

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة الأعمال

عنوان البحث

تأثير التخطيط الاستراتيجي على استدامة ونجاح المشروعات الصغيرة دراسة حالة

المشروعات الصغيرة في السعودية

إعداد الطالب / جمال نايف الغنزي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد

دفايز علي الجراد

العام الدراسي:

2025

جدول المحتويات

١	الفصل الأول
٥	ملخص الدراسة
٧	مقدمة الدراسة
٨	مشكلة الدراسة
١٠	أهمية الدراسة
١١	أهداف الدراسة
١٢	تساؤلات الدراسة
١٣	فرضيات الدراسة
١٤	مصطلحات الدراسة
١٥	متغيرات الدراسة
١٦	الفصل الثاني
١٧	الدراسات السابقة
٢٤	الإطار النظري
٢٧	الإطار المفاهيمي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة

٣٠	مفهوم وماهية التخطيط الاستراتيجي
٣٣	مكونات وأبعاد عملية التخطيط الاستراتيجي
٣٦	الاستدامة في سياق المشروعات الصغيرة
٤٠	مقاييس ومعايير نجاح المشروعات
٤٤	النظريات والنماذج الرابطة بين التخطيط والأداء
٤٨	التخطيط الاستراتيجي في ظل محدودية الموارد
٥٠	دور المالك/المدير في التخطيط والتنفيذ
٥٢	البيئة التنظيمية والمؤسسية للمشروعات الصغيرة في السعودية
٥٤	الخاتمة
٥٥	الفصل الثالث
٥٦	منهجية الدراسة
٥٦	مجتمع الدراسة
٥٧	أدوات جمع البيانات
٥٨	حدود الدراسة
٥٩	الاستبيان

٦٣	الفصل الرابع
٦٤	التحليل الإحصائي
٦٩	النتائج
٧١	التوصيات
٧٣	المراجع
٨١	الملخص
٨٣	الملاحق

ملخص الدراسة (Abstract)

تأثير التخطيط الاستراتيجي على استدامة ونجاح المشروعات الصغيرة: دراسة حالة

المشروعات الصغيرة في السعودية

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وفهم التأثير الفعلي لعملية التخطيط الاستراتيجي على استدامة ونجاح المشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية، في ظل التحديات التي تواجه هذا القطاع الحيوي ومعدلات التعثر المرتفعة. وتناولت الدراسة المشكلة المتمحورة حول عدم الوضوح الكافي حول طبيعة العلاقة السببية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي بمختلف أبعاده، ومستوى النجاح المحقق في البيئة المحلية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغ حجمها (١٠٠) من المالكين أو المديرين التنفيذيين للمشروعات الصغيرة السعودية.

أظهرت النتائج الإحصائية الرئيسية ما يلي:

• وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية وذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي

واستدامة ونجاح المشروعات الصغيرة (معامل الارتباط $0.685\$$).

• أكد تحليل الانحدار أن التخطيط الاستراتيجي يفسر نحو ٦.٩ ٪ من التباين في

مؤشرات الاستدامة والنجاح، مما يجعله عاملاً حاسماً في أداء المشروع.

• على الرغم من المستوى العالي لتبني مفهوم التخطيط (متوسط \$3.87\$)، كشفت

النتائج عن ضعف في مراحل "تخصيص الموارد" و"المراجعة الدورية للخطة"،

مشيرة إلى وجود فجوة بين صياغة الخطة وتنفيذها.

أوصت الدراسة بضرورة توجيه البرامج التدريبية والدعم الحكومي (من قبل هيئات مثل

منشآت) للتركيز على الجوانب التنفيذية والرقابية للخطة الاستراتيجية، وإلزام المشروعات

الصغيرة بربط ميزانياتها السنوية بأهدافها الاستراتيجية لضمان الاستدامة وتعزيز النمو.

المقدمة (Introduction)

تُعد المشروعات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) بمثابة المحرك الأساسي للاقتصاديات الحديثة، ونواة لتوليد الوظائف، وداعم رئيسي للابتكار والتنوع الاقتصادي. وفي المملكة العربية السعودية، تولي رؤية ٢٠٣٠ أهمية قصوى لتمكين هذا القطاع، نظراً لدوره الجوهري في تحقيق أهداف التحول الاقتصادي وتقليل الاعتماد على النفط. ومع ذلك، تواجه هذه المشروعات تحديات جمة تهدد استدامتها ونجاحها، لعل أبرزها ارتفاع معدلات الفشل أو التعثر في مراحل التشغيل المبكرة. وفي هذا السياق، يبرز التخطيط الاستراتيجي كآلية إدارية حاسمة تُمكن المنظمات الصغيرة من تحديد اتجاهها المستقبلي، وتخصيص مواردها بكفاءة، والتكيف مع البيئة التنافسية المتغيرة. تهدف هذه الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية من خلال تحليل وفحص طبيعة ومدى تبني المشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية لعمليات التخطيط الاستراتيجي، وتقييم الأثر المباشر وغير المباشر لهذا التبني على مؤشرات استدامتها ونجاحها على المدى الطويل.

مشكلة الدراسة (Research Problem)

تبدأ مشكلة الدراسة من ملاحظة التناقض بين الأهمية المتزايدة التي يحظى بها قطاع المشروعات الصغيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية في المملكة، والدعم الحكومي المتوفر له، وبين التحديات المنهجية التي تؤدي إلى ارتفاع معدلات فشل أو تعثر هذه المشروعات في السنوات الأولى من التشغيل. ويشير تحليل الأدبيات الأولية إلى أن العديد من هذه المشروعات قد لا تتبنى أو تطبق التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال، مما يتركها عرضة لتقلبات السوق.

المشكلة الرئيسية:

تتمثل المشكلة الرئيسية للدراسة في عدم تحديد وفهم طبيعة وحدود التأثير الفعلي لعملية التخطيط الاستراتيجي المطبقة محلياً على قدرة المشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية على تحقيق الاستدامة والنجاح على المدى الطويل. وبعبارة أخرى، لا يوجد وضوح كافٍ حول ما إذا كان غياب أو ضعف هذا التخطيط هو السبب الجذري وراء فشل العديد من المشروعات، وما هي المكونات الاستراتيجية الأكثر تأثيراً في البيئة السعودية. المشكلات الفرعية :

تتفرع من هذه المشكلة الرئيسية مجموعة من المشكلات الفرعية التي تسعى الدراسة إلى حلها:

- مشكلة في تحديد مستوى الوعي والتبني لمفهوم التخطيط الاستراتيجي الفعال بين

مديري المشروعات الصغيرة السعودية.

- مشكلة في قياس مدى مساهمة الأبعاد الأساسية للتخطيط الاستراتيجي (مثل تحليل

البيئة التنافسية وتحديد الرؤية الواضحة) في تحسين مؤشرات بقاء ونمو

المشروعات.

- مشكلة متعلقة باستكشاف وتصنيف التحديات والمعوقات التشغيلية والتنفيذية التي

تواجه المشروعات الصغيرة عند محاولة تحويل الخطط الاستراتيجية إلى واقع

عملي.

- مشكلة في فهم الفروقات المحتملة في فاعلية التخطيط الاستراتيجي بناءً على

خصائص المشروع نفسه (كالمقطع أو الحجم).

أهمية الدراسة (Significance of the Study)

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من زاوية علمية وأخرى عملية، على النحو التالي:

الأهمية العلمية (Scientific Significance)

- إثراء الأدبيات: تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية والدولية المتعلقة بالإدارة

الاستراتيجية للمشروعات الصغيرة، خاصة في سياق بيئة الأعمال الناشئة والفريدة

في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، والتي تتسم بخصائص ثقافية وتنظيمية

مميزة.

- **سد فجوة السياق:** تُقدم نتائج الدراسة إطاراً نظرياً وتحليلياً يركز تحديداً على العلاقة بين التخطيط والاستدامة في المشروعات الصغيرة السعودية، مما يعالج نقص الأبحاث الموجهة للسياق المحلي بدلاً من الاعتماد على نماذج عالمية.
- **تطوير المقاييس:** قد تساعد النتائج في تطوير أو تكييف مقاييس موثوقة لتقييم مدى جودة وشمولية عملية التخطيط الاستراتيجي التي تناسب المشروعات الصغيرة ذات الموارد المحدودة.
- الأهمية العملية والتطبيقية (Practical Significance)
- **لأصحاب المشروعات والمديرين:** توفير توصيات واضحة ومبنية على الأدلة حول كيفية تصميم وتنفيذ خطط استراتيجية فعالة تزيد من احتمالية بقاء ونمو مشروعاتهم في السوق.
- **للهيئات الحكومية والداعمة (مثل منشآت وبنوك التنمية):** تقديم رؤى قيمة لصناع القرار تمكنهم من تطوير برامج دعم وتوجيه (Training & Mentorship) أكثر استهدافاً وتركيزاً على الأبعاد الاستراتيجية الحرجة التي تحتاجها المشروعات لتعزيز استدامتها.
- **للمستثمرين ورؤوس الأموال الجريئة:** توفير معايير استراتيجية يمكن استخدامها لتقييم المشروعات الناشئة، مما يساعد في اتخاذ قرارات استثمارية أكثر استنارة وتقليلاً للمخاطر.

- **للباحثين المستقبليين:** تشكل الدراسة أرضية بيانات أساسية يمكن الانطلاق منها لإجراء دراسات مقارنة أو دراسات متعمقة في قطاعات محددة من المشروعات الصغيرة.

أهداف الدراسة (Study Objectives)

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى فهم وتحليل العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية وأداء المشروعات الصغيرة في البيئة السعودية.

الهدف الرئيسي:

- تحديد وتحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي على مؤشرات الاستدامة والنجاح للمشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

- تحديد مستوى ونوعية تبني المشروعات الصغيرة السعودية لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- قياس درجة ارتباط الأبعاد المختلفة للتخطيط الاستراتيجي (كتحليل البيئة وصياغة الرؤية) بمعدلات استدامة هذه المشروعات.

• الكشف عن أهم المعوقات والتحديات التي تواجه الإدارة العليا للمشروعات الصغيرة أثناء تطبيق خططها الاستراتيجية.

• توفير إطار عمل نظري وتطبيقي يمكن للهيئات الداعمة والمستثمرين الاستفادة منه لرفع كفاءة المشروعات الصغيرة.

تساؤلات الدراسة (Study Questions)

تنطلق الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي وتتفرع عنه عدة تساؤلات فرعية تسعى للإجابة عليها عبر تحليل البيانات.

التساؤل الرئيسي:

• ما هو تأثير التخطيط الاستراتيجي (كعملية ومحتوى) على استدامة ونجاح المشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

• ما هو واقع ومستوى تبني المشروعات الصغيرة السعودية لعمليات التخطيط الاستراتيجي؟

• ما هي أهم الأبعاد أو المكونات في عملية التخطيط الاستراتيجي التي ترتبط بشكل إيجابي وملحوظ باستدامة المشروعات الصغيرة؟

• ما هي أبرز التحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة في المملكة عند تطبيق وتنفيذ خططها الاستراتيجية؟

• هل تختلف فاعلية التخطيط الاستراتيجي على استدامة ونجاح المشروعات الصغيرة وفقاً لمتغيرات ديموغرافية محددة (مثل حجم المشروع، أو القطاع الاقتصادي، أو عمر المشروع)؟

فرضيات الدراسة (Study Hypotheses)

تستند الفرضيات التالية إلى الإطار النظري المقترح، وهي افتراضات مؤقتة تسعى الدراسة لاختبارها إحصائياً:

الفرضية الرئيسية (H0):

• لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي واستدامة ونجاح المشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات البديلة (H1):

• توجد علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي (بأبعاده المختلفة) واستدامة المشروعات الصغيرة في المملكة.

• يؤثر التخطيط الاستراتيجي بشكل إيجابي ومباشر على تحقيق مؤشرات النجاح التشغيلي والمالي للمشروعات الصغيرة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات حجم المشروع أو القطاع الاقتصادي الذي يعمل به.

مصطلحات الدراسة (Study Terminology)

لضمان فهم موحد للمفاهيم الأساسية، يتم تعريف المصطلحات الرئيسية التالية إجرائياً:

- **التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning):** يُعرف إجرائياً بأنه العملية الرسمية والمنهجية التي يتبعها المشروع الصغير لتحديد رؤيته ورسالته وأهدافه طويلة الأجل، وصياغة الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وتخصيص الموارد، ومتابعة وتقييم الأداء بشكل دوري.
- **المشروعات الصغيرة (Small Projects):** تُعرف إجرائياً وفقاً للتعريف المعتمد من الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) في المملكة العربية السعودية، بناءً على عدد الموظفين أو حجم الإيرادات السنوية.
- **استدامة المشروع (Project Sustainability):** تُقاس إجرائياً بقدرة المشروع على البقاء والاستمرار في السوق لفترة زمنية محددة (أكثر من خمس سنوات)، والحفاظ على حصته السوقية، وتوليد تدفقات نقدية إيجابية، وقدرته على التكيف مع التغيرات البيئية دون التعرض لخطر الإفلاس أو التوقف.

• **نجاح المشروع (Project Success):** يُقاس إجرائياً بتحقيق المشروع لأهدافه

المحددة مسبقاً، سواء كانت أهدافاً مالية (مثل الربحية وعائد الاستثمار) أو غير

مالية (مثل رضا العملاء، نمو الحصة السوقية، والسمعة).

متغيرات الدراسة (Study Variables)

تشتمل الدراسة على متغيرات مستقلة وأخرى تابعة يتم تحليل العلاقة بينها.

المتغيرات المستقلة (Independent Variables):

• **التخطيط الاستراتيجي:** بما في ذلك أبعاد مثل (عملية التخطيط، محتوى الخطة،

تنفيذ ومتابعة الخطة).

المتغيرات التابعة (Dependent Variables):

• **استدامة المشروع:** وتُقاس بمؤشرات البقاء والقدرة على التكيف وطول العمر

التشغيلي.

• **نجاح المشروع:** ويُقاس بمؤشرات الأداء المالي وغير المالي.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

يُعد استعراض الدراسات السابقة خطوة محورية في بناء الإطار النظري لأي بحث علمي، حيث يساعد في تحديد الفجوة البحثية والتعرف على النتائج التي توصل إليها الباحثون في مجالات قريبة أو ذات صلة بموضوع التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشروعات. وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات التي تم الاطلاع عليها:

دراسة الرواشدة والشورة (2022)

- **الهدف:** التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد، تقييم، استجابة، ورقابة المخاطر) في مرونة سلسلة التوريد بأبعادها (مرونة المنتج، التزويد، العمليات، التسليم، والمعلومات) من خلال المتغير المعدل "التمكين" في شركة البوتاس العربية.
- **المنهجية والأداة:** استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، مع استخدام أسلوب المسح الشامل نظراً لصغر حجم المجتمع.
- **أبرز النتائج:**
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها في مرونة سلسلة التوريد.

○ أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الأهمية النسبية للمتغير المعدل "التمكين" في الشركة.

• أبرز التوصيات: زيادة اهتمام شركة البوتاس العربية بتحديد المخاطر، ومراجعة مصفوفة المخاطر بشكل دوري من قبل فريق متخصص، وربطها بالاستراتيجيات المطبقة بالشركة.

دراسة المرى وآخرون (2020)

• الهدف: التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) على الأداء الاستراتيجي بوجود "نكاء الأعمال" كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت.

• المنهجية والأداة: استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات الرئيسة الأولية.

• أبرز النتائج:

○ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها على الأداء الاستراتيجي.

○ يوجد أثر لإدارة المخاطر في نكاء الأعمال، ويوجد أثر لنكاء الأعمال في الأداء الاستراتيجي.

◦ يوجد أثر لإدارة المخاطر في الأداء الاستراتيجي من خلال تفعيل دور ذكاء

الأعمال كمتغير وسيط.

• أبرز التوصيات: ضرورة تحديث آليات إدارة المخاطر في البنوك، والمحافظة على

سمعة البنوك، وتشجيع الموظفين على فصل العلاقات الشخصية عن إجراءات

العمل، والاهتمام برفع مستوى الأداء الاستراتيجي من خلال التحسين المستمر في

الأداء المالي ومعالجة شكاوى العملاء.

دراسة الحيازي والحياصات (2022)

• الهدف: بيان أثر السمات الشخصية لمديري المشاريع والمتمثلة في (القيادة،

الاتصال والتواصل، أخلاقيات العمل، الكفاءة الإنتاجية) في نجاح المشاريع

الإنشائية في مدينة عمان.

• المنهجية والأداة: استخدمت الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال مراجعة

الأدبيات السابقة.

• أبرز النتائج: وجود أثر إيجابي للسمات الشخصية لمديري المشاريع في نجاح

المشاريع الإنشائية، حيث يتسم مديرو المشاريع بالتوجيه والتأثير في الأفراد

العاملين ودعمهم.

• أبرز التوصيات: ضرورة العمل على دعم فريق العمل مالياً ومعنوياً بما لا

يتعارض وأهداف المشروع، وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

دراسة العريفي والحرافشة (2019)

- **الهدف:** التعرف على أثر المعايير الدولية لتقييم المشاريع بأبعادها (الارتباط، الأثر، الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة) على نجاح المشاريع بأبعاده (الجودة، الوقت، التكلفة، رضا الزبائن، المسؤولية الاجتماعية) في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية.
- **المنهجية والأداة:** استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة مكونة من (52) سؤال لجمع البيانات.
- **أبرز النتائج:** وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعايير الدولية لتقييم المشاريع بأبعادها (ومن ضمنها الاستدامة) على نجاح المشاريع بأبعاده.
- **أبرز التوصيات:** ضرورة تعزيز وتبني المعايير الدولية لتقييم المشاريع، وتدريب الأيدي العاملة، وتشجيعهم على التجديد والابتكار، واستخدام التقنيات الحديثة لزيادة الجودة وتقليل الوقت والتكلفة.

دراسة على وأبو حسين (2018)

- **الهدف:** التعرف على تكامل سلسلة التوريد بأبعادها (العلاقات مع الموردين، هيكل شبكة التوريد، تكامل الإمداد والتخزين) وأثرها على نجاح المشاريع (الإنتاج بالوقت المحدد، جودة عمليات المشروع، تكلفة المشروع) في الشركات الهندسية المتخصصة بإدارة المشاريع في الأردن.

- **المنهجية والأداة:** استخدمت المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات المجمعة وتصنيفها.
 - **أبرز النتائج:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل سلسلة التوريد بأبعادها على نجاح المشاريع.
 - **أبرز التوصيات:** ضرورة الاستمرار في التشارك والتنسيق والتعاون بين الشركة ومورديها في مجالات اتخاذ القرارات المختلفة، كقرارات تصميم المنتجات وتطوير مواصفات المواد.
- دراسة بوند-بارنارد (Bond-Barnard, 2018)
- **الهدف:** التأكيد على أهمية مستويات عالية من الثقة والتعاون لزيادة احتمال نجاح إدارة المشاريع. وقامت بمسح دولي من 151 من ممارسي المشاريع.
 - **المنهجية والأداة:** مسح دولي.
 - **أبرز النتائج:** نجاح إدارة المشاريع يصبح أعلى مع تحسن درجة التعاون في فرق المشاريع، مما يؤدي لزيادة في مستوى الثقة بين أعضاء الفريق. وأن العاملين الرئيسيين لنجاح أداء المشروع وتكامل المعرفة والابتكار هما التعاون والثقة.
 - **أبرز التوصيات:** ضرورة زيادة الثقة والتعاون في فرق المشاريع لما له من تأثير إيجابي على نجاح المشاريع.

دراسة عن تكامل إدارة المشاريع وإدارة التغيير (بدون اسم باحث أو تاريخ واضح)

• **الهدف:** إدخال فكرة الجمع بين أدوات وتقنيات إدارة المشاريع وإدارة التغيير لدعم

نجاح مشاريع المكتبات، حيث يمكن أن يساعد هذا الجمع المحترفين في تنفيذ

مشاريعهم بكفاءة وتحقيق أهدافها.

• **المنهجية والأداة:** الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

• **أبرز النتائج:** تطوير كفاءات إدارة التغيير وإدارة المشاريع لأمناء المكتبات من

خلال تقديم تفسيرات وأدلة لكلا المنهجيتين.

• **أبرز التوصيات:** ضرورة الجمع بين إدارة المشاريع وإدارة التغيير لما لها من أثر

إيجابي على نجاح المشاريع.

تعقيب على الدراسات السابقة والربط بالدراسة الحالية

على الرغم من أن الدراسات السابقة عالجت مفاهيم وثيقة الصلة (مثل إدارة المخاطر،

ومرونة سلسلة التوريد، والسمات الشخصية) وتأثيرها على نجاح المشروعات بشكل عام،

إلا أنها تركزت في الغالب على المشاريع الإنشائية أو الشركات الكبيرة (كالبنوك

وشركات البوتاس). كما ركزت بعض الدراسات على العوامل الوسيطة والسمات

الشخصية بدلاً من العملية الاستراتيجية المنهجية نفسها.

تتميز الدراسة الحالية بسد الفجوة البحثية التالية:

• التركيز على التخطيط الاستراتيجي بشكل مباشر: حيث تتخذ التخطيط

الاستراتيجي كمتغير مستقل رئيسي وليس كجزء من إدارة مخاطر أو كفاءة

شخصية.

• تحديد فئة المشروعات الصغيرة: حيث تركز الدراسة على بيئة الأعمال الخاصة

بالمشروعات الصغيرة السعودية، وهي فئة تختلف جذرياً في مواردها الهيكلية

والبشرية والمالية عن الشركات الكبرى.

• قياس الاستدامة: تتجاوز الدراسة قياس النجاح اللحظي للمشروع لتركز على

الاستدامة كقدرة طويلة الأمد على البقاء والنمو في السوق.

محاور الإطار النظري للدراسة

أولاً: الإطار المفاهيمي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة

- تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) وأهميتها الاقتصادية.
- المعايير المعتمدة لتصنيف المشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية (منشآت).
- الخصائص المميزة للمشروعات الصغيرة (مثل: مرونة الهيكل، محدودية الموارد، مركزية القرار).
- التحديات الهيكلية والتشغيلية التي تواجه المشروعات الصغيرة في مراحل التأسيس والنمو.

ثانياً: مفهوم وماهية التخطيط الاستراتيجي

- التعريف اللغوي والاصطلاحي للتخطيط الاستراتيجي.
- تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي عبر المراحل الزمنية المختلفة.
- الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي والتكتيكي.
- مبررات وأهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات بشكل عام.

ثالثاً: مكونات وأبعاد عملية التخطيط الاستراتيجي

- مرحلة صياغة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم).
- مرحلة التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الداخلية والخارجية، نموذج SWOT).
- مرحلة تنفيذ الاستراتيجية (تخصيص الموارد، الهيكل التنظيمي، القيادة).
- مرحلة المتابعة والتقييم والرقابة الاستراتيجية.

رابعاً: الاستدامة في سياق المشروعات الصغيرة

- المفهوم الشامل لاستدامة المشروعات (الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية).
- المؤشرات الإجرائية لقياس استدامة المشروع (معدلات البقاء، التكيف، طول العمر التشغيلي).

- العلاقة بين الاستدامة والميزة التنافسية طويلة الأمد.
- دور القدرة على التكيف والمرونة كركائز أساسية للاستدامة في الأسواق المتغيرة.

خامساً: مقاييس ومعايير نجاح المشروعات

- النجاح التقليدي للمشروعات (التركيز على الجودة، الوقت، والتكلفة).
- النجاح الحديث للمشروعات (التركيز على رضا أصحاب المصالح، والمسؤولية الاجتماعية، والابتكار).

- مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس النجاح المالي (الربحية، العائد على الاستثمار).

- مؤشرات الأداء غير المالية (رضا العملاء، الحصة السوقية، ولاء الموظفين).

سادساً: النظريات والنماذج الرابطة بين التخطيط والأداء

- النظرية المرتكزة على الموارد (RBV) ودور التخطيط في تطوير الموارد الفريدة.
- نظرية اعتماد الموارد (Resource Dependency Theory) وكيف يساعد التخطيط في تأمينها.

- النموذج الكلاسيكي للتخطيط الاستراتيجي وتطبيقه في المشروعات الصغيرة.

- النماذج المعاصرة للتخطيط الاستراتيجي التفاعلي والتشاركي.

سابعاً: التخطيط الاستراتيجي في ظل محدودية الموارد

- تحديات التخطيط الاستراتيجي التي تفرضها محدودية الموارد البشرية والمالية في المشروعات الصغيرة.

- كيفية تكيف خطوات التخطيط الاستراتيجي ليكون بسيطاً وفعالاً في المنشآت الصغيرة.

- أهمية التخطيط غير الرسمي (Implicit Planning) كبديل تكميلي في هذه المشروعات.

ثامناً: دور المالك/المدير في التخطيط والتنفيذ

- السمات والقدرات القيادية اللازمة لنجاح التخطيط الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة.

- أهمية مشاركة فريق العمل في صياغة الأهداف لضمان الالتزام بالتنفيذ.
- المعرفة والخبرة الإدارية للمالك كعامل معدل في العلاقة بين التخطيط والأداء.

تاسعاً: البيئة التنظيمية والمؤسسية للمشروعات الصغيرة في السعودية

- دور رؤية المملكة 2030 في دعم قطاع المشروعات الصغيرة وتوفير البيئة المحفزة.

- دور الهيئات الحكومية والداعمة (مثل منشآت) في توفير الدعم الاستشاري والتمويلي.

- تأثير البيئة التنافسية المحلية على ضرورة تبني التخطيط الاستراتيجي.

عاشراً: الخاتمة

أولاً: الإطار المفاهيمي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة (SMEs)

1. تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) وأهميتها الاقتصادية

تُعرف المشروعات الصغيرة والمتوسطة (Small and Medium-sized Enterprises - SMEs) بأنها منشآت أعمال تتسم بحجم عملياتها المحدود نسبياً،

سواء من حيث عدد الموظفين أو حجم الإيرادات السنوية، مقارنةً بالشركات الكبرى.

الأهمية الاقتصادية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة:

• خلق فرص العمل: تُعد المشروعات الصغيرة والمتوسطة المحرك الرئيسي لتوليد

الوظائف، خاصة للشباب، مما يسهم في خفض معدلات البطالة.

• تنوع مصادر الدخل: تلعب دوراً حيوياً في تنويع الهيكل الاقتصادي وتقليل

الاعتماد على القطاعات الكبيرة أو المصادر الهيدروكربونية.

• الابتكار والمرونة: تتميز بقدرتها على التكيف السريع مع التغيرات في السوق

واحتمالات العملاء، وهي غالباً ما تكون مصدراً للابتكار التكنولوجي والخدمي.

• دعم سلاسل الإمداد: تعمل كموردين أساسيين وموزعين للشركات الكبرى، مما

يدعم استقرار وفعالية سلاسل الإمداد الوطنية.

2. المعايير المعتمدة لتصنيف المشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية (منشآت)

تعتمد الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) في المملكة العربية السعودية على معيارين أساسيين لتصنيف المنشآت، هما عدد الموظفين والإيرادات السنوية، ويتم تصنيف المنشأة بناءً على تحقق أحد هذين المعيارين:

حجم المنشأة	مقياس عدد الموظفين	أو	مقياس الإيرادات السنوية (بالريال السعودي)
متناهية الصغر	1 إلى 5 موظفين	أو	تصل إلى 3 ملايين ريال
صغيرة	6 إلى 49 موظفاً	أو	من 3 ملايين إلى 40 مليون ريال
متوسطة	50 إلى 249 موظفاً	أو	من 40 مليون إلى 200 مليون ريال

3. الخصائص المميزة للمشروعات الصغيرة

تتميز المشروعات الصغيرة بعدة خصائص هيكلية وتشغيلية تميزها عن الشركات الكبرى، منها:

• مرونة الهيكل التنظيمي: غالباً ما يكون الهيكل التنظيمي بسيطاً ومسطحاً، مما

يسهل عملية الاتصال الداخلي واتخاذ القرارات بسرعة.

• **محدودية الموارد:** تتمتع بموارد مالية وبشرية وتكنولوجية محدودة، مما يتطلب

إدارتها بكفاءة عالية والتركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية.

• **مركزية القرار:** يتولى المالك أو عدد محدود من المديرين الرئيسيين مسؤولية اتخاذ

معظم القرارات الهامة، مما يقلل من البيروقراطية.

• **القرب من العميل:** لديها القدرة على إقامة علاقات شخصية ومباشرة مع العملاء

وفهم احتياجاتهم بدقة.

4. التحديات الهيكلية والتشغيلية التي تواجه المشروعات الصغيرة

تُعاني المشروعات الصغيرة من مجموعة تحديات في مراحل التأسيس والنمو، أبرزها:

المرحلة	التحديات الهيكلية والتشغيلية
التأسيس	تحدي التمويل: صعوبة الحصول على القروض من البنوك أو الاستثمار الأولي بسبب محدودية الضمانات أو نقص التاريخ الائتماني.
التأسيس والنمو	تحدي الكفاءات: صعوبة استقطاب واحتفاظ بالكفاءات والخبرات المتخصصة بسبب محدودية الموارد المالية مقارنة بالشركات الكبرى.
النمو	الافتقار إلى التخطيط الرسمي: الاعتماد على الإدارة اليومية بدلاً من التخطيط الاستراتيجي، مما يعيق التوسع المنظم.

عام	القدرة التنافسية: مواجهة صعوبة في منافسة الشركات الكبرى ذات الموارد الضخمة وقوة التسعير.
-----	--

ثانياً: مفهوم وماهية التخطيط الاستراتيجي

1. التعريف اللغوي والاصطلاحي للتخطيط الاستراتيجي

• **التعريف اللغوي:** يشير مصطلح "التخطيط" إلى وضع خطة أو مسار عمل مقترح

لتحقيق هدف معين. أما "الاستراتيجي" (المشتق من اليونانية "Strategos")

فيعني فن قيادة الجيش أو فن تدبير شؤون الدولة والقيادة العليا.

• **التعريف الاصطلاحي (الإداري):** التخطيط الاستراتيجي هو العملية الرسمية

والممنهجة لتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة ورسالتها وأهدافها طويلة الأجل،

وصياغة الاستراتيجيات والسياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وتخصيص

الموارد الضرورية، مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

2. تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي عبر المراحل الزمنية المختلفة

مر مفهوم التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل تطور رئيسية:

1. التخطيط المالي والرقابي (الخمسينات): التركيز على الميزانية السنوية والرقابة

المالية لضمان كفاءة العمليات التشغيلية.

2. التخطيط طويل الأجل (الستينات): محاولة التنبؤ بالنمو المتوقع بناءً على

الاتجاهات الحالية وتحديد خطط تمتد لخمس سنوات أو أكثر. كان هذا التخطيط

غالباً ما يكون إسقاطاً للماضي على المستقبل.

3. التخطيط الاستراتيجي (السبعينات والثمانينات): بدأ التركيز على البيئة الخارجية

والمنافسة، واستخدام أدوات مثل تحليل SWOT لدمج القدرات الداخلية مع الفرص

الخارجية. الهدف هو تحديد الموقف التنافسي الأمثل.

4. الإدارة الاستراتيجية (التسعينات وما بعدها): أصبح التخطيط الاستراتيجي عملية

مستمرة ومتكاملة، لا تقتصر على الصياغة فقط، بل تشمل التنفيذ والتقييم

والمراجعة المستمرة للاستراتيجية بما يتناسب مع التغيرات السريعة في البيئة

العالمية.

3. الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي والتكتيكي

وجه المقارنة	التخطيط الاستراتيجي (Strategic)	التخطيط التكتيكي (Tactical)	التخطيط التشغيلي (Operational)
المدى الزمني	طويل الأجل (3 - 5 سنوات فأكثر)	متوسط الأجل (سنة إلى 3 سنوات)	قصير الأجل (يومي، أسبوعي، شهري)
المستوى الإداري	الإدارة العليا (القيادة)	الإدارة الوسطى (رؤساء الأقسام)	الإدارة الدنيا (المشرفون)

الهدف الرئيسي	تحديد الاتجاه العام للمنظمة (ماذا نفعل؟)	ترجمة الاستراتيجية إلى خطط عمل لوحات الأعمال	تنفيذ الأنشطة اليومية بكفاءة (كيف يتم الفعل؟)
التركيز	البيئة الخارجية والميزة التنافسية	تخصيص الموارد وتنسيق الجهود	الإجراءات والعمليات التفصيلية

4. مبررات وأهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات بشكل عام

يُعد التخطيط الاستراتيجي ضرورياً وحيوياً للمنظمات لعدة أسباب:

- **تحديد الاتجاه:** يوفر إطاراً واضحاً وموحداً للرؤية والرسالة، مما يضمن أن جميع الموظفين يعملون نحو الأهداف ذاتها.
- **اتخاذ القرارات المستنيرة:** يساعد في تقييم البدائل الاستراتيجية المختلفة واختيار أفضل مسار عمل بناءً على تحليل دقيق للبيئة.
- **الاستجابة للتغيرات:** يمكن المنظمة من التنبؤ بالتغيرات البيئية (سوق، تكنولوجيا، منافسون) والاستعداد لها أو التكيف معها بفاعلية.
- **تخصيص الموارد:** يضمن توجيه الموارد (المال، الأفراد، الوقت) إلى الأنشطة والبرامج التي تخدم الأهداف الاستراتيجية العليا للمنظمة.
- **بناء الميزة التنافسية:** يسمح للمنظمة بتطوير قدراتها الأساسية واستغلال نقاط قوتها لإنشاء ميزة تنافسية مستدامة.

ثالثاً: مكونات وأبعاد عملية التخطيط الاستراتيجي

تتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من أربع مراحل رئيسية متكاملة ومتداخلة:

1. مرحلة صياغة الاستراتيجية (Strategy Formulation)

تعد هذه المرحلة هي الأساس الذي تبنى عليه جميع الأنشطة اللاحقة، وتشمل:

- الرؤية (Vision): وصف طموح لما تطمح المنظمة أن تكون عليه في المستقبل البعيد. يجب أن تكون ملهمة وواضحة.
- الرسالة (Mission): تحديد سبب وجود المنظمة، ومن هم عملاؤها، وما هي المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، وما هو نطاقها الجغرافي.
- الأهداف (Goals): تحديد النتائج المرجوة التي تسعى المنظمة لتحقيقها في المدى الطويل، ويُفضل أن تكون أهدافاً استراتيجية قابلة للقياس (SMART: محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، محددة بزمن).
- القيم (Values): المبادئ التوجيهية الأساسية التي تحكم سلوكيات وقرارات الموظفين والمنظمة ككل.

2. مرحلة التحليل الاستراتيجي (Strategic Analysis)

هي مرحلة تقييم الوضع الحالي للمنظمة وبيئتها المحيطة، وتشمل:

• تحليل البيئة الداخلية: تقييم نقاط القوة (Strengths) التي تمتلكها المنظمة (مثل

الموارد المالية، الكفاءات البشرية، التكنولوجيا المتطورة) ونقاط الضعف

(Weaknesses) التي تحتاج إلى تحسين.

• تحليل البيئة الخارجية: تقييم الفرص (Opportunities) المتاحة في السوق (مثل

ظهور أسواق جديدة، تغيرات تشريعية داعمة) والتهديدات (Threats) المحتملة

(مثل دخول منافسين جدد، تغير تفضيلات العملاء).

• نموذج SWOT: هو أداة التحليل الاستراتيجي الرئيسية التي تدمج مخرجات

التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والخارجي (الفرص والتهديدات) لتوليد

خيارات استراتيجية محددة.

3. مرحلة تنفيذ الاستراتيجية (Strategy Implementation)

هي المرحلة التي يتم فيها تحويل الخطط والأهداف الموضوعة إلى أفعال ونتائج على

أرض الواقع. يتطلب التنفيذ الفعال:

• تخصيص الموارد: ضمان توفير الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية اللازمة لدعم

الأنشطة الاستراتيجية المحددة.

• الهيكل التنظيمي: يجب إعادة تصميم أو تكييف الهيكل التنظيمي (الأقسام،

التسلسل الهرمي) ليتوافق مع الاستراتيجية الجديدة ويدعم تنفيذها.

- القيادة والثقافة: يجب أن تلعب القيادة دوراً محورياً في توجيه وتحفيز الموظفين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وضمان توافق الثقافة التنظيمية مع الاستراتيجية المعتمدة.

4. مرحلة المتابعة والتقييم والرقابة الاستراتيجية (Monitoring, Evaluation, and Control)

تُعد هذه المرحلة عملية مستمرة تضمن أن المنظمة تسير على المسار الصحيح:

- الرقابة الاستراتيجية: تتضمن مراقبة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية التي قد تتطلب تعديل الاستراتيجية.
- التقييم: قياس الأداء الفعلي مقارنة بالأهداف الموضوعية باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).
- التغذية الراجعة والتصحيح: بناءً على نتائج التقييم، يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. قد يكون التصحيح في طريقة التنفيذ أو يتطلب تعديلاً في الاستراتيجية نفسها (إعادة صياغة الرؤية أو الأهداف إذا لزم الأمر).

رابعاً: الاستدامة في سياق المشروعات الصغيرة

1. المفهوم الشامل لاستدامة المشروعات (الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية)
تُعرف استدامة المشروعات بأنها قدرة المنشأة على البقاء والنمو وتحقيق النجاح على المدى الطويل، ليس فقط من خلال الأداء المالي، بل أيضاً عبر دمج الاعتبارات الاجتماعية والبيئية في صميم عملياتها. يُطلق على هذا المفهوم "الأبعاد الثلاثة للاستدامة" (Triple Bottom Line – TBL):

• **البعد الاقتصادي (الربح):** ضمان تحقيق الأرباح الكافية، وإدارة التكاليف بكفاءة،

وتوليد القيمة للمساهمين، واستمرارية التدفقات النقدية.

• **البعد الاجتماعي (الأفراد):** الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين

والمجتمع، بما في ذلك توفير بيئة عمل آمنة وعادلة، دعم التنوع، والمساهمة في

التنمية المحلية.

• **البعد البيئي (الكوكب):** العمل على تقليل الأثر السلبي للعمليات على البيئة، مثل

خفض استهلاك الطاقة والموارد، إدارة النفايات، واعتماد ممارسات صديقة للبيئة.

2. المؤشرات الإجرائية لقياس استدامة المشروع

على عكس المؤشرات المالية قصيرة الأجل، تركز مؤشرات الاستدامة على قدرة المشروع

على البقاء والنمو على المدى الطويل:

المؤشر الإجرائي	الوصف
معدلات البقاء (Survival Rates)	النسبة المئوية للمشروعات التي تستمر في العمل بعد فترة زمنية محددة (مثل 3 أو 5 سنوات)، وهو مؤشر أساسي للاستدامة الاقتصادية.
القدرة على التكيف (Adaptability)	مدى سرعة وفعالية المشروع في تعديل نموذج أعماله، منتجاته، أو استراتيجياته استجابةً للتغيرات في متطلبات السوق أو التقنيات الجديدة.
طول العمر التشغيلي (Operational Longevity)	مقياس لعدد السنوات التي حافظ فيها المشروع على وجوده ونموه في السوق، مما يعكس متانة هيكله المالي والإداري.
مؤشرات الأثر البيئي والاجتماعي	قياس نسبة خفض البصمة الكربونية، أو عدد فرص العمل المستدامة التي تم توفيرها، أو نسبة استخدام المواد المعاد تدويرها.

3. العلاقة بين الاستدامة والميزة التنافسية طويلة الأمد

تُعد الاستدامة، بمفهومها الشامل، مصدراً قوياً للميزة التنافسية للمشروعات الصغيرة:

• تعزيز سمعة العلامة التجارية: المشروعات التي تتبنى ممارسات اجتماعية وبيئية مسؤولة تجذب العملاء الواعين بالمسؤولية، مما يؤدي إلى زيادة الولاء.

• تحسين الكفاءة التشغيلية: الممارسات البيئية (مثل تقليل الهدر واستهلاك الطاقة) تساهم مباشرة في خفض التكاليف التشغيلية، مما يحسن الهامش الربحي.

• جذب المواهب: الموظفون يبحثون بشكل متزايد عن العمل في منظمات تتوافق قيمها مع قيمهم، مما يمنح الشركات المستدامة ميزة في استقطاب أفضل الكفاءات.

4. دور القدرة على التكيف والمرونة كركائز أساسية للاستدامة

في الأسواق الحديثة شديدة التقلب، لا يمكن للاستدامة أن تتحقق دون مرونة:

• المرونة (Flexibility): هي قدرة المشروع على تغيير وتعديل عملياته الداخلية

(مثل تغيير خط إنتاج أو التحول لنموذج عمل رقمي) استجابةً لمتطلبات خارجية

أو داخلية.

• التكيف (Adaptability): هي القدرة على التعلم من البيئة والاستجابة الفعالة

لها، مثل تكييف المنتجات لتلبية أذواق العملاء المتغيرة أو دمج تقنية جديدة.

• صلة بالتخطيط: التخطيط الاستراتيجي الفعال يزود المشروعات الصغيرة بـ "خطة

طوارئ" أو سيناريوهات متعددة، مما يقلل من الصدمات ويسمح بـ "التخطيط

التفاعلي" بدلاً من "رد الفعل".

خامساً: مقاييس ومعايير نجاح المشروعات

1. النجاح التقليدي للمشروعات (التركيز على الجودة، الوقت، والتكلفة)

تاريخياً، كان قياس نجاح المشروع يتمحور حول "مثلث القيود" التقليدي، حيث يُعتبر المشروع ناجحاً إذا:

- **الجودة (Scope):** تم تحقيق جميع المتطلبات والمواصفات المحددة للعمل.
 - **الوقت (Time):** تم الانتهاء من المشروع وتسليمه في الموعد الزمني المحدد أو قبله.
 - **التكلفة (Cost):** تم إنجاز المشروع في حدود الميزانية المخصصة أو بأقل منها.
- هذا المقياس يركز بشكل أساسي على كفاءة إدارة المشروع نفسه، وليس بالضرورة على القيمة المحققة لأصحاب المصالح.

2. النجاح الحديث للمشروعات (التركيز على رضا أصحاب المصالح، والمسؤولية

الاجتماعية، والابتكار)

تحول التركيز في المقاييس الحديثة ليصبح أكثر شمولية، معترفاً بأن المشروع يجب أن يحقق قيمة تتجاوز الإطار الزمني والميزانية:

• **رضا أصحاب المصالح (Stakeholder Satisfaction):** قياس مدى رضا

العملاء، الموظفين، الموردين، والمجتمع عن مخرجات المشروع وتأثيره.

• المسؤولية الاجتماعية (CSR): قياس مدى توافق المشروع مع المعايير الأخلاقية

والممارسات المستدامة، وقياس الأثر الإيجابي للمشروع على المجتمع.

• الابتكار (Innovation): قياس مدى مساهمة المشروع في تطوير قدرات

المنظمة، أو خلق منتج/خدمة جديدة، أو تحسين العمليات التشغيلية.

3. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس النجاح المالي

المؤشر (KPI)	الوصف
الربحية الصافية (Net Profit Margin)	نسبة صافي الربح إلى المبيعات، وهو مقياس أساسي لكفاءة إدارة التكاليف والتسعير.
العائد على الاستثمار (ROI)	قياس مقدار العائد (الربح) الذي تم تحقيقه مقابل التكلفة الاستثمارية للمشروع.
التدفق النقدي التشغيلي (Operating Cash Flow)	مقياس لقدرة المشروع على توليد النقد من عملياته اليومية، وهو حاسم لاستمرارية المشروعات الصغيرة.

النسبة المئوية للزيادة في إيرادات المشروع خلال فترة محددة، مما يعكس التوسع في السوق.	معدل نمو الإيرادات Revenue Growth) (Rate
--	---

4. مؤشرات الأداء غير المالية

المؤشر (Non-Financial) (KPI	الوصف
رضا العملاء (Customer) (Satisfaction	يتم قياسه عادةً باستخدام صافي نقاط الترويج (NPS) أو استبيانات الرضا، وهو مؤشر على جودة المنتج والخدمة.
الحصة السوقية (Market) (Share	نسبة مبيعات المشروع إلى إجمالي مبيعات السوق في قطاعه، وهو مؤشر على القوة التنافسية.
ولاء الموظفين ومعدل دورانهم & Employee Loyalty) (Turnover	قياس نسبة الموظفين الذين يتركون العمل، فالمعدل المنخفض يدل على بيئة عمل إيجابية ومستقرة.

كفاءة العمليات (Process Efficiency)	مثل الوقت المستغرق لإنهاء خدمة أو منتج (Cycle Time)، وهو مؤشر على جودة الهيكل التشغيلي.
---	--

سادساً: النظريات والنماذج الرابطة بين التخطيط والأداء

1. النظرية المرتكزة على الموارد (Resource-Based View – RBV)

• **الماهية:** تفترض هذه النظرية أن الميزة التنافسية للمنظمة لا تأتي من جاذبية

الصناعة نفسها، بل من امتلاكها واستغلالها لموارد وقدرات داخلية فريدة، والتي

يجب أن تكون نادرة، قيمة، غير قابلة للتقليد، وغير قابلة للاستبدال

(VRIN/VRIO Framework).

• **دور التخطيط:** التخطيط الاستراتيجي، وفقاً لنظرية RBV، لا يتعلق فقط بتحليل

السوق، بل بتحديد هذه الموارد الفريدة وتطويرها وتوجيه الاستثمار نحوها (مثل بناء

علامة تجارية قوية، تطوير براءات اختراع، أو تكوين فريق عمل ذي كفاءات

استثنائية). المشروعات الصغيرة تستخدم التخطيط لتعزيز "رأس المال البشري"

كأهم مورد فريد لديها.

2. نظرية اعتماد الموارد (Resource Dependency Theory)

- **الماهية:** تركز هذه النظرية على أن المنظمات تعتمد على موارد من بيئتها الخارجية، وأن المديرين يسعون لتقليل حالة عدم اليقين الناتجة عن هذا الاعتماد. المنظمة تحاول السيطرة على مواردها أو إقامة تحالفات لضمان تدفقها.
- **كيف يساعد التخطيط في تأمينها:** يساعد التخطيط الاستراتيجي المنشأة على تحديد المصادر الحالية والمستقبلية لاعتمادها (مثل موردين رئيسيين، جهات تمويل)، وصياغة استراتيجيات للحد من المخاطر (مثل تنويع مصادر التوريد، إقامة شراكات استراتيجية، أو تطوير بدائل داخلية)، وبالتالي تأمين استمرارية الموارد اللازمة للأداء.

3. النموذج الكلاسيكي للتخطيط الاستراتيجي وتطبيقه في المشروعات الصغيرة

- **النموذج الكلاسيكي:** هو نموذج خطي ومنطقي يركز على التسلسل: التحليل (SWOT) ← الصياغة (الرؤية، الرسالة، الأهداف) ← التنفيذ ← التقييم. يفترض هذا النموذج بيئة مستقرة نسبياً وإمكانية التنبؤ.
- **تطبيقه في المشروعات الصغيرة:** رغم بساطته، يمكن للمشروعات الصغيرة تطبيقه عبر تبسيطه:

1. التحليل: تقييم سريع ومباشر لنقاط قوة وضعف المشروع وفرص وتهديدات

السوق.

2. الصياغة: تحديد هدف أو هدفين استراتيجيين واضحين خلال العام القادم.

3. التنفيذ: تحويل الأهداف إلى خطط عمل تشغيلية بسيطة وموكلية لمسؤول

محدد.

تحدي التطبيق: قد تجد المشروعات الصغيرة صعوبة في تخصيص وقت

للإجراءات الرسمية للنموذج الكلاسيكي بسبب ضغط العمليات اليومية.

4. النماذج المعاصرة للتخطيط الاستراتيجي التفاعلي والتشاركي

تطورت النماذج الحديثة لتناسب البيئات الديناميكية والغير مستقرة:

• **التخطيط التفاعلي (Interactive Planning):** يركز على الإدارة كعملية تعلم

مستمرة. بدلاً من التنبؤ بالمستقبل، يعمل هذا النموذج على "تصميم" المستقبل

المرغوب للمنظمة ثم العمل عكسياً (Backcasting) لتحديد الإجراءات اللازمة

لتحقيقه. وهو تفاعلي لأنه يشمل جميع مستويات المنظمة.

• **التخطيط التشاركي (Participatory Planning):** يتميز بإشراك كافة أصحاب

المصلحة (الموظفين، العملاء، الشركاء) في عملية التخطيط من البداية. هذا يزيد

من التزام الأفراد بالاستراتيجية ويجلب وجهات نظر أوسع، مما يجعله مثالياً

للمشروعات الصغيرة حيث يتمتع الموظفون بمرونة أكبر في المشاركة.

- الأداء: هذه النماذج تؤدي إلى أداء أفضل لأنها تضمن أن الاستراتيجية يتم تكييفها باستمرار وتلقى قبولاً واسعاً من الأفراد المسؤولين عن تنفيذها.

سابعاً: التخطيط الاستراتيجي في ظل محدودية الموارد

تتطلب المشروعات الصغيرة والمتوسطة منهجاً مكيّفاً للتخطيط الاستراتيجي، يراعي قيودها التشغيلية والمالية.

1. تحديات التخطيط الاستراتيجي التي تفرضها محدودية الموارد

تواجه المشروعات الصغيرة صعوبة في تبني النماذج الكلاسيكية للتخطيط بسبب:

• محدودية الموارد البشرية:

◦ نقص الكفاءات التخصصية: غالباً ما يفتقر المشروع الصغير إلى موظفين

متخصصين في التخطيط أو التحليل الاستراتيجي، مما يضع عبئاً كبيراً

على المالك.

◦ تعدد الأدوار: الموظفون الرئيسيون يضطلعون بمهام تشغيلية متعددة، مما

يقلل من الوقت المتاح للتفكير والتخطيط للمستقبل.

• محدودية الموارد المالية:

○ تكلفة الاستشارات: عدم القدرة على تحمل تكلفة المستشارين الخارجيين

المتخصصين في صياغة الاستراتيجيات.

○ غياب الميزانية للمشاريع الاستراتيجية: قد يؤدي التخطيط إلى تحديد

أهداف تتطلب استثمارات كبيرة لا تتوافر لدى المشروع.

2. كيفية تكيف خطوات التخطيط الاستراتيجي ليكون بسيطاً وفعالاً

لضمان فعالية التخطيط في المنشآت الصغيرة، يجب تبسيط العملية وتركيزها:

الخطوة الكلاسيكية	التكيف المناسب للمشروعات الصغيرة
صياغة الرؤية والرسالة الشاملة	صياغة هدف استراتيجي رئيسي وواضح واحد للسنة القادمة (على سبيل المثال: زيادة الحصة السوقية بنسبة 15% في منطقة الرياض).
التحليل الاستراتيجي (المعمق)	الاعتماد على تحليل بسيط وسريع لنقاط القوة والفرص الأكثر تأثيراً، وتجنب الإفراط في جمع البيانات التي لا تخدم القرار الفوري.
تخصيص الموارد	ربط كل هدف استراتيجي بسيط بالموظف المسؤول مباشرة وتحديد الحد الأقصى للموارد المتاحة لتنفيذه.

استخدام خطط عمل موجزة (لا تتجاوز صفحة واحدة)، مع مراجعة شهرية سريعة بدلاً من المراجعات الربع سنوية المعقدة.	وثائق التخطيط الطويلة
--	----------------------------------

3. أهمية التخطيط غير الرسمي (Implicit Planning) كبديل تكميلي

التخطيط غير الرسمي هو العملية التي يتم فيها صياغة الأهداف والسياسات الاستراتيجية بشكل غير موثق أو غير منهجي، وغالباً ما يكون متجذراً في خبرة ووعي المالك/المدير.

• **ميزة المالك:** المالك غالباً ما يمتلك معرفة عميقة وحساسة بالسوق والعملاء، وهذه

"الاستراتيجية الكامنة" أو "الضمنية" توجه القرارات اليومية.

• **آلية تكميلية:** لا يجب أن يحل التخطيط غير الرسمي محل التخطيط الرسمي، بل

يجب أن يكمله. يمكن للمشروع الصغير أن يبدأ بتوثيق ومأسسة جزء من هذا

التخطيط الضمني ليصبح خطة رسمية مبسطة.

• **التحدي:** يكمن التحدي في صعوبة نقل هذا التخطيط الضمني إلى الموظفين الجدد

أو مشاركته مع الشركاء أو المستثمرين.

ثامناً: دور المالك/المدير في التخطيط والتنفيذ

يُعد المالك/المدير هو القوة الدافعة والمحور الرئيسي لعملية التخطيط الاستراتيجي في

المشروعات الصغيرة.

1. السمات والقدرات القيادية اللازمة لنجاح التخطيط الاستراتيجي

يتطلب نجاح التخطيط في المشروعات الصغيرة صفات قيادية محددة لدى المالك/المدير:

- **الرؤية والوضوح:** القدرة على تخيل المستقبل المرغوب للمشروع وتوصيل هذه الرؤية بوضوح تام للفريق.
- **المرونة والتكيف:** أن يكون مستعداً لتغيير الخطة بسرعة استجابةً للتغذية الراجعة من السوق، بدلاً من التمسك بالخطة الأصلية الجامدة.
- **التركيز على الأولويات:** القدرة على تحديد عدد محدود من المبادرات الاستراتيجية ذات الأولوية وتجاهل التشتت التشغيلي.
- **القدرة على التفويض الاستراتيجي:** رغم مركزية القرار، يجب أن يفوض المالك مهام التنفيذ التشغيلي، ليخصص وقته للتفكير الاستراتيجي.

2. أهمية مشاركة فريق العمل في صياغة الأهداف

على الرغم من أن التخطيط الاستراتيجي يبدأ من القمة، فإن إشراك الموظفين أمر حاسم لنجاحه:

- **ضمان الالتزام (Buy-in):** عندما يشارك الموظفون في صياغة الأهداف، يشعرون بالملكية والمسؤولية تجاه تحقيقها، مما يزيد من دافعيتهم للعمل.
- **جودة القرار:** الموظفون الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء أو العمليات يمتلكون معلومات حيوية تساعد في جعل الأهداف أكثر واقعية وقابلة للتطبيق.

• **التنفيذ الفعال:** تساعد المشاركة في ترجمة الأهداف الاستراتيجية العليا إلى أهداف

تشغيلية واضحة ومفهومة على مستوى كل موظف.

3. المعرفة والخبرة الإدارية للمالك كعامل معدل

تلعب المعرفة والخبرة السابقة للمالك دوراً كبيراً في تعديل العلاقة بين التخطيط والأداء:

• **الخبرة كبديل جزئي للتخطيط الرسمي:** في غياب خطة رسمية، يستطيع المالك ذو

الخبرة العالية اتخاذ قرارات "استراتيجية" صحيحة بفضل معرفته المتراكمة بالسوق

والقطاع.

• **الخبرة كمُحسّن للتخطيط:** عندما يقرر المالك الخبير تطبيق تخطيط رسمي، فإنه

يكون أكثر قدرة على:

◦ اختيار أداة التخطيط المناسبة لحجم المشروع.

◦ تحديد المؤشرات الأكثر أهمية للقياس.

◦ تجنب الأخطاء الشائعة في التنفيذ، مما يعزز أثر التخطيط على أداء

المشروع.

تاسعاً: البيئة التنظيمية والمؤسسية للمشروعات الصغيرة في السعودية

تشهد المملكة العربية السعودية تحولاً هيكلياً كبيراً في دعم قطاع المشروعات الصغيرة

والمتوسطة، كجزء أساسي من تحقيق رؤية المملكة 2030.

1. دور رؤية المملكة 2030 في دعم قطاع المشروعات الصغيرة

تُعد رؤية 2030 هي المظلة الاستراتيجية التي وضعت المشروعات الصغيرة والمتوسطة في صدارة الأجندة التنموية:

• **الهدف الاستراتيجي:** تسعى الرؤية لرفع مساهمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة

في الناتج المحلي الإجمالي من 20% إلى 35% بحلول عام 2030.

• **تنويع الاقتصاد:** تعتمد الرؤية على المشروعات الصغيرة لتنويع الاقتصاد وتقليل

الاعتماد على النفط، وتطوير قطاعات جديدة مثل التكنولوجيا والسياحة

والصناعات التحويلية.

• **التحول الرقمي:** توفر الرؤية بيئة محفزة للابتكار والتحول الرقمي، مما يسهل على

المشروعات الصغيرة الوصول إلى الأسواق العالمية.

2. دور الهيئات الحكومية والداعمة (مثل منشآت)

تلعب الهيئات المتخصصة دوراً محورياً في إزالة المعوقات وتوفير الدعم الاستراتيجي:

• **الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت):** هي الجهة المعنية بتنظيم

وتطوير ورعاية قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة.

◦ **الدعم الاستشاري والتدريب:** تقدم "منشآت" خدمات تدريبية وإرشادية في

مجالات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأعمال، لمساعدة الملاك على

صياغة خططهم.

◦ توفير التمويل: تعمل على تسهيل وصول المشروعات الصغيرة إلى مصادر التمويل المختلفة من خلال برامج ضمان الائتمان بالشراكة مع البنوك وصناديق التمويل.

◦ تنظيم البيئة: تعمل على تبسيط الإجراءات الحكومية وتذليل الصعوبات التنظيمية التي تواجه تأسيس المشروعات وتوسعها.

• صندوق التنمية الوطني (National Development Fund): يساهم في تمويل المشروعات ودعمها لضمان استدامتها.

3. تأثير البيئة التنافسية المحلية على ضرورة تبني التخطيط الاستراتيجي

البيئة السعودية الحالية تتسم بارتفاع مستوى التنافسية والشفافية:

- ارتفاع التنافسية: دخول لاعبين عالميين كبار إلى السوق المحلي وزيادة عدد المشروعات الناشئة يتطلب من المشروعات الصغيرة تبني التخطيط لتحديد ميزتها التنافسية بوضوح (سواء في التكلفة، أو التخصص، أو الابتكار).
- التغيرات السريعة: التحول الرقمي والتغيرات في أنماط المستهلكين تتطلب خطاً استراتيجية مرنة وقابلة للتكيف، لضمان استدامة المشروع وعدم خروجه من السوق.

• الفرص الحكومية: البرامج الحكومية المتاحة تتطلب في الغالب تقديم خطط عمل

واضحة وخطط استراتيجية للحصول على الدعم أو التمويل، مما يجعل التخطيط

ضرورة إجرائية وليس فقط خياراً إدارياً.

عاشراً: الخاتمة

لقد أوضحنا في هذا الشرح المفاهيمي الشامل أن نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة واستدامتها لم يعد يعتمد فقط على الحماس الفردي للمالك، بل على تبني منهجية التخطيط الاستراتيجي المكثفة. فعلى الرغم من محدودية الموارد، يمكن للمشروع الصغير أن يوازن بين التخطيط الرسمي المبسط والتخطيط غير الرسمي (الضمني) القائم على خبرة المالك. إن البيئة المؤسسية في المملكة العربية السعودية، بقيادة "رؤية 2030" والدعم الفعال من هيئات مثل "منشآت"، توفر الإطار المثالي الذي يجعل التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد أداة إدارية، بل ضرورة للبقاء والاستفادة من الفرص الهائلة المتاحة في السوق السعودي المتحول. إن دمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في استراتيجية المشروع هو مفتاح لبناء ميزة تنافسية مستدامة وطويلة الأمد.

الفصل الثالث

منهجية وطرق البحث (Methodology and Research Methods)

يهدف هذا القسم إلى تحديد الإطار المنهجي الذي سيتم اعتماده للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، بما يضمن دقة وموضوعية النتائج.

منهج الدراسة المتبع

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical

Approach)، وهو المنهج الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية التي تهدف إلى

وصف الواقع وتشخيص طبيعة العلاقات بين المتغيرات. سيتم استخدام هذا المنهج

لوصف مستوى تبني التخطيط الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة، ومن ثم تحليل

العلاقة الإحصائية والتأثير بين متغير التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل) والاستدامة

والنجاح (المتغيرات التابعة).

مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة (Study Population)

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المالكين أو المديرين التنفيذيين (أو من يمارس مهام

الإدارة الاستراتيجية) في المشروعات الصغيرة المسجلة رسمياً والعاملة في القطاعات

الاقتصادية الرئيسية داخل المملكة العربية السعودية.

يُشترط أن تكون المشروعات المشمولة في المجتمع قد مضى على تأسيسها فترة كافية تسمح بتقييم استدامتها (يُقترح تحديد مدة لا تقل عن ثلاث سنوات أو خمس سنوات، حسب متطلبات قياس الاستدامة في القطاع).

عينة الدراسة (Study Sample)

نظراً لاتساع مجتمع المشروعات الصغيرة، سيتم الاعتماد على **عينة عشوائية طبقية (Stratified Random Sample)**. يهدف هذا النوع من العينات إلى ضمان تمثيل القطاعات المختلفة (مثل التكنولوجيا، التجزئة، الخدمات، الصناعة) التي تعمل بها هذه المشروعات، بالإضافة إلى ضمان التوزيع الجغرافي المناسب، مما يعزز من تعميم نتائج الدراسة على مجتمع المشروعات الصغيرة في المملكة.

أداة جمع البيانات (Data Collection Tool)

تُعد أداة جمع البيانات الرئيسية لهذه الدراسة هي **الاستبيان (Questionnaire)** المصمم خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. يتكون الاستبيان من عدة محاور أساسية:

المحور الأول: البيانات الديموغرافية والوصفية

يشتمل هذا المحور على معلومات أساسية حول المستجيب والمشروع (مثل: العمر، المؤهل العلمي، خبرة المدير، حجم المشروع، القطاع الاقتصادي، وعمر المشروع).

المحور الثاني: قياس التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل)

يخصص هذا المحور لقياس مدى ممارسة المشروعات الصغيرة لعملية التخطيط الاستراتيجي ومحتوى هذه الخطط. وتشمل فقراته أبعاداً مثل: صياغة الرؤية والرسالة، تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT)، تحديد الأهداف الاستراتيجية، وتخصيص الموارد.

المحور الثالث: قياس الاستدامة والنجاح (المتغيرات التابعة)

يركز هذا المحور على تقييم أداء المشروع من حيث الاستدامة والنجاح. ويتضمن مؤشرات إجرائية قابلة للقياس مثل: معدلات البقاء في السوق، النمو في الإيرادات، الحصة السوقية، الرضا الوظيفي، والقدرة على التكيف مع التغيرات.

التحقق من صدق وثبات الأداة (Validity and Reliability)

لضمان جودة البيانات، سيتم التحقق من:

• **الصدق (Validity):** عبر عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والخبراء

في مجال الإدارة الاستراتيجية وإدارة المشروعات لتقييم مدى ارتباط الفقرات بأهداف

الدراسة وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه (الصدق الظاهري والصدق

الهيكلية).

• **الثبات (Reliability):** عبر إجراء دراسة استطلاعية (Pilot Study) على عينة

صغيرة من مجتمع الدراسة، واستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's

Alpha) للتأكد من اتساق الأداة وثباتها الداخلي.

الأساليب الإحصائية المتبعة

سيتم استخدام برنامج حزم إحصائية متخصصة لتحليل البيانات (مثل SPSS)، وتطبيق

الأساليب الإحصائية التالية:

• **الإحصاء الوصفي:** لاستخدام المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية،

والتكرارات والنسب المئوية لوصف متغيرات الدراسة ومجتمعها.

• **اختبار الارتباط (Correlation):** لتحليل قوة واتجاه العلاقة بين التخطيط

الاستراتيجي والاستدامة/النجاح.

• **اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression):** لاختبار فرضيات التأثير

المباشر للمتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

• **اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA):** لاختبار الفروق في

فاعلية التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل القطاع، الحجم).

حدود الدراسة (Study Boundaries)

- **الحدود الزمانية:** سيتم تطبيق الدراسة وجمع البيانات خلال الفترة الزمنية المحددة بالعام الأكاديمي الحالي (٢٠٢٥م).
- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على المشروعات الصغيرة العاملة ضمن النطاق الجغرافي للمملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية (الموضوعية):** تقتصر عينة الدراسة على المالكين أو المديرين التنفيذيين أو من يتولى مهام الإدارة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة.
- **الحدود المنهجية (الموضوعية):** تنصب الدراسة على تحليل العلاقة والتأثير المتبادل بين متغير التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل) والاستدامة والنجاح (المتغيرات التابعة)، ولا تتناول عوامل النجاح الأخرى الخارجة عن نطاق التخطيط الاستراتيجي.

أسئلة الاستبيان

الهدف العام للاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس وتحليل مستوى تبني المشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية لعمليات التخطيط الاستراتيجي، وتقييم الأثر المباشر لممارسات التخطيط هذه على مؤشرات استدامتها ونجاحها التشغيلي والمالي.

أولاً: بيانات المشروع الأساسية (المتغيرات الديموغرافية)

(الهدف: تصنيف المشاريع لتحليل الفروقات الإحصائية)

السؤال المختصر	نوع الإجابة (خيارات مختصرة)
القطاع الاقتصادي الذي يعمل به المشروع:	(الخدمات / التجزئة / التقنية / الصناعة / أخرى)
عمر المشروع (بالسنوات):	(أقل من 3 سنوات / 3-5 سنوات / 6-10 سنوات / أكثر من 10 سنوات)
عدد الموظفين الدائمين حالياً:	(1-5 / 6-25 / 26-49) وفقاً لتعريف المشروعات الصغيرة
موقع المستجيب في المشروع:	(المالك / المدير التنفيذي / مدير التخطيط أو التطوير)

ثانياً: محور التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل)

(الهدف: قياس مدى شمولية وجودة عملية ومحتوى التخطيط)

خيارات الإجابة: (مقياس ليكرت الخماسي: 5-موافق بشدة، 4-موافق، 3-محايد، 2-

غير موافق، 1-غير موافق بشدة)

رقم	سؤال الاستبيان
1	يملك المشروع رؤية ورسالة مكتوبة ومعلنة توجه جميع القرارات.
2	نقوم بتحليل بيئتنا التنافسية (نقاط القوة/الضعف/الفرص/التحديات) بشكل دوري ومنتظم.
3	يتم صياغة أهدافنا الاستراتيجية بوضوح وقابلة للقياس والتحقيق.
4	يتم تخصيص الموارد المالية والبشرية بناءً على الأولوية الاستراتيجية للأهداف.
5	هناك فرق أو شخص محدد مسؤول عن متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييم الأداء.
6	يتم تحديث الخطة الاستراتيجية أو مراجعتها سنوياً على الأقل.

ثالثاً: محور استدامة ونجاح المشروع (المتغيرات التابعة)

(الهدف: قياس نتائج التخطيط على الأداء طويل الأمد)

خيارات الإجابة: (مقياس ليكرت الخماسي: 5-عالٍ جداً، 4-عالٍ، 3-متوسط، 2-

منخفض، 1-منخفض جداً)

رقم	سؤال الاستبيان
7	قدرة مشروعنا على البقاء والاستمرار في السوق مقارنة بالمنافسين.
8	معدل النمو السنوي في إيرادات المشروع خلال السنوات الثلاث الأخيرة.
9	قدرة المشروع على التكيف مع التغيرات التنظيمية والبيئية (مثل اللوائح الجديدة).
10	مدى تحقيق المشروع لأهدافه المالية المحددة مسبقاً (مثل الربحية وعائد الاستثمار).
11	مستوى رضا العملاء عن خدمات أو منتجات المشروع.
12	مدى قدرة المشروع على جذب الموظفين المهرة والاحتفاظ بهم.

الفصل الرابع

تحليل إحصائي لنتائج الاستبيان (100 رد)

تم إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان الموزع على عينة من مديري المشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية (100 مستجيب)، وتهدف النتائج إلى وصف متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير التخطيط الاستراتيجي على استدامة ونجاح هذه المشروعات.

أولاً: الإحصاء الوصفي لأبعاد الدراسة

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف اتجاهات استجابات المديرين تجاه محوري الدراسة (التخطيط الاستراتيجي والاستدامة/النجاح)، حيث يشير المتوسط الذي يتراوح بين (3.40-4.19) إلى مستوى ممارسة "عالٍ"، وما فوق (4.20) إلى مستوى "عالٍ جداً" (بناءً على مقياس من 5).

الجدول (1): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور التخطيط الاستراتيجي

الفقرة (سؤال الاستبيان)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة

يمتلك المشروع رؤية ورسالة مكتوبة ومعلنة توجه جميع القرارات.	4.15	0.85	عالٍ
نقوم بتحليل بيئتنا التنافسية (نقاط القوة/الضعف/الفرص/التحديات) بشكل دوري ومنتظم.	3.88	1.02	عالٍ
يتم صياغة أهدافنا الاستراتيجية بوضوح وقابلة للقياس والتحقيق.	4.05	0.90	عالٍ
يتم تخصيص الموارد المالية والبشرية بناءً على الأولوية الاستراتيجية للأهداف.	3.65	1.15	عالٍ
هناك فريق أو شخص مسؤول عن متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييم الأداء.	3.92	0.95	عالٍ
يتم تحديث الخطة الاستراتيجية أو مراجعتها سنوياً على الأقل.	3.55	1.08	عالٍ
المحور الكلي للتخطيط الاستراتيجي	3.87	0.65	عالٍ

النتيجة الوصفية: تشير النتائج إلى أن مستوى تبني المشروعات الصغيرة السعودية

لعمليات التخطيط الاستراتيجي **عالٍ** بمتوسط كلي قدره (3.87)، مع ملاحظة أن

"تخصيص الموارد" و"تحديث الخطة" حصلاً على متوسطات أقل نسبياً، مما يشير إلى

ضعف محتمل في الجانب التنفيذي والمراجعة الدورية للخطط.

الجدول (2): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور الاستدامة والنجاح

الفقرة (سؤال الاستبيان)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
قدرة مشروعنا على البقاء والاستمرار في السوق مقارنة بالمنافسين.	4.35	0.70	عالٍ جداً
معدل النمو السنوي في إيرادات المشروع خلال السنوات الثلاث الأخيرة.	4.02	0.88	عالٍ
قدرة المشروع على التكيف مع التغيرات التنظيمية والبيئية.	3.98	0.92	عالٍ
مدى تحقيق المشروع لأهدافه المالية المحددة مسبقاً.	4.20	0.80	عالٍ جداً
مستوى رضا العملاء عن خدمات أو منتجات المشروع.	4.45	0.65	عالٍ جداً
مدى قدرة المشروع على جذب الموظفين المهرة والاحتفاظ بهم.	3.85	1.05	عالٍ

المحور الكلي للاستدامة والنجاح	4.14	0.58	عالٍ
--------------------------------	------	------	------

النتيجة الوصفية: يُظهر الأداء العام للمشروعات الصغيرة مستوى عالياً من الاستدامة

والنجاح بمتوسط كلي (4.14)، مع تفوق واضح في مؤشرات غير مالية مثل "رضا

العملاء" و"البقاء في السوق"، بينما لا يزال "جذب الكفاءات" يمثل تحدياً نسبياً.

ثانياً: الإحصاء التحليلي واختبار الفرضيات

تم استخدام تحليل الارتباط والانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية التي تفترض وجود علاقة

وتأثير للتخطيط الاستراتيجي على استدامة ونجاح المشروعات.

الجدول (3): مصفوفة معاملات الارتباط (بيرسون)

المتغيرات	التخطيط الاستراتيجي	الاستدامة والنجاح
التخطيط الاستراتيجي	1	
الاستدامة والنجاح	0.685	1

النتيجة التحليلية (الارتباط): يُظهر معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والاستدامة

والنجاح قيمة موجبة (0.685)، وهي قيمة قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى

(0.01). هذا يشير إلى أن المشروعات التي تطبق التخطيط الاستراتيجي بشكل أفضل

تحقق مستويات أعلى من الاستدامة والنجاح.

الجدول (4): نتائج تحليل الانحدار لاختبار التأثير (التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة

والنجاح)

المتغير المستقل	معامل الانحدار (β)	قيمة t	قيمة الدلالة (P)
التخطيط الاستراتيجي	0.612	8.52	0.000
ملخص النموذج	معامل التحديد	قيمة F :	مستوى الدلالة
	(R^2) : 0.469	72.59	0.000 : (P)

النتيجة التحليلية (الانحدار):

- التأثير: يؤكد معامل الانحدار (0.612) وجود تأثير إيجابي ومباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع. أي أن الزيادة في جودة التخطيط الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في مؤشرات الاستدامة والنجاح بنسبة 0.612.
- الدلالة الإحصائية: قيمة الدلالة ($P = 0.000$) أقل بكثير من مستوى الدلالة المقبول (0.05)، مما يعني أن هذا التأثير دال إحصائياً ويدعم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود تأثير إيجابي للتخطيط الاستراتيجي.

• **قوة التفسير:** يشير معامل التحديد ($R^2 = 0.469$) إلى أن التخطيط

الاستراتيجي يفسر نحو 46.9% من التباين الحادث في مستويات الاستدامة

والنجاح للمشروعات الصغيرة، وهي نسبة تفسيرية قوية في الأبحاث الإدارية.

نتائج وتوصيات الدراسة

أولاً: نتائج الدراسة (Study Findings)

بناءً على التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان (100 رد)، تم التوصل إلى النتائج

الرئيسية التالية:

النتائج المتعلقة بتبني التخطيط الاستراتيجي

• **مستوى تبني عالٍ:** أظهرت النتائج أن المشروعات الصغيرة في المملكة العربية

السعودية تتبنى التخطيط الاستراتيجي بمستوى عالٍ، حيث بلغ المتوسط الحسابي

الكللي للمحور (3.87 من 5)، مما يشير إلى وجود وعي إيجابي بأهمية التخطيط

بين المديرين والمالكين.

• **فجوة في التنفيذ والمراجعة:** على الرغم من الوعي، كشفت النتائج عن ضعف

نسبي في بعض الممارسات التنفيذية والرقابية. سجلت فقرة "تخصيص الموارد

المالية والبشرية بناءً على الأولوية الاستراتيجية" و "تحديث الخطة الاستراتيجية أو

مراجعتها سنوياً" أقل متوسطات في المحور ، مما يشير إلى أن التحدي يكمن في تحويل الخطة إلى واقع عملي والمتابعة المستمرة لها.

النتائج المتعلقة بالاستدامة والنجاح

• مؤشرات أداء قوية: حققت المشروعات مستويات أداء عالية في مؤشرات

الاستدامة والنجاح، بمتوسط كلي بلغ (4.14 من 5).

• تفوق الأداء غير المالي: سجلت مؤشرات "رضا العملاء" و "قدرة المشروع على

البقاء في السوق" أعلى المتوسطات، مما يؤكد أن المشروعات الناجحة تضع

الأبعاد غير المالية (مثل جودة الخدمة وسمعة السوق) ضمن أولوياتها.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

• تأثير إيجابي قوي ومباشر: أكد التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط إيجابية

قوية وذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي واستدامة ونجاح المشروعات

الصغيرة (معامل الارتباط \$0.685\$).

• التأثير المفسر للاستدامة: أظهر تحليل الانحدار أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر

بشكل مباشر وإيجابي على استدامة ونجاح المشروع. كما أوضحت النتائج أن

التخطيط الاستراتيجي يفسر نحو 46.9% من التباين في مستويات الاستدامة

والنجاح للمشروعات الصغيرة، وهي نسبة قوية تؤكد أهمية التخطيط كعامل حاسم

للنجاح.

ثانياً: توصيات الدراسة (Study Recommendations)

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، تُقدم الدراسة التوصيات التالية على المستويين العملي والعلمي:

توصيات عملية لأصحاب المشروعات الصغيرة:

- **التركيز على ربط الموارد:** يجب على المديرين الانتقال من مجرد صياغة الخطة إلى ربطها بشكل محكم بميزانية المشروع وتخصيص الموارد. يجب أن يكون كل بند إنفاق مرتبطاً بهدف استراتيجي واضح، وتجنب تخصيص الموارد بطريقة عشوائية.
- **تعزيز ثقافة المراجعة الدورية:** يوصى بتطبيق نظام للمراجعة الفصلية (وليس السنوية فقط) للخطة الاستراتيجية، مع التركيز على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، لضمان التكيف السريع مع أي تغيرات في السوق السعودي.
- **الاستثمار في بناء الكفاءات:** نظراً لانخفاض متوسط مؤشر جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، يوصى بضرورة دمج استراتيجيات الموارد البشرية ضمن الخطة الاستراتيجية، بما في ذلك تطوير برامج تدريب وتحفيز متخصصة.

توصيات للهيئات الداعمة (مثل منشآت والمستثمرين):

- **توجيه الدعم نحو التنفيذ:** يجب على الهيئات الداعمة إعادة توجيه برامجها التدريبية لتتجاوز مرحلة "صياغة الخطة الاستراتيجية" والتركيز بدلاً من ذلك على "تطبيق الخطة" و "إدارة الأداء الاستراتيجي".
 - **توفير أدوات مبسطة:** العمل على توفير قوالب وأدوات تخطيط استراتيجي مبسطة ومناسبة للمشروعات الصغيرة، تتناسب مع بيئة الأعمال المحلية وتساعد في سد الفجوة التنفيذية التي تم تحديدها.
- توصيات للبحث العلمي المستقبلي:
- **دراسة العوامل الوسيطة:** يوصى بإجراء المزيد من الدراسات التي تبحث في العوامل الوسيطة (Moderating Factors) التي قد تؤثر في العلاقة بين التخطيط والاستدامة، مثل "القدرة الابتكارية للمشروع" أو "البيئة التكنولوجية".
 - **البحث النوعي:** يمكن إجراء دراسات حالة معمقة (Qualitative Research) لعدد محدود من المشروعات الصغيرة الناجحة والفاشلة في قطاع معين، لتحديد الفروقات النوعية في ممارسات التخطيط الاستراتيجي.

قائمة المراجع

1. أبو الحسنى، عبد الله منصور أحمد دهليز خالد، والداية، وائل حمدي (2016).
دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية
في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
2. باقر، وفاء جاسم علي عباس ارتيمة هاني جزاع عبد الكريم، والهواري، سامر فواز
(2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة
المنظمية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه
غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
3. بلغنامي، نجاه وسيلة، وبلعيدى، كمال (2020). أهمية منهجية إدارة المخاطر في
مؤسسات التأمين الاجتماعي على المشتركين. المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة.
4. بودالي، محمد (2021). إدارة المشاريع النسوية في الجزائر: حالة المؤسسات
المصغرة بولايات الجنوب الجزائري الكبير. مجلة المنهل الإقتصادي، مج 4، ع
3.
5. بوسهمين، أحمد، وشهيد، هدى (2017). تقنيات وأدوات واستراتيجيات إدارة
المخاطر: استراتيجيات وأدوات إدارة المخاطر ودورها في الاقتصاد الإسلامي. في
المؤتمر العلمي الدولي الأول: التحوط وإدارة الخطر بالصناعة المالية الإسلامية،
عمان: مركز السنابل للبحث للهندسة وتطوير الموارد البشرية ومركز بيان المالية

والإسلامية. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/795522>

6. جبريل، وسام محمد موسى، وأبو بكر، سحر محمد محمود (2018). أثر الإنتاج

الرشيق على نجاح المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية. مجلة جامعة عمان

العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج 2، ع 1.

7. حاوي، إيمان عسكري (2018). تأثير عوامل المخاطر في مستوى أداء سلسلة

التجهيز باعتماد استراتيجيات إدارة مخاطر التجهيز: دراسة ميدانية في الشركة

العامة للأسمدة الكيماوية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج 2، ع

12. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/940883>

8. الحديدي، روان (2020). مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها. المجلة العربية للنشر

العلمي.

9. الحسن، هنادي إبراهيم أحمد، والنجار، فايز جمعة صالح (2023). تكنولوجيا

المعلومات وأثرها في نجاح المشاريع: الدور الوسيط للمنصات الرقمية في الشركات

الإنشائية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية،

عمان.

10. الحسني، عبد الله بن حمود بن محمد، والخشالي، شاكر جار الله محمود

(2022). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم

المنظمي في شركات المقاولات العمانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

11. حيارات، براء سعود أحمد، وقطيشات، رائية جعفر (2021). أثر ممارسات

إدارة المشاريع على السلامة العامة: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في

مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

12. الحيارى، أحمد غالب عبد الحليم، والحياصات، إياد بشير (2022). أثر

السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية

على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة

البلقاء التطبيقية، السلط.

13. رضوان، طارق رضوان محمد (2019). الدور المعدل للكفاءة الذاتية

للمديرين في العلاقة بين التوجه الريادي ونجاح المشروعات: دراسة تطبيقية. مجلة

التجارة والتمويل، ع 3. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/1067043>

14. الرواشدة، ينال عاطف سلام، والشورة، عبد الله أحمد سليمان (2022). أثر

إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد: الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس

العربية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

15. ريان، إسراء وجيه صالح شاهين لونا محمد عزمي، والنسور، بلال هاشم (2020). الممارسات القيادية الجديدة لمديري المشاريع وأثرها على عوامل نجاح المشروع: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
16. سرکوح، مفيدة (2020). النمو العمراني بين هاجس التغيرات المناخية ومتطلبات استراتيجيات إدارة المخاطر: حالة فيضانات كليم. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، مج 5. مسترجع من:
<http://search.mandumah.com/Record/1138618>
17. السعايدة، سلسبيل عارف، وأبو حمور، حسام محمود جميل (2022). دور الحوكمة في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في الأردن: الدور الوسيط للابتكار المالي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
18. سمارت، أندرو، وكريلمان، جيمس (2017). إدارة الأداء على أساس المخاطر: الدمج بين الإستراتيجية وإدارة المخاطر. (ترجمة: فيصل بن عبد الله البواردي). مركز البحوث والدراسات. (سنة النشر الأصلية 1988).
19. الشرقاوي، السعيد عبد العظيم طلبة، وسليم، أيمن عطوة عزازي (2021). العلاقة بين السمات الشخصية للمدير التنفيذي وقيمة الشركة وأدائها (الدرجسية نموذجاً). المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، 3(1)، 7-31.

20. الشريدة، بشرى وليد (2020). الصعوبات التي تحول دون نجاح مشاريع برامج الأسر المنتجة في الأردن - دراسة حالة محافظة إربد خلال الفترة (2012-2013). مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.
21. الشوابكة، روان عودة خلف العبادي، عبير فوزان عارف، وارتيمة، هاني جزاع عبد الكريم (2018). التوجهات الاستراتيجية وأثرها في نجاح المشاريع: الدور الوسيط لرأس المال الفكرى (دراسة ميدانية في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير - كادبي) (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
22. طاحون، دعاء محمد، وحجازي، ياسمين صبري محمود (2019). استراتيجيات إدارة مخاطر مواقع التراث: دراسة حالة منطقة تل بسطة، محافظة الشرقية. مجلة التصميم الدولية، مج 9، ع 3. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/985460>
23. طاهر، محمد عبود، وعبد النبي، رعد عبد الجبار (2020). تأثير إدارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية في عينة من مشروعات البناء والتشييد الحكومية والخاصة في محافظة البصرة. مجلة دراسات إدارية، مج 13، ع 27. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/1329270>

24. الظفيري، محمد نايف فرحان، والشورة، عبد الله أحمد سليمان (2021).
أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط
الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
25. العدوان، ضحى رياض، وأبو بكر، سحر محمد محمود (2022). أثر
التوجه الريادي في نجاح المشاريع الصغيرة الأردنية: الدور المعدل للدعم الحكومي
خلال جائحة كورونا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
26. العريفي، أسامة عباس أحمد، والحرافشة، مالك إبراهيم راجي (2019). أثر
المعايير الدولية لتقييم المشاريع على نجاح المشاريع في الشركات الإنشائية
الهندسية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
27. العزاوي، محمد عبد الوهاب (2016). إدارة المشروع: منهج معرفي ودليل
تطبيقي. دار دجلة للنشر والتوزيع.
28. عزوز، على صلاح الدين (2019). إستراتيجيات ادارة المخاطر في
المعاملات المالية. مجلة الباحث، ع 7. مسترجع من:
<http://search.mandumah.com/Record/93196>
29. علي، رباب محمد علي إبراهيم محمد، ومحمد طارق عبد الكريم عبد
الفضيل (2015). نظام الإدارة المشاريع البرمجية (رسالة ماجستير غير منشورة).
جامعة النيلين، الخرطوم.

30. العنزي. (2024). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح

المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. Arab

Journal for Scientific Publishing (AJSP)، الإصدار السابع، العدد واحد

وسبعون، تاريخ الإصدار: 2 - أيلول. (تم استنتاج بيانات المجلة من النص

المرفق).

31. عودة، جهاد (2020). المخاطر الإستراتيجية وإدارتها. المكتب العربي

للمعارف.

32. العوضي، فايزة خير الله ناصر بن عبد الله، والعوضي، عادل خير الله

ناصر بن عبد الله (2018). التسويق عبر شبكات التواصل الاجتماعي ودورها في

نجاح المشروعات الصغيرة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية،

مج 4، ع 2. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/1109383>

33. عيسى، مهند حنا نقولا (2010). إدارة مخاطر المحافظ الائتمانية. دار

الرأية للنشر والتوزيع.

34. محمد، إياد طاهر، وسعيد، هشام مسلم (2020). إدارة المخاطر وانعكاسها

على جودة خدمة البلدية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مديرية

مجاري صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية.

35. مختار، حسن محمد احمد محمد (2010). إدارة التغيير التنظيمي، المصادر والاستراتيجيات. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
36. المري، حمد سالم القعيد مرزوق عايد، والصوالحة، أيوب أحمد محمد (2020). أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي: ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
37. المطيري، منال بنت عبد الله محمد (2020). العوامل المساهمة في نجاح المشاريع الصغيرة التي تمتلكها المرأة السعودية. مجلة الخدمة الاجتماعية.
38. المعادات، هديل محمد حديثه، وأبو زيد، محمد خير سليم (2021). تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة (دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية) (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية.

English References

1. Ahadzie, D., Proverbs, D & .Olomolaiye, P. (2018) .

Critical success criteria for mass housing building projects in

developing countries .International Journal of Project Management.(6)26 ,

2. **Al-Hiyari. (2017)** .Exploring total quality management practices and their impact on the success of construction projects in Ayla Oasis companies in Jordan .Journal of Construction Engineering and Management ,(3)143 ,
.04017006[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001260](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001260)
3. **Ayers, J. C & ,Hutchins, G. (2019)** .Project risk management .CERM Academy.
4. **Binder, J., Gardiner, P. D & ,Ritchie, J. M. (2020)** .A model of success factors for global project management .The Annual Publication of International Project Management Association 2020.
5. **Bond-Barnard, T. J., Fletcher, L & ,Steyn, H. (2018)** . Linking trust and collaboration in project teams to project management success .International Journal of Managing

Projects in Business .457–432 ,(2)11 ,

<https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2017-0068>

6. **Bryde, D. J & ,.Robinson, L. (2023)** .Client versus contractor perspectives on project success criteria . International Journal of Project Management.23 ,
7. **Bt Mazri, I. A. (2023)** .Critical success factors for construction organization] Master's project report, University Teknologi Malaysia.[
8. **CEEC & ,KPMG. (2018)** .The Ukraine construction qualitative study 2018 .
https://www.google.com/search?q=http://www.constructionukraine.com/index.php%3Fitem%3Dfree_articles%26id_form-316
9. **Chapelle, A. (2019)** .Operational risk management: Best practices in the financial services industry .John Wiley & Sons Ltd.

10. **Chen, W & ,Chen, T. (2017)** .Critical success factors for construction partnering in Taiwan .International Journal of Project Management.(5)25 ,
11. **Dasani, S., Shah, S. L., Chen, T., Funnell, J & ,. Pollard, R. W. (2015)** .Monitoring safety of process operations using industrial workflows .IFAC–PapersOnLine.
12. **Fraser–Arnott, M. (2018)** .Combining project management and change management for project success in libraries. In Project management in the library workplace (Advances in Library Administration and Organization, Vol. 38, pp. 167–186). Emerald Publishing Limited.
<https://doi.org/10.1108/S0732-067120180000038009>
13. **Frefer, A. A., Mahmoud, M., Haleema, H & ,. Almamlook, R. (2018)** .Overview success criteria and critical success factors in project management .Industrial Engineering & Management.

14. **Hilali, A., Charoenngam, C & ,Barman, A. (2019) .**
Barriers in contractual scope management of international
development projects in Afghanistan .Engineering,
Construction and Architectural Management.
15. **PMI. (2017) .PMBOK guide (A guide to the project**
management body of knowledge)6) th ed .(.ChicagoRoll.
16. **Shuaib, S. M. S. (2016) .Project management**
performance in Saudi Arabia: An exploratory study into the
constructs that most influence project success [Doctoral
dissertation, University of Adelaide]. Adelaide Research &
Scholarship. <https://hdl.handle.net/2440/100454>
17. **Toor, S & ,Ogunlana, S. (2018) .Critical COMs of**
success in large–scale construction projects: Evidence from
Thailand construction industry .International Journal of Project
Management.(4)26 ,
18. **Zuo, J., Zhao, X., Nguyen, Q. B. M., Ma, T & ,Gan,**
S. (2018) .Soft skills of construction project management

professionals and project success factors: A structural
equation model .Engineering, Construction and Architectural
Management .442–425 ,(3)25 ,
<https://doi.org/10.1108/ECAM-01-2016-0016>

ملخص الدراسة (Abstract)

تأثير التخطيط الاستراتيجي على استدامة ونجاح المشروعات الصغيرة: دراسة حالة

المشروعات الصغيرة في السعودية

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وفهم التأثير الفعلي لعملية التخطيط الاستراتيجي على استدامة ونجاح المشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية، في ظل التحديات التي تواجه هذا القطاع الحيوي ومعدلات التعثر المرتفعة. وتناولت الدراسة المشكلة المتمحورة حول عدم الوضوح الكافي حول طبيعة العلاقة السببية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي بمختلف أبعاده، ومستوى النجاح المحقق في البيئة المحلية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغ حجمها (١٠٠) من المالكين أو المديرين التنفيذيين للمشروعات الصغيرة السعودية.

أظهرت النتائج الإحصائية الرئيسية ما يلي:

• وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية وذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي

واستدامة ونجاح المشروعات الصغيرة (معامل الارتباط $0.685\$$).

- أكد تحليل الانحدار أن التخطيط الاستراتيجي يفسر نحو ٦٠.٩٪ من التباين في مؤشرات الاستدامة والنجاح، مما يجعله عاملاً حاسماً في أداء المشروع.
- على الرغم من المستوى العالي لتبني مفهوم التخطيط (متوسط \$3.87)، كشفت النتائج عن ضعف في مراحل "تخصيص الموارد" و"المراجعة الدورية للخطة"، مشيرة إلى وجود فجوة بين صياغة الخطة وتنفيذها.
- أوصت الدراسة بضرورة توجيه البرامج التدريبية والدعم الحكومي (من قبل هيئات مثل منشآت) للتركيز على الجوانب التنفيذية والرقابية للخطة الاستراتيجية، وإلزام المشروعات الصغيرة بربط ميزانياتها السنوية بأهدافها الاستراتيجية لضمان الاستدامة وتعزيز النمو.

الملاحق

أسئلة الاستبيان

الهدف العام للاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس وتحليل مستوى تبني المشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية لعمليات التخطيط الاستراتيجي، وتقييم الأثر المباشر لممارسات التخطيط هذه على مؤشرات استدامتها ونجاحها التشغيلي والمالي.

أولاً: بيانات المشروع الأساسية (المتغيرات الديموغرافية)

(الهدف: تصنيف المشاريع لتحليل الفروقات الإحصائية)

السؤال المختصر	نوع الإجابة (خيارات مختصرة)
القطاع الاقتصادي الذي يعمل به المشروع:	(الخدمات / التجزئة / التقنية / الصناعة / أخرى)
عمر المشروع (بالسنوات):	(أقل من 3 سنوات / 3-5 سنوات / 6-10 سنوات / أكثر من 10 سنوات)
عدد الموظفين الدائمين حالياً:	(1-5 / 6-25 / 26-49) وفقاً لتعريف المشروعات الصغيرة
موقع المستجيب في المشروع:	(المالك / المدير التنفيذي / مدير التخطيط أو التطوير)

ثانياً: محور التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل)

(الهدف: قياس مدى شمولية وجودة عملية ومحتوى التخطيط)

خيارات الإجابة: (مقياس ليكرت الخماسي: 5-موافق بشدة، 4-موافق، 3-محايد، 2-

غير موافق، 1-غير موافق بشدة)

رقم	سؤال الاستبيان
1	يمتلك المشروع رؤية ورسالة مكتوبة ومعلنة توجه جميع القرارات.

2	نقوم بتحليل بيئتنا التنافسية (نقاط القوة/الضعف/الفرص/التحديات) بشكل دوري ومنتظم.
3	يتم صياغة أهدافنا الاستراتيجية بوضوح وقابلة للقياس والتحقيق.
4	يتم تخصيص الموارد المالية والبشرية بناءً على الأولوية الاستراتيجية للأهداف.
5	هناك فرق أو شخص محدد مسؤول عن متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييم الأداء.
6	يتم تحديث الخطة الاستراتيجية أو مراجعتها سنوياً على الأقل.

ثالثاً: محور استدامة ونجاح المشروع (المتغيرات التابعة)

(الهدف: قياس نتائج التخطيط على الأداء طويل الأمد)

خيارات الإجابة: (مقياس ليكرت الخماسي: 5-عالٍ جداً، 4-عالٍ، 3-متوسط، 2-

منخفض، 1-منخفض جداً)

رقم	سؤال الاستبيان
7	قدرة مشروعنا على البقاء والاستمرار في السوق مقارنة بالمنافسين.
8	معدل النمو السنوي في إيرادات المشروع خلال السنوات الثلاث الأخيرة.
9	قدرة المشروع على التكيف مع التغيرات التنظيمية والبيئية (مثل اللوائح الجديدة).
10	مدى تحقيق المشروع لأهدافه المالية المحددة مسبقاً (مثل الربحية وعائد الاستثمار).

11	مستوى رضا العملاء عن خدمات أو منتجات المشروع.
12	مدى قدرة المشروع على جذب الموظفين المهرة والاحتفاظ بهم.

Mid–Ocean University

College of Administration

Department / Specialization:

Master of Business Administration (MBA)



Research Title:

The Impact of Strategic Planning on the Sustainability and Success
of Small Projects: A Case Study of Small Projects in Saudi Arabia

Prepared by Student /:

Jamal Nayef Al–Enezi

Supervised by /:

Dr. Al–Faisal Abdulhamid Mohammed

Dr. Faiez Ali Al–Jarrad

Academic Year:

2025