

دراسة حالة تأثير التخطيط الاستراتيجي على التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر
في المملكة العربية السعودية

A Case Study on the Impact of Strategic Planning on the Challenges Facing Small and Micro
Enterprises in Saudi Arabia

اعداد الباحثة:

هتون فهد الحامدي

الرقم :

233001117

إشراف:

د.الفیصل عبدالحمید محمد

Dr.Alfaisal Abdelhaameed Mohammed

د.فايز علي جراد

Dr.Fayez Ali Jrad

العام الجامعي:

1445 هـ - 2024 م

قائمة المصطلحات

المنشآت الصغيرة: تُعرف الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" المنشآت الصغيرة على أنها الأعمال التجارية التي تمتلك موظفون بدوام كامل من 6 إلى 49 أشخاص وتكون إيراداتها السنوية من 3 إلى 40 مليون ريال سعودي.

المنشآت المتناهية الصغر: تُعرف الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" المنشآت المتناهية الصغر على أنها الأعمال التجارية التي تمتلك موظفون بدوام كامل من 1 إلى 5 أشخاص وتكون إيراداتها السنوية من 0 إلى 3 مليون ريال سعودي.

التخطيط الاستراتيجي: هو مجموعة من الإجراءات والعمليات لتحديد الأهداف المستقبلية للمنشأة وتطوير السياسات والخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والحفاظ على أداء متفوق مقارنة بالمنافسين.

مقدمة Introduction:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتناهية الصغر في المملكة العربية السعودية محركاً أساسياً للنمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية وتوفير فرص العمل. تلعب هذه المؤسسات دوراً حيوياً في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، والتي تسعى إلى تنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على النفط، من خلال تعزيز بيئة الاستثمار وزيادة الإنتاجية وتحفيز الابتكار. ولذلك، صدر قرار مجلس الوزراء في 13 محرم 1437 هـ الموافق 26 أكتوبر 2015 م بالموافقة على إنشاء "الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة". هذه الهيئة تتمتع بشخصية اعتبارية عامة واستقلال مالي وإداري، وتخضع تنظيمياً لوزارة التجارة. تركز الهيئة على تنظيم قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة ودعمه وتطويره وفقاً لأفضل الممارسات العالمية. وتهدف إلى رفع إنتاجية هذه المنشآت وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي من 35% بحلول عام 2030 (منشآت، 2024).

يعتبر أداء هذا القطاع مؤشراً مهماً على الأداء الاقتصادي للدولة، إذ يعكس قدرة الاقتصاد على الاستفادة من الموارد البشرية والمادية بكفاءة. وفقاً لمجموعة أكسفورد للأعمال (Group, 2019) فإن الشركات الصغيرة والمتوسطة تساهم بنسبة 70% من الناتج المحلي الإجمالي في العديد من الاقتصادات المتقدمة. وعلى الرغم من الدعم الكبير الذي حصل عليه القطاع الخاص في السنوات الأخيرة من الحكومة السعودية، إلا أن أداء القطاع وخاصة الشركات الصغيرة والمتناهية الصغر لا يزال منخفضاً للغاية حيث تواجه هذه المؤسسات العديد من التحديات التي قد تعيق نموها وتطورها (Group, 2019). بحسب استطلاع أجرته الغرفة التجارية والصناعية السعودية (GCF) في الرياض، أظهرت النتائج أن التحديات والعوائق التي تواجه الشركات الصغيرة تتمحور حول التمويل والتسويق بالإضافة إلى البيروقراطية، هذا بجانب التحديات الشائعة على المستوى العالمي مثل العولمة والاندماج في التجارة الدولية (GCF, 2015).

يأتي التخطيط الاستراتيجي كأداة فعالة يمكن أن تساعد هذه المؤسسات على التغلب على تلك التحديات. حيث يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه مجموعة من الإجراءات والعمليات لتحديد الأهداف المستقبلية

للمنشأة وتطوير السياسات والخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والحفاظ على أداء متفوق مقارنة بالمنافسين. يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى وضع رؤية واضحة ومستدامة للمستقبل، وتحديد الأهداف والغايات، وتطوير الخطط والبرامج اللازمة لتحقيقها. من خلال التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتناهية الصغر تحسين أدائها، وزيادة إنتاجيتها، وتعزيز قدرتها التنافسية.

ولا شك فإن التقدم التكنولوجي الذي أصبح العالم عليه الآن قد غير كثيرا من أداء الشركات والتنافس بينها. حيث أصبحت البيانات أكثر توفرا وأسهل وصولا لكل صاحب عمل أو مؤسسة مما قد يزيد من فرص نجاحها وقدرتها على التنافس. ومع ذلك، أشار الباحث (O'Neal) أن الشركات الصغيرة والمتناهية الصغر لم تستفيد الاستفادة القصوى من توافر البيانات، وأن هذه الشركات الصغيرة لا تهتم بشكل كبير على التخطيط الاستراتيجي للتغلب على التحديات (O'NEAL, 2024).

مشكلة الدراسة Problem Statement:

بناءً على نتائج الأبحاث والدراسات السابقة، نجد أن هناك ارتباطا وثيقا بين نجاح الشركات وتطبيق التخطيط الاستراتيجي (O'NEAL; 2018; 2015). وعلى الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي لمواجهة التحديات التي تواجه الشركات، نجد أن هناك عدد محدود جدا من الدراسات السابقة التي تتطرق إلى دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات الصغيرة والمتناهية الصغر في مواجهة التحديات بشكل عام، وفي المملكة العربية السعودية بشكل خاص. ولذلك، يهدف هذا البحث إلى ملء الفجوة البحثية في هذا الموضوع، وتقديم بحث علمي ضروري لضمان نجاح واستمرار الشركات الصغيرة والمتناهية الصغر.

أهمية الدراسة Study Importance:

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على الدور الحاسم الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر. يتزايد الاعتراف بأهمية هذه المنشآت في تحقيق النمو الاقتصادي المستدام والتنمية الاجتماعية، خاصة في ضوء رؤية المملكة 2030. تسعى الدراسة إلى توفير فهم أعمق حول كيفية استخدام التخطيط الاستراتيجي كأداة فعالة للتغلب على التحديات التي تواجه هذه

المنشآت. ستساهم نتائج الدراسة في تقديم توصيات عملية للمسؤولين وصناع القرار لتحسين بيئة الأعمال ودعم نمو المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر.

وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

- تعتبر المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر جزءاً أساسياً من خطة المملكة لتحقيق أهداف رؤية 2030، التي تسعى إلى تنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على النفط. تساهم هذه المنشآت في تعزيز بيئة الاستثمار، وزيادة الإنتاجية، وتحفيز الابتكار، وبالتالي فإن تحسين أدائها من خلال التخطيط الاستراتيجي يتماشى مع هذه الأهداف.
- تلعب المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر دوراً رئيسياً في توفير فرص العمل، حيث تشكل جزءاً كبيراً من قطاع الأعمال في المملكة. تحسين أداء هذه المنشآت من خلال التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يؤدي إلى خلق المزيد من الوظائف، مما يساهم في خفض معدلات البطالة وتحقيق الاستقرار الاجتماعي.
- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد نقاط القوة والضعف للمنشآت، ووضع استراتيجيات لتحسين الأداء وزيادة القدرة التنافسية. في بيئة اقتصادية عالمية تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة، يمكن أن يكون التخطيط الاستراتيجي أداة حاسمة لبقاء ونمو المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر.
- تسعى الحكومة السعودية إلى زيادة مساهمة المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في الناتج المحلي الإجمالي إلى 35% بحلول عام 2030. من خلال تحسين التخطيط الاستراتيجي، يمكن لهذه المنشآت أن تزيد من إنتاجيتها وكفاءتها، مما يساهم بشكل مباشر في تحقيق هذا الهدف الاقتصادي.
- تواجه المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر العديد من التحديات التي قد تعيق نموها وتطورها، مثل صعوبة الحصول على التمويل، التحديات التسويقية، والبيروقراطية. يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة فعالة للتغلب على هذه التحديات من خلال وضع خطط واضحة ومنهجية للتعامل معها.

- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في تحسين إدارة الموارد المالية والبشرية والمادية. من خلال التخطيط السليم، يمكن لهذه المنشآت تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة، مما يعزز من كفاءتها التشغيلية والمالية.
- في عصر التكنولوجيا المتقدمة، يصبح التخطيط الاستراتيجي أكثر أهمية لأنه يمكن أن يساعد المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر على الاستفادة القصوى من التطورات التكنولوجية. من خلال استخدام البيانات والتحليلات، يمكن لهذه المنشآت تحسين عملياتها واتخاذ قرارات أكثر دقة واستنارة.
- من خلال دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر، يمكن تقديم نموذج ناجح يمكن أن تحتذي به المؤسسات الأخرى. يمكن أن تكون النتائج والتوصيات الناتجة عن هذه الدراسة مرجعاً للمؤسسات الصغيرة الأخرى، ليس فقط في المملكة العربية السعودية، ولكن أيضاً في دول أخرى تسعى لتعزيز أداء قطاع الأعمال الصغير.
- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تشجيع المنشآت على تبني ممارسات تجارية مستدامة ومسؤولة بيئياً واجتماعياً. من خلال وضع استراتيجيات تأخذ في الاعتبار التأثيرات البيئية والاجتماعية، يمكن للمنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر أن تسهم في تحقيق التنمية المستدامة على المدى البعيد.

أهداف الدراسة Study Purposes:

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في المملكة العربية السعودية. سيقوم البحث بتسليط الضوء على عدة نقاط مهمة التي تساهم في تحسين فهمنا لدور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر، وذلك من خلال التركيز على النقاط التالية:

- تحديد التحديات الرئيسية التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر وكيفية تجاوزها باستخدام التخطيط الاستراتيجي.

■ تحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في المملكة العربية السعودية.

■ تقديم دراسات حالة لنماذج ناجحة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في المملكة العربية السعودية.

■ تقييم دور التكنولوجيا في تعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي للمنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في المملكة العربية السعودية.

تساؤلات الدراسة Study Questions:

السؤال الأساسي لهذه الدراسة هو ما استخدم هذا البحث أسئلة نوعية هو تأثير التخطيط الاستراتيجي على المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في المملكة العربية السعودية. يهدف البحث إلى الإجابة على السؤالين الرئيسيين التاليين:

- ما هي التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في المملكة العربية السعودية؟
- ما هي الاستراتيجيات التي يمكن أن تُسهم في تطوير المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في المملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة Research Hypotheses:

للإجابة على تساؤلات البحث وضعت الباحثة مجموعة من الفروض وهي:

- الفرض الأول: هناك علاقة إيجابية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في المملكة العربية السعودية.
- الفرض الثاني: التخطيط الاستراتيجي يساهم في التغلب على التحديات المالية والتسويقية التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر.
- الفرض الثالث: استخدام التكنولوجيا الحديثة في التخطيط الاستراتيجي يعزز من فعالية التخطيط ويسهم في تحسين أداء المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر.

الدراسات السابقة literature Review:

علي ناجح علي منصور (2020) - "المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

بين الواقع والمأمول في ضوء رؤية 2030"

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أهم المعوقات والتحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وكذلك تقييم دور هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" في التصدي لهذه التحديات. كما تسعى إلى معرفة الوضع الحالي والحققي لهذه المشروعات وتحقيق الأهداف المرجوة منها وفق رؤية 2030 التي تهدف إلى إصلاح الاقتصاد السعودي وتقليل اعتماده على النفط كمصدر رئيسي للدخل. اعتمدت الدراسة على عدة مناهج لطبيعة البحث، منها المنهج الاستنباطي والمنهج الوصفي بالإضافة المنهج المقارن. توصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من الصعوبات التي تعوق هذه المشروعات عن تحقيق أهداف رؤية 2030، ومنها الحصول على التمويل حيث أن نسبة التمويل لا تتعدى 5% من إجمالي التمويل في المملكة. أوصت الدراسة بتقديم الدعم الكافي سواء كان مادياً أو لوجستياً، وإنشاء صندوق لتمويل المشروعات بفوائد منخفضة، وتحويل هيئة "منشآت" إلى وزارة مستقلة تهتم بشكل أكبر بهذه المشروعات.

محمد إبراهيم الحسون (2021) - "المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية:

التحديات والمعالجات"

تهدف هذه الدراسة إلى مناقشة وتشخيص التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، والتي تعتبر محركاً رئيسياً للنمو الاقتصادي. تتناول الدراسة العوائق التي تعيق الأداء والنمو والاستدامة لهذه المنشآت، مثل صعوبة الحصول على التمويل، والبيروقراطية، وتعقيد الإجراءات، ونقص الدعم الاستشاري، ومشاكل التسويق. تهدف الدراسة أيضاً إلى تقديم استراتيجيات وسياسات مقترحة لدعم هذه المنشآت وتطويرها بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030. تم جمع البيانات باستخدام استبيان وُرع على أصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مناطق مختلفة من المملكة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

أظهرت نتائج الدراسة إلى أن أهم التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة هي صعوبة الحصول على التمويل والبيروقراطية وتعقيد الإجراءات. أوصت الدراسة أيضاً بأهمية تعزيز دور الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتشجيع الشباب على تبني ثقافة العمل الحر، وتبسيط إجراءات الحصول على التمويل.

Hana J. M. Alotaibi (2016) - "Strategic Planning in Saudi SMEs: Case Studies in the Private Health Insurance Sector"

عنوان الدراسة: "التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية: دراسة حالة في قطاع التأمين الصحي الخاص".

قامت الباحثة في هذه الدراسة بتقديم نظريات حول كيفية تعامل مديري المنشآت الصغيرة والمتوسطة في قطاع التأمين الصحي بالسعودية مع التحديات التي يواجهونها. تمت دراسة خمس شركات، وتحليلها استناداً إلى إطار إدارة استراتيجية لمزارول (Mazzarol). تظهر الدراسة أن الشركات التي تم تحليلها تتبنى التخطيط الاستراتيجي وتظهر نمواً صحياً، مع تركيز أكبر على الابتكار والشبكات الاستراتيجية في الشركات الأحدث. تم جمع البيانات باستخدام إطار عمل مزارول للإدارة الاستراتيجية للشركات الصغيرة، حيث تم اختيار خمس دراسات حالة للشركات وتحليلها بناءً على الخصائص الرئيسية لريادة الأعمال، والممارسات الابتكارية، وميزات الشبكات الاستراتيجية، والمسارات الرئيسية المعتمدة للنمو، ونمط الإدارة الاستراتيجية بالنسبة للمثلث الاستراتيجي. تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. نتائج الدراسة أشارت إلى أن جميع الشركات تظهر علامات نمو صحي وتأقلم استراتيجي مع التحديات في السوق. كما توصي الدراسة بإجراء المزيد من البحوث لتأكيد تأثير المبادرات الحكومية ودعم الشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية.

Mutab Z Alenzy (2018)- "Strategic Approach of Saudi Small and Medium Sized Enterprises :More of Emergent or Deliberate?"

عنوان الدراسة: "المنهج الاستراتيجي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية: هل تتبع الاستراتيجية الناشئة أكثر أم المتعمدة؟"

تطرقت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التخطيط الاستراتيجي على نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية، مع التركيز على القدرات الداخلية لهذه المنشآت في بيئة اقتصادية غير مستقرة تعتمد على النفط. أظهرت الدراسة أن الإطار النظري العالي المرونة المستند إلى نموذج الاستراتيجية الناشئة لمينزبرج قد يكون أكثر ملاءمة لاحتياجات هذه المنشآت. تم مسح 46 منشأة صغيرة ومتوسطة في السعودية، وركزت الدراسة على القضايا الداخلية التي تؤثر على اختيار الاستراتيجية. تم جمع البيانات باستخدام استبيان استند إلى مقياس سليفين وكوفين (1997)، وتم تطوير مقياس لاستراتيجيات الناشئة والمخططة للمشاركين، بالإضافة إلى صياغة هيكل ميكانيكي وعضوي لردود الفعل. تم تحليل البيانات باستخدام SPSS 2. توصلت الدراسة إلى أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تميل إلى تبني استراتيجية مخططة أكثر من الاستراتيجية الناشئة. أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الأبحاث التي تركز على دور أصحاب المصلحة في توجيه المنشآت الصغيرة والمتوسطة نحو تبني النهج المخطط.

عبد العزيز الزهراني (2020) - "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030"

قام الباحث عبد العزيز في هذه الدراسة إلى تحديد نقاط الضعف ونواقص التخطيط الاستراتيجي في إدارات التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة، بالإضافة إلى البحث عن طرق التغلب على هذه التحديات بهدف تحسين الأداء بما يتماشى مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. خرجت الدراسة بعدة نتائج وكان أهمها أن هناك ضعف في إدارات التعليم بسبب إما عدم استخدام

التخطيط الاستراتيجي، أو قلة تنفيذها عند وجودها. كما وضحت الدراسة وجود تحديات التي من شأنها حالت دون ممارسة التخطيط الإستراتيجي بشكل فعال. قام الباحث بالتأكيد على أن التخطيط الاستراتيجي له دور كبير في تحسين أداء إدارات التعليم العام والعاملين بها، مما يساهم في رفع جودة مخرجات التعليم ودعم تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

كلفوت، الشمري (2023) دور التخطيط الإستراتيجي على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على محكمة الاستئناف والمحكمة العامة بجدة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين الذكور بالمحكمة العامة ومحكمة الاستئناف بجدة. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. ومن أهم نتائج هذه الدراسة: أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الموظفين، كما أن هنالك علاقة ارتباط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وبين أداء الموظفين. وأوصت الدراسة بالاستمرار بتطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي كضرورة في المحكمة العامة ومحكمة الاستئناف بجدة.

وأخيراً، جميع الدراسات السابقة التي تم استعراضها قدمت نتائج مهمة حول التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وأهمية التخطيط الاستراتيجي لها. كما ركزت بعض الدراسات على دور التخطيط الإستراتيجي في بعض الدوائر الحكومية على أداء الموظفين. ومع ذلك، لا يوجد أي دراسة عن تأثير التخطيط الاستراتيجي في نجاح واستمرارية أداء الشركات الصغيرة ومتناهية الصغر في المملكة العربية السعودية بشكل خاص. كما تطرقت بعض الدراسات مثل دراسة العتيبي (2016) إلى التكنولوجيا كعامل مؤثر، لكنها لم تركز بشكل كاف على دور التكنولوجيا في التخطيط الاستراتيجي. في هذه الدراسة: تُخص الباحثة جزءاً كبيراً لتحليل دور التكنولوجيا في تعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي،

مما يعكس التغيرات الحديثة والتقدم التكنولوجي الذي يؤثر بشكل كبير على أداء المنشآت. كما أن كثير من الدراسات أهتمت بجانب التحديات التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة دون التطرق إلى الشركات متناهية الصغر على الرغم من وجود عدد كبير ومتزايد في ظل رؤية المملكة 2030 وتسهيل الحكومة لبعض المعوقات التي كانت تواجههم. وفي هذه الدراسة، سيتم البحث في هذه الشركات بشكل دقيق وربطها بالتخطيط الاستراتيجي كعامل مهم في نجاحها.

المنطلقات النظرية للدراسة Theoretical Framework of the Study:

مفهوم التخطيط الإستراتيجي

لا يوجد تعريف محدد للتخطيط الاستراتيجي، حيث اختلف الباحثون والخبراء في تحديد تعريف واحد للتخطيط الاستراتيجي. لكن ببساطة، يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية توثيق وتحديد اتجاه منظمتك من خلال تقييم وضعها الحالي والمستقبلي. يمكن من خلال التخطيط الاستراتيجي معرفة وتسجيل:

أ. الرؤية والرسالة.

ب. القيم

ت. الأهداف طويلة الأجل.

ث. خطط العمل.

وإذا أردنا وصف أكثر تفصيلاً، يمكننا تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه هو نشاط إداري تنظمي يُستخدم لتحديد الأولويات، وتركيز الطاقة والموارد، وتعزيز العمليات، وضمان أن الأعضاء وأصحاب المصلحة الآخرين يعملون نحو أهداف مشتركة، وتأسيس توافق حول النتائج المرجوة، وكذلك تقييم وتعديل اتجاه المنظمة استجابةً للبيئة المتغيرة.

إن التخطيط الإستراتيجي يعتبر جهد منظم ينتج قرارات وإجراءات أساسية لدقة تحديد ماهية المنظمة، ومن تخدم، وما تقوم به ولماذا تقوم به، مع كامل التركيز على المستقبل. التخطيط الاستراتيجي الفعال يوضح ليس فقط إلى أين تتجه المنظمة والإجراءات اللازمة لتحقيق التقدم، ولكن أيضاً كيف ستعرف إذا كانت

ناجحة. يمكن ل خطة عمل استراتيجية مكتوبة بشكل جيد أن تلعب دورًا محوريًا في نمو ونجاح أي مؤسسة لأنها تخبر مالك المؤسسة او مديرها وتخبر الموظفين بأفضل الطرق للاستجابة للفرص والتحديات.

مراحل التخطيط الاستراتيجي:

عند الحديث عن عملية التخطيط الاستراتيجي، يمكن فرزها على ثلاث مراحل:

أ. النقاش

تهدف مرحلة النقاش إلى جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والآراء والمقترحات عند طريق جدولة

اجتماعات منتظمة مع الموظفين وأي أفراد آخرين سيكونون مشاركين في التخطيط الاستراتيجي

ب. التطوير

الهدف من تطوير الخطط الاستراتيجية هو ضمان توافق الجميع في العمل على أهداف وغايات أعمال المؤسسة.

ت. المراجعة والتحديث

أهمية التخطيط الإستراتيجي

في عالم الأعمال المتغير والمعقد، يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بل هو العمود الفقري الذي يمكنها من التكيف مع التحديات المستقبلية. التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسات على تحديد أهدافها بشكل واضح، ورسم الخطط الفعالة لتحقيقها، وبالتالي تحسين كفاءتها وقدرتها التنافسية. التخطيط الاستراتيجي يعزز أيضا من قدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات مستنيرة تستند إلى بيانات وتحليلات دقيقة، مما يقلل من المخاطر المحتملة ويزيد من فرص النجاح. يمكن القول أنه يمكن المؤسسات من استغلال مواردها بكفاءة عالية، سواء كانت بشرية أو مادية، مما يساهم في خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية.

كما أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في بناء رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة، ويعزز من مرونتها في مواجهة التغيرات البيئية والتنافسية. إنه يشجع على الابتكار والإبداع، من خلال تحفيز العاملين على التفكير بشكل استراتيجي ومبتكر، مما يعزز من روح العمل الجماعي ويزيد من الرضا الوظيفي.

بالإضافة إلى ذلك، يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين التواصل الداخلي بين جميع مستويات الإدارة، ويضمن توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة. إنه ليس مجرد أداة للتخطيط، بل هو إطار عمل يساعد المؤسسات على التقييم المستمر لأدائها وتحديد أولوياتها بشكل دقيق.

في ضوء ذلك، يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد خيار، بل هو ضرورة حتمية لنجاح واستدامة المؤسسات في البيئة التنافسية الحديثة. إنه الطريق الذي يمكن المؤسسات من تحويل رؤاها إلى واقع ملموس، وتحقيق نمو مستدام يواكب تطلعاتها المستقبلية.

خصائص التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي يتميز بمجموعة من الخصائص التي تجعله أداة فعالة وأساسية لنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها والاستجابة للتغيرات البيئية. من أبرز هذه الخصائص:

- أ. الرؤية المستقبلية: يتميز التخطيط الاستراتيجي بتركيزه على المستقبل، حيث يحدد الاتجاهات والأهداف طويلة الأمد للمؤسسة، حيث يساهم في توجيه المؤسسة نحو مستقبل مستدام ومزدهر.
- ب. الشمولية والتكامل: يتضمن التخطيط الاستراتيجي كافة جوانب المؤسسة، من الموارد البشرية والمالية إلى العمليات والإدارة. إنه يتطلب تفاعل وتكامل جميع الأقسام لتحقيق الأهداف المشتركة.
- ت. المرونة: يجب أن يكون التخطيط الاستراتيجي مرناً، قادراً على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية. المرونة تتيح للمؤسسة تعديل خططها واستراتيجياتها عند الضرورة.

- ث. التحليل العميق: يعتمد التخطيط الاستراتيجي على تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- يستخدم الأدوات التحليلية مثل تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات) لتحديد الوضع الحالي وتوقع التغيرات المستقبلية.
- ج. اتخاذ القرارات المدروسة: يقوم التخطيط الاستراتيجي على بيانات دقيقة ومعلومات موثوقة، مما يساعد على اتخاذ قرارات مدروسة تستند إلى حقائق وأدلة وليس على افتراضات أو تخمينات.
- ح. التوجيه نحو الأهداف: يركز التخطيط الاستراتيجي على تحقيق الأهداف المحددة، حيث يتم وضع استراتيجيات وخطط عمل واضحة ومحددة لتوجيه الجهود نحو تحقيق هذه الأهداف.
- خ. الابتكار والإبداع: يشجع التخطيط الاستراتيجي على التفكير الإبداعي والابتكاري في حل المشكلات واستغلال الفرص. يساهم في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة.
- د. مشاركة الأطراف المعنية: يعتمد التخطيط الاستراتيجي على مشاركة واسعة من جميع المستويات الإدارية والعاملين في المؤسسة. المشاركة تعزز الالتزام والتنفيذ الفعال للاستراتيجيات.
- ذ. التقييم والمراجعة المستمرة: يتضمن التخطيط الاستراتيجي عملية تقييم ومراجعة مستمرة للأداء والتقدم نحو الأهداف. يمكن من خلال هذه المراجعات تعديل الاستراتيجيات والخطط لتحسين النتائج.
- ر. التركيز على العملاء: يهتم التخطيط الاستراتيجي بتلبية احتياجات وتوقعات العملاء. يضع العميل في قلب عملية التخطيط لضمان تقديم منتجات وخدمات تلبي رغبات السوق وتحقق رضا العملاء.
- المنشآت في المملكة العربية السعودية:**
- تعتبر المنشآت الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في المملكة العربية السعودية محوراً أساسياً للنمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية. تمثل هذه المنشآت جزءاً كبيراً من قطاع الأعمال، وتلعب دوراً حيوياً في خلق فرص العمل وتنويع مصادر الدخل الوطني.
- أهمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة:**
- تنويع الاقتصاد: تساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تقليل الاعتماد على النفط وزيادة التنويع الاقتصادي.

فرص العمل: توفر فرص عمل كبيرة للسعوديين، مما يساعد في تقليل معدل البطالة وتعزيز الاستقرار الاجتماعي.

الابتكار والتطوير: تعتبر مصدرًا هامًا للابتكار والتطوير التكنولوجي، مما يساهم في تحسين القدرة التنافسية للمملكة على الصعيد العالمي.

الدعم الحكومي: قامت الحكومة السعودية بتأسيس الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" لدعم وتطوير هذا القطاع. تركز الهيئة على توفير التمويل، وتقديم الاستشارات، وتنظيم الدورات التدريبية لتعزيز كفاءة المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

المنهجية وطرق البحث Research Methodology:

منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج التحليلي والمنهج الوصفي في اختبار فرضيتها، حيث تم توزيع استبانة على عينة من أصحاب المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في المملكة العربية السعودية. وستقوم الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات وتقديم النتائج وتحقيق أهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

وضعت الباحثة في خطتها أن تكون حجم العينة لهذه الدراسة 30 شركة صغيرة ومتناهية الصغر، بحيث تشمل العينة 15 مشاركًا من مالكي ومديري المؤسسات الصغيرة و15 من المؤسسات المتناهية الصغر. تم اختيار حجم العينة الصغير بناءً على الوقت المحدود وحقيقة أن إجراء البحث على كل استفسار في كل شركة يستغرق وقتًا طويلاً، لذا كان من الضروري الحد من عدد الشركات التي ستتم مراجعتها في الدراسة. كما تم أيضا وضع معايير لاختيار هؤلاء المشاركين بناءً على التالي:

- أن يكون عمر المشارك 18 عامًا أو أكثر.
- أن يكون مالكًا أو مديرًا للمؤسسة.
- أن يكون يعمل في شركة صغيرة او متناهية الصغر في المملكة العربية السعودية (جده، الرياض الدمام).

- أن تكون المؤسسة قد بدأت عملياتها منذ 5 سنوات على الأقل.

أدوات الدراسة Research Method of Analysis:

تشمل أدوات الدراسة استبيانًا مصممًا لجمع البيانات من المشاركين. سيتم تصميم الاستبانة لتغطية جوانب التخطيط الاستراتيجي، التحديات التي تواجه المنشآت، والأداء العام للمنشآت. سيتم أيضًا إجراء مقابلات مع بعض أصحاب ومديري المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر للحصول على فهم أعمق للتحديات والتجارب الشخصية.

حدود الدراسة Study Determinants:

الحدود الجغرافية: تقتصر هذه الدراسة على المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في المملكة العربية السعودية. سيتم التركيز على مناطق معينة داخل المملكة التي تشهد نشاطًا اقتصاديًا مكثفًا ودعمًا حكوميًا واضحًا للمنشآت الصغيرة، مثل الرياض، جدة، والدمام. هذا التركيز الجغرافي قد يؤثر على تعميم النتائج على باقي المناطق في المملكة أو على دول أخرى.

الحدود الزمنية: تركز الدراسة على البيانات التي تستطيع الباحثة تجميعه والمتعلقة بالمنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر خلال فترة الدراسة بين شهري يوليو إلى أغسطس عام 2024. سيتم جمع البيانات وتحليلها خلال هذه الفترة الزمنية المحددة، مما يعني أن النتائج قد تتأثر بالتغيرات الاقتصادية والسياسية التي تحدث بعد هذه الفترة.

الحدود الموضوعية: تركز الدراسة بشكل رئيسي على تأثير التخطيط الاستراتيجي على التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر.

الحدود القطاعية: سيتم التركيز على قطاعات معينة ضمن المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر، مثل قطاع التكنولوجيا، قطاع المطاعم والمأكولات السريعة، وقطاع الخدمات. تم اختيار هذه القطاعات نظراً لأهميتها في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030. قد لا تكون النتائج قابلة للتعميم على جميع القطاعات الأخرى، حيث قد تختلف التحديات بين القطاعات المختلفة.

المراجع :References

المراجع العربية:

علي ناجح علي منصور (2020) - "المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية بين

الواقع والمأمول في ضوء رؤية 2030"

محمد إبراهيم الحسون (2021) - "المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية: التحديات والمعالجات"

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2020). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية و القانونية, 4(1), 184-158.

كلفوت, م. & الشمري, و. (2023). دور التخطيط الإستراتيجي على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على محكمة الاستئناف والمحكمة العامة بجدة., 16-1 .

المراجع الأجنبية

Alenzy, M. (2018). Strategic Approach of Saudi Small and Medium-Sized Enterprises: More of Emergent or Deliberate? International Business Research, 11, 110. <https://doi.org/10.5539/ibr.v11n3p110>

Case Studies in :Alotaibi, H. J. M. (2015). Strategic Planning in Saudi SMEs the Private Health Insurance Sector. International Journal of .Management Science and Business Research, 4 (9), 19-25

GCF. (2015). The 8th Global Competitiveness Forum

and medium- Group, O. B. (2019). Starting small: A key role is played by small sized enterprises (SMEs) in fostering new job opportunities and economic growth. Retrieved July 4, 2024 from

<https://oxfordbusinessgroup.com/reports/saudi-arabia/2019-report/economy/starting-small-a-key-role-is-played-by-small-and-enterprises-smes-in-fostering-new-job-opportunities-and-medium-sized-economic-growth>

O'NEAL, T. (2024). The Risk of Internal and External Factors on Small Businesses [Dissertation Manuscript, National University]. San Diego, .California

منشآت. (2024). من نحن. Retrieved 04/07/2024 from <https://www.monshaat.gov.sa/ar/about>