسة بأهميتها العلمية الكبيرة من خلال استكشاف تأثير الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأبعادها (الكفاءة، تبني الابتكار، الاستدامة) في مدينة الرياض. تُعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تركز على هذا الموضوع في السياق السعودي، مما يساهم في سد فجوة بحثية مهمة في الأدبيات الأكاديمية.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري شامل مستند إلى الأدبيات النظرية يوضح كيفية تأثير الإدارة الاستراتيجية على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة. من خلال ذلك، تضيف الدراسة قيمة كبيرة للأبحاث الأكاديمية وتعزز الفهم للعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المشروعات في هذا القطاع الحيوي. تأتي هذه الدراسة في وقت يتزايد فيه التركيز على تحسين بيئة الأعمال وتشجيع الاستثمار في المملكة العربية السعودية، بما يتماشى مع رؤية 2030 التي تسعى إلى تعزيز النمو الاقتصادي والاجتماعي عبر الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية.

2.3.1 الأهمية العملية

تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة في تقديم توصيات قابلة للتطبيق من شأنها أن تدعم الشركات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية، في تحسين أدائها وتبني أفضل الممارسات في الإدارة الاستراتيجية. تُعتبر الشركات الصغيرة والمتوسطة ركيزة أساسية للاقتصاد، وهي بحاجة مستمرة لتطوير ممارساتها لمواجهة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال وزيادة قدرتها التنافسية.

تركز الدراسة على تحليل كيفية تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية بفعالية، بما يعزز كفاءة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ويدعم تبني الابتكار، ويحقق الاستدامة. من خلال تقديم توصيات عملية مستندة إلى نتائج الدراسة، يمكن لهذه الشركات تحسين أدائها وزيادة مساهمتها في دعم الاقتصاد الوطني. بالإضافة إلى ذلك، تساهم الدراسة في توفير رؤى عملية لتحسين إدارة العمليات وتعزيز القدرة التنافسية لهذه المشروعات في شركات بيع الجملة والتجزئة، مما يساهم في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفق رؤية المملكة 2030.

4.1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية) على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأبعادها (الكفاءة، تبني الابتكار، الاستدامة) في شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية. وتشمل الأهداف الفرعية للدراسة ما يلي:

- تقييم تأثير التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية على كفاءة المشروعات في شركات بيع الجملة والتجزئة بالمملكة العربية السعودية.
- دراسة كيفية تأثير أبعاد الإدارة الاستراتيجية على قدرة شركات بيع الجملة والتجزئة في تبني الابتكار في مشروعاتها.
- فهم تأثير الإدارة الاستراتيجية على استدامة المشروعات في شركات بيع الجملة والتجزئة من خلال التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية.

- تقديم توصيات عملية لشركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية لتعزيز كفاءتها، ودعم تبني الابتكار، وتحقيق الاستفادة من خلال تطبيق فعال للإدارة الاستراتيجية.

تهدف هذه الأهداف إلى توفير فهم أعمق لدور الإدارة الاستراتيجية في دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة بشركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة، مما يساهم في تعزيز قدرتها على مواجهة التحديات واقتناص الفرص، ويزيد من مساهمتها في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية المستدامة.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: كيف تؤثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأبعادها المختلفة (الكفاءة، تبني الابتكار، الاستفادة) في شركات بيع الجملة والتجزئة بالمملكة العربية السعودية؟

وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية:

- ما مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) على الكفاءة في شركات بيع الجملة والتجزئة بالمملكة العربية السعودية؟

- كيف تؤثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) على قدرة شركات بيع الجملة والتجزئة على تبني الابتكار في مشروعاتها؟

- ما هو تأثير الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) على تحقيق الاستدامة في شركات بيع الجملة والتجزئة بالمملكة العربية السعودية؟

تهدف هذه الأسئلة إلى توضيح دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الكفاءة ودعم الابتكار وتحقيق الاستدامة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مما يوفر رؤى معمقة لتحسين الأداء في شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية.

6.1 فروض الدراسة:

بناءً على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها، يمكن صياغة فرضيات الدراسة من خلال فرضية رئيسية مفادها: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$) للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأبعادها (الكفاءة، تبني الابتكار، الاستدامة) في شركات بيع الجملة والتجزئة بالمملكة العربية السعودية.

وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$) للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) على الكفاءة في شركات بيع الجملة والتجزئة بالمملكة العربية السعودية.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) >a) للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) على تبني الابتكار في شركات بيع الجملة والتجزئة بالمملكة العربية السعودية.

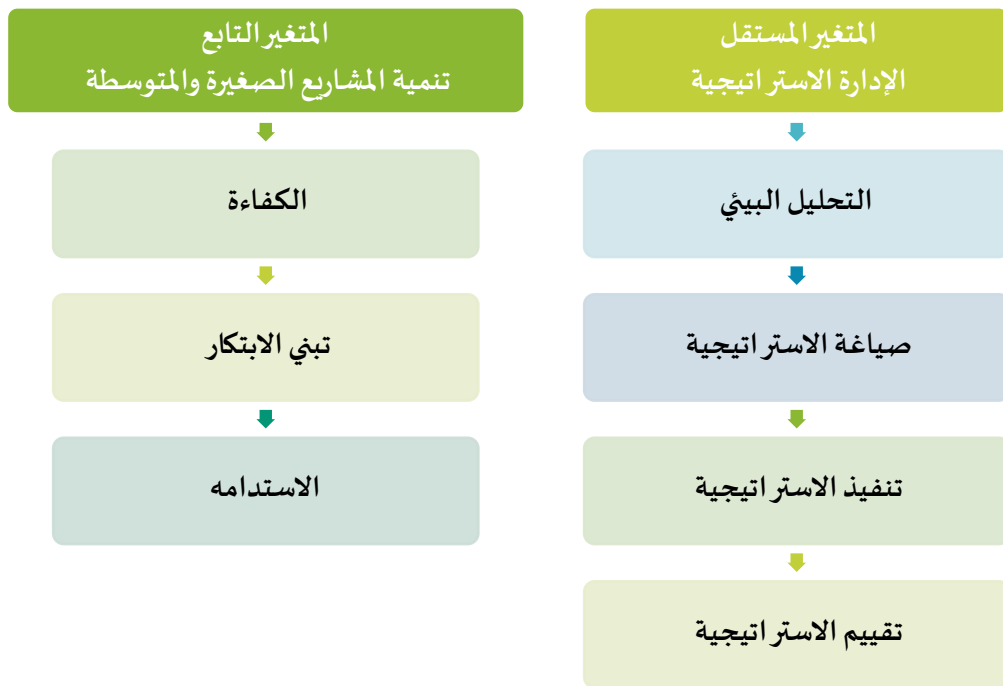
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) >a) للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) على الاستدامة في شركات بيع الجملة والتجزئة بالمملكة العربية السعودية.

تهدف هذه الفرضيات إلى اختبار العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في شركات بيع الجملة والتجزئة بالمملكة العربية السعودية، مما يعزز فهم التأثيرات المحتملة للإدارة الاستراتيجية على الأداء الشامل لهذه المشروعات.

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر أثر الإدارة الاستراتيجية على تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية على شركات بيع الجملة والتجزئة بالمملكة العربية السعودية ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية للتحديات والفرص ، وأبعادها (التحليل البيئي – صياغة الاستراتيجية – تنفيذ الاستراتيجية – تقييم الاستراتيجية)
- المتغير التابع: تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وأبعادها (الكفاءة – تبني الابتكار – الاستدامة)



شكل رقم (1) متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

8.1 الدراسات السابقة:

1.8.1 الدراسات العربية

دراسة النجار، فريد راغب محمد (2010)

هدفت إلى تسليط الضوء على الإدارة الاستراتيجية للمياه من خلال تقديم تحليل معمق لكيفية إدارة الأزمات المتعلقة بالمياه والموارد المائية، مع التركيز على استخدام استراتيجيات متوازنة وبناءة لمواجهة السيناريوهات المحتملة. تم تقديم هذه الدراسة خلال المؤتمر السنوي الخامس عشر لإدارة الأزمات المائية الذي عُقد في القاهرة، والذي تضمن نقاشات مكثفة حول الأساليب المختلفة للتعامل مع ندرة المياه وكيفية تخطيط الموارد المائية بشكل استراتيجي لتفادي الأزمات. كما استعرضت الدراسة نماذج ناجحة للإدارة المائية من دول مختلفة وتناولت الحلول المبتكرة لإدارة الأزمات المتوقعة. قدمت الدراسة توصيات عملية لإدارة المياه بطرق مستدامة تحمي الموارد وتعزز من قدرتها على تلبية الاحتياجات المتزايدة للسكان.

دراسة معتوق، أحمد الصادق (2013)

تناولت موضوع الإدارة الاستراتيجية للجودة، حيث قدمت إطاراً شاملاً للمفاهيم الأساسية والممارسات التطبيقية لتحسين جودة الأداء في المؤسسات. نُشرت الدراسة في مجلة جامعة الزيتونة، وسلطت الضوء على أهمية استخدام نهج استراتيجي شامل في إدارة الجودة لتعزيز الكفاءة المؤسسية والتميز في تقديم الخدمات والمنتجات. بحثت الدراسة في المكونات المختلفة لنظم إدارة الجودة وكيفية ارتباطها بالإدارة الاستراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة. كما تم استعراض تجارب ميدانية وتطبيقات ناجحة في مؤسسات عربية وأجنبية أكدت على أهمية دمج إدارة الجودة في الهيكل الاستراتيجي للمؤسسة. وخلصت الدراسة إلى ضرورة تدريب القادة والعاملين على مفاهيم الجودة لضمان التحسين المستمر في الأداء.

دراسة الدوري، حسين محمد (2008)

قدمت الدراسة تحليلاً شاملاً لأهمية الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز الإداري في المؤسسات. نُشرت الدراسة ضمن أعمال مؤتمر حول الإدارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية، حيث تناولت كيفية توظيف الإدارة الاستراتيجية بشكل فعال لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة. اشتملت الدراسة على أمثلة ودراسات حالة لمؤسسات عربية تمكنت من استخدام استراتيجيات مبتكرة لتعزيز كفاءتها وزيادة قدرتها التنافسية. كما تطرقت الدراسة إلى التحديات التي تواجه المؤسسات في تنفيذ الاستراتيجيات وكيفية التغلب عليها من خلال التخطيط الجيد والتقييم المستمر للنتائج.

دراسة بركة، باكيناز عزت (2008)

تناولت الدراسة مفهوم الإدارة الاستراتيجية بشكل مفصل، بما يشمل مقوماتها ومعوقاتها، مع دراسة تطبيقية على مجموعة من الدول العربية والأفريقية. نُشرت الدراسة في المؤتمر العربي الأول للإدارة الاستراتيجية، وسلطت الضوء على العوامل التي تساهم في نجاح الإدارة الاستراتيجية مثل تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الأهداف بوضوح. تناولت الدراسة الصعوبات التي تواجه المؤسسات في تطبيق

الإدارة الاستراتيجية، مثل نقص الموارد والتحديات الثقافية، وأوصت بتبني ممارسات محددة لتعزيز نجاح الاستراتيجية. كما قدمت الدراسة تحليلاً مقارناً بين تجارب الدول المختلفة في تبني الاستراتيجيات وتأثير ذلك على أداء مؤسساتها.

دراسة اللوزي، موسى سلامة (2020)

قدمت الدراسة مفاهيم وممارسات الإدارة الاستراتيجية في السياق المؤسسي الحديث. نُشرت هذه الدراسة في المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، حيث تناولت كيفية تطبيق الإدارة الاستراتيجية لتعزيز الكفاءة والفاعلية داخل المؤسسات. استعرضت الدراسة مختلف الأدوات والنماذج الاستراتيجية التي يمكن استخدامها لتحليل البيئة وتحديد الفرص والتهديدات، مثل تحليل SWOT وتحليل القوى الخمس لبورتر. كما سلطت الضوء على دور القيادة الاستراتيجية في تنفيذ الخطط الاستراتيجية وضمان تحقيق الأهداف المؤسسية. خلصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز الوعي بأهمية الإدارة الاستراتيجية والتدريب على استخدامها لتحقيق نمو مستدام وتحسين الأداء.

دراسة بوشامة، أمينة (2022)

تناولت الدراسة الإدارة الاستراتيجية من منظور الأطر النظرية والتطبيقات العملية، حيث نُشرت الدراسة في مجلة آفاق علمية. قدمت الدراسة تحليلاً شاملاً لكيفية استخدام الإدارة الاستراتيجية لزيادة الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف طويلة الأمد. شملت الدراسة استعراضاً لأبرز النماذج النظرية في الإدارة الاستراتيجية، مثل نموذج التخطيط الاستراتيجي التفاعلي. كما أوضحت كيفية تطبيق الاستراتيجيات بشكل فعال في بيئات عمل متنوعة لضمان تحقيق التميز التنافسي. وأوصت الدراسة بتكثيف برامج التدريب على الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات لرفع مستوى التفاعل بين الاستراتيجية والعمليات التشغيلية اليومية.

دراسة المقل، عمر أحمد عثمان (2016)

تناولت الدراسة مفاهيم وأسس الإدارة الاستراتيجية، مسلطة الضوء على تطبيقاتها في المجال المصرفي والمالي. نُشرت هذه الدراسة في مجلة دراسات مصرفية ومالية، وركزت على كيفية استخدام الإدارة الاستراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي وضمان تحقيق التميز في الأداء المالي. تضمنت الدراسة تحليلاً لدور التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستراتيجية المؤسسية. كما تناولت الدراسة التحديات التي تواجه المؤسسات المالية في تنفيذ الاستراتيجيات وأوصت بضرورة تبني أدوات تحليلية فعالة ومستمرة لمراقبة الأداء وتقييم النتائج.

دراسة منصور، صبحي (2010)

تناولت الدراسة الإدارة الاستراتيجية وأثرها في بناء القدرات البشرية وتعزيز الموارد البشرية في المؤسسات العربية. نُشرت الدراسة ضمن أعمال ملتقيات وندوات حول بناء القدرات البشرية العربية، وتطرق إلى كيفية توظيف الإدارة الاستراتيجية لتطوير الكفاءات البشرية وتعزيز تنافسية المؤسسات. سلطت الدراسة الضوء على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير الموارد البشرية من خلال برامج تدريبية متكاملة وتحديث السياسات الإدارية. كما ناقشت تأثير الاستراتيجيات طويلة الأمد على تعزيز قدرات الموظفين ورفع مستوى الأداء المؤسسي، وأوصت بأهمية الاستثمار في التدريب المستمر كوسيلة لتعزيز الأداء المؤسسي الشامل.

دراسة حسن، منى صابر فاضل (2020)

تناولت موضوع المشروعات الصغيرة والمتوسطة من حيث الخصائص والمميزات والتحديات التي تواجهها، وذلك من خلال دراسة ميدانية أجريت في المنطقة الصناعية لمدينة الخارجة. نُشرت هذه الدراسة في المجلة العلمية لكلية الآداب، واستعرضت أهمية هذه المشروعات في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مركزة على الظروف المحلية التي تؤثر على أدائها. أشارت الدراسة إلى التحديات الرئيسية التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مثل نقص التمويل وضعف البنية التحتية، وقدمت توصيات عملية لدعم هذه المشروعات وزيادة قدرتها التنافسية.

دراسة دغمان، زوير بن الشريف، ورضوان، مؤمن (2022)

تناولت دور المشروعات الاجتماعية كأداة استراتيجية لتحقيق التنمية الاقتصادية، وذلك من خلال تسليط الضوء على أهميتها كمحرك للتنمية المستدامة. نُشرت هذه الدراسة في مجلة العلوم الإنسانية، حيث ناقشت كيفية استثمار وتأمين المشروعات الاجتماعية لتصبح ورقة رابحة في دفع عجلة التنمية. أوضحت الدراسة التحديات التي تواجه مثل هذه المشروعات وكيفية التغلب عليها من خلال السياسات الداعمة والشراكات الاستراتيجية مع القطاعين العام والخاص، مما يعزز من إسهامها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

دراسة الحوات، علي الهادي (2017)

تناولت دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة كأدوات فعالة للمشاركة في التنمية الاقتصادية. نُشرت الدراسة في مجلة "تواصل"، وسلطت الضوء على دور هذه المشروعات في خلق فرص العمل وتعزيز الاقتصاد المحلي. ناقشت الدراسة العوامل التي تساعد على نجاح هذه المشروعات مثل الدعم الحكومي، البيئة التشريعية المناسبة، والتدريب المستمر. كما استعرضت الدراسة أمثلة من تجارب ناجحة في دول عربية، مؤكدة على أهمية دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة كاستراتيجية لتحقيق تنمية مستدامة.

دراسة حسانين، طارق عبدالعال حماد (2012)

تناول الدراسة رؤى حول كيفية دعم وتنمية المشروعات الصغيرة، وذلك ضمن مؤتمر دعم وتنمية المشروعات الصغيرة الذي عُقد في القاهرة. تطرقت الدراسة إلى استراتيجيات عملية لدعم هذه المشروعات من خلال التمويل والتدريب وتقديم الدعم الفني. ناقشت أيضاً أهمية دور المؤسسات المالية والحكومية في توفير بيئة مواتية للنمو، وأوصت بتطوير سياسات شاملة لتعزيز دور المشروعات الصغيرة في التنمية الاقتصادية وزيادة مساهمتها في الاقتصاد الوطني.

دراسة الشاكر، وآخرون (2023)

تناولت الدراسة مفهوم تنمية المشروعات، مشيرة إلى أهمية هذه المشروعات في دعم الاقتصاد وتنويع مصادر الدخل. نُشرت الدراسة في مجلة الفكر القانوني والاقتصادي، وسلطت الضوء على الاستراتيجيات والآليات المتبعة لتحقيق تنمية مستدامة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. كما تناولت الدراسة التحديات التي تواجهها، مثل القيود المالية والتشريعية، وقدمت اقتراحات عملية لتمكين هذه المشروعات وزيادة فعاليتها من خلال التعاون بين القطاعين العام والخاص.

دراسة ارمصي، علي سالم (2007)

تناولت الدراسة مفهوم الخصائص والمميزات والمشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة. نُشرت الدراسة في مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية، وركزت على دور هذه المشروعات في تعزيز الاقتصاد المحلي وكيفية التغلب على التحديات التي تعترضها، مثل نقص الموارد وصعوبة الحصول على التمويل. وأوضحت الدراسة أهمية توفير الدعم اللازم من خلال التدريب والمساعدة الفنية وتسهيل الوصول إلى التمويل، وأوصت بتبني سياسات حكومية تهدف إلى خلق بيئة داعمة تساعد المشروعات الصغيرة والمتوسطة على النمو والازدهار.

الدراسات الأجنبية

دراسة (Johnson et al. 2017)

تناولت هذه الدراسة أثر الإدارة الاستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة. استخدمت الدراسة منهجية التحليل الكمي لقياس العلاقة بين الأبعاد المختلفة للإدارة الاستراتيجية مثل التحليل البيئي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها وأداء الشركات. وأظهرت النتائج أن الإدارة الاستراتيجية تؤدي إلى تحسينات ملموسة في الكفاءة والمرونة المؤسسية، خاصة عندما يتم تطبيقها بفعالية وبشكل متكامل. أوصت الدراسة بتبني نهج استراتيجي ديناميكي يتكيف مع التغيرات السريعة في السوق.

دراسة: (Porter & Kramer 2011)

تركزت هذه الدراسة على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في الشركات العالمية الكبرى. أوضحت الدراسة أن الشركات التي تتبنى الإدارة الاستراتيجية بشكل متكامل ومترابط مع الأهداف طويلة الأمد تحقق ميزة تنافسية واضحة في السوق. وأكدت الدراسة على أهمية تقييم الاستراتيجية بشكل مستمر والتكيف مع التحديات والفرص الجديدة، مما يعزز من قدرة الشركات على الاستمرار في النمو والابتكار. خلصت الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية ليست فقط أداة لتحقيق الأهداف، بل هي إطار عمل مستدام يعزز الأداء الشامل للشركة.

دراسة: (Smith & Adams 2019) ركزت هذه الدراسة على دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تعزيز التنمية الاقتصادية في البلدان النامية. استخدمت الدراسة بيانات من دول أفريقية متعددة لقياس تأثير تنمية المشروعات على النمو الاقتصادي. أظهرت النتائج أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورًا حيويًا في خلق فرص العمل وتحسين مستويات المعيشة. أوصت الدراسة بتقديم دعم أكبر لهذه المشروعات من خلال توفير التمويل الميسر، وتبني سياسات تدعم الابتكار وتعزيز من استدامتها، مما يساهم في تحقيق التنمية الشاملة.

دراسة: (Chen et al. 2020)

استعرضت هذه الدراسة تأثير تنمية المشروعات على الاستدامة البيئية والاقتصادية في دول آسيا. أوضحت الدراسة أن تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة يساهم بشكل كبير في تحقيق الاستدامة الاقتصادية من خلال الابتكار وزيادة الإنتاجية. تناولت الدراسة أيضًا كيفية تطبيق ممارسات مستدامة في هذه المشروعات لتعزيز الكفاءة والحد من التأثيرات البيئية السلبية. أوصت الدراسة بأن تعمل الحكومات على تقديم حوافز ودعم تقني للمشروعات التي تتبنى ممارسات الاستدامة، مما يعزز من قدرتها التنافسية ويساهم في التنمية المستدامة.

9.1 أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

1.9.1 أوجه الشبه

1. أهمية الإدارة الاستراتيجية وتنمية المشروعات:

- جميع الدراسات، سواء العربية أو الأجنبية، تؤكد على أهمية الإدارة الاستراتيجية وتنمية المشروعات في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية.
- الدراسات تشترك في التركيز على دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة كركيزة أساسية في تعزيز النمو الاقتصادي والاجتماعي.

2. التوصيات العملية:

- اتفقت الدراسات جميعها على تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء المؤسسي أو تنمية المشروعات. مثلاً، أوصت الدراسات بتبني استراتيجيات تتكيف مع التغيرات السوقية وتوفير الدعم المالي والفني للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- ركزت دراسات مثل Johnson et al. (2017) و Smith & Adams (2019) على أهمية تقديم الدعم الحكومي والتمويل الميسر لتعزيز كفاءة واستدامة المشروعات.

3. التحديات المشتركة:

- تناولت جميع الدراسات تحديات مثل نقص الموارد والتمويل الذي يعيق نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- أكدت الدراسات على أهمية التدريب وتطوير القدرات كوسيلة لتحسين الأداء والتكيف مع التغيرات.

4. التركيز على الاستدامة:

- ركزت كل من الدراسات الأجنبية والعربية على أهمية الاستدامة كجزء من الإدارة الاستراتيجية وتنمية المشروعات. دراسة Chen et al. (2020) ودراسة الشاكر

وآخرون(2023) ، على سبيل المثال، ناقشتا كيفية تطبيق ممارسات مستدامة لتحقيق التوازن بين الكفاءة والنمو الاقتصادي.

أوجه الاختلاف

تظهر الدراسات الأكاديمية حول الإدارة الاستراتيجية وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة اختلافات واضحة بين السياقات الجغرافية والمنهجيات المستخدمة والتركيز البحثي والتوصيات المتعلقة بالسياسات. يوضح هذا المقال هذه الاختلافات من خلال استعراض ما قدمته الأبحاث العربية والأجنبية في هذا المجال.

وركزت الدراسات العربية مثل دراسة حسن (2020) ودراسة الشاكر وآخرون (2023) على سياقات محلية في العالم العربي، مثل مصر والعراق. تناولت هذه الدراسات التحديات والفرص التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة ضمن بيئاتها المحلية، حيث تتميز هذه البيئات بظروف اقتصادية وتشريعية وثقافية معينة تؤثر على نجاح المشروعات. في المقابل، ركزت الدراسات الأجنبية مثل Johnson et al. (2017) و Chen et al. (2020) على مناطق مختلفة مثل الولايات المتحدة وآسيا، مما يعكس الاختلافات الكبيرة في التحديات والسياسات المطبقة لدعم وتنمية هذه المشروعات. تعني هذه السياقات الجغرافية المتباينة أن الحلول والتوصيات التي قد تكون فعالة في منطقة معينة قد لا تكون مناسبة لأخرى، نظرًا لاختلاف طبيعة الأسواق واحتياجات المشروعات.

تعتمد المنهجية المستخدمة في الدراسات بشكل كبير على السياق والأهداف البحثية. في هذا السياق، استخدمت الدراسات الأجنبية مثل Johnson et al. (2017) منهجيات كمية لتحليل وقياس الأداء، مما يوفر نتائج قابلة للقياس ومبنية على بيانات تجريبية دقيقة. من ناحية أخرى، اعتمدت بعض الدراسات العربية مثل دراسة حسن (2020) على الدراسات الميدانية والتحليل النوعي لتقديم رؤى معمقة حول التحديات التي تواجه المشروعات في بيئات محددة. أما دراسة Porter & Kramer (2011) ، فقد قدمت تحليلًا نظريًا استراتيجيًا للشركات الكبرى، مما يوضح اختلافًا آخر في كيفية تناول الأبحاث للموضوع. وفي

المقابل، ركزت الدراسات العربية على أمثلة واقعية لمشروعات صغيرة ومتوسطة، وهو ما يساعد في فهم التفاصيل الدقيقة لتحدياتها العملية.

تتباين مجالات التركيز بين الدراسات بشكل ملحوظ. على سبيل المثال، ركزت دراسة Smith & Adams (2019) على دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تعزيز التنمية الاقتصادية في البلدان النامية، مسلطة الضوء على أهميتها في خلق فرص العمل وتحسين مستويات المعيشة. في المقابل، تناولت دراسة Porter & Kramer (2011) الإدارة الاستراتيجية للشركات العالمية الكبرى وكيفية ارتباطها بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وفي السياق العربي، ركزت دراسات مثل دراسة حسانين (2012) ودراسة ارميص (2007) على التحديات والمميزات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مع تسليط الضوء على سياسات الدعم والتدريب. أما الدراسات الأجنبية فقد ركزت بشكل أكبر على الابتكار والتكيف مع ممارسات الاستدامة البيئية، وهو جانب مهم لضمان استمرارية هذه المشروعات في ظل التحديات العالمية.

قدمت الدراسات الأجنبية والعربية توصيات متنوعة بناءً على سياقاتها. على سبيل المثال، أوصت دراسة Chen et al (2020) بتقديم حوافز حكومية لدعم الممارسات المستدامة، مما يعزز من قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على النمو والابتكار في بيئة تنافسية. من ناحية أخرى، ركزت الدراسات العربية مثل دراسة الحوات (2017) على دعم المؤسسات المالية في تقديم تمويل ميسر وتحسين البيئة التشريعية لتعزيز استدامة ونمو المشروعات. تعكس هذه التوصيات الاختلافات في أولويات السياسات بين الدول والمناطق، حيث تعطي الدول النامية الأولوية لتوفير التمويل والدعم التشريعي، بينما تركز الدول المتقدمة على تشجيع الممارسات المستدامة والابتكار.

وتظهر الدراسات اختلافات جوهرية بين الأبحاث العربية والأجنبية في تناول موضوع الإدارة الاستراتيجية وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة. تشمل هذه الاختلافات السياق الجغرافي، المنهجية البحثية، مجالات التركيز، والتوصيات المتعلقة بالسياسات. تعكس هذه التباينات مدى تعقيد وتنوع احتياجات المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مختلف البيئات، مما يشير إلى ضرورة اتباع استراتيجيات مخصصة تتناسب مع الظروف المحلية لتحقيق التنمية المستدامة وتحسين الأداء المؤسسي.

10.1 الفجوة البحثية

الفجوة البحثية في هذا السياق تتجسد في قلة الدراسات المتعمقة التي تربط بشكل مباشر بين الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (مثل التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية) وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة من حيث الكفاءة، الابتكار، والاستدامة، خصوصًا في شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية.

على الرغم من أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت الإدارة الاستراتيجية وأهميتها في تعزيز الأداء المؤسسي بشكل عام، إلا أن معظمها يركز على القطاعات الكبيرة والشركات العالمية، مما يترك فجوة واضحة فيما يتعلق بتطبيق هذه المفاهيم على المشروعات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في البيئات الاقتصادية المتغيرة مثل المملكة العربية السعودية. كما أن الدراسات الحالية غالبًا ما تكون إما نظرية أو غير متعمقة بما يكفي في تحليل أثر الإدارة الاستراتيجية على عناصر محددة من الأداء مثل تبني الابتكار وتحقيق الاستدامة.

إضافةً إلى ذلك، هناك نقص في الدراسات التي تستعرض العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سياق محدد مثل شركات بيع الجملة والتجزئة، الذي يواجه تحديات فريدة تتعلق بالتكنولوجيا المتقدمة والمنافسة الشديدة. هذه الفجوة تبرز الحاجة إلى دراسات تتناول كيفية تأثير الإدارة الاستراتيجية على الأداء في هذا القطاع بشكل مباشر، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على تنفيذ الاستراتيجيات وتقييمها.

بناءً على ذلك، تبرز الحاجة إلى إجراء دراسات تستكشف العلاقة بشكل أعمق بين الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية، وذلك لتقديم توصيات عملية تساعد هذه المشروعات على تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق المحلي والدولي.

12.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند الدراسة المعنونة "دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة التحديات والفرص على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة: شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية نموذج" إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تشكل أساساً لفهم العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في سياق شركات بيع الجملة والتجزئة بالمملكة العربية السعودية. فيما يلي أهم المنطلقات النظرية التي تدعم هذه الدراسة:

1- مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تُعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها عملية ديناميكية تشمل صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات بهدف تحقيق أهداف المؤسسة في بيئة تنافسية متغيرة. تهدف هذه العملية إلى تمكين المؤسسات من الاستجابة بفعالية للتحديات والفرص من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتطوير خطط فعالة لتحقيق الميزة التنافسية. الإدارة الاستراتيجية ليست مجرد تخطيط طويل الأمد، بل هي إطار عمل شامل يساعد على التكيف المستمر مع التغيرات البيئية.

2- أبعاد الإدارة الاستراتيجية

تشمل أبعاد الإدارة الاستراتيجية عدة مكونات رئيسية:

- التحليل البيئي: فحص الظروف الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسة وتحديد الفرص والتهديدات.
- صياغة الاستراتيجية: وضع خطط واستراتيجيات تحقق الأهداف طويلة الأمد بناءً على التحليل البيئي.
- تنفيذ الاستراتيجية: تطبيق الخطط الاستراتيجية في الأنشطة اليومية للمؤسسة وضمان تكامل العمليات المختلفة لتحقيق الأهداف.
- تقييم الاستراتيجية: مراقبة الأداء وتحليل النتائج لضمان تحقيق الأهداف وإجراء التعديلات اللازمة عند الحاجة.

3- أهمية الإدارة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة

تلعب الإدارة الاستراتيجية دورًا حيويًا في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث تساعدها على تعزيز الكفاءة وزيادة قدرتها التنافسية. تتميز هذه المشروعات بأنها حساسة للتغيرات في بيئة الأعمال، مما يجعل الإدارة الاستراتيجية أداة أساسية لتمكينها من التكيف مع الظروف المتغيرة وتحقيق الاستدامة. يشمل ذلك تحسين العمليات الداخلية، تعزيز الابتكار، وتطوير قدرات الموارد البشرية لضمان التميز التشغيلي.

4- التحديات والفرص في شركات بيع الجملة والتجزئة

يمثل شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية بيئة تنافسية عالية تتسم بالتطور التكنولوجي السريع وتغيرات مستمرة في متطلبات السوق. تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في هذا القطاع تحديات تتعلق بالتمويل، والقدرة على الابتكار، والتكيف مع التقنيات الجديدة. من ناحية أخرى، يوفر القطاع فرصًا واعدة للنمو من خلال تبني استراتيجيات حديثة تعتمد على الابتكار والتكنولوجيا المتقدمة. يساعد تطبيق الإدارة الاستراتيجية بفعالية في استغلال هذه الفرص وتقليل تأثير التحديات على الأداء المؤسسي.

5- تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة

تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة تتعلق بتعزيز كفاءتها وقدرتها على التوسع والنمو المستدام. تشمل التنمية تطوير القدرات الإنتاجية، تحسين الكفاءة التشغيلية، تبني الابتكار، وضمان الاستدامة البيئية والاجتماعية. تؤدي الإدارة الاستراتيجية دورًا محوريًا في تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع استراتيجيات تتوافق مع رؤية شركات بيع الجملة والتجزئة وأهدافها طويلة الأمد، وكذلك التكيف مع التغيرات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية.

6- أهمية الدراسة في السياق السعودي

تأتي هذه الدراسة في سياق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تهدف إلى تعزيز الاقتصاد وتنويع مصادر الدخل بعيدًا عن النفط. يعد دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة جزءًا أساسيًا من هذه الرؤية، حيث تهدف الحكومة إلى خلق بيئة محفزة تجذب الاستثمارات وتدعم نمو هذه المشروعات، وخاصة في القطاعات الحيوية مثل شركات بيع الجملة والتجزئة. تعزز الإدارة الاستراتيجية قدرة هذه المشروعات على التكيف مع التغيرات والاستفادة من الفرص المتاحة في السوق السعودي، مما يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

13.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج التحليلي والمنهج الوصفي، بهدف فحص واستكشاف جميع جوانب الموضوع المدروس. استند المنهج التحليلي إلى جمع وتحليل البيانات والمعلومات لوصف وتحليل المشكلة المعيّنة، بهدف الوصول إلى استنتاجات محددة استنادًا إلى الفرضيات الموضوعية. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام الأساليب الإحصائية، مثل استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، لتحويل البيانات من شكل نوعي إلى كمي لتسهيل التحليل الإحصائي.

أما المنهج الوصفي، فقد استند إلى جمع البيانات والمعلومات التي توفر وصفًا دقيقًا للمشكلة أو الظاهرة المدروسة. وقد تم اعتماد منهج دراسة الحالة بواسطة إجراء استبيانات وتحليلها بعناية، بهدف استخلاص توصيات وافرة تساهم في فهم أعمق للموضوع.

14.1 مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة، والدوريات، والمجلات العلمية، والمقالات.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

15.1 أدوات الدراسة:

تعريف أداة البحث بأنها الوسيلة التي يتم من خلالها جمع البيانات للإجابة عن تساؤلات البحث صحيح تمامًا. والاستبانة هي نوع معين من هذه الأدوات، وتُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث". وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول (المتغيرات الديمغرافية):

يتضمن معلومات عن خصائص الأفراد المشمولين في الدراسة مثل النوع (ذكر/أنثى)، العمر، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي أو الوظيفة التي يشغلونها. هذه المتغيرات تساعد في تحليل النتائج بناءً على خصائص العينة المدروسة.

القسم الثاني (متغيرات الدراسة المستقل والتابع):

يتضمن فقرات وأبعاد تقيس المتغيرات التي يدرسها البحث، وتتمثل في المتغير المستقل (المتغير المفسر أو المؤثر) والمتغير التابع (المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل). يتم تصميم هذا القسم بدقة لضمان أنه يغطي كافة جوانب المتغيرات المهمة للبحث ويساهم في تحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى الاستنتاجات المناسبة.

باستخدام هذه الاستبانة، يمكن للباحثين جمع البيانات اللازمة لتحليلها واستنتاج العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات المختلفة في دراستهم.

16.1 حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** تتناول هذه الدراسة أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) على تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. تركز الدراسة على تحليل أبعاد الأداء الثلاثة الرئيسية للمشاريع وهي: الكفاءة، تبني الابتكار، والاستدامة.
- **حدود مكانية:** اقتصرَت الدراسة على شركات بيع الجملة والتجزئة بالمملكة العربية السعودية
- **حدود زمنية:** يتم إجراء الدراسة خلال عام 2024.
- **حدود بشرية:** اقتصرَت الدراسة على الإدارة العليا والوسطى في شركات بيع الجملة والتجزئة بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

تمهيد:

أصبح الحفاظ على مستوى الفاعلية والتميز في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة تحديًا كبيرًا في ظل التحديات المتعددة التي تواجهها من مختلف الجهات. تواجه هذه المشروعات دائمًا مشكلات تستدعي الحل، إضافة إلى فرص يجب استغلالها لتعزيز نموها واستدامتها. من الحقائق التي لا جدال فيها هو الدور الفعال الذي تلعبه استراتيجيات الأعمال في مواجهة العديد من التحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن العديد من الإدارات في هذه المشروعات قد تفتقر إلى الإدراك الكافي لأهمية هذه الاستراتيجيات، وتعاني من نقص في المعايير الملائمة لاختيار الاستراتيجيات والبرامج الأنسب لاحتياجاتها.

تُشير المشروعات الصغيرة والمتوسطة باستمرار إلى أن عدم القدرة على الوصول إلى استراتيجيات فعالة لإدارة مشاريعها، إضافة إلى نقص التمويل، يُشكل أحد العقبات الأساسية أمام نموها وتوسعها. وفي السياق ذاته، غالبًا ما تنظر البنوك التجارية والمؤسسات المالية إلى تقديم الخدمات لهذه المشروعات على أنه أمر محفوف بالمخاطر، مما يؤدي إلى تقييد وصول هذه المؤسسات إلى الخدمات المالية الأساسية التي تحتاجها.

مع هذه القدرة المحدودة على تبني وتطبيق استراتيجيات الأعمال المناسبة، يواجه أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة صعوبات كبيرة في تنفيذ الاستثمارات الضرورية التي تساهم في زيادة الإنتاجية، وتعزيز قدرتها التنافسية، وخلق أسواق جديدة، وتوظيف المزيد من العاملين. في قطاع حيوي مثل شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية، تزداد أهمية تبني الإدارة الاستراتيجية بشكل فعال للتغلب على هذه التحديات واستغلال الفرص المتاحة لتحقيق النمو المستدام.

ومن ثم سوف يتم تقسيم هذا الإطار على النحو التالي:

- المبحث الأول: الادارة الاستراتيجية

- المبحث الثاني: تنمية المشاريع

المبحث الأول: الادارة الاستراتيجية

1. مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تُعد الإدارة الاستراتيجية إحدى الركائز الأساسية في إدارة المؤسسات، حيث تلعب دورًا حيويًا في تحسين الأداء والتكيف مع التحديات والفرص المتاحة في بيئة الأعمال المتغيرة. تُعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها العملية التي تتضمن صياغة، تنفيذ، وتقييم القرارات الاستراتيجية التي تُمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها على المدى الطويل (حسن، 2020). تعتمد هذه العملية على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد الفرص والتهديدات، ووضع الخطط الاستراتيجية التي تساعد في تعزيز القدرة التنافسية والاستدامة (معتوق، 2013).

في سياق المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وبخاصة في شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية، تكتسب الإدارة الاستراتيجية أهمية مضاعفة. يواجه هذا القطاع تحديات متعددة تشمل التغيرات التكنولوجية السريعة، المنافسة الشديدة، والتغيرات التنظيمية، مما يجعل من الضروري تبني استراتيجيات مدروسة لتوجيه مسار النمو والتطور (الشاكر وآخرون، 2023). من خلال الإدارة الاستراتيجية، يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحليل بيئتها بعمق، مما يساعدها على اتخاذ قرارات مستنيرة واستغلال الفرص الناشئة في السوق.

تتكون الإدارة الاستراتيجية من عدة مراحل رئيسية تشمل التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، التنفيذ، والتقييم (الدوري، 2008). يهدف التحليل البيئي إلى فحص العوامل الداخلية مثل الموارد والقدرات التنظيمية، والعوامل الخارجية مثل التغيرات التكنولوجية والاقتصادية التي تؤثر على أداء المؤسسة (بركة، 2008). أما صياغة الاستراتيجية فتتضمن تحديد الأهداف وتطوير خطط لتحقيقها بناءً على نتائج التحليل البيئي. تُعتبر مرحلة التنفيذ هي الأكثر تعقيدًا، حيث يتم تحويل الاستراتيجيات إلى إجراءات عملية ضمن الأنشطة اليومية للمؤسسة. وأخيرًا، يُعتبر التقييم عنصرًا أساسيًا لضمان أن الاستراتيجية تحقق الأهداف المحددة وتسمح بتعديلها إذا لزم الأمر (اللوزي، 2020).

تُظهر الأدبيات أن الإدارة الاستراتيجية ليست مجرد وسيلة للتخطيط طويل الأمد، بل هي إطار عمل ديناميكي يسمح للمؤسسات بالتكيف مع التغيرات والاستفادة من الفرص الجديدة لتعزيز النمو والاستدامة (بوشامة، 2022). لذا، فإن تطبيق الإدارة الاستراتيجية بفعالية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بشركات بيع الجملة والتجزئة يساهم في تحسين قدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة وزيادة قدرتها التنافسية في السوق (ارميص، 2007).

2. أهمية الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات

تلعب الإدارة الاستراتيجية دورًا محوريًا في تعزيز فعالية المؤسسات وتحقيق أهدافها، خاصة في بيئات الأعمال المعقدة والديناميكية مثل شركات بيع الجملة والتجزئة. تُعد أهمية الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات نابعة من قدرتها على توجيه الموارد بفعالية، اتخاذ قرارات مستنيرة، والتكيف مع التحديات والفرص المتاحة. تعتبر هذه الأهمية أكبر في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث تُعزز من قدرتها التنافسية وتدعم استدامتها (حسن، 2020).

الإدارة الاستراتيجية تساعد المؤسسات في تحليل بيئتها الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات المحتملة (معتوق، 2013). هذا التحليل يُمكن المؤسسات من صياغة استراتيجيات متكاملة تُركز على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية. في شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية، حيث المنافسة قوية والتطور التكنولوجي مستمر، تُسهم الإدارة الاستراتيجية في تمكين المشروعات الصغيرة والمتوسطة من مواجهة تحديات السوق، مثل التطورات التكنولوجية السريعة وتغيرات احتياجات العملاء (الدوري، 2008).

إحدى الفوائد الرئيسية للإدارة الاستراتيجية هي قدرتها على توجيه المؤسسة نحو الابتكار وتبني أفضل الممارسات التي تُعزز من مرونتها وقدرتها على النمو. تُظهر الدراسات أن المشروعات التي تعتمد على استراتيجيات واضحة وفعالة تحقق أداءً أفضل وتكون أكثر استعدادًا لمواجهة الأزمات والتغيرات (بركة، 2008). كما أن الإدارة الاستراتيجية تُسهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال تحديد الأهداف بوضوح وتوجيه الجهود لتحقيقها (الشاكر وآخرون، 2023).

في سياق شركات بيع الجملة والتجزئة ، تُسهم الإدارة الاستراتيجية في تمكين المشروعات الصغيرة والمتوسطة من تطوير خطط تتماشى مع التحولات التكنولوجية السريعة، مما يساعدها على الاستفادة من الفرص الناشئة وتحقيق النمو المستدام (بوشامة، 2022). كما أن وجود استراتيجية واضحة يُسهل عملية اتخاذ القرار ويُعزز من قدرة المؤسسة على تخصيص الموارد بطريقة فعالة، ما ينعكس على تحسين الإنتاجية والقدرة التنافسية (ارميص، 2007).

علاوة على ذلك، تُساهم الإدارة الاستراتيجية في توفير إطار عمل يُساعد المؤسسات على التكيف مع المتغيرات المستمرة في السوق. من خلال التقييم المستمر ومراجعة الاستراتيجيات، يمكن للمؤسسات تعديل مسارها بشكل يضمن تحقيق الأهداف المرجوة والاستجابة السريعة للتحديات الطارئة (اللوزي، 2020). هذه المرونة تُعد حيوية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في القطاعات المتطورة مثل شركات بيع الجملة والتجزئة .

3. مراحل الإدارة الاستراتيجية

تُعتبر مراحل الإدارة الاستراتيجية إطارًا شاملاً يوجه المؤسسات في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنفيذها لضمان تحقيق أهدافها وتجاوز التحديات. تكتسب هذه المراحل أهمية خاصة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وبالأخص في شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية، الذي يواجه بيئة ديناميكية وتحديات فريدة. تتضمن الإدارة الاستراتيجية أربع مراحل رئيسية: التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية (الدوري، 2008).

التحليل البيئي

يُعد التحليل البيئي الخطوة الأولى في الإدارة الاستراتيجية، حيث يتم فحص العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة. يشمل التحليل الداخلي تقييم الموارد، القدرات، ونقاط القوة والضعف داخل المؤسسة. أما التحليل الخارجي، فيركز على الفرص والتهديدات الموجودة في

السوق والبيئة العامة (معتوق، 2013). في شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية، يتضمن هذا التحليل دراسة التقدم التكنولوجي السريع، المنافسة الشديدة، والتغيرات التنظيمية. يساعد التحليل البيئي المشروعات الصغيرة والمتوسطة على تحديد الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، مما يعزز من قدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة (حسن، 2020).

صياغة الاستراتيجية

بعد التحليل البيئي، تأتي مرحلة صياغة الاستراتيجية، وهي المرحلة التي يتم فيها تحديد الأهداف ووضع الخطط الاستراتيجية لتحقيقها. تعتمد صياغة الاستراتيجية على نتائج التحليل البيئي، حيث يتم تحديد الخيارات الاستراتيجية المتاحة وتقييمها لاختيار الأنسب (بركة، 2008). تشمل هذه المرحلة تطوير استراتيجيات تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية، مثل تبني استراتيجيات الابتكار في المنتجات أو التوسع في أسواق جديدة. في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في شركات بيع الجملة والتجزئة، يتطلب ذلك التركيز على تطوير استراتيجيات مبتكرة تمكنها من مواكبة التغيرات السريعة في التكنولوجيا واحتياجات السوق (بوشامة، 2022).

تنفيذ الاستراتيجية

تُعد مرحلة تنفيذ الاستراتيجية الأكثر تحديًا، حيث يتم تحويل الخطط إلى أفعال وأنشطة ملموسة. يتطلب التنفيذ الناجح تخصيص الموارد بشكل فعال وتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (الشاعر وآخرون، 2023). تتضمن هذه المرحلة التنسيق بين الإدارات المختلفة، وتحفيز العاملين، وضمان الالتزام بتطبيق الاستراتيجية كما هو مخطط لها. في شركات بيع الجملة والتجزئة، قد يشمل التنفيذ تبني تقنيات جديدة، تحسين العمليات الداخلية، وتطوير خدمات مبتكرة تلبي متطلبات العملاء. التحدي الرئيسي في هذه المرحلة هو ضمان توافق التنفيذ مع الأهداف الاستراتيجية المحددة وتحقيق التعاون بين جميع أقسام المؤسسة (ارميص، 2007).

تقييم الاستراتيجية

المرحلة الأخيرة في الإدارة الاستراتيجية هي تقييم الاستراتيجية، والتي تشمل متابعة الأداء وتحليل النتائج لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. يتيح التقييم المستمر للمؤسسات إمكانية تعديل وتحديث استراتيجياتها بما يتماشى مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية (اللوزي، 2020). في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، يُعتبر التقييم أمرًا حيويًا لضمان مرونة الاستراتيجية وقدرتها على مواجهة التحديات الجديدة واستغلال الفرص. في شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية، قد يتضمن التقييم متابعة تأثير الابتكارات التكنولوجية، وقياس رضا العملاء، وتحليل الأداء المالي والتشغيلي.

4. أبعاد الإدارة الاستراتيجية

تتكون الإدارة الاستراتيجية من عدة أبعاد تساهم في توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. تعد هذه الأبعاد أساسية لتطوير استراتيجيات مرنة وفعالة، خاصة في شركات بيع الجملة والتجزئة الذي يشهد تغيرات سريعة وتحديات متزايدة. تلعب هذه الأبعاد دورًا حيويًا في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال تعزيز قدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة واستغلال الفرص المتاحة (الدوري، 2008).

التحليل الداخلي والخارجي (SWOT Analysis)

يُعتبر تحليل SWOT من الأدوات الرئيسية في الإدارة الاستراتيجية، حيث يساعد المؤسسات على تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، بالإضافة إلى استكشاف الفرص والتهديدات الخارجية. يُمكن هذا التحليل المشروعات من تقييم قدراتها الداخلية، مثل الموارد والمهارات المتاحة، وتحديد العوامل الخارجية التي قد تؤثر على أدائها (معتوق، 2013). في شركات بيع الجملة والتجزئة بالمملكة العربية السعودية، يتيح تحليل SWOT للشركات الصغيرة والمتوسطة فهم البيئة

التنافسية واستغلال الفرص التكنولوجية والاستثمارية بشكل أفضل، مما يساعدها على وضع استراتيجيات تضمن نموها المستدام (حسن، 2020).

صياغة الأهداف الاستراتيجية

تأتي مرحلة صياغة الأهداف الاستراتيجية كخطوة مهمة لضمان توافق جهود المؤسسة مع رؤيتها ورسالتها. تشمل هذه العملية تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس، يمكن تحقيقها في إطار زمني معين. تُعتبر هذه المرحلة أساسية لتوجيه الجهود المؤسسية بشكل يضمن تحقيق الفعالية والكفاءة (بركة، 2008). في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، تساعد صياغة الأهداف الاستراتيجية على تركيز الموارد والجهود في المجالات ذات الأولوية، مما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية واستغلال الفرص المتاحة في السوق. في شركات بيع الجملة والتجزئة، يشمل ذلك تحديد أهداف متعلقة بتبني التقنيات الحديثة وتحسين جودة الخدمات المقدمة (الشاطر وآخرون، 2023).

التخطيط الاستراتيجي

يُعد التخطيط الاستراتيجي المرحلة التي يتم فيها تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى خطط قابلة للتنفيذ. يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد الخطوات والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الموارد المطلوبة، مما يساعد على تنظيم العمل وتوزيع المهام بكفاءة (اللوزي، 2020). يلعب التخطيط الاستراتيجي دورًا مهمًا في مواجهة التحديات المحتملة وضمان تنفيذ الاستراتيجيات بشكل متسق وفعال. في شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية، يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تطوير استراتيجيات توسع تعتمد على الابتكار والقدرة على التكيف مع التطورات التكنولوجية (بوشامة، 2022).

تساهم هذه الأبعاد الثلاثة في تعزيز قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على مواجهة التحديات واقتناص الفرص في بيئة الأعمال المتغيرة. من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة

الأهداف الواضحة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي، تتمكن هذه المشروعات من تحسين أدائها وتحقيق استدامتها (ارمصي، 2007).

5. أدوات ونماذج الإدارة الاستراتيجية

تعتبر أدوات ونماذج الإدارة الاستراتيجية جزءًا أساسيًا من عملية اتخاذ القرارات وتحقيق الفعالية المؤسسية. تساهم هذه الأدوات في تمكين المؤسسات من تحليل بيئتها وتحديد استراتيجياتها بشكل دقيق ومدروس. في شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية، تُعد هذه الأدوات ضرورية لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة التحديات واستغلال الفرص لتحقيق النمو المستدام (حسن، 2020).

تحليل القوى الخمس لبورتر

يُستخدم تحليل القوى الخمس لبورتر لتقييم البيئة التنافسية للمؤسسة من خلال تحديد خمس قوى تؤثر على قدرتها على التنافس في السوق: قوة المنافسة بين الشركات الحالية، قوة التهديد من دخول منافسين جدد، قوة التهديد من المنتجات البديلة، قوة تفاوض الموردين، وقوة تفاوض العملاء (معتوق، 2013). يساعد هذا التحليل المؤسسات في فهم مدى تأثير هذه القوى على استراتيجياتها وتطوير خطط ملائمة لتعزيز قدرتها التنافسية. في شركات بيع الجملة والتجزئة، يمكن أن يساعد تحليل القوى الخمس المشروعات الصغيرة والمتوسطة على فهم المنافسة الشديدة في السوق واستراتيجيات الشركات الكبرى (الدوري، 2008).

نموذج SWOT

يُعتبر نموذج SWOT أحد الأدوات الأكثر استخدامًا في الإدارة الاستراتيجية، حيث يتيح للمؤسسات تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال تحديد نقاط القوة (Strengths)، والضعف (Weaknesses)، والفرص (Opportunities)، والتهديدات (Threats) (بركة، 2008). يساعد هذا النموذج المؤسسات في تحديد العوامل التي تؤثر على أدائها وتطوير استراتيجيات تركز على استغلال

نقاط القوة والفرص ومعالجة نقاط الضعف وتجنب التهديدات. بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في شركات بيع الجملة والتجزئة في السعودية، يتيح نموذج SWOT فهم السياق المحلي وتحديد كيفية التعامل مع التطورات التكنولوجية والفرص التي تتيحها رؤية المملكة 2030 (بوشامة، 2022).

تحليل PESTEL

يستخدم تحليل PESTEL لتقييم البيئة الخارجية من خلال تحليل ستة عوامل رئيسية: العوامل السياسية (Political)، الاقتصادية (Economic)، الاجتماعية (Social)، التكنولوجية (Technological)، البيئية (Environmental)، والقانونية (Legal) (الشاعر وآخرون، 2023). يتيح هذا التحليل للمؤسسات فهم التغيرات الكبيرة التي قد تؤثر على عملياتها واستراتيجياتها، مما يساعد في تطوير استراتيجيات تتكيف مع المتغيرات الخارجية. في شركات بيع الجملة والتجزئة، يساهم تحليل PESTEL في تمكين المشروعات الصغيرة والمتوسطة من مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة والتغيرات التنظيمية والسياسات الحكومية الداعمة، مثل الجهود الرامية لتعزيز الابتكار الرقمي في المملكة (ارمصي، 2007).

تساعد هذه الأدوات والنماذج في بناء فهم شامل للبيئة التنافسية والمؤسسية، مما يمكّن المشروعات الصغيرة والمتوسطة من اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة لمواجهة التحديات واستغلال الفرص في شركات بيع الجملة والتجزئة بالمملكة العربية السعودية. من خلال استخدامها، يمكن تحسين التخطيط الاستراتيجي وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف النمو والتنمية المستدامة (اللوزي، 2020).

6. تحديات تطبيق الإدارة الاستراتيجية

تواجه المؤسسات، ولا سيما المشروعات الصغيرة والمتوسطة في شركات بيع الجملة والتجزئة، تحديات متعددة عند تطبيق الإدارة الاستراتيجية، مما يؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة. تتنوع هذه التحديات بين العوامل الداخلية التي تتعلق بالموارد والهيكل

التنظيمي، والعوامل الخارجية مثل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. تلعب هذه التحديات دورًا محوريًا في تشكيل مسار الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على نمو وتطوير المشروعات (عبد العاطي، 2018).

التحديات الداخلية

تشمل التحديات الداخلية تلك التي تنبع من داخل المؤسسة، مثل نقص الموارد البشرية والمالية اللازمة لتطبيق الاستراتيجيات بكفاءة (الرفاعي، 2020). غالبًا ما تعاني المشروعات الصغيرة والمتوسطة من قيود مالية تحد من قدرتها على الاستثمار في التقنيات الحديثة أو تدريب العاملين على استراتيجيات جديدة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يعيق ضعف الهيكل التنظيمي تنفيذ الاستراتيجيات بفعالية، حيث يؤدي ضعف التنسيق بين الأقسام وعدم وجود هيكل إداري مرن إلى صعوبة تنفيذ القرارات الاستراتيجية (سليم وآخرون، 2019). هذه التحديات الداخلية تجعل من الصعب على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية تنفيذ استراتيجيات تواكب التغيرات في السوق.

التحديات الخارجية

تُعد التحديات الخارجية من بين العوامل الأكثر تأثيرًا على تطبيق الإدارة الاستراتيجية، حيث تشمل التغيرات الاقتصادية مثل تقلبات الأسعار وارتفاع تكلفة المواد الخام والتأثيرات المالية العالمية. تلعب هذه التحديات دورًا هامًا في تحديد قدرة المؤسسات على تطبيق الاستراتيجيات بنجاح (الأنصاري، 2021). في شركات بيع الجملة والتجزئة، يُعد التقدم التكنولوجي السريع أحد أهم التحديات، حيث يتطلب الاستثمار في التكنولوجيا المتقدمة وتطوير البنية التحتية لتلبية متطلبات العملاء والقدرة على المنافسة (حمدي، 2020). تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة صعوبة في مواكبة هذه التغيرات بسبب محدودية مواردها، مما يجعل من الضروري تبني استراتيجيات مرنة تمكنها من التكيف مع هذه التحديات والاستفادة من الفرص المحتملة (العجمي، 2021).

تتطلب التحديات الخارجية أيضاً قدرة المؤسسات على التكيف مع السياسات الحكومية المتغيرة والتشريعات الجديدة، والتي قد تؤثر بشكل مباشر على العمليات التشغيلية والاستراتيجيات المتبعة (الزهراني، 2018). هذه التغيرات قد تفرض على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في شركات بيع الجملة والتجزئة تطوير استراتيجيات مستدامة تتماشى مع المتطلبات القانونية والبيئية لتحقيق النمو والبقاء في بيئة تنافسية.

تشكل التحديات الداخلية مثل نقص الموارد وضعف الهيكل التنظيمي، والتحديات الخارجية مثل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، عوائق كبيرة أمام تطبيق الإدارة الاستراتيجية بفعالية. ومع ذلك، فإن فهم هذه التحديات والتكيف معها من خلال تطوير استراتيجيات مرنة ومبتكرة يمكن أن يساعد المشروعات الصغيرة والمتوسطة في شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية على تحقيق النجاح والاستدامة في بيئة العمل التنافسية.

7- دور القيادة في الإدارة الاستراتيجية

تلعب القيادة دوراً حاسماً في نجاح الإدارة الاستراتيجية، حيث تُعتبر القوة الدافعة التي توجه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها. في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة في شركات بيع الجملة والتجزئة بالمملكة العربية السعودية، تتطلب الإدارة الاستراتيجية قيادة قادرة على توجيه الجهود، وتحفيز العاملين، وتوجيه الموارد بكفاءة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (العنزي، 2019). القادة الفعالون يساهمون في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجيات تتماشى مع التحديات والفرص الموجودة، إضافةً إلى القدرة على تكييف الاستراتيجيات وتحديثها بما يلائم التغيرات السريعة في السوق (الشمري، 2021). يُظهر الأدب الأكاديمي أن القيادة الرشيدة تُعزز من تنفيذ الاستراتيجيات وتقييم أدائها بفعالية، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي العام (اليوسف، 2018).

8- أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي

تؤثر الإدارة الاستراتيجية بشكل مباشر على الأداء المؤسسي من خلال تحسين عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه. تُساعد الإدارة الاستراتيجية المؤسسات في تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية من خلال توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف محددة، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والقدرة التنافسية (الخالد، 2020). في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، يؤدي تبني استراتيجيات واضحة ومرنة إلى تمكين المؤسسات من مواجهة التحديات واستغلال الفرص بفعالية، ما ينعكس إيجاباً على أدائها (البحيري، 2017). أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تعتمد على إدارة استراتيجية قوية تحقق نتائج أفضل على صعيد الاستدامة والنمو وتكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية (السعيد، 2018).

9- الإدارة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة

تتطلب المشروعات الصغيرة والمتوسطة اتباع نهج استراتيجي فعال لتعزيز نموها وتطويرها، وخاصة في قطاعات تنسم بالتنافسية العالية مثل شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية. تتيح الإدارة الاستراتيجية لهذه المشروعات فهماً أعمق للبيئة المحيطة بها وتحديد الفرص التي يمكن استغلالها والتحديات التي يجب مواجهتها (عبد الله وآخرون، 2016). من خلال تطبيق الإدارة الاستراتيجية، يمكن لهذه المشروعات تحسين تخصيص الموارد، تعزيز الكفاءة، وتبني الابتكار كوسيلة للتفوق في السوق (العتيبي، 2019). تعتبر الإدارة الاستراتيجية أداة قوية لتعزيز مرونة المشروعات الصغيرة والمتوسطة وقدرتها على التكيف مع التغيرات، مما يساهم في تحقيق أهدافها بشكل مستدام ومواكبة التطورات التكنولوجية في شركات بيع الجملة والتجزئة (العنزي، 2021).

10- أفضل الممارسات في الإدارة الاستراتيجية

تُعد الإدارة الاستراتيجية أداة فعالة لتمكين المؤسسات من تحقيق أهدافها والتكيف مع التحديات والفرص. من أفضل الممارسات في الإدارة الاستراتيجية هي تكامل التخطيط الاستراتيجي مع أهداف المؤسسة بشكل شامل (اليوسف، 2018). يشمل ذلك إجراء تحليل شامل للبيئة

الداخلية والخارجية باستخدام أدوات مثل SWOT و PESTEL لضمان اتخاذ قرارات مستنيرة (البحيري، 2017). من المهم أيضًا اعتماد نهج مرن يسمح بتعديل الاستراتيجيات بناءً على التغيرات الطارئة في السوق أو البيئة الخارجية (السعيد، 2018). كما يُعتبر التواصل الفعال داخل المؤسسة بين القادة والموظفين من أفضل الممارسات التي تضمن فهم الجميع للاستراتيجية وتوحيد الجهود لتحقيق الأهداف (العنزي، 2021).

11- أمثلة ودراسات حالة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية

تظهر أمثلة ناجحة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في العديد من القطاعات، بما في ذلك شركات بيع الجملة والتجزئة. على سبيل المثال، دراسة حالة على إحدى الشركات الصغيرة في مجال شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية أظهرت أن اعتماد الاستراتيجيات المرنة ساعد في تحسين الكفاءة والاستجابة السريعة لتغيرات السوق (الخالد، 2020). نجحت شركات بيع الجملة والتجزئة في استخدام نموذج SWOT لتحديد نقاط القوة واستغلال الفرص السوقية، مما ساهم في تعزيز حصتها السوقية ومكانتها التنافسية (العتيبي، 2019). في دراسة أخرى، تبنت مؤسسة صغيرة استراتيجية تعتمد على الابتكار التكنولوجي والتوسع في الخدمات الرقمية، مما أدى إلى تحسين قدرتها على مواجهة المنافسة المتزايدة وتعزيز الاستدامة (الرفاعي، 2020).

12- توصيات لتعزيز فعالية الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات

لضمان فعالية الإدارة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة في شركات بيع الجملة والتجزئة، يوصى باتباع عدة استراتيجيات. أولاً، يجب توفير تدريب مستمر للقيادات والعاملين على تطبيق الاستراتيجيات وتحليل البيانات بفعالية (حمدي، 2021). ثانياً، يجب على المؤسسات تعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير استراتيجيات مبتكرة تساعد على تحسين أدائها واستجابتها للتغيرات السريعة (العجمي، 2020). وأخيراً، يُنصح بتعزيز بيئة عمل

تشجع الابتكار والتعاون بين الفرق المختلفة، مما يدعم تنفيذ الاستراتيجية بنجاح ويزيد من فرص تحقيق الأهداف المؤسسية (السعيد، 2018).

المبحث الثاني: تنمية المشاريع

1. مقدمة عن تنمية المشاريع

تلعب تنمية المشاريع دورًا حيويًا في تعزيز النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة، خاصةً في المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تُعد العمود الفقري للاقتصادات المحلية والعالمية. تتطلب هذه التنمية جهودًا منسقة تتضمن التخطيط، الابتكار، وتطوير استراتيجيات ملائمة لمواكبة التحديات واستغلال الفرص في السوق (الزهراني، 2020). في سياق شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية، تأتي أهمية تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ظل السعي لتحقيق رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى تنوع مصادر الدخل وتعزيز دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية (العنزي، 2019).

تعريف تنمية المشاريع

تعرف تنمية المشاريع بأنها مجموعة من العمليات والأنشطة التي تهدف إلى تحسين أداء المشاريع من خلال تعزيز قدراتها التشغيلية والمالية والإدارية، وزيادة قدرتها على التكيف مع متغيرات السوق. تشمل هذه العمليات تبني استراتيجيات مبتكرة وتطوير الكفاءات البشرية لتعزيز الكفاءة وزيادة الإنتاجية (الشمري، 2021). تُعتبر تنمية المشاريع أداة ضرورية لدعم الاقتصاد وتعزيز التنافسية، خاصةً في القطاعات التي تشهد تغييرات متسارعة مثل شركات بيع الجملة والتجزئة.

أهمية تنمية المشاريع في الاقتصاد المحلي والدولي

تساهم تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة في دعم الاقتصاد المحلي من خلال خلق فرص عمل جديدة، وتعزيز التنوع الاقتصادي، وزيادة الناتج المحلي الإجمالي (الخالد، 2018). هذه المشاريع تعمل كمحفز للنمو الاقتصادي من خلال الابتكار وتقديم منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق. في السياق الدولي،

تُعتبر المشروعات الصغيرة والمتوسطة محركًا رئيسيًا للتنمية الاقتصادية، حيث تمثل نسبة كبيرة من المشاريع الاقتصادية وتلعب دورًا محوريًا في تعزيز الصادرات وتحقيق الاستقرار الاقتصادي (البحيري، 2017).

في المملكة العربية السعودية، يبرز شركات بيع الجملة والتجزئة كواحد من القطاعات الرائدة التي تعتمد بشكل كبير على الابتكار والتكنولوجيا. تنمية المشروعات في هذا القطاع تساهم في تعزيز القدرة التنافسية وزيادة كفاءة السوق المحلي، مما يساعد في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (الرفاعي، 2019). بالإضافة إلى ذلك، تساعد تنمية المشاريع على تحسين البنية التحتية الرقمية ودعم التحول الرقمي الذي يعد عنصرًا أساسيًا في تحقيق رؤية المملكة 2030.

تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة العديد من التحديات مثل نقص التمويل وضعف الدعم الفني، مما يجعل من الضروري تبني استراتيجيات فعالة لتحسين أدائها وتعزيز استدامتها (حمدي، 2020). يعد التخطيط الاستراتيجي وتطوير استراتيجيات ملائمة جزءًا لا يتجزأ من تنمية هذه المشاريع لضمان قدرتها على النمو والتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال.

2. أهداف تنمية المشاريع

تسعى تنمية المشاريع إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات واستغلال الفرص، خاصة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بشركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية. تُمثل هذه الأهداف عوامل أساسية لدعم النمو الاقتصادي، وتحقيق التنمية المستدامة، وتحسين أداء المؤسسات بشكل عام (عبد الله وآخرون، 2019).

تعزيز الكفاءة الإنتاجية

يُعد تعزيز الكفاءة الإنتاجية من الأهداف الرئيسية لتنمية المشاريع، حيث يُساهم في تحسين استخدام الموارد المتاحة وزيادة الإنتاج بتكلفة منخفضة (الشريف، 2018). تُمكن الكفاءة الإنتاجية المشروعات من تقديم منتجات وخدمات بجودة عالية، مما يساهم في زيادة الربحية وتحسين الأداء العام. في شركات بيع

الجملة والتجزئة ، تُعتبر الكفاءة الإنتاجية ضرورية لمواكبة التغيرات السريعة في التكنولوجيا وتلبية احتياجات العملاء المتزايدة (الخالد، 2020). من خلال الإدارة الاستراتيجية الفعالة، يمكن للمؤسسات تحقيق تحسينات في العمليات التشغيلية وتقليل الفاقد في الموارد، مما يعزز قدرتها على المنافسة (العنزي، 2021).

تحسين القدرة التنافسية

تحسين القدرة التنافسية هو هدف جوهري يسهم في تمكين المشروعات الصغيرة والمتوسطة من الحفاظ على مكانتها في السوق وزيادة حصتها السوقية (اليوسف، 2017). تتطلب القدرة التنافسية تبني استراتيجيات مبتكرة والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة لتحسين المنتجات والخدمات المقدمة. في شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية، تلعب القدرة التنافسية دوراً حيوياً في مواجهة الشركات الكبيرة والتكيف مع التطورات السريعة في السوق. تساهم الإدارة الاستراتيجية في تعزيز هذه القدرة من خلال التخطيط الجيد، تحديد الفرص السوقية، وتطوير استراتيجيات تسويقية فعالة (العجمي، 2018).

تحقيق الاستدامة

يهدف تحقيق الاستدامة إلى ضمان استمرارية المشاريع وقدرتها على تحقيق النمو على المدى الطويل مع مراعاة الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية (الحارثي، 2019). في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، تُعد الاستدامة ضرورية للحفاظ على المرونة في مواجهة الأزمات الاقتصادية والتغيرات البيئية. تعتمد الاستدامة على تطبيق ممارسات مسؤولة مثل ترشيد استهلاك الموارد وتبني الابتكارات التي تحافظ على البيئة (الرشدي، 2020). في شركات بيع الجملة والتجزئة ، يساعد التركيز على الاستدامة في تعزيز الثقة لدى العملاء والمستثمرين، مما يعزز من فرص النمو والتوسع في المستقبل.

تسعى تنمية المشاريع إلى تعزيز الكفاءة الإنتاجية، تحسين القدرة التنافسية، وتحقيق الاستدامة، وهي أهداف تساهم بشكل كبير في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة. تحقيق هذه الأهداف يتطلب تبني

استراتيجيات إدارة فعالة ومرنة قادرة على التكيف مع التحديات والفرص في السوق، وخاصة في شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية.

3. أساليب واستراتيجيات تنمية المشاريع

تتطلب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة تبني أساليب واستراتيجيات فعالة تساهم في تعزيز نموها وزيادة قدرتها التنافسية، خاصة في القطاعات الحيوية مثل شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية. تعتمد هذه الاستراتيجيات على الابتكار والتكنولوجيا، الشراكات الاستراتيجية، والتمويل وتطوير الموارد المالية لضمان استدامة المشروعات وقدرتها على مواجهة التحديات والاستفادة من الفرص (اليوسف، 2021).

الابتكار والتكنولوجيا

يُعد الابتكار والتكنولوجيا من الركائز الأساسية لتنمية المشاريع، حيث يُساهمان في تحسين العمليات وتطوير المنتجات والخدمات بشكل يتماشى مع التغيرات السريعة في السوق (العنزي، 2020). يساعد تبني التكنولوجيا الحديثة في تعزيز كفاءة العمليات وتقليل التكاليف، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الربحية. في شركات بيع الجملة والتجزئة، يُمكن الابتكار الشركات من تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي توقعات العملاء وتدعم التميز التنافسي (الشمري، 2019). كما يساعد الابتكار المستمر على التكيف مع التطورات التكنولوجية وضمان الاستدامة على المدى الطويل (الحارثي، 2018).

الشراكات الاستراتيجية

تعتبر الشراكات الاستراتيجية أحد الأساليب الفعالة لتنمية المشاريع، حيث تتيح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاستفادة من الموارد والخبرات المتاحة لدى شركاء آخرين (العجبي، 2020). يمكن أن تشمل هذه الشراكات التعاون مع شركات أكبر أو الدخول في تحالفات مع مؤسسات محلية أو دولية لتعزيز القدرات التنافسية. في شركات بيع الجملة والتجزئة، تتيح الشراكات الاستراتيجية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الوصول إلى تقنيات متقدمة وتوسيع نطاق خدماتها، مما يساهم في تعزيز قدرتها على المنافسة

(الخالد، 2021). تُعتبر هذه الشراكات وسيلة فعالة لتقليل المخاطر المالية والتشغيلية وتعزيز الابتكار من خلال تبادل الأفكار والخبرات (البحيري، 2017).

التمويل وتطوير الموارد المالية

يشكل التمويل عقبة رئيسية تواجهها العديد من المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي فإن تطوير استراتيجيات فعالة للحصول على التمويل يعتبر أمراً ضرورياً لتنمية المشاريع (الرفاعي، 2019). تشمل هذه الاستراتيجيات البحث عن مصادر تمويل متنوعة مثل القروض البنكية، التمويل الجماعي، وبرامج الدعم الحكومي. يتيح التمويل الكافي للمشروعات القدرة على الاستثمار في تطوير المنتجات، تحسين العمليات، وتبني التقنيات الجديدة (الحسن، 2020). في شركات بيع الجملة والتجزئة، يُعد توفر التمويل أمراً ضرورياً للابتكار وتطوير البنية التحتية اللازمة لمواكبة التطورات السريعة في هذا القطاع الديناميكي (الزهراني، 2021).

تتطلب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في شركات بيع الجملة والتجزئة اتباع استراتيجيات متكاملة تعتمد على الابتكار والتكنولوجيا، إقامة الشراكات الاستراتيجية، وتطوير الموارد المالية. تساهم هذه الأساليب في تعزيز قدرة المشروعات على التكيف مع التحديات والاستفادة من الفرص، مما يساعدها على تحقيق أهداف النمو والاستدامة في بيئة عمل تنافسية.

4. دور تنمية المشاريع في دعم الاقتصاد

تلعب تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة دوراً حيوياً في دعم الاقتصاد المحلي والدولي من خلال مساهمتها في خلق فرص العمل وتعزيز التنمية الاقتصادية المستدامة. تُعتبر هذه المشروعات جزءاً لا يتجزأ من هيكل الاقتصاد، حيث تساهم بشكل فعال في النمو الاقتصادي وزيادة الإنتاجية (العزي، 2019). في شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية، تمثل تنمية هذه المشاريع إحدى الأدوات المهمة لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على الموارد النفطية (اليوسف، 2020).

مساهمة المشاريع في خلق فرص العمل

تُعد المشروعات الصغيرة والمتوسطة محركاً رئيسياً لخلق فرص العمل، حيث تساهم في توظيف نسبة كبيرة من القوى العاملة، سواء في الاقتصادات المتقدمة أو النامية (الشريف، 2018). تُظهر الدراسات أن المشروعات الصغيرة توفر فرص عمل جديدة بمرونة أكثر مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، مما يساعد على تقليل معدلات البطالة وتحسين مستويات المعيشة (الخال، 2021). في شركات بيع الجملة والتجزئة، تتطلب الابتكارات التكنولوجية وتوسيع نطاق الخدمات توظيف كفاءات جديدة وتطوير مهارات القوى العاملة، مما يساهم في توفير فرص عمل متنوعة ومتقدمة (الحارثي، 2020). هذه الديناميكية تساهم في تعزيز الاقتصاد الوطني من خلال زيادة الدخل وتحفيز الاستهلاك المحلي.

دور المشاريع في تعزيز التنمية الاقتصادية المستدامة

تُسهم تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة بشكل مباشر في تعزيز التنمية الاقتصادية المستدامة، من خلال دعم الابتكار وزيادة الإنتاجية (البحيري، 2019). هذه المشروعات تعمل كقنوات لتحفيز الابتكار وتبني التكنولوجيا الجديدة، مما يساهم في تحسين الكفاءة والإنتاجية بشكل مستدام. في شركات بيع الجملة والتجزئة، يُعتبر دمج الابتكارات التكنولوجية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة أمراً ضرورياً لدفع عجلة النمو وتحقيق التنمية المستدامة (العجي، 2021). من خلال تطوير تقنيات جديدة وتحسين البنية التحتية الرقمية، تساهم هذه المشروعات في تعزيز قدرة الاقتصاد على مواجهة التحديات المستقبلية والاستفادة من الفرص العالمية (الرفاعي، 2018).

تعمل المشروعات الصغيرة والمتوسطة أيضاً على تعزيز التنوع الاقتصادي، حيث تقلل من اعتماد الاقتصاد على مصادر محددة مثل النفط، وهو ما يتماشى مع أهداف المملكة في تنويع القاعدة الاقتصادية (الزهراني، 2019). تُساهم هذه المشاريع في بناء اقتصاد متوازن ومتنوع، يتيح الفرصة للابتكار وريادة الأعمال، ويعزز الاستدامة من خلال استغلال الموارد بشكل أكثر فعالية وتبني ممارسات مسؤولة بيئياً واجتماعياً (الحسن، 2020).

5. التحديات التي تواجه تنمية المشاريع

تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة العديد من التحديات التي تؤثر على قدرتها على النمو والتطور، خاصة في قطاع حيوي مثل شركات بيع الجملة والتجزئة . تشمل هذه التحديات جوانب مالية وتنظيمية وتكنولوجية، مما يتطلب اتباع استراتيجيات متكاملة لمعالجتها وتجاوزها (عبد الله، 2020).

تحديات مالية (نقص التمويل)

يُعد نقص التمويل من أكبر التحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث يحد من قدرتها على توسيع أنشطتها وتطوير منتجاتها وخدماتها (الزهراني، 2019). غالبًا ما تواجه هذه المشروعات صعوبة في الحصول على تمويل من البنوك والمؤسسات المالية التقليدية بسبب اعتبارها ذات مخاطر عالية، مما يؤدي إلى محدودية الاستثمار في الابتكار والتكنولوجيا (الرفاعي، 2018). في شركات بيع الجملة والتجزئة ، يتطلب تطوير الخدمات واستخدام التكنولوجيا الحديثة استثمارات كبيرة، مما يجعل نقص التمويل عائقًا كبيرًا أمام تحقيق النمو والتنافسية (الحارثي، 2017).

التحديات التنظيمية والإدارية

تعاين العديد من المشروعات الصغيرة والمتوسطة من تحديات تنظيمية وإدارية تعيق فعاليتها عملها. يشمل ذلك ضعف الهيكل التنظيمي وعدم وجود أنظمة إدارية متكاملة تسهل تنفيذ الاستراتيجيات (البحيري، 2019). في كثير من الحالات، تفتقر المشروعات الصغيرة إلى الكوادر المؤهلة التي تمتلك الخبرة في الإدارة الاستراتيجية، مما يؤدي إلى ضعف التخطيط والتنفيذ (الشمري، 2021). في شركات بيع الجملة والتجزئة ، تزايد الحاجة إلى أنظمة تنظيمية مرنة قادرة على التعامل مع التطورات السريعة والاستجابة للاحتياجات المتغيرة في السوق، وهو ما يمثل تحديًا إضافيًا لهذه المشروعات (العنزي، 2019).

التغيرات التكنولوجية والاقتصادية

تعتبر التغيرات التكنولوجية والاقتصادية من التحديات الأساسية التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث تتطلب هذه التغيرات تكيّفًا سريعًا واستجابة مرنة لضمان البقاء في السوق (اليوسف، 2020). يشكل التطور التكنولوجي السريع تحديًا مستمرًا في شركات بيع الجملة والتجزئة، حيث يتطلب من المشروعات الصغيرة تبني حلول تقنية متقدمة لمواكبة المتطلبات السوقية (العجمي، 2018). إضافةً إلى ذلك، تؤثر التغيرات الاقتصادية مثل تقلبات الأسعار والتضخم على قدرة هذه المشروعات على تحقيق الربحية والاستمرار في العمل (الحسن، 2019). هذه التغيرات تفرض على المشروعات الصغيرة والمتوسطة تبني استراتيجيات ديناميكية تعتمد على التحليل المستمر للبيئة الاقتصادية والتكنولوجية لضمان القدرة على المنافسة والبقاء.

تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة في شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية، تحديات مالية وتنظيمية وتكنولوجية تؤثر على قدرتها على النمو والتوسع. تعتبر الإدارة الاستراتيجية الفعالة أداة ضرورية للتعامل مع هذه التحديات وتحديد الفرص المتاحة لتعزيز تنمية المشاريع وتحقيق الاستدامة.

6. حلول مقترحة لتجاوز التحديات

تعتبر مواجهة التحديات التي تواجه تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة أمرًا ضروريًا لضمان استدامة هذه المشاريع وزيادة قدرتها التنافسية، خاصة في القطاعات الحيوية مثل شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية. من بين الحلول المقترحة لتجاوز هذه التحديات تأتي السياسات الحكومية الداعمة، التدريب وتطوير الكفاءات، وتعزيز الابتكار وريادة الأعمال (العنزي، 2021).

السياسات الحكومية الداعمة

تلعب السياسات الحكومية الداعمة دورًا محوريًا في تمكين المشروعات الصغيرة والمتوسطة من التغلب على التحديات المالية والتنظيمية (الزهراني، 2020). من خلال تقديم الحوافز الضريبية، تسهيل الوصول إلى التمويل، وتبسيط الإجراءات الإدارية، يمكن للحكومات تعزيز قدرة هذه المشروعات على التوسع والنمو. في

المملكة العربية السعودية، قدمت الحكومة مبادرات عديدة ضمن رؤية 2030 تهدف إلى دعم رواد الأعمال وتحفيز الاستثمارات في شركات بيع الجملة والتجزئة (اليوسف، 2019). تشمل هذه المبادرات توفير القروض الميسرة، وتقديم الدعم الفني والإرشادي لتعزيز الكفاءة التشغيلية للمشروعات.

التدريب وتطوير الكفاءات

يُعد تطوير الكفاءات البشرية من أهم الحلول لضمان نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التعامل مع التحديات الإدارية والتقنية (الحارثي، 2018). يساعد التدريب المستمر في تحسين مهارات العاملين وزيادة قدرتهم على تطبيق الاستراتيجيات بفعالية (البحيري، 2017). في شركات بيع الجملة والتجزئة، يُعتبر التدريب على استخدام التقنيات الحديثة وفهم الاتجاهات السوقية من الأمور الحيوية لضمان تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة. تعزيز التعليم والتدريب يساهم في بناء ثقافة مؤسسية تتبنى التفكير الاستراتيجي والابتكار، مما يتيح لهذه المشاريع التكيف مع التغيرات المتسارعة في السوق (الشمري، 2020).

تعزيز الابتكار وريادة الأعمال

تُعد ريادة الأعمال والابتكار من الركائز الأساسية لتعزيز قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على مواجهة التحديات وتحقيق النمو المستدام (الخالد، 2019). يساعد تعزيز الابتكار في تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة، مما يعزز من القدرة التنافسية للمشروعات (الرفاعي، 2018). في شركات بيع الجملة والتجزئة، يُعد الابتكار ضرورة لتقديم حلول تقنية متطورة تجذب العملاء وتلبي توقعاتهم. تعمل الإدارة الاستراتيجية على تعزيز بيئة الابتكار من خلال تخصيص الموارد وتطوير العمليات التي تدعم التفكير الإبداعي والتطوير المستمر (العجمي، 2021). كما يمكن لريادة الأعمال أن تساهم في خلق فرص جديدة وزيادة مرونة المشروعات في مواجهة التحديات الاقتصادية والتكنولوجية.

تتطلب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية نهجاً شاملاً يتضمن السياسات الحكومية الداعمة، التدريب المستمر وتطوير الكفاءات، وتعزيز الابتكار

وريادة الأعمال. من خلال هذه الحلول، يمكن تعزيز قدرة هذه المشروعات على تجاوز التحديات وتحقيق النمو المستدام بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030.

8. تأثير الإدارة الاستراتيجية على تنمية المشاريع

تلعب الإدارة الاستراتيجية دورًا رئيسيًا في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال توجيه الأنشطة وتحديد المسار الذي يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة. في شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية، يعتبر التخطيط الاستراتيجي وتقييم الاستراتيجيات من العناصر الحيوية التي تدعم تنمية المشاريع وتعزز من قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق والاستفادة من الفرص المتاحة (الرفاعي، 2020).

دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد أهداف المشروع ووضع خطط لتحقيقها بناءً على فهم شامل للبيئة الداخلية والخارجية (الحارثي، 2019). يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات على توجيه جهودها نحو الأنشطة التي تضيف قيمة وتحسن من قدرتها على تحقيق النجاح المستدام. في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى تنظيم الجهود وتخصيص الموارد بشكل يضمن تحسين الإنتاجية وتقليل الفاقد (الشريف، 2018). في شركات بيع الجملة والتجزئة، يساهم التخطيط الاستراتيجي في توجيه الشركات الصغيرة والمتوسطة نحو الابتكار وتطوير الخدمات بما يتماشى مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة وتلبية توقعات العملاء المتغيرة (العنزي، 2021).

أهمية تقييم الاستراتيجيات في تعزيز أداء المشاريع

تقييم الاستراتيجيات يُعد خطوة أساسية لضمان أن المؤسسة تسير على الطريق الصحيح نحو تحقيق أهدافها. من خلال التقييم المستمر، يمكن للمشروعات التعرف على الجوانب التي تحتاج إلى تحسين أو تغيير لضمان استدامة الأداء وتحقيق الأهداف (البحيري، 2017). في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، يعتبر التقييم الاستراتيجي أمرًا ضروريًا لضمان فعالية العمليات وتوجيه الموارد نحو الأنشطة التي تساهم

بشكل كبير في النمو (الخالد، 2019). في شركات بيع الجملة والتجزئة ، يلعب التقييم الاستراتيجي دوراً حيوياً في تمكين الشركات من تعديل استراتيجياتها بمرونة والاستجابة للتغيرات المستمرة في التكنولوجيا والسوق، مما يساعد على تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق استدامة الأعمال (الزهراني، 2018).

تظهر أهمية الإدارة الاستراتيجية في دورها في التخطيط وتقييم الاستراتيجيات، حيث تساهم في توجيه المشروعات الصغيرة والمتوسطة نحو تحقيق أهدافها بفعالية. من خلال التخطيط الاستراتيجي، يتم توجيه الأنشطة بشكل يتماشى مع الأهداف طويلة الأمد، بينما يساعد التقييم المستمر على ضبط الاستراتيجيات بما يتلاءم مع التغيرات المحيطة، مما يدعم النمو المستدام ويعزز الأداء في شركات بيع الجملة والتجزئة .

9. الاستدامة وتنمية المشاريع

تعد الاستدامة عنصراً حيوياً في تنمية المشاريع، حيث تهدف إلى تحقيق التوازن بين التنمية الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية لضمان استمرار نجاح المشاريع على المدى الطويل. في شركات بيع الجملة والتجزئة بالملكة العربية السعودية، تُعتبر الاستدامة ضرورة لمواكبة التحولات السريعة في السوق وتعزيز القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة (الحارثي، 2020). يتطلب تحقيق الاستدامة تبني ممارسات مستدامة تساهم في تحقيق النمو الاقتصادي مع الحفاظ على الموارد البيئية والاجتماعية (الزهراني، 2019).

مفهوم الاستدامة في المشاريع

يشير مفهوم الاستدامة في المشاريع إلى تبني استراتيجيات وممارسات تهدف إلى تحقيق أهداف المشروع مع مراعاة التأثيرات طويلة الأمد على البيئة والمجتمع (الخالد، 2018). تعتمد الاستدامة على مبدأ تحقيق التوازن بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة، مما يعزز من استمرارية المشروع ويزيد من قدرته على مواجهة التحديات المستقبلية (الشريف، 2019). في شركات بيع الجملة والتجزئة ، يتجلى مفهوم الاستدامة من خلال تبني تقنيات تكنولوجية تقلل من البصمة البيئية وتساهم في تقديم خدمات تتماشى مع متطلبات التنمية المستدامة (العنزي، 2021).

أهمية تبني ممارسات مستدامة في تطوير المشاريع

تعد الممارسات المستدامة أمراً بالغ الأهمية لتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث تساهم في تعزيز المرونة والقدرة على مواجهة التحديات البيئية والاقتصادية (اليوسف، 2019). يساعد تبني ممارسات مستدامة في تقليل التكاليف من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد، مما يعزز من الربحية والكفاءة التشغيلية (البحيري، 2017). في شركات بيع الجملة والتجزئة، يساهم التركيز على الاستدامة في تطوير تقنيات جديدة وتحسين البنية التحتية الرقمية، مما يساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروعات وزيادة قدرتها التنافسية في السوق (الرفاعي، 2018).

من ناحية أخرى، تساهم الممارسات المستدامة في بناء صورة إيجابية للمؤسسة وتعزيز ثقة العملاء والمستثمرين، مما يدعم النمو على المدى الطويل (الحسن، 2020). تساهم الإدارة الاستراتيجية في دعم تبني هذه الممارسات من خلال التخطيط الجيد وتحديد الأهداف التي تتماشى مع مبادئ الاستدامة، مما يمكن المشروعات من تحقيق التوازن بين متطلبات السوق وحماية البيئة والمجتمع (العجمي، 2021).

تعد الاستدامة جزءاً أساسياً من تنمية المشاريع، خاصة في شركات بيع الجملة والتجزئة، حيث تساهم في تعزيز قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على مواجهة التحديات وتحقيق النمو المستدام. تعتمد الاستدامة على تبني ممارسات تحافظ على الموارد البيئية والاجتماعية، مما يعزز من استمرارية المشروع ويزيد من فرص نجاحه في المدى الطويل.

الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات

1.3 تمهيد

فيما يلي نستعرض المنهجية والإجراءات من خلال بيان منهج الدراسة والمجتمع والعينة والأداة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

2.3 منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي/طريقة المسح الشامل في عملية جمع البيانات لتعبئة الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من مجموعة العاملين في شركات بيع الجملة والتجزئة بالمملكة العربية السعودية، حيث تم اختيار طريقة المسح الشامل بواقع (130) عاملاً حيث تم توزيع الاستبانة عليهم لجمع البيانات واسترجع (117) استبانة بنسبة مئوية (90%) وهي نسبة مناسبة جداً لغايات الدراسة.

4.3 مصادر جمع البيانات:

- المصادر الأولية: الاستبانة التي تم التأكد من دلالات صدقها وثباتها.
- المصادر الثانوية: قامت الباحثة بالرجوع إلى الدراسات السابقة التي نشرت في المؤتمرات والمجلات المحكمة في موضوع البحث، بالإضافة إلى الكتب والتقارير والمقالات والمواقع الإلكترونية التي تطرقت لموضوع الدراسة ضمناً، سواء أكان ذلك كلاً أو جزءاً أو تغيرت عينة الدراسة أو زمن إجرائها.

5.3 صدق أداة الدراسة:

لغايات اختبار صدق أداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين ذوي الاختصاص برتبة أستاذ وأستاذ مشارك وذلك من أجل التعرف إلى صدق الأداء لمساعدة الباحث على معالجة مشكلة الدراسة، وكذلك التأكد من سلامة لغتها، وانسجام فقراتها مع أهداف الدراسة، وذلك بغرض معرفة آرائهم والاستفادة من خبراتهم، وللتأكد من درجة ملائمة صياغة الفقرات لغوياً، ومحتوى الأسئلة ومدى شموليتها وتغطيتها للموضوع المبحوث، وإبداء أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، سواء أكان بالحذف أم الإضافة أم التغيير، وأخذ الباحث بملاحظات السادة المحكمين.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الاستبانة، من خلال احتساب قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient) حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمته أكبر من (0.70)، وكلما اقتربت القيمة من (1) واحد دل ذلك على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة.

ويشير الجدول (1) إلى معامل ثبات الاستبانة:

الجدول (1): معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لجميع فقرات مجالات الدراسة والأداة ككل

البعد	ألفا
التحليل الموقفي	0.91
الأهداف الإستراتيجية	0.91
صياغة الإستراتيجيات	0.93
التقييم	0.94
تطبيق الإستراتيجية	0.92

0.98	الكفاءة
0.93	تبني الأفكار
0.80	الإستدامة
0.92	الأداء الكلي

يظهر من جدول (1) أن قيم معاملات ثبات (كرونباخ ألفا) لمجالات الدراسة تراوحت بين (0.98-0.80) وهي قيم مرتفعة ومقبولة لأغراض التطبيق؛ إذ أشارت معظم الدراسات إلى أن نسبة قبول معامل الثبات (0.60).

7.3 أساليب التحليل الإحصائي:

تم اعتماد الأدوات الإحصائية والتي تضمنت ما يلي:

أولاً: مقاييس الإحصاء الوصفي: لتقديم وصف لخصائص عينة الدراسة وإجاباتهم، والتي تضمنت ما يلي:

- التكرارات، والنسب المئوية: والتي تظهر التوزيعات التكرارية لخصائص أفراد العينة، وإجاباتهم ونسبتها لمتغير معين.
- الوسط الحسابي: لتحديد متوسط إجابات أفراد العينة على الفقرات بمتغير معين.
- الانحراف المعياري: والذي يظهر مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- الأهمية النسبية: حيث تم تحديد الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة ضمن ثلاثة مستويات، وذلك طبقاً للصيغة التالية:

$$\text{الأهمية النسبية} = (\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}) / \text{عدد المستويات} = 3 / (5-1) = 1.33$$

وتم استخدام ثلاثة معايير للحكم على الفقرات:

- أهمية نسبية منخفضة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 1-2.33
- أهمية نسبية متوسطة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 2.331-3.66
- أهمية نسبية مرتفعة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 3.661-5
- ثانيا: الإحصاء التحليلي:
- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف في ثبات مقاييس الدراسة.
- معامل تضخم التباين والتباين المسموح به: للتأكد من خلو العينة من مشكلة الارتباط المتعدد لأبعاد المتغير المستقل.
- معامل الالتواء: لاختبار التوزيع الطبيعي للعينة.
- معامل الانحدار الخطي المتعدد: للتحقق من أثر أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع.

الفصل الرابع: نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 مقدمه

يشتمل هذا الفصل على عرض وتحليل للبيانات التي تجمعت لدى الباحثة من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على الأفراد المبحوثين وتحليل إجابات هؤلاء الأفراد على فقرات الاستبانة المتعلقة بكل مجال من مجالات الدراسة وتم في هذا الفصل كذلك اختبار مدى صحة الفرضيات التي وردت في هذه الدراسة، وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه النتائج.

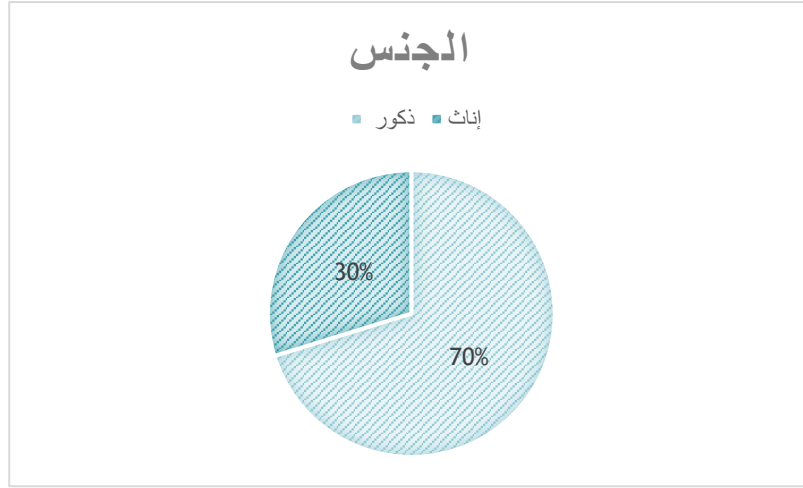
2.4 وصف خصائص العينة:

تشير الجداول إلى الوصف لخصائص العينة وكما يلي:

1. الجنس:

الجدول (2): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	74	63.2%
إناث	43	26.8%
المجموع	117	100%



شكل (2): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

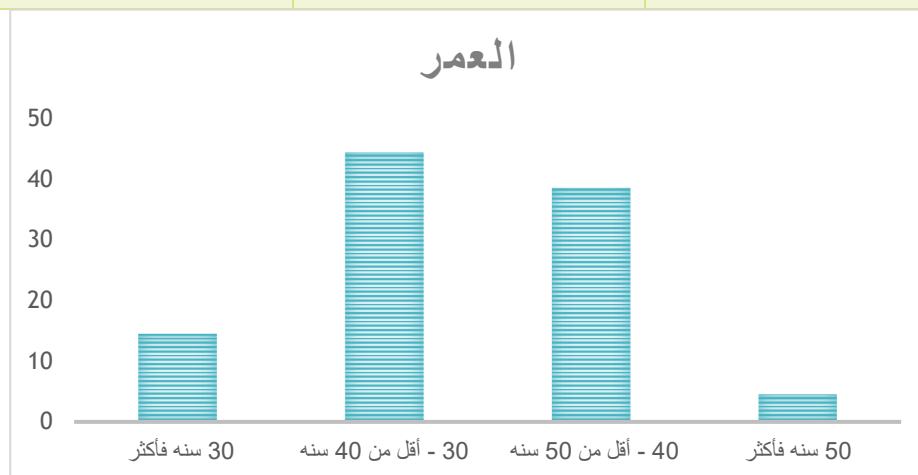
أظهر جدول (2) وشكل (2) أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور بنسبة (62.2%)، بما يعادل (74) فردًا، بينما بلغت نسبة الإناث (26.8%) من العينة، وعددهن (43) فردًا. يشير هذا إلى أن أغلبية العينة كانت من الذكور، وهو ما يمكن تفسيره بطبيعة العمل في شركات بيع الجملة والتجزئة الذي يتطلب موظفين ذكور نظرًا لطبيعة المهام الميدانية أو الفنية التي قد تكون أقل ملاءمة للإناث. كما قد يُعزى ذلك إلى العادات والتقاليد السائدة في المجتمع السعودي، والتي تميل إلى التقليل من توظيف الإناث في بعض القطاعات، خاصة تلك التي تتسم بظروف عمل صعبة.

2. العمر:

الجدول (3): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد عينة الدراسة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
30 سنة فأقل	17	14.5 %
30 – أقل من 40 سنة	52	44.4 %
40 – أقل من 50 سنة	45	38.5 %

50 سنة فأكثر	3	2.6 %
المجموع	117	100 %



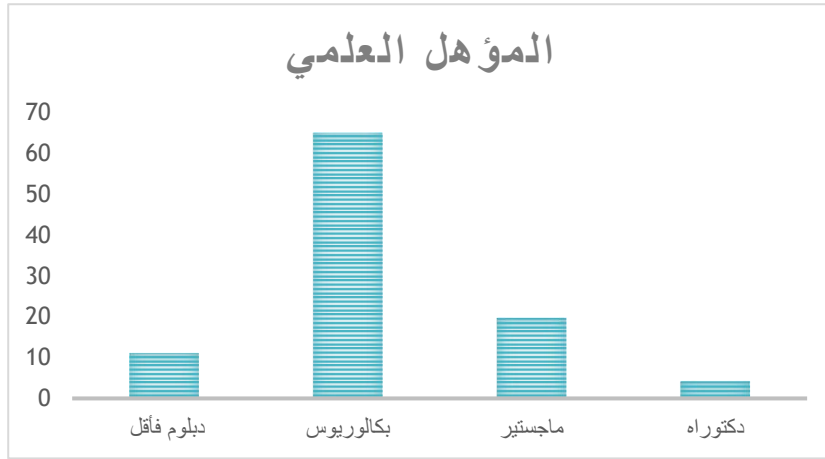
شكل (3): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد عينة الدراسة حسب العمر

تبين من جدول (3) أن (44.4%) من العينة تتراوح أعمارهم بين 30 إلى أقل من 40 سنة وعددهم (52) فرداً، وكانت أقل نسبة لفئة أقل من 50 سنة فما فوق بنسبة مئوية (2.6%) بواقع (3) فرداً ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن شركات بيع الجملة والتجزئة فيه من العاملين من جميع الفئات للقيام بالمهام.

3. المؤهل العلمي:

الجدول (4): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم فأقل	13	11.1 %
بكالوريوس	76	65 %
ماجستير	23	19.7 %
دكتوراه	5	4.2 %
المجموع	117	100 %



شكل (4): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

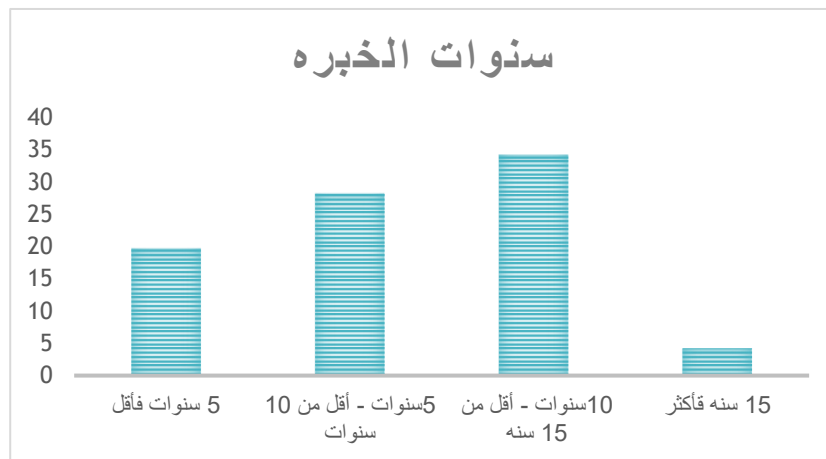
يبين جدول (4) أن (65%) من العينة مؤهلاتهم العلمية بدرجة البكالوريوس، وعددهم (76) فرداً، بينما (4.2%) منها دكتوراه وهذا ينسجم مع طبيعة العمل ووضع الوظائف في شركات بيع الجملة والتجزئة حيث تحتاج إلى مؤهلات من شهادة البكالوريوس.

4. عدد سنوات الخبرة:

الجدول (5): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد العينة للدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	23	19.7 %
5 سنوات – أقل من 10 سنوات	33	28.2 %
10 سنوات – أقل من 15 سنة	40	34.2 %
15 سنة فأكثر	21	17.9 %

المجموع	117	% 100
---------	-----	-------



شكل (5): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد العينة للدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

يوضح جدول (5) أن نسبة (34.2%) من أفراد العينة كانت سنوات خبرتهم تتراوح بين 10 إلى أقل من 15 سنة، وعددهم (16) فردًا. في المقابل، كانت أقل فئة هي من لديهم خبرة 15 سنة فأكثر، حيث بلغ عددهم (21) فردًا بنسبة (17.9%). يُفسر هذا التوزيع بتباين سنوات الخبرة بين الموظفين العاملين في شركات بيع الجملة والتجزئة، حيث تختلف مدة عمل كل موظف وفقًا لمسيرته المهنية وعدد السنوات التي أمضاها في القطاع.

3.4 تحليل فقرات استبانة الدراسة

تمثل الجداول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل ويشمل الإدارة الاستراتيجية، أيضاً المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

4.4 اختبار التوزيع الطبيعي:

تم حساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) لقياس مدى تماثل التوزيع. إذا كانت القيمة تقع خارج النطاق (± 1)، فهذا يشير إلى انحراف كبير في التوزيع. كما تم حساب قيمة التفلطح (Kurtosis)، حيث يُعتبر التوزيع طبيعيًا إذا لم تتجاوز قيمة التفلطح ± 2.58 عند مستوى دلالة 0.01 أو ± 1.96 عند مستوى دلالة 0.05 (Hair et al., 2018, p. 76).

الجدول (6): التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على اختبار (Skewness & Kurtosis)

المتغيرات	الإدارة	التحلل	الأهداف	صياغة	التقي	تطبيق	تنمية
	الإستراتيج	يل	الإستراتيج	الإستراتيجي	يم	الإستراتيج	المشاريع
	ية	الموق	ية	ات		ية	الصغيرة
		في					والمتموس
							طة
							الصادق
Swewness	-0.530	-	-0.253	-0.328	-	-0.590	-0.384
		0.51			0.47		
		1			3		
Kurtosis	-0.106	0.07	-0.320	-0.377	-	-0.364	-0.585
		2			0.44		
					7		

استنادًا إلى بيانات الاختبار الواردة في الجدول (6)، يتضح أن توزيع البيانات كان طبيعيًا، حيث

لم تقع قيم معامل الالتواء (Skewness) خارج نطاق (± 1)، ولم تتجاوز قيم التفلطح (Kurtosis) النطاق (± 1.96) عند مستوى الدلالة (0.05). أولاً: بالنسبة للمتغير المستقل، وهو الإدارة الاستراتيجية، تم التأكد من توزيع البيانات بشكل طبيعي وفقاً لهذه المؤشرات.

البعد الأول: التحليل الموقفي

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التحليل الموقفي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوي
1	تقوم شركات بيع الجملة والتجزئة بعمل تحليل موقفي للتعرف على سير أدائه.	4.51	0.615	1	مرتفع
2	يعتبر التحليل الموقفي من أهم عوامل نجاح شركات بيع الجملة والتجزئة	4.30	0.613	2	مرتفع
3	تقوم شركة بالكشف عن نقاط القوة والضعف من خلال التحليل الموقفي لبيئته الداخلية.	4.16	0.738	5	مرتفع
4	تتابع شركات بيع الجملة والتجزئة باهتمام تأثير عوامل البيئة الخارجية على أداء شركات بيع الجملة والتجزئة .	4.18	0.721	4	مرتفع
5	تعمل شركات بيع الجملة والتجزئة على تحليل أوضاع المنافسين الرئيسيين خلال فترة زمنية معينة.	4.21	0.773	3	مرتفع
	الإجمالي العام	4.27	0.70		مرتفع

يوضح الجدول السابق قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التحليل الموقفي. أظهرت النتائج أن أعلى متوسط حسابي كان للسؤال الأول، الذي ينص على: "يقوم صندوق التنمية والتشغيل في الأردن بعمل تحليل موقفي للتعرف على سير أدائه"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.51) مع انحراف معياري

قدره (0.615). في المقابل، كانت أقل قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة الثالثة التي تنص على: "تقوم شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية بالكشف عن نقاط القوة والضعف من خلال التحليل الموقفي لبيئتها الداخلية"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.21) بانحراف معياري قدره (0.773). أما المتوسط العام فقد بلغ (4.27) مع انحراف معياري قدره (0.70)، مما يشير إلى مستوى عام مرتفع.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد الأهداف الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوي
6	تسعى شركات بيع الجملة والتجزئة إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للصندوق.	3.93	0.794	3	مرتفع
7	تعمل شركات بيع الجملة والتجزئة على تحليل الفرص أو القيود في البيئة الخارجية للصندوق.	3.00	1.029	4	متوسط
8	تقوم شركات بيع الجملة والتجزئة بتخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة.	4.30	0.805	2	مرتفع
9	تحرص شركات بيع الجملة والتجزئة على الاستثمار بالجدارات التي يملكها بهدف تحقيق الميزة التنافسية.	2.88	1.046	5	متوسط
10	تسعى شركات بيع الجملة والتجزئة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية للصندوق لتحقيق الأهداف المنشودة.	4.31	0.604	1	مرتفع

الإجمالي العام	3.69	0.86	مرتفع
----------------	------	------	-------

يوضح الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الأهداف الاستراتيجية. أظهرت النتائج أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة (10)، التي تنص على: "تسعى شركات بيع الجملة والتجزئة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية لتحقيق الأهداف المنشودة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.31) مع انحراف معياري قدره (0.604). من ناحية أخرى، سجلت الفقرة (9)، التي تنص على: "يحرص صندوق التنمية والتشغيل على الاستثمار في الجدارات التي يملكها بهدف تحقيق الميزة التنافسية"، أقل متوسط حسابي، حيث بلغ (2.88) مع انحراف معياري قدره (1.046). أما المتوسط العام للأهداف الاستراتيجية فقد بلغ (3.69) مع انحراف معياري قدره (0.86)، مما يعكس مستوى عام مرتفع.

البعد الثالث: صياغة الاستراتيجيات

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد صياغة الاستراتيجيات

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوي
11	تقوم شركات بيع الجملة والتجزئة بتنفيذ السياسات الموضوعة بفاعلية.	4.17	0.737	2	مرتفع
12	تسعى شركات بيع الجملة والتجزئة لتنمية الوعي للاستراتيجيات.	4.15	0.738	3	مرتفع
13	تقوم شركات بيع الجملة والتجزئة بتطوير أنظمة المعلومات لتنفيذ الاستراتيجية بشكل مناسب.	4.54	0.556	1	مرتفع
14	تقوم شركات بيع الجملة والتجزئة بتطوير العاملين لزيادة دافعيتهم في العمل.	3.28	1.093	5	متوسط

مرتفع	4	0.738	3.98	15 تتابع شركات بيع الجملة والتجزئة مدى تحقق الأهداف السنوية الموضوعة باستمرار.
مرتفع		0.77	4.02	الإجمالي العام

يوضح الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمُتغير صياغة الاستراتيجيات. أظهرت النتائج أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة (13)، التي تنص على: "تقوم شركات بيع الجملة والتجزئة بتطوير أنظمة المعلومات لتنفيذ الاستراتيجية بشكل مناسب"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.54) مع انحراف معياري قدره (0.556). بينما كانت أقل قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة (14)، التي تنص على: "تقوم شركات بيع الجملة والتجزئة بتطوير العاملين لزيادة دافعيتهم في العمل"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.28) مع انحراف معياري قدره (1.093). أما المتوسط العام لمُتغير صياغة الاستراتيجيات فقد بلغ (4.02) مع انحراف معياري قدره (0.77)، مما يعكس مستوى عام مرتفع.

البعد الرابع: تطبيق الاستراتيجية

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تطبيق الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوي
16	يتم تطبيق الاستراتيجية وفق الخطة الموضوعة في شركات بيع الجملة والتجزئة .	4.42	0.544	3	مرتفع
17	يتم مراجعة تطبيق الاستراتيجية للتأكد من أنها ضمن المستويات المطلوبة.	4.70	0.485	1	مرتفع
18	يتم تعديل الاستراتيجية في حال وجد ثغرات فيها.	4.04	0.765	5	مرتفع

مرتفع	2	0.566	4.48	يهدف تطبيق الاستراتيجية الى تحسين بيئة العمل في شركات بيع الجملة والتجزئة .	90
مرتفع	4	0.644	4.20	يتم تدريب العاملين على تطبيق الاستراتيجية بشكل مناسب.	20
مرتفع		0.60	4.37	الإجمالي العام	

يوضح الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير تطبيق الاستراتيجية. أظهرت النتائج أن أعلى متوسط حسابي كان للسؤال (17)، الذي ينص على: "يتم مراجعة تطبيق الاستراتيجية للتأكد من أنها ضمن المستويات المطلوبة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة مرتفعة (4.70) مع انحراف معياري قدره (0.485). من ناحية أخرى، كانت أقل قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة (18)، التي تنص على: "يتم تعديل الاستراتيجية في حال وُجدت ثغرات فيها"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.04) مع انحراف معياري قدره (0.765). أما المتوسط العام لمتغير تطبيق الاستراتيجية فقد بلغ (4.37) مع انحراف معياري قدره (0.60)، مما يعكس مستوى عام مرتفع.

البعد الخامس: التقييم

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التقييم

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوي
21	تقوم شركات بيع الجملة والتجزئة بمراجعة العناصر الداخلية والخارجية المؤثرة على عمل المشروع باستمرار.	4.25	0.657	4	مرتفع
22	تعمل شركات بيع الجملة والتجزئة على قياس أدائه لتلافي جوانب القصور في عمل المشروع	4.04	0.754	5	مرتفع

23	تهدف عملية التقييم في المشاريع الصغيرة والمتوسطة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية باستمرار.	4.73	0.483	1	مرتفع
24	تعد عملية تقييم الاستراتيجية مهمة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة لأنها تلقي الضوء على درجة تحقيق الخطط الشاملة في تحقيق النتائج المرجوة.	4.52	0.571	2	مرتفع
25	تعد عملية تقييم الاستراتيجية هامة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة حيث من خلالها يتم تطوير المدخلات للتخطيط الاستراتيجي الجديد.	4.44	0.588	3	مرتفع
	الإجمالي العام	4.40	0.61		مرتفع

يوضح الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التقييم. أظهرت النتائج أن أعلى متوسط حسابي كان للسؤال (23)، الذي ينص على: "تهدف عملية التقييم في صندوق التنمية والتشغيل إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية باستمرار"، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة مرتفعة (4.73) مع انحراف معياري قدره (0.483). في المقابل، كانت أقل قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة (22)، التي تنص على: "تعمل شركات بيع الجملة والتجزئة على قياس أدائها لتلافي جوانب القصور في عمل المشروع"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.04) مع انحراف معياري قدره (0.754). أما المتوسط العام لمتغير التقييم فقد بلغ (4.40) مع انحراف معياري قدره (0.61)، مما يشير إلى مستوى عام مرتفع.

ثانياً: المتغير التابع: تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة

البعد الأول: الكفاءة

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الكفاءة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يحرص العاملون في شركات بيع الجملة والتجزئة على أداء المهام المطلوبة منهم بجودة عالية.	4.03	0.786	4	مرتفع
2	يتم تنفيذ العمل في الوقت المحدد لتحسين بيئة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الرياض .	4.28	0.682	2	مرتفع
3	يبدل العاملون في شركات بيع الجملة والتجزئة جهوداً واضحة للمساعدة في زيادة عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة.	3.54	0.956	5	متوسط
4	يساعد العاملون المستفيدين من المشاريع في تصحيح الأخطاء الناتجة عن عدم قدرتهم في إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة.	4.33	0.716	1	مرتفع
5	يتوفر لدى العاملين في شركات بيع الجملة والتجزئة الكفاءة في تطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة.	4.04	0.727	3	مرتفع
	الإجمالي العام	4.04	0.78		مرتفع

يوضح الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الكفاءة. أظهرت النتائج أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت للسؤال (4)، الذي ينص على: "يساعد العاملون أصحاب المشاريع في تصحيح الأخطاء الناتجة عن عدم قدرتهم في إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة"، حيث بلغ المتوسط

الحسابي (4.33) مع انحراف معياري قدره (0.716). من جهة أخرى، كانت أقل قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة (3)، التي تنص على: "يبدل العاملون في شركات بيع الجملة والتجزئة جهوداً واضحة للمساعدة في زيادة عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.54) مع انحراف معياري قدره (0.956). أما المتوسط العام لمتغير الكفاءة فقد بلغ (4.04) مع انحراف معياري قدره (0.78)، مما يعكس مستوى عام مرتفع.

البعد الثاني: تبني الابتكار

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تبني الابتكار

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوي
6	تعمل الإدارة العليا في شركات بيع الجملة والتجزئة على تشجيع أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تتصف بالابتكار.	4.10	0.757	3	مرتفع
7	يعمل شركات بيع الجملة والتجزئة على فحص مدى قدرة أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة على النمو.	4.02	0.775	5	مرتفع
8	يوفر شركات بيع الجملة والتجزئة مزيداً من الدعم للمشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تحقق نجاحاً مستمراً.	4.20	0.665	1	متوسط
9	تتم متابعة المشروعات الصغيرة والمتوسطة من قبل المشاريع الصغيرة والمتوسطة للتأكد من مدى كفاءتها.	4.04	0.774	4	مرتفع

مرتفع	2	0.694	4.19	يسعى شركات بيع الجملة والتجزئة لإتباع منهج جديد في العمل من خلال عمليات البحث في تنمية المشاريع الإنتاجية.	10
مرتفع		0.73	4.11	الإجمالي العام	

يمثل الجدول أعلاه قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التابع (تبني الابتكار) حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للسؤال (8) والذي ينص على "يوفر شركات بيع الجملة والتجزئة مزيداً من الدعم للمشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تحقق نجاحاً مستمراً"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.20) وبانحراف معياري (0.665)، كما ان اقل متوسط حسابي كان للفقرة (7) والتي تنص على "يعمل شركات بيع الجملة والتجزئة على فحص مدى قدرة أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة على النمو" والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.02) بانحراف معياري (0.665)، اما المتوسط العام فقد بلغ (4.11) وبانحراف معياري (0.73) وبمستوى عام مرتفع.

البعد الثاني: الاستدامة

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاستدامة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوي
11	يهدف صندوق التنمية والتشغيل لمعرفة الفوائد التي تقدمها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المنشودة.	4.32	0.715	1	مرتفع
12	تعمل شركات بيع الجملة والتجزئة على التأكد من مدى استمرارية العمل في المشروع.	3.99	0.819	3	مرتفع

مرتفع	2	0.771	4.10	يهتم شركات بيع الجملة والتجزئة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تساهم في حماية البيئة.	13
متوسط	5	1.144	3.29	ينسق شركات بيع الجملة والتجزئة مع جهات مختصة لإيجاد صيغة يمكن من خلالها دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة.	14
مرتفع	4	0.87	3.92	تحاول الإدارة العليا البحث عن المعوقات التي تحد من قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الإستدامة.	15
مرتفع		0.87	3.92	الإجمالي العام	

يوضح الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع (الاستدامة). أظهرت النتائج أن أعلى متوسط حسابي كان للسؤال (11)، الذي ينص على: "يهدف صندوق التنمية والتشغيل لمعرفة الفوائد التي تقدمها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المنشودة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.32) مع انحراف معياري قدره (0.715). في المقابل، كانت أقل قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة (14)، التي تنص على: "ينسق شركات بيع الجملة والتجزئة مع جهات مختصة لإيجاد صيغة يمكن من خلالها دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.29) مع انحراف معياري قدره (1.144). أما المتوسط العام لمتغير الاستدامة فقد بلغ (3.92) مع انحراف معياري قدره (0.87)، مما يشير إلى مستوى عام مرتفع.

5.4 اختبار الفرضيات

تم إجراء عدد من الاختبارات للتأكد من مدي قبول نموذج الدراسة وهي:

الجدول (15): قبول أنموذج الدراسة باستخدام برنامج AMOS Version: 18

المؤشر	شرط القبول	القيمة	المسجلة المرجع
للمنموذج الافتراضي			
20 % DF	أقل من أو يساوي (2)	1.870	Hair et al, 2010
GFI	أكبر من (0.8)	0.940	Etezadi et al, 1996
CFI	أكبر من (0.9)	0.960	Lan, 2011
RMR	أقل من 0.05	0.005	Hair et al, 2010
TLI	أكبر من 0.09	0.911	Hair et al, 2010
NFI	أكبر من 0.9	0.968	Wang, Wang, 2012
RMSEA	أكبر من 0.8	0.062	Lan, 2011

1- مؤشر المطابقة المطلقة (Absolute Fit Index) تعتمد هذه المؤشرات على مقارنة مقدار التباين في العينة بالمصفوفة المحللة. من بين هذه المؤشرات يأتي مؤشر حسن المطابقة (GFI) ، الذي يقيس مقدار التباين في المصفوفة المحللة وتكون قيمته بين (0-1) ، حيث تشير القيمة المرتفعة إلى تطابق أفضل. بالإضافة إلى ذلك، تشمل المؤشرات الأخرى مؤشر (RMSEA) ومؤشر (RMR) من الجداول (10-4). يظهر أن (GFI = 0.890) و (RMSEA = 0.064)، مما يدل على قبول أنموذج الدراسة.

2- مؤشر المطابقة المتزايدة (Incremental Fit Index) تُستخدم هذه المؤشرات لمقارنة النموذج المقترح مع النموذج الصفري الذي يفترض وجود عامل واحد فقط في مصفوفة الارتباطات المقاسة. تشمل هذه المؤشرات مؤشر المطابقة المقارنة (CFI) ، ومؤشر الملاءمة الطبيعي (NFI) ، ومؤشر Tucker-Lewis (TLI) كما هو موضح في الجدول (10-4)، كانت القيم (CFI = 0.970 > 0.90) ، و (NFI = 0.910 > 0.90) ، و (TLI = 0.910 > 0.90)، مما يشير إلى جودة النموذج المقترح.

3- مؤشر الجزم (Parsimonious Fit Index) يقيس هذا المؤشر مدى اليقين في قبول النموذج كلياً، مثل مؤشر النسبة بين مربع كاي ودرجات الحرية (x^2/df) من الجدول (15)، تبين أن النسبة ($x^2/df = 1.87 < 2$)، مما يعكس الجزم بقبول أنموذج الدراسة.

4- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: تمثلت الفرضية الرئيسية في أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 α) > للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة بأبعادها (الكفاءة، تبني الابتكار، الاستدامة) في شركات بيع الجملة والتجزئة. تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد المعياري (standard multiple linear regression) ، (stepwise multiple linear regression) التدريجي ،

وكانت النتائج موضحة في الجدول (16)

الجدول (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) علي تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة بأبعادها (الكفاءة، تبني الأفكار، الاستدامة) في شركات بيع الجملة والتجزئة .

المتغير التابع	المتغير المستقل	معاملات الإدارة الاستراتيجية	B	الخطأ المعياري	معامل بيتا β	قيمة T (T)	Sig.
تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة	الإدارة الاستراتيجية	المعيارية	Unstandardized coefficients	Standardized coefficients	المحسوبة		
Constant	1.795	0.161			11.130	0.000	
التحليل الموقفي	0.157	0.036	0.243		4.343	0.000	
الأهداف الاستراتيجية	0.246	0.060	0.371		4.074	0.000	

0.000	5.817	0.406	0.041	0.236	صياغة الإستراتيجيات	
0.000	4.078	0.373	0.061	0.248	التقييم	
0.137	1.494	0.107	0.050	0.082	تطبيق الإستراتيجية	
Sig. F	F	قيمة المحسوبة	DF	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.000	78.586	3	0.603	0.777		

تشير نتائج الجدول رقم (16) إلى تحليل تأثير أبعاد المتغير المستقل على تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة. أظهر معامل الارتباط ($R = 0.603a$) وجود علاقة إيجابية بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، بينما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.777$)، مما يدل على أن (77.7%) من التغيرات في تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة تُعزى إلى تطبيق الإدارة الاستراتيجية، في حين أن (22.3%) تعود إلى متغيرات أخرى لم يتم تضمينها في نموذج الدراسة.

وفقاً لنتائج جدول المعاملات، بلغت قيمة (B) في بعد التحليل الموقفي (0.157)، مع قيمة (t) بلغت (4.343) ومستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. بالنسبة لبعد الأهداف الاستراتيجية، بلغت قيمة (B) (0.246) وقيمة (t) (4.074) بمستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى عدم معنوية هذا البعد. في بعد صياغة الاستراتيجيات، كانت قيمة (B) (0.236) وقيمة (t) (5.817) بمستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أن هذا البعد غير معنوي أيضاً. أما بعد التقييم، فبلغت قيمة (B) (0.248) وقيمة (t) (4.078) بمستوى دلالة (0.000)، مما يدل على معنوية تأثير هذا البعد. في حين بلغت قيمة (B) لبعد تطبيق الاستراتيجية (0.082) وقيمة (t) (1.494) بمستوى دلالة (0.137)، مما يشير إلى عدم معنوية تأثير هذا البعد.

خلص التحليل إلى أن تأثير الإدارة الاستراتيجية على تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة تحقق بشكل معنوي، حيث بلغت قيمة (F) (52.028) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى معنوية النموذج عند مستوى (0.05). $\alpha >$ بناءً على ذلك، تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) $\alpha >$ للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة بأبعادها (الكفاءة، تبني الابتكار، الاستدامة) في شركات بيع الجملة والتجزئة بالمملكة العربية السعودية.

للتعرف على أكثر أبعاد الإدارة الاستراتيجية تأثيراً في تنمية المشاريع، تم استخدام معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Linear Regression)، وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول (17): الانحدار المتعدد التدريجي لأثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة بأبعادها (الكفاءة، تبني الابتكار، الاستدامة) في شركات بيع الجملة والتجزئة بالمملكة العربية السعودية.

النموذج	الإدارة	B	T	Sig.	R ²	F	Sig.
ج	الإستراتيجية						
الأول	التحليل	0.38	11.04	0.00	0.43	121.90	0.00
	الموقفي	5	1	0	7	5	0
الثاني	الأهداف	0.28	11.14	0.00	0.59	121.92	0.00
	الإستراتيجية	3	4	0	7	2	0
	صياغة الإستراتيجية	1	2	0	6	0	0
ت							

0.00	115.84	0.59	0.00	8.889	0.27	التقييم	الثالث
0	6	9	0		2		
			0.00	7.889	0.35	تطبيق	
			0		0	الإستراتيجية	

يوضح الجدول (17) نتائج تحليل الانحدار التدريجي لتأثير أبعاد الإدارة الاستراتيجية (التحليل

الموقف، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة بأبعادها (الكفاءة، تبني الابتكار، الاستدامة) في شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية. أظهر تحليل الانحدار أن البعد الأكثر تأثيراً في تنمية المشاريع كان التحليل الموقف، حيث فسر ما نسبته (43.7%) من التباين في النموذج الأول.

عند إضافة الأهداف الاستراتيجية في النموذج الثاني، زادت نسبة التباين المفسرة لتصل إلى (59.8%)، مما يشير إلى أن صياغة الاستراتيجيات كانت من بين أكثر الأبعاد تأثيراً في تعزيز تنمية المشاريع بنسبة تفسير بلغت (0.599). أما بالنسبة لأبعاد التقييم وتطبيق الاستراتيجية، فقد تبين أن تأثيرهما لم يكن معنوياً في هذا السياق.

هذه النتائج توضح أن التركيز على التحليل الموقف وصياغة الاستراتيجيات يلعب دوراً محورياً في دعم وتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، بينما كان تأثير التقييم وتطبيق الاستراتيجية أقل أهمية من الناحية الإحصائية..

الجدول (18): نتائج اختبار فرضيات الأثر المباشر باستخدام (Structural Equation Modeling) في برنامج (18 AMOS Version)

اختبار الأثر المباشر لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الابتكار					
الفرضية	Standardize of estimates	Standard error	T value	P value	
Ho1	أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها علي الكفاءة	0.353	0.136	19.548	0.034
Ho2	أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها علي تبني الأفكار	0.365	0.93	34.566	0.036
Ho3	أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها علي الإستدامة	0.326	0.156	16.546	0.015

1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) < a) للإدارة الاستراتيجية

بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على البعد التابع (الكفاءة) في شركات بيع الجملة والتجزئة بالمملكة العربية السعودية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار البسيط والذي يظهر نتائجه بالجدول (25)

الجدول (19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على البعد التابع (الكفاءة) في شركات بيع الجملة والتجزئة بالمملكة العربية السعودية.

Durbin-Watson	Std. error of the estimate	Adjusted R square	R square	R	Model
1.823	0.353	0.029	0.293	^a 0.541	الكفاءة
ANOVA ^a					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of squares	model
^b 0.00	110.500	13.807	1	13.807	Regression
		0.125	267	33.361	Residual
			268	47.168	Total
Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized coefficients	Unstandardized coefficients		Model
		Beta	Std. error	B	
0.000	19.548		0.136	2.656	Constant
0.000	10.512	0.541	0.033	0.350	التحليل الموقفي
0.000	9.669	0.566	0.071	0.691	الأهداف الإستراتيجية
0.000	12.661	0.669	0.061	0.775	صياغة الإستراتيجيات
0.000	13.725	0.698	0.059	0.809	التقييم

0.017	2.409	0.194	0.067	0.162	تطبيق الإستراتيجية
-------	-------	-------	-------	-------	--------------------

تشير نتائج الجدول رقم (19) إلى تأثير الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، التقييم، تطبيق الاستراتيجية) على الكفاءة. أظهر معامل الارتباط ($R = 0.541$) وجود علاقة إيجابية بين المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الكفاءة). كما أوضحت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.293$) أن (29.3%) من التباينات في الكفاءة تُعزى لتطبيق الإدارة الاستراتيجية، بينما تعود نسبة (70.7%) إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

من خلال تحليل جدول المعاملات، تبين أن قيمة (B) لبعد التحليل الموقفي بلغت (0.350)، مع قيمة (t) قدرها (10.512) ومستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. أما بعد الأهداف الاستراتيجية، فقد كانت قيمة (B) (0.691) وقيمة (t) (6.669) بمستوى دلالة (0.000)، مما يدل على معنوية تأثير هذا البعد. فيما يخص بعد صياغة الاستراتيجيات، كانت قيمة (B) (0.775) وقيمة (t) (12.661) بمستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى عدم معنوية هذا البعد. بالنسبة لبعد التقييم، بلغت قيمة (B) (0.890) وقيمة (t) (13.725) بمستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد معنوية هذا البعد. بينما كانت قيمة (B) لبعد تطبيق الاستراتيجية (0.162) وقيمة (t) (2.409) بمستوى دلالة (0.037)، مما يشير إلى أن تأثير هذا البعد غير معنوي.

استنادًا إلى نتائج التحليل، أظهرت الإدارة الاستراتيجية تأثيرًا معنويًا على الكفاءة، حيث بلغت قيمة (F) (110.500) بمستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05). $\alpha >$ بناءً على ذلك، تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) $\alpha >$ للإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على الكفاءة في شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية.

الفرضية: H01-2

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) > للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على البعد التابع (تبني الابتكار) في شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية. للإجابة عن هذه الفرضية، تم إجراء تحليل الانحدار البسيط، وتظهر نتائجه في الجدول (20).

الجدول (20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على البعد التابع (تبني الابتكار) في شركات بيع الجملة والتجزئة بالمملكة العربية السعودية.

Durbin-Watson	Std. error of the estimate	Adjusted R square	R square	R	R	Model
1.832	0.365	0.045	0.247	^a 0.497		تبني الأفكار
ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of squares	model	
^b 0.00	87.771	11.669	1	11.669	Regression	تبني
		0.133	267	35.498	Residual	الأفكار
			268	47.168	Total	
Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized coefficients	Unstandardized coefficients	Model		
		Beta	Std. error	B		
0.000	34.566		0.093	3.219	Constant	

0.000	9.369	0.497	0.025	0.231	التحليل الموقفي	تبني الأفكار
0.000	2.743	0.189	0.055	0.151	الأهداف الإستراتيجية	
0.000	9.669	2.409	0.194	0.067	صياغة الإستراتيجيات	
0.000	12.661	3.944	0.288	0.055	التقييم	
0.055	13.725	3.942	0.286	0.054	تطبيق الإستراتيجية	

تشير نتائج الجدول رقم (20) إلى تأثير أبعاد الإدارة الاستراتيجية على تبني الابتكار. أظهر معامل الارتباط ($R = 0.497$) وجود علاقة إيجابية بين أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) والمتغير التابع (تبني الابتكار). كما أظهرت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.247$) أن (24.7%) من التباينات في تبني الابتكار تُعزى لتطبيق الإدارة الاستراتيجية، بينما تعود النسبة المتبقية (74.3%) إلى متغيرات أخرى لم تُدرج في نموذج الدراسة.

من خلال تحليل جدول المعاملات، أظهرت النتائج أن قيمة (B) لبعد التحليل الموقفي بلغت (0.231) مع قيمة (t) قدرها (9.369) ومستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. أما بعد الأهداف الاستراتيجية، فقد كانت قيمة (B) (0.151) وقيمة (t) (2.743) بمستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أن هذا البعد غير معنوي. بلغت قيمة (B) لبعد صياغة الاستراتيجيات (0.067) مع قيمة (t) قدرها (9.669) بمستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى عدم معنوية هذا البعد. في حين بلغت قيمة (B) لبعد التقييم (0.055) وقيمة (t) (12.661) بمستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أن هذا البعد معنوي. أما بعد تطبيق الاستراتيجية، فقد كانت قيمة (B) (0.054) وقيمة (t) (13.725) بمستوى دلالة (0.137)، مما يشير إلى أن تأثير هذا البعد غير معنوي.

استنادًا إلى نتائج التحليل، تبين أن الإدارة الاستراتيجية لها تأثير معنوي على تبني الابتكار، حيث بلغت قيمة (87.771) (F) بمستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05). α > بناءً على ذلك، تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) α > للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على تبني الابتكار في شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية.

الفرضية: H01-3

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) α > للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على الاستدامة في شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية. للإجابة عن هذه الفرضية، تم إجراء تحليل الانحدار البسيط، وتظهر نتائجه في الجدول (21).

الجدول رقم (21) بعد الإدارة الاستراتيجية في الاستدامة

Durbin-Watson	Std. error of the estimate	Adjusted R square	R square	R	Model
1.832	0.362	0.056	0.259	0.509 ^a	الاستدامة
ANOVA ^a					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of squares	model
^b 0.00	93.364	12.220	1	12.220	Regression
		0.131	267	34.947	Residual

			268	47.16	Total	
				8		
Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Beta	Std. error	B		
0.000	16.546		0.156	2.577	Constant	الاستخدام ة
0.000	9.663	0.509	0.037	0.358	التحليل الموقفى	
0.000	2.743	0.189	0.055	0.151	الأهداف الإستراتيجية	
0.010	3.410	0.194	0.067	0.162	صياغة الإستراتيجية ت	
0.000	3.111	0.288	0.055	0.276	التقييم	
0.000	4.255	0.295	0.069	0.266	تطبيق الإستراتيجية	

تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط ($R = 0.509$) يعكس وجود علاقة إيجابية بين أبعاد المتغير

المستقل (الإدارة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الاستدامة). كما أوضحت قيمة معامل التحديد ($R^2 =$

0.259) أن 25.9% من التباين في الاستدامة يُعزى لتطبيق الإدارة الاستراتيجية، بينما تعود النسبة

المتبقية (74.1%) إلى عوامل أخرى لم يتم تضمينها في نموذج الدراسة.

من خلال تحليل جدول المعاملات، أظهرت النتائج أن قيمة (B) للإدارة الاستراتيجية بلغت (0.358) مع قيمة (t) قدرها (9.663) ومستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. أما بالنسبة لبعد الأهداف الاستراتيجية، فقد بلغت قيمة (B) مع قيمة (t) قدرها (2.743) ومستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أن هذا البعد معنوي أيضاً. بلغت قيمة (B) لبعد صياغة الاستراتيجيات (0.162) مع قيمة (t) قدرها (3.410) ومستوى دلالة (0.010)، مما يشير إلى أن هذا البعد غير معنوي. كما أظهرت النتائج أن قيمة (B) لبعد التقييم بلغت (0.266) مع قيمة (t) قدرها (4.255) ومستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أن تأثير هذا البعد معنوي. في المقابل، بلغت قيمة (B) لبعد تطبيق الاستراتيجية (0.082) مع قيمة (t) قدرها (1.494) ومستوى دلالة (0.137)، مما يشير إلى عدم معنوية تأثير هذا البعد.

استناداً إلى نتائج التحليل، يتضح أن الإدارة الاستراتيجية لها تأثير معنوي على الاستدامة، حيث بلغت قيمة (F) (93.364) بمستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05). α بناءً على ذلك، تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) α للإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على الاستدامة في شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية.

الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد:

تضمن هذا الفصل مناقشة لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها وعرضاً لأهم التوصيات وعلى النحو الآتي:

2.5 مناقشة النتائج:

أولاً: المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية

- التحليل الموقفي: يوضح الجدول (1) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التحليل الموقفي. أظهرت النتائج أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت للسؤال (1) الذي ينص على: "تقوم المشاريع الصغيرة والمتوسطة بعمل تحليل موقفي للتعرف على سير أدائها"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.51) مع انحراف معياري قدره (0.615). في المقابل، كانت أقل قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة (3) التي تنص على: "تقوم شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية بالكشف عن نقاط القوة والضعف من خلال التحليل الموقفي لبيئتها الداخلية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.21) مع انحراف معياري قدره (0.773). أما المتوسط العام لبعده التحليل الموقفي فقد بلغ (4.27) مع انحراف معياري قدره (0.70)، مما يعكس مستوى عامًا مرتفعًا.

- الأهداف الاستراتيجية: يوضح الجدول (2) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الأهداف الاستراتيجية. أظهرت النتائج أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت للفقرة (10) التي تنص على: "تسعى شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية لتحقيق الأهداف المنشودة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.31) مع انحراف معياري قدره (0.604). بينما كانت أقل قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة (9) التي تنص على:

"تحرص المشاريع الصغيرة والمتوسطة على الاستثمار في الجدارات التي تملكها بهدف تحقيق الميزة التنافسية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.88) مع انحراف معياري قدره (1.046). أما المتوسط العام لمتغير الأهداف الاستراتيجية فقد بلغ (3.69) مع انحراف معياري قدره (0.86)، مما يعكس مستوى عامًا مرتفعًا.

تشير الدراسة إلى وجود تراجع بسيط في مستوى التحليل البيئي الخارجي عند وضع الأهداف الاستراتيجية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة. كما تبرز أهمية الاستثمار في الجدارات والقدرات المتاحة لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

- صياغة الاستراتيجيات: يوضح الجدول (3) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير صياغة الاستراتيجيات. أظهرت النتائج أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت للفقرة (13)، التي تنص على: "تقوم شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية بتطوير أنظمة المعلومات لتنفيذ الاستراتيجية بشكل مناسب"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.54) مع انحراف معياري قدره (0.556). بينما كانت أقل قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة (14)، التي تنص على: "يقوم صندوق التنمية والتشغيل بتطوير العاملين لزيادة دافعيتهم في العمل"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.28) مع انحراف معياري قدره (1.093). أما المتوسط العام لمتغير صياغة الاستراتيجيات فقد بلغ (4.02) مع انحراف معياري قدره (0.77)، مما يشير إلى مستوى عام مرتفع. يمكن تفسير ذلك بأن شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة تولي أهمية كبيرة لتطوير أنظمة المعلومات لدعم تنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال، مما يساهم في تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتعزيز قدرتها التنافسية.

- تطبيق الاستراتيجية: يوضح الجدول (4) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير تطبيق الاستراتيجية. أظهرت النتائج أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت للسؤال (22)، الذي ينص على: "يتم مراجعة تطبيق الاستراتيجية للتأكد من أنها ضمن المستويات

المطلوبة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.70) مع انحراف معياري قدره (0.485). في المقابل، كانت أقل قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة (23)، التي تنص على: "يتم تعديل الاستراتيجية في حال وجد ثغرات فيها"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.04) مع انحراف معياري قدره (0.765). أما المتوسط العام لمتغير تطبيق الاستراتيجية فقد بلغ (4.37) مع انحراف معياري قدره (0.60)، مما يعكس مستوى عام مرتفع.

يمكن تفسير هذه النتائج بأن عملية تطبيق الاستراتيجية تمثل خطوة حاسمة في إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، حيث تضمن التحقق من سير العمليات وفقاً للخطط الموضوعية والتأكد من تحقيق الأهداف بكفاءة. يعكس ذلك إدراك شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة لأهمية مراجعة وتعديل الاستراتيجيات عند الحاجة لضمان استمرارية النجاح والتطوير.

- التقييم: يوضح الجدول (5) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التقييم. أظهرت النتائج أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت للسؤال (18) الذي ينص على: "تهدف عملية التقييم في صندوق التنمية والتشغيل لاتخاذ الإجراءات التصحيحية باستمرار"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.73) مع انحراف معياري قدره (0.483). من ناحية أخرى، كانت أقل قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة (17)، التي تنص على: "يعمل شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية على قياس أدائه لتلافي جوانب القصور في عمل المشروع"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.04) مع انحراف معياري قدره (0.754). أما المتوسط العام لمتغير التقييم فقد بلغ (4.40) مع انحراف معياري قدره (0.61)، مما يعكس مستوى عامًا مرتفعًا.

- المتغير التابع: تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة
 - الكفاءة: يوضح الجدول (6) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الكفاءة. أظهرت النتائج أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت للسؤال (4)، الذي ينص على: "يساعد العاملون أصحاب المشاريع في تصحيح الأخطاء الناتجة عن عدم

قدرتهم في إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.33) مع انحراف معياري قدره (0.716). في المقابل، كانت أقل قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة (3)، التي تنص على: "يبدل العاملون في شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية جهودًا واضحة للمساعدة في زيادة عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.54) مع انحراف معياري قدره (0.956). أما المتوسط العام لمتغير الكفاءة فقد بلغ (4.04) مع انحراف معياري قدره (0.78)، مما يعكس مستوى عامًا مرتفعًا. تُظهر هذه النتائج أهمية تطوير جهود العاملين لزيادة دافعيّتهم في العمل، مما يسهم في زيادة عدد المشاريع الممولة والمشروعات الناجحة.

○ تبني الابتكار: يوضح الجدول (7) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع تبني الابتكار. أظهرت النتائج أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت للسؤال (8)، الذي ينص على: "يوفر شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية مزيدًا من الدعم للمشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تحقق نجاحًا مستمرًا"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.20) مع انحراف معياري قدره (0.665). بينما كانت أقل قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة (7)، التي تنص على: "يعمل شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية على فحص مدى قدرة أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة على النمو"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.02) مع انحراف معياري قدره (0.665). أما المتوسط العام فقد بلغ (4.11) مع انحراف معياري قدره (0.73)، مما يعكس مستوى عامًا مرتفعًا. توضح هذه النتائج أن شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية تولي أهمية لدعم الابتكار في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، مما يساعد في تعزيز نمو هذه المشاريع وتطويرها بشكل مستدام.

• الاستدامة :يوضح الجدول (8) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الاستدامة. أظهرت النتائج أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت للسؤال (11)، الذي ينص على: "يهدف صندوق التنمية والتشغيل لمعرفة الفوائد التي تقدمها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المنشودة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.32) مع انحراف معياري قدره (0.715). في المقابل، كانت أقل قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة (14)، التي تنص على: "تدسق شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية مع جهات مختصة لإيجاد صيغة يمكن من خلالها دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.29) مع انحراف معياري قدره (1.144). أما المتوسط العام لمتغير الاستدامة فقد بلغ (3.92) مع انحراف معياري قدره (0.87)، مما يعكس مستوى عامًا مرتفعًا.

تشير النتائج إلى انخفاض بسيط في مدى التنسيق مع الجهات المختصة لإيجاد حلول فعالة لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة وضمان استدامتها على المدى الطويل. يمكن تفسير ذلك بأنه من خلال الإدارة الاستراتيجية وأبعادها المختلفة، إذا تم تطبيقها بفاعلية في شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية، فإنها ستساهم بشكل كبير في تحسين تنمية المشروعات. يتضمن ذلك وضع استراتيجيات ملائمة وتنفيذها بكفاءة، والتركيز على تعزيز الكفاءة في العمليات وتبني الابتكار لضمان تحقيق الاستدامة المرجوة.

3.5 مناقشة اختبار فرضيات الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 α) > للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، التقييم) على تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة بأبعادها (الكفاءة، تبني الابتكار، الاستدامة) في شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية، باستثناء بعد تطبيق الاستراتيجية الذي لم يظهر تأثيراً معنوياً. يشير

ذلك إلى أن أفراد العينة يرون أهمية تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية في تعزيز أداء المشاريع، حيث يساهم اعتماد هذه الأبعاد في تنظيم بيئة العمل وتعزيز كفاءة المشاريع ودعمها.

مناقشة الفرضيات الفرعية

- **H01-1: تأثير الإدارة الاستراتيجية على الكفاءة أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 < \alpha)$ > للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على الكفاءة في شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية. يمكن تفسير ذلك بأن الاهتمام بالكفاءة يعد عاملاً حيوياً في هذه الشركات، حيث يعكس قدرتها على إدارة المشاريع بكفاءة وفعالية.**
- **H01-2: تأثير الإدارة الاستراتيجية على تبني الابتكار أشارت النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 < \alpha)$ > للإدارة الاستراتيجية بأبعادها على تبني الابتكار في شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية. يعكس ذلك أهمية تبني الابتكار في جميع منظمات الأعمال، حيث يساعد في استغلال الموارد المتاحة وتوجيه قدرة الشركات لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة وضمان استمراريتهما وتطورها.**
- **H01-3: تأثير الإدارة الاستراتيجية على الاستدامة كشفت النتائج عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 < \alpha)$ > للإدارة الاستراتيجية بأبعادها على الاستدامة في شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية. يمكن تفسير ذلك بأنه إذا تم تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية بشكل فعال، فإنها تساهم في تحسين تنمية المشاريع من خلال وضع استراتيجيات مناسبة وتنفيذها بكفاءة، مع التركيز على تعزيز الكفاءة وتبني الابتكار لضمان تحقيق الاستدامة.**

تؤكد هذه النتائج أن الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة تلعب دوراً محورياً في تعزيز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في قطاع بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية. من خلال تطبيق هذه

الأبعاد بفاعلية، يمكن تحسين الكفاءة وتبني الابتكار وتعزيز الاستدامة، مما يساهم في مواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة بشكل أفضل

4.5 التوصيات:

1. تعزيز تطبيق وإدارة الاستراتيجيات :من الضروري أن تركز شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية على تعزيز تطبيق الإدارة الاستراتيجية، مع الاهتمام بالأبعاد الأساسية مثل التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، والتقييم. يساهم هذا النهج في تحسين أداء الشركات وضمان تحقيق الأهداف بفاعلية.
2. توفير التدريب والتوجيه :يجب على الشركات توفير برامج تدريبية وتوجيهية للقادة والمديرين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، لتمكينهم من تنفيذ وإدارة الاستراتيجيات بفاعلية. يهدف ذلك إلى تعزيز الكفاءة، تشجيع الابتكار، وضمان تحقيق الاستدامة في العمليات والمشروعات.
3. تعزيز الوعي بأهمية الاستراتيجيات الفعالة :من المهم تنظيم حملات توعية ونشر المعرفة في شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية، بهدف تعزيز الوعي بأهمية استخدام الاستراتيجيات الفعالة لدعم النمو والاستمرارية في السوق.
4. تشجيع تبني الممارسات الاستراتيجية المتقدمة :ينبغي على الشركات والمنظمات الداعمة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة تشجيع تبني الأساليب والممارسات الاستراتيجية المتقدمة، لضمان تحقيق الكفاءة، الابتكار، والاستدامة في بيئة العمل.
5. وضع السياسات الملائمة :يتطلب تحقيق الأهداف وضع سياسات ملائمة تتضمن اختيار أفضل الوسائل لتحقيقها وتعيين الأفراد المناسبين في المناصب الملائمة. يجب الابتعاد عن المحسوبية والتحيز، لضمان تعيين الكفاءات التي تمتلك القدرة على تطبيق الاستراتيجيات بفاعلية.
6. المتابعة والتقييم المستمر :من الضروري متابعة وتقييم عملية تنفيذ الاستراتيجيات أثناء التطبيق لضمان دقة الإجراءات واكتشاف الأخطاء وتصحيحها عند الحاجة، مما يعزز من فاعلية تنمية المشاريع ويساهم في نجاحها المستدام

Abstract

This study aimed to investigate the impact of strategic management in its various dimensions, including situational analysis, strategic objectives, strategy formulation, strategy implementation, and evaluation, on the performance of small and medium-sized enterprises (SMEs) in terms of efficiency, innovation adoption, and sustainability at Al Unwan Al Mubde Construction Company in the Kingdom of Saudi Arabia. The study sample consisted of 130 employees, with a comprehensive survey conducted and questionnaires distributed. A total of 117 valid questionnaires were retrieved, representing a 90% response rate.

The study employed a descriptive-analytical approach and utilized the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) to analyze the data and test the hypotheses. The study's key findings revealed a statistically significant impact of strategic management dimensions on the performance dimensions of SMEs, except for the strategy implementation dimension.

The study recommended the necessity of enhancing the application and management of strategies at Al Unwan Al Mubde Construction Company in the Kingdom of Saudi Arabia, with a focus on strategic dimensions such as situational analysis, strategic objectives, strategy formulation, and evaluation. It also emphasized the importance of providing training and guidance to leaders and managers in SMEs on how to effectively implement and manage strategies to enhance efficiency, adopt innovation, and achieve sustainability. Additionally, the study highlighted the need to raise awareness about the importance of using effective strategies to support growth and continuity at Al Unwan Al Mubde Construction Company through awareness campaigns and knowledge dissemination.

Keyword: Strategic Management, SME Performance, Al Unwan Al Mubde Construction Company, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- 1- ارميص، علي سالم. (2007). المشروعات الصغيرة والمتوسطة: الخصائص والمميزات والمشاكل التي تعترضها. مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية، ع14، 219. 242 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/828568>
- 2- بركة، باكيناز عزت. (2008). الادارة الاستراتيجية: المفهوم، المقومات والمعوقات بالتطبيق على عينة من البلدان العربية والدول الافريقية. المؤتمر العربي الأول: الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال العربية، ع2، القاهرة: مركز الاستشارات والبحوث والتطوير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية وجمعية علوم المستقبل وثقافة المجتمع والشركة الليبية للاستشارات والتدريب، 129 - 151. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/86093>
- 3- بوشامة، أمينة. (2022). الإدارة الاستراتيجية. مجلة آفاق علمية، مج14، ع2، 270. 286 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1272380>
- 4- حسانين، طارق عبدالعال حماد. (2012). دعم وتنمية المشروعات الصغيرة. مؤتمر دعم وتنمية المشروعات الصغيرة، القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس و المنظمة الوطنية الدولية لحقوق الانسان، 2 - 12. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/166228>
- 5- حسن، منى صابر فاضل. (2020). المشروعات الصغيرة والمتوسطة: الخصائص والمميزات والتحديات: دراسة ميدانية في المنطقة الصناعية لمدينة الخارجة. المجلة العلمية لكلية الآداب، ع76، 253. 300 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1124966>
- 6- الحوات، علي الهادي. (2017). المشروعات الصغيرة والمتوسطة: أدوات للمشاركة في التنمية. تواصل، ع7، 44 - 53. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/7880>

7- دغمان، زوبير بن الشريف، و رضوان، مؤمن. (2022). تئمين المشروعات الاجتماعية: الورقة

الرابحة في تحقيق التنمية الاقتصادية. مجلة العلوم الإنسانية، مج9، ع3، 927. 944 - مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1365562>

8- دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة التحديات والفرص على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية نموذج وتكون الصياغة بأسلوب بشري دقيق

9- الدوري، حسين محمد. (2008). الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري. أعمال مؤتمرات: الإدارة

الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، القاهرة: المنظمة

العربية للتنمية الادارية، 249 - 287. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/120312>

10- الشاكر، فيان موفق فاضل، محمود، عصام حنفي، و علام، إيمان أحمد. (2023). ماهية تنمية

المشروعات. مجلة الفكر القانوني والاقتصادي، س13، ع2، 477. 539 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1417663>

11- اللوزي، موسى سلامة. (2020). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وممارسات. المجلة الدولية للعلوم

التربوية والنفسية، ع59، 118. 127. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1130221>

12- معتوق، أحمد الصادق. (2013). الإدارة الاستراتيجية للجودة. مجلة جامعة الزيتونة، ع8، 229

241. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/839498>

13- المقل، عمر أحمد عثمان. (2016). الإدارة الاستراتيجية. مجلة دراسات مصرفية ومالية، ع28،

100. 95 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/955192>

14- منصور، صبيح. (2010). الإدارة الاستراتيجية. أعمال ملتقيات وندوات: بناء القدرات البشرية

العربية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 211 - 226. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/123202>

15- النجار، فريد راغب محمد. (2010). الإدارة الاستراتيجية للمياه. المؤتمر السنوي الخامس عشر:

إدارة أزمات المياه والموارد المائية، السيناريوهات المحتملة والاستراتيجيات المتوازنة البناء، مج 1،

القاهرة: وحدة أ. د. محمد رشاد الحملاوي لبحوث الأزمات ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس،

322 - 288. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/111461>

16- ارميص، ع. س. (2007). المشروعات الصغيرة والمتوسطة: الخصائص والمميزات والمشاكل. مجلة

العلوم الإنسانية والتطبيقية، 14، 219-242.

17- الأنصاري، ع. م. (2021). التأثيرات الاقتصادية على تنفيذ الاستراتيجيات في قطاع الاتصالات.

مجلة الاقتصاد والتطوير، 25(4)، 200-225.

18- البحيري، ك. س. (2017). استراتيجيات فعالة في تحليل البيئة المؤسسية. مجلة البحوث

الاقتصادية والإدارية، 8(2)، 130-145.

19- البحيري، ك. س. (2017). مساهمة المشاريع الصغيرة في التنمية الاقتصادية الدولية. مجلة

البحوث الإدارية والاقتصادية، 9(3)، 120-135.

20- الخالد، م. ع. (2020). تطبيق الاستراتيجيات في قطاع الاتصالات: دراسة حالة. مجلة العلوم

الإدارية، 20(4)، 210-225.

21- الدوري، ح. م. (2008). الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري. أعمال مؤتمرات: الإدارة الاستراتيجية

ودعم القدرات التنافسية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 249-287.

22- الرفاعي، أ. س. (2020). الابتكار التكنولوجي في الإدارة الاستراتيجية. مجلة العلوم الاقتصادية

والتجارية، 15(3)، 145-160.

23- الزهراني، ف. ح. (2020). تنمية المشاريع ودورها في دعم الاقتصاد المحلي. مجلة الاقتصاد

والتنمية، 15(2)، 89-110.

24- السعيد، ي. أ. (2018). أهمية المرونة في الإدارة الاستراتيجية. مجلة التطوير المؤسسي، 11(3)،

80-95.

25- الشاكر، ف. م. ف.، محمود، ع. ح.، و علام، إ. أ. (2023). ماهية تنمية المشروعات. مجلة الفكر

القانوني والاقتصادي، 13(2)، 477-539.

26- الشمري، ن. خ. (2021). استراتيجيات تنمية المشاريع في القطاعات الحيوية. مجلة البحوث

الاقتصادية، 12(4)، 150-165.

- 27- العتيبي، ر. م. (2019). استراتيجيات النمو في المشروعات الصغيرة. مجلة تطوير الأعمال، 7(1)، 115-100.
- 28- العجمي، س. م. (2021). التكيف الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة لمواجهة التحديات. مجلة الإدارة الحديثة، 14(1)، 80-56.
- 29- العنزي، خ. ع. (2019). رؤية المملكة 2030 وأثرها على تنمية المشاريع الصغيرة. مجلة الاقتصاد المستدام، 10(3)، 72-55.
- 30- اللوزي، م. س. (2020). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وممارسات. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 59، 127-118.
- 31- اليوسف، س. ر. (2018). أفضل الممارسات في التخطيط الاستراتيجي. المجلة العربية للإدارة، 35(2)، 115-100.
- 32- بركة، ب. ع. (2008). الإدارة الاستراتيجية: المفهوم، المقومات والمعوقات. المؤتمر العربي الأول للإدارة الاستراتيجية، 129-151.
- 33- بوشامة، آ. (2022). الإدارة الاستراتيجية. مجلة آفاق علمية، 14(2)، 286-270.
- 34- حسن، م. ص. (2020). المشروعات الصغيرة والمتوسطة: الخصائص والمميزات والتحديات. المجلة العلمية لكلية الآداب، 76، 300-253.
- 35- حمدي، ن. خ. (2020). التحديات التكنولوجية في تطبيق الاستراتيجيات الحديثة. مجلة الدراسات التكنولوجية، 8(2)، 195-178.
- 36- سليم، م. أ. وآخرون. (2019). معوقات تطبيق الاستراتيجيات في المشروعات الصغيرة. مجلة إدارة الأعمال العربية، 15(2)، 67-45.
- 37- عبد العاطي، م. ع. (2018). تحديات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة. المجلة العربية للإدارة، 38(1)، 145-123.
- 38- معنوق، أ. الص. (2013). الإدارة الاستراتيجية للجودة. مجلة جامعة الزيتونة، 8، 241-229.

39- أبو رذن سلیمان (2018) القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الرقابة الاستراتيجية الدور الوسيط

تمكين العاملين - دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية أطروحة دكتوراه

جامعة العلوم الإسلامية العالمية عمان الأردن

40- بشير، هبة (2019) دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات من منظور

بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية هيئة الجمارك السودانية بولاية الخرطوم رسالة دكتوراه جامعة

السودان للعلوم والتكنولوجيا الخرطوم السودان

41- جبريل، وائل محمد. (2020). واقع إدارة الأزمات في الشركات النفطية الليبية: دراسة حالة على شركة

الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، مج4، 2٤، 31.7 -

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1045807>

42- الجبوري، مهدي عطية موحي، و الدليمي، أنفال سمير كاظم. (2017). إدارة الاستثمار في المشاريع

الصغيرة والمتوسطة ودورها في الأداء: دراسة تحليلية في القطاع الصناعي الخاص في العراق. مجلة كلية

الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج 9، 26، 133. 156 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1256936>

43- الجرجري خضر (2018) دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التسويقي في المنظمات الصناعية

دراسة استطلاعية على عدد من الشركات الصناعية في محافظة دهوك مجلة العلوم الإنسانية

لجامعة زاخو .

44- جعفرى، محمد الناجى. (2016). تطبيق الإدارة الاستراتيجية في السودان. مجلة بحوث ودراسات

<http://search.mandumah.com/Record/502316> مسترجع من 76 - 54 ، 2 ، ٤

45- جعفرى، محمد الناجى. (2016). تطبيق الإدارة الاستراتيجية في السودان. مجلة بحوث ودراسات

العالم الإسلامي، ٢٤، ٥٦ - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/502316>

46- الجنابي، صاحب (2019) استراتيجيات القيادة والإشراف الأردن عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

47- حارثي، سعود (2019) القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف

المجلة التربوية.

48- حبيب، مكاوي، و بابا حامد، كريمة. (2020). تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في

الجزائر. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، مج3، ع1، 274. 292 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1062453>

49- الحدراوي حامد وهادي جلال (2018) ممارسات القيادة الاستراتيجية كخارطة طريق لتحقيق

استقرار رضا الزبون مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية .

50- حريم حسين (2020) السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال (54) الأردن

عمان دار الحامد للنشر والتوزيع .

51- حمود، غيث دهام علي، والعواودة، وليد مجلي. (2019). أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة في منطقة الشمال مدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة آل

البيت، المفرق. تم الاسترجاع من <http://search.mandumah.com/Record/948825>

52- حيالي، يسري حازم جاسم، إلياس، شيماء صابر، و يوسف، حسن صالح. (2020). عملية تمويل

المشاريع الصغيرة والمتوسطة الريادية في العراق: دراسة حالة شركات بيع الجملة والتجزئة العراقية

للكفالات المصرفية للفترة 2009-2018. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج16، ع52،

407. 420 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1205236>

53- خدام أمينة، وارتيمة هاني وبدر باسمة (2020) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات

الذكية الدور المعدل تمكين العاملين (دراسة ميدانية على مجموعة من الصيدليات العاملة في

محافظة العاصمة عمان المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال .

54- درادكة، عبير (2020) دور القيادة الاستراتيجية في المنظمات الذكية الدور الوسيط الإدارة التغيير في

مجمع الملك حسين للأعمال أطروحة دكتوراة (غير منشورة جامعة العلوم الإسلامية العالمية عمان

الأردن

55- الدوري، زكريا (2021) الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، عمليات حالات دراسية الأردن عمان دار

اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .

56- زعبي حسن والنواصرة، مصطفى (2019) المنظمات الذكية: منظور استراتيجي الأردن عمان دار وائل للنشر والتوزيع. 14 شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية.

57- الزغني، نجية، و حمول، طارق. (2022). استراتيجية إدارة المخاطر في شركات التأمين: الوكالة الجزائرية للتأمين " SAA مكتب شركات بيع الجملة والتجزئة " لولاية بشار نموذجاً. مجلة الإبداع، مج 12، ع 2، 212. 226 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1346391>

58- زهراني إبراهيم (2018) القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة أم القرى المجلة الدولية للأبحاث التربوية

59- سمر الدين رشا (2020) أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.

60- سملاي، يحضيه. (2020). إدارة المواهب العالمية: مراجعة الإطار المفاهيمي وتحليل الأبعاد الاستراتيجية. مجلة الباحث، ع 20، 489. 501. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1107471>

61- الصرايرة، خالد احمد (٢٠١١) الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، مجلة جامعة دمشق.

62- العبادي عائدة مناور، وبطاح، أحمد محمد (2022) درجة حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائهم في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء القيادة الموقفية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس مجلة كلية التربية، مج 38، ع 8، 233 - 262

63- عبيد، أمال غازي إسماعيل، والجرادات محمود خالد محمد (2019) درجة ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بمستوي القدرة على حل المشكلات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة) (الجامعة الهاشمية، الزرقاء).

64- العبيدات محمد حسين وعلى عبد المنعم محمد (2018) تقييم أداء إدارة المشاريع دراسة حالة شركة سيبال الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية السودان

65- عثمان، عبير عبد الله محمد والنجار، فايز جمعة صالح (2017)، أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على الأداء : دراسة ميدانية في في الأمانة العامة للأوقاف وزارة الأوقاف دولة الكويت، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

66- العجمي ناصر فهد ناصر، والصوالحة، أيوب أحمد محمد (2021) أثر القيادة الموقفية في التغيير المنظمي الدور الوسيط للقدرات الاستراتيجية في شركة البترول الوطنية الكويتية (رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان

67- العربيات بشير (٢٠١٢) ، أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس كلية الهندسية التكنولوجية ، دراسة حالة ، في مجلة الجامعة الإسلامية ، للدراسات التربوية والنفسية.

68- علوان، فراس (2016)، دور القيادة الموقفية في مراحل إدارة الأزمة - دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(34) 100-68

69- عمر، هناء صلاح عبد الحليم و التكلوي شوق عبادة أحمد (2022) الإدارة الموقفية ودورها في رفع الكفاءة الأدائية لدى معلمة مرحلة الطفولة المبكرة مجلة الطفولة والتربية، مج 14،

70- العنزي، سعد (2019) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - منظور عالمي الأردن عمان دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع

71- العوامرة، بادي عبدالله، و العمري، محمد شحادة أبو يمن. (2013). أثر الإبداع الفردي في تحسين تنمية المشاريع الصغيرة و المتوسطة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/636148>

72- الغالبي طاهر، وادريس طاهر (2015) الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل (طالق) الأردن عمان دار وائل للنشر والتوزيع.

73- قطامين أحمد (2019) الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية الأردن عمان دار مجدلاوي للنشر والتوزيع

74- اللوزي، موسى سلامة. (2020). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وممارسات. المجلة الدولية للعلوم

التربوية والنفسية، ع59، 118، 127. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1130221>

75- المغربي عماد سليمان، والشريائي عبد العزيز أحمد (2021) أثر أنماط القيادة الوضعية على تنمية

المشاريع دراسة ميدانية على منظمات التصنيع الكيميائي الأردنية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة

الشرق الأوسط عمان

76- مفلح منال زيد، وأبو حسين الحارث محمد موسى (2019) أثر استراتيجيات الريادة على تنمية المشاريع

في قطاع تكنولوجيا المعلومات وشركات بيع الجملة والتجزئة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة،

جامعة عمان العربية، عمان، الأردن

77- نعيم محمود (٢٠١٢) واقع تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى

الأداء الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

78- اليرايي أيمن (2018) أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات زيادة المنظمات كمتغير وسيط

(دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع المرق أطروحة دكتوراه جامعة السودان

للعلوم والتكنولوجيا الخرطوم السودان).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Abbas, A. (2020). Educational Competition as a Moderating variable of the relationship between electronic management and intelligent organizations. Revista Tempos e Espaços em Educação, 13 (32): 1-25, [lp/m/18209521361213173](http://search.mandumah.com/Record/18209521361213173)
- 2- Abdel Aal, Sahar Hassan. (2016). The relationship between cost information and competitive strategy and its impact on strategic cost management. Scientific Journal of Business and Environmental Studies, Volume 7, No. 4, 200 - 244. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/932858>

- 3- Abdul Rahman, N., Othman, M., Yajid, M., Rahman, S., Yaakob, A., Masri, R., & Ibrahim, 2. J. M. S. L. (2018). Impact of strategic leadership on organizational performance, strategic orientation and operational strategy. *Management Science Letters*, 8(12): 1387-1398, <http://dot.org/10.5267/ms20169.006>.
- 4- Abu Bakir, S. (2017). The Influence of Strategic Leadership on Building Employees' Entrepreneurial Orientation: A Field Study at the Jordanian Public Sector. *International Business Research*, 10(6): 62-74, <http://dotorg/165539/hr>
- 5- Alayoubi, M., Al Shobaki, M., & Abu-Naser, S. (2020). Strategic Leadership Practices and their Relationship to Improving the Quality of Educational Service in Palestinian Universities. *International journal of Business Marketing and Management (IHMM)*,
- 6- Al-Masaeid, T. F. (2020). Organizational Development interventions to solve performance management challenges. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(6): 7575-7586.
- 7- Al-Najjar, Muhammad Fayez Jumah, and Al-Shawabkeh, Khaled Mahmoud Suleiman. (2020). Strategic vigilance and its impact on project management in Jordanian telecommunications companies. *International Journal of Economics and Business*, vol. 8, no. 3, 503 - 520. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1071448>
- 8- Al-Tijani, Shams al-Din, and Abd al-Raouf, Ubadah. (2014). The contribution of small and medium enterprises to the development of public projects: a critical and analytical reading of Article 55 bis 1 of the Public Procurement Law. *Journal of the Performance of*

- Algerian Institutions, No. 5, 129-139. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/639452>
- 9- Al-Zubi, H., & Al-Nawasrah, M. (2017). Analyzing the Impact of Strategic Thinking Competencies in Building Intelligent Organization. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(7): 342-351, <http://doi.org/10.6007/jarius/7-17/1107>
 - 10- Amayreh, K. (2020). The role of strategic leadership in increasing ethical practices among pharmaceutical organizations in Jordan. *Management Science Letters* 10(10): 2371-2378, <http://org/185267/2022928>
 - 11- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2018). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Pearson.
 - 12- Bosse, T., Duell, R., Memon, Z. A., Treur, J., & van der Wal, C. N. (2017). Computational model-based design of leadership support based on situational leadership theory, *Simulation*, 93(7), 605-617. 23.
 - 13- Chatterjee, R., Suy, R., Yen, Y., & Chhay, L. (2018). Literature review on leadership in healthcare management. *Journal of social science studies*, 5(1), 38-47.
 - 14- Cherunilam, F, (2015). *Business Policy and Strategic Management* (4 ed.). Mumbai: Himalaya publishing House.
 - 15- Clarke, C. (2020). Using the McKinsey 7S Framework to Assess Al-Qaeda Over Three Decades Lessons for the Future International Centre for Counter Terrorism. (On-Line) Available: <http://www.jstor.com/stable/resrep23580>
 - 16- Clarke, N. (2012). Leadership in projects: what we know from the literature and new insights. *Team Performance Management*, 18(3), 128-148.

- 17- Daniëls, E., Hondeghem, A., & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational research review*, 27, 110- 125.
- 18- David, F. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13 ed.). Pearson-Prentice Hall.
- 19- Drucker, P. F. (2019). *Innovation and Entrepreneurship*. Routledge.
- 20- DuBois, M.; Hanlon, J.; Koch, J; Nyatuga, B.; and Kerr, N. (2015). Leadership Styles of Effective Project Managers: Techniques and Traits to Lead High Performance Teams. *Journal of Economic Development Management, IT Finance and Marketing*, 7(1), 30-46.
- 21- Dunn, A. L. (2016). *Exploring Situational Leadership®: A Qualitative Study on Followers in the Military*. Northcentral University.
- 22- Egge, M. S. (2019). *The Impact of Situational Leadership Theory on Follower Development in Fitness: An Action Research Study with Camp Gladiator* (Doctoral dissertation).
- 23- Elkington, J. (2018). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers
- 24- Eva, N., Cox, J. W., Herman, H. M., & Lowe, K. B. (2019). From competency to conversation: A multi-perspective approach to collective leadership development. *The Leadership Quarterly*, 101346.
- 25- Ferdianto, J. R; Tobing, D. S.; and Barokah, I (2019). The role of work motivation as a mediation influence of situational leadership style and change management on performance of employee in bank mandiri jember. *International Journal of Creative and Innovative Research in All Studies*

- 26- Gechkova, T., & Kaleeva, T. (2020) THE MCKINSEY 7S MODEL IN THE AIRPORT SYSTEM PROTECTION. Knowledge International Journal, 42(5): 843-848.
- 27- Ghazzawi, K.; Shoughari, R.; and Osta, B. (2017). Situational Leadership and Its Effectiveness in Rising Employee Productivity: A Study on North Lebanon Organization. Human Resource Management Research, 7(3),102-110.
- 28- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2019). Organizations: Behavior, Structure, Processes. McGraw-Hill Education.
- 29- Hansen, M. J., & Vaagen, H. & van Oorschot, K. (2020). Team Collective Intelligence in Dynamically Complex Projects-A Shipbuilding Case. Project Management Journal, 51(6): 633-655.
- 30- Hidayat, R.; Hardhienata, S.; and Patras, Y. E. (2020). The effects of situational leadership and self-efficacy on the improvement of teachers' work productivity using correlation analysis and SITOREM. The International Journal of Counseling and Education.
- 31- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2019). Strategic Management Theory: An Integrated Approach. Cengage Learning.
- 32- Hitt, M. A, Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2016). Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization Cengage Learning
- 33- Ho, J. M., & Koh, T. S. (2017). Historical development of educational leadership in Singapore. Leadership for change: The Singapore schools experience, 29-84.
- 34- Ibrahim, U., & Musa, A. (2020). Impact of Strategic Management on the Development of International Organizations: Evidence from ECOWAS Sub-Region. International Journal of

- Managerial Studies and Research (IIMSR), 8(2): 32-42,
<https://doi.org/1020431/2349-0349.0002004>
- 35- Isik, A. N. (2020). Ethical leadership and school effectiveness: The mediating roles of affective commitment and job satisfaction, International Leadership and Management, 8(1): 60-87, Journal of Educational <https://datorg/10.17583/jelm.2020.4114>
- 36- Jimmy, N. (2015). The ability to contribute to Palestinian small projects. Conference Proceedings: Leadership in Small Business Development, Gaza: Islamic University - College of Commerce, 1 - 28. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/772855>
- 37- Jimmy, N. (2015). The ability to contribute to Palestinian small projects. Conference Proceedings: Leadership in Small Business Development, Gaza: Islamic University - College of Commerce, 1 - 28. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/772855>
- 38- Johnson, G., & Whittington, R., & Scholes, K., & Angwin, D., & Regner, R. (2014). Exploring Strategy: Text and Cases (100, Ed.). Pearson-Prentice Hall.
- 39- Kahwaji, A. T, & Eddin, H. N., & Palalic, R. (2020). Strategic leadership, strategic performance and core competencies in Lebanon's education. Periodicals of Engineering and Natural Sciences (PEN) 8(4): 1968-1980.
- 40- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2019). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press.
- 41- Kerzner, H. (2020). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Wiley.
- 42- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2020). Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition. McGraw-Hill Education.

- 43- Phina, O. (2020). Effects of Strategic Management on Organizational Performance in Manufacturing Firms in South-East Nigeria. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 15(2): 4-31, <https://los.org/10.9734/eha/2020/v15i230211>.
- 44- Putra, R., & Syah, T., & Pusaka, S., & Indradewa, R. (2019). Human resources implementation using the McKinsey 7S method for business startup: Duck nugget frozen food. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 3(3): 11-14.
- 45- Rustamadji, R., & Omar, C. (2019). The effect of strategic management and organizational commitment on employees work achievement. *Management Science Letters*, 9(3): 399-412, [Mtps://dm.org/10.5267/mst.2018.12.009](https://doi.org/10.5267/mst.2018.12.009).
- 46- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. Pearson.
- 47- Widianтору, D., & Herawaty, Y., & Rizal, L., & Fitriyana, N. (2020). Analysis of the 7s Framework of McKinsey in the UKM X Yogyakarta. *Journal PSIKODIMENSIA*, 19(2): 232-237, [utp//dnrg/10.24167/padimv12.2690](https://doi.org/10.24167/padimv12.2690)
- 48- Williams, A. E. (2020). *General Collective Intelligence and the Constraints to Group Decision Making*. (On-Line) Available

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة التحديات والفرص على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة: شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية نموذجاً

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – أقل من 10 سنوات ☐ من 10 – أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فما فوق

ثانيا محاور الاستبيان

👉 المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

الرقم البعد					أوافق	أوافق	محايد	معارض	معارض
					بشدة	بشدة			
التحليل الموقفى									
1	تقوم شركات بيع الجملة والتجزئة بعمل تحليل موقفى للتعرف على سير أدائه.								
2	يعتبر التحليل الموقفى من أهم عوامل نجاح شركات بيع الجملة والتجزئة .								
3	يقوم شركات بيع الجملة والتجزئة بالكشف عن نقاط القوة والضعف من خلال التحليل الموقفى لبيئته الداخلية.								
4	يتابع شركات بيع الجملة والتجزئة باهتمام تأثير عوامل البيئة الخارجية على أداء شركات بيع الجملة والتجزئة .								

					5	يعمل شركات بيع الجملة والتجزئة على تحليل أوضاع المنافسين الرئيسيين خلال فترة زمنية معينة.
الأهداف الاستراتيجية						
					1	تسعى شركات بيع الجملة والتجزئة إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للصندوق.
					2	تعمل شركات بيع الجملة والتجزئة على تحليل الفرص أو القيود في البيئة الخارجية للصندوق.
					3	تقوم شركات بيع الجملة والتجزئة بتخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة.
					4	تحرص شركات بيع الجملة والتجزئة على الاستثمار بالجدارات التي يملكها بهدف تحقيق الميزة التنافسية.
					5	تسعى شركات بيع الجملة والتجزئة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية للصندوق لتحقيق الأهداف المنشودة.
صياغة الاستراتيجيات						

					1	تقوم شركات بيع الجملة والتجزئة بتنفيذ السياسات الموضوعة بفاعلية.
					2	تسعى شركات بيع الجملة والتجزئة لتنمية الوعي للاستراتيجيات.
					3	تقوم شركات بيع الجملة والتجزئة بتطوير أنظمة المعلومات لتنفيذ الاستراتيجية بشكل مناسب.
					4	تقوم شركات بيع الجملة والتجزئة بتطوير العاملين لزيادة دافعيتهم في العمل.
					5	تتابع شركات بيع الجملة والتجزئة مدى تحقق الأهداف السنوية الموضوعة باستمرار.
تطبيق الاستراتيجية						
					1	يتم تطبيق الاستراتيجية وفق الخطة الموضوعة في شركات بيع الجملة والتجزئة .
					2	يتم مراجعة تطبيق الاستراتيجية للتأكد من أنها ضمن المستويات المطلوبة.
					3	يتم تعديل الاستراتيجية في حال وجد ثغرات فيها.

4	يهدف تطبيق الاستراتيجية الى تحسين بيئة العمل في شركات بيع الجملة والتجزئة .				
5	يتم تدريب العاملين على تطبيق الاستراتيجية بشكل مناسب.				
التقييم					
1	تقوم شركات بيع الجملة والتجزئة بمراجعة العناصر الداخلية والخارجية المؤثرة على عمل المشروع باستمرار.				
2	تعمل شركات بيع الجملة والتجزئة على قياس أدائه لتلافي جوانب القصور في عمل المشروع				
3	تهدف عملية التقييم في المشاريع الصغيرة والمتوسطة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية باستمرار.				
4	تعد عملية تقييم الاستراتيجية مهمة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة لأنها تلقي الضوء على درجة تحقيق الخطط الشاملة في تحقيق النتائج المرجوة.				
5	تعد عملية تقييم الاستراتيجية هامة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة				

					حيث من خلالها يتم تطوير المدخلات للتخطيط الاستراتيجي الجديد.	
--	--	--	--	--	---	--

👉 المحور الثاني: تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ضع إشارة (✓) في

المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق	أوافق	محايد	معارض	معارض
		بشدة	بشدة			
الكفاءة						
1	يحرص العاملون في شركات بيع الجملة والتجزئة على أداء المهام المطلوبة منهم بجودة عالية.					
2	يتم تنفيذ العمل في الوقت المحدد لتحسين بيئة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الرياض .					
3	يبدل العاملون في شركات بيع الجملة والتجزئة جهوداً واضحة للمساعدة في زيادة عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة.					
4	يساعد العاملون أصحاب المشاريع في تصحيح الأخطاء الناتجة عن عدم قدرتهم في					

					إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة.	
					يتوفر لدى العاملين في شركات بيع الجملة والتجزئة الكفاءة في تطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة.	5
تبني الابتكار						
					تعمل الإدارة العليا في شركات بيع الجملة والتجزئة على تشجيع أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تتصف بالابتكار.	1
					يعمل شركات بيع الجملة والتجزئة على فحص مدى قدرة أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة على النمو.	2
					يوفر شركات بيع الجملة والتجزئة مزيداً من الدعم للمشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تحقق نجاحاً مستمراً.	3
					تتم متابعة المشروعات الصغيرة والمتوسطة من قبل المشاريع	4

					الصغيرة والمتوسطة للتأكد من مدى كفاءتها.	
					يسعى شركات بيع الجملة والتجزئة لإتباع منهج جديد في العمل من خلال عمليات البحث في تنمية المشاريع الإنتاجية.	5
الاستدامة						
					تهدف شركات بيع الجملة والتجزئة لمعرفة الفوائد التي تقدمها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المنشودة.	1
					يعمل شركات بيع الجملة والتجزئة على التأكد من مدى استمرارية العمل في المشروع.	2
					يهتم شركات بيع الجملة والتجزئة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تساهم في حماية البيئة.	3
					ينسق شركات بيع الجملة والتجزئة مع جهات مختصة لإيجاد صيغة يمكن من خلالها	4

					دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة.	
					تحاول الإدارة العليا البحث عن المعايير التي تحد من قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الإستدامة.	5

مع خالص التقدير والاحترام

Abstract

This study aimed to explore the impact of strategic management of challenges and opportunities in its various dimensions, which include environmental analysis, strategy formulation, strategy implementation, and strategy evaluation, on the development of small and medium enterprises in its dimensions of efficiency, innovation, and sustainability in wholesale and retail companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The study sample consisted of (130) workers, where a comprehensive survey was conducted and questionnaires were distributed, and (117) valid questionnaires were retrieved for analysis, representing a percentage of.(%90)

The study relied on the descriptive analytical approach, and the statistical analysis program (SPSS) was used to analyze the data and test the hypotheses. The results of the study showed a statistically significant effect between the dimensions of strategic management and the performance of small and medium enterprises development, with the exception of the dimension of "strategy implementation", which did not show a statistically significant effect on performance.

The study recommended the need to enhance the application of strategic management of challenges and opportunities in wholesale and retail companies in the Kingdom of Saudi Arabia, with a focus on management dimensions such as environmental analysis, strategy formulation, and strategy evaluation. It also stressed the importance of providing training and guidance to leaders and managers in small and medium enterprises on how to effectively implement strategies to enhance efficiency, support innovation, and achieve sustainability. The study also stressed the importance of raising awareness of the use of effective strategies to support growth and continuity in wholesale and retail companies through awareness campaigns and knowledge dissemination.

Keywords: Strategic management, project development, wholesale and retail companies, efficiency, innovation, sustainability, Saudi Arabia.

Mid-Ocean University

College of Management

Department of Project Management



**The Role of Strategic Management in Managing
Challenges and Opportunities for the Development of
Small and Medium Enterprises: Wholesale and Retail
Companies in the Kingdom of Saudi Arabia as a Model**

/Prepared by the Student

Rahaf Mohammed Karim

/Supervised by

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Academic Year: 2024