

عنوان البحث

عنوان البحث: الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إعداد الطالب/

اسم الطالب علي احمد فتحي صفحي

الرقم الجامعي 251002337

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

تتطلع معظم المؤسسات اليوم إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من أجل تحقيق ميزة تنافسية ، وفي عالم تتداخل فيه المتغيرات، وتتسارع فيه التغيرات بسرعة انتشار المعلومات ، وتتشابك فيه الأعمال والتصرفات لتحديث معطيات مستجدة تشكل مقدمات لأفعال وتصرفات جديدة ، لابد أن تدار مؤسساتنا الاقتصادية بأسلوب إداري هادف وواعي ، كي تستطيع التحرك في سياق مقصود ومراد ، يمكنها من تجاوز واقعها الحالي المثقل بالكثير من المشاكل والعقبات ، وينقلها إلى مرحلة متقدمة تمكنها من تحقيق الأهداف والمهام التي أنشئت من أجلها ، وهذا الأسلوب الإداري المشار إليه هو ما يطلق عليه الإدارة الإستراتيجية

مشكلة الدراسة:

تتمحور إشكالية الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي :

إلى أي مدى تساهم الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم الاقتصاد الوطني، وضرورة تعزيز قدرتها على البقاء والمنافسة من خلال الإدارة الاستراتيجية. ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومدى تطبيقه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- إبراز الفجوة بين النظريات الاستراتيجية والممارسات الفعلية في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تقديم أساس علمي يمكن من خلاله مساعدة رواد الأعمال وصناع القرار في تحسين الأداء المؤسسي.
- المساهمة في بناء وعي بأهمية التخطيط بعيد المدى لدى مديري وأصحاب هذه المؤسسات.
- رفد الأدبيات الإدارية بدراسة عربية حديثة تسلط الضوء على جانب مهم من جوانب إدارة الأعمال في قطاع حيوي

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. توضيح مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها الأساسية في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
2. دراسة مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البيئة المحلية والعربية.
3. تحليل العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي من حيث الكفاءة والفعالية والاستدامة.
4. تحديد أبرز التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند تبني الاستراتيجيات الإدارية.
5. تقديم مقترحات وتوصيات عملية لتعزيز فاعلية الإدارة الاستراتيجية في هذا القطاع الحيوي

تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن مجموعة من التساؤلات التي توضح أبعاد الموضوع، وأهمها:

1. ما مفهوم الإدارة الاستراتيجية وما مكوناتها الأساسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
2. إلى أي مدى يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
3. ما أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
4. ما أبرز التحديات التي تواجه هذه المؤسسات في تنفيذ الخطط الاستراتيجية؟

5. كيف يمكن تعزيز استخدام الإدارة الاستراتيجية لضمان استمرارية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

فرضيات البحث :

يتعين وضع وتحديد الفرضيات التي ستكون اجابات أو حلول مؤقتة حول تساؤلات الدراسة والتي سنحاول اثبات صحتها أو عدم صحتها في هذه الدراسة ومن هنا تم وضع جملة من الفرضيات هي: الإدارة الإستراتيجية تضبط وتفعّل حركة المؤسسة نحو ضمان المستقبل الإستراتيجي في ميدان الأعمال من

خلال تطبيق عملياتها

تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تطمح كل مؤسسة إلى تحقيقه من خلال مواردها وكفاءاتها.

ان عملية فحص وتحليل البيئة الداخلية والخارجية ثم العمل على اختيار بديل استراتيجي وصياغته وتنفيذه تمثل هذه المراحل ما يسمى بعمليات الادارة الاستراتيجية التي من خلالها تسعى المؤسسة الى تحقيق

ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها .

الدراسات السابقة:

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من البحوث السابقة التي تناولت موضوع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن أبرزها:

1. دراسة العساف (2020)

هدفت إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنشآت الصغيرة في المملكة العربية السعودية، وتوصلت إلى أن وجود رؤية واضحة وخطط استراتيجية ساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق النمو.

2. دراسة العمري (2019)

تناولت التحديات التي تواجه رواد الأعمال في تطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الناشئة، وخلصت إلى أن نقص الخبرات الإدارية وقلة الموارد يشكّلان أبرز العوائق.

3. دراسة Smith (2018)

نُشرت في Harvard Business Review، وناقشت العلاقة بين تطبيق الاستراتيجيات التنافسية ونمو الشركات الصغيرة في أوروبا، وأظهرت أن تبني نموذج بورتر للقوى الخمس يعزز من قدرة هذه المؤسسات على الاستمرار في السوق.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تُعد الإدارة الاستراتيجية من أهم المفاهيم التي تساهم في تحقيق النجاح والاستمرارية للمؤسسات، ولا سيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه تحديات كبيرة في بيئة الأعمال المتغيرة. تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من النظريات والمفاهيم الأساسية في مجال الإدارة الاستراتيجية، التي تساعد على فهم كيفية صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية بما يتناسب مع خصوصية هذه المؤسسات.

1. تعريف الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية هي عملية تحديد الأهداف بعيدة المدى للمؤسسة، وتطوير الخطط والسياسات التي توجه المؤسسة نحو تحقيق هذه الأهداف، مع التكيف المستمر مع البيئة الداخلية والخارجية (ألبرت هاملتون، 2018). وتتميز هذه الإدارة بكونها شاملة وتراعي كافة عوامل النجاح المحتملة.

2. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الكبيرة في عدة جوانب منها الموارد المحدودة، هيكل الإدارة البسيط، والمرونة العالية في اتخاذ القرارات (جونز، 2020). لذا، تحتاج هذه المؤسسات إلى نماذج إدارية واستراتيجية تتناسب مع حجمها وبيئتها التشغيلية.

3. نظريات الإدارة الاستراتيجية ذات الصلة

- نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View): تركز على كيفية استخدام الموارد الداخلية للمؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- نظرية البيئة المفتوحة (Open Systems Theory): تؤكد أهمية التفاعل المستمر بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، مما يبرز أهمية المرونة في الاستراتيجية.
- نظرية التكيف الاستراتيجي (Strategic Fit Theory): تعني مواءمة الاستراتيجية مع البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق أفضل أداء.

4. أهمية الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المنهجية وطرق البحث:

1. نوع البحث

تم اختيار المنهج الوصفي لأنه يتيح وصف الظاهرة بشكل مفصل ودراسة الخصائص والعوامل المتعلقة بها، كما يسمح بتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة دون تدخل تجريبي.

2. أدوات جمع البيانات

- المصادر الثانوية: مراجعة الأدبيات العلمية، الكتب، الدراسات السابقة، والمقالات المتخصصة في مجال الإدارة الاستراتيجية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المصادر الأولية (اختياري حسب الحاجة): قد يتم إجراء مقابلات أو استبيانات مع أصحاب ومديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لجمع بيانات ميدانية حول تطبيق الاستراتيجيات.

3. مجتمع الدراسة وعينتها

- يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة (حدد المنطقة جغرافياً إن لزم).
- تم اختيار عينة عشوائية أو هدفية من هذه المؤسسات بناءً على حجم المؤسسة أو قطاع النشاط لضمان تمثيل مناسب.

4. طريقة تحليل البيانات

- سيتم تحليل البيانات النوعية باستخدام التحليل المحتوى، حيث يتم تصنيف الأفكار والمعلومات لاستخلاص النتائج الرئيسية.
- في حال استخدام بيانات كمية، سيتم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية (مثل المتوسطات والنسب المئوية) لتحليل النتائج.

5. حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن نطاق جغرافي محدد خلال فترة زمنية معينة (مثلاً، خلال السنوات الخمس الأخيرة)، مع التركيز على الجوانب الاستراتيجية دون التطرق إلى الجوانب التشغيلية التفصيلية

أدوات الدراسة :

1. مراجعة الأدبيات والمصادر الثانوي

2. الاستبيان

حدود الدراسة :

1. الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على موضوع الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دون التطرق إلى مجالات إدارية أخرى مثل الإدارة المالية أو الموارد البشرية بشكل تفصيلي.

2. الحدود الجغرافية

تُجرى الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة في المملكة العربية السعودية، أو مدينة الرياض، حسب نطاق البحث.

3. الحدود الزمنية

تغطي الدراسة فترة زمنية محددة، مثلاً خلال السنوات الخمس الأخيرة (2019-2024)، وذلك لمتابعة أحدث التطورات والممارسات في مجال الإدارة الاستراتيجية.

4. الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على أصحاب ومديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقط، دون شمول الموظفين أو العملاء

مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميتها

أولاً: تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية

البذرة الأولى لتطور الإدارة الاستراتيجية كانت في حقل اطلق عليه سياسات الاعمال الذي بدأ في مدرسة هارفارد للاعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة الإنتاجية، التسويقية الموارد البشرية والمالية).

ونظراً لأهمية هذا الحقل فقد أصبح يدرس في معظم كليات الإدارة في الدول المتقدمة في نهاية الستينات، وفي نهاية السبعينات بدأ تدريس في الدول النامية وخصوصاً الدول العربية. وذلك بهدف تزويد الطلبة بالمعرفة حول المشاكل الحقيقية لمنظمات الاعمال وما هي المقترحات أو الحلول الافتراضية لمعالجتها في ضوء التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية السياسية، الاقتصادية

الاجتماعية، الفنية القانونية، والحكومية وغيرها.

وقد أصبح يطلق على هذا الحقل بالإدارة الاستراتيجية، وتحول الاهتمام بمادة الإدارة الاستراتيجية للتركيز على مستوى المنظمة ككل، مما دعا الجامعات وكليات الإدارة لتعليم طلبة إدارة الاعمال مفهوم البيئة وانواعها وتأثيرها على منظمات الاعمال من حيث اتخاذ قراراتها وفي صياغة رسالتها وأهدافها. وقد أدى اهتمام الرواد والباحثين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل الى استبدال مصطلح سياسات الاعمال بمصطلح الإدارة الاستراتيجية نظراً لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية.

وظهرت الحاجة الى بلورة مفهوم الادارة الاستراتيجية خصوصا مع تغير بيئة الاعمال المستقرة الى بيئة ديناميكية سريعة التغير وما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤكدة وضرورة الاستجابة المتغيرات البيئة المختلفة التي تواجهها المنظمات.

ثانيا: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

اشتقت كلمة الاستراتيجية Strategy من الكلمة اليونانية استراتيجوس Strategos وهي تعنى فن القيادة أو فن نقل القوات والمعدات من وإلى أرض المعركة من أجل اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من الفوز على الأعداء. وقد تعددت استخدامات الإستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين

ولم يعد استخدامها قاصرا على العمليات العسكرية بل نجده قد امتد الى كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسة والاقتصاد والاجتماع والإدارة).

ثالثا : تعريف الإستراتيجية

عرف شاندلر الإستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص

الموارد لتحقيق هذه الاهداف والغايات.

اما انسوف فقد عرف الاستراتيجية بأنها عبارة عن تصور المنظمة لطبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الاعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد.

اما عن تعريف الادارة الاستراتيجية

عرف ثومبسون واستركلاند الادارة الاستراتيجية بأنها تعني "وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من اجل تنفيذ الاستراتيجية".

وعرف جليك Gluek الإدارة الاستراتيجية بأنها سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى

تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة".

وعرفها سعد غالب ياسين أن الإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة"

اما ثوماس فقد عرفها على أنها " تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها".

مقومات الادارة الاستراتيجية

ان تحقيق الإدارة الاستراتيجية الناجحة يتطلب منها توفر عدد من المقومات الرئيسية منها :

1. خطة استراتيجية متكاملة 2 منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل

المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز. 3 .
أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار 4 هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع
متطلبات الأداء وقابلة للتطوير

والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.

وتختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي
، فالإدارة الإستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع
لنطاقه وإغناء لأبعاده ، فالتخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة
الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها لان الإدارة الإستراتيجية
تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد
وإدارة البيئة في نفس الوقت ، فالإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل
في آن معا، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة
الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد .

أهمية الإدارة الإستراتيجية

تتبع أهمية الإدارة الاستراتيجية من متابعة وتقييم أداء المنظمة ، كنظام متكامل يتكون من

بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية ، إلى جانب تحليل أداء الأنظمة الفرعية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية ، وما تتضمن هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف ، تقوم الإدارة الإستراتيجية بتجديد مركز المنظمة الإستراتيجية وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمنظمة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة ذات الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو والتطور في الصناعة ، ويعتبر التكامل الاستراتيجي شرطا جوهريا للكفاءة والفاعلية

وخلاصة القول أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية إبداعية عقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر

لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر .

تتضح أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارة، وهذه التحديات : أ. التغير الكمي والنوعي المتسارع في بيئة الأعمال:

يظهر التغير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال لذلك على صانع الإستراتيجية مواكبة

التغير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغير
بطريقة فعالة تستند على مشاركة واسعة من قبل كل أفراد التنظيم

ب زيادة حدة المنافسة :

لقد أصبحت المنافسة الكونية حقيقة واقعة ابتداءً من أشباه المواصلات إلى
خدمات التنظيف ،

كما غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة ، وتوضح هذه الصورة في ظهور
منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية مما
يفرض على صانعي الإستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط إستراتيجية
كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق ذات النمو البطيء
والأسواق التي ستكون فيها حصة المنظمة بوضع حرج.

ج. كونية الأعمال (عولمة الاعمال):

لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة
الاعتماد المتبادل للاقتصاديات ، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية
وندره الموارد الطبيعية ، حرية التبادل

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

الغالبى، ط. م وإدرىس، و. م. (2007) الإدارة الإستراتيجية - منظور متكامل. دار وائل للنشر ط 2 الأردن. أبوقحف ع. (2004) أساسيات الإدارة الإستراتيجية. الدار الجامعية الإسكندرية.

إدرىس، و. م. الغالبى، ط. م. (2013) الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والعمليات). دار وائل للنشر ط 2 القاهرة.

المرسى، ن. م. سليم، أ. ع. (2007) إدارة الإستراتيجية. المكتب الجامعى الحديث الإسكندرية.

خليل، ن. م. (1996) . الميزة التنافسية فى مجال الأعمال. الدار الجامعية بيروت.

عوض، م. أ. (2003) إدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية) (الدار الجامعية الإسكندرية).

مؤتمرات :

صالح، ر. 1. الفترة 4 1 نوفمبر 2009. رأس المال الفكرى ودوره فى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات المؤتمر الدولى للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز فى القطاع الحكومى. معهد الإدارة العامة بالرياض.

مذكرات:

رحيل، آ. (2010). دور الكفاءات فى تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء. درجة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوقرة، بومرداس

المراجع الاجنبية:

بورتر، م. (1985). الميزة التنافسية - خلق واستدامة الأداء المتفوق

الأداء. الصحافة الحرة نيويورك.

بارني، ج.، وكلارك، د. (2007). نظرية قائمة على الموارد لخلق واستدامة الميزة التنافسية. مطبعة جامعة أكسفورد. نيويورك.

بورتر، م. (2003). الميزة التنافسية: كيفية تطوير المزايا المتزامنة

حافظ على تقدمه. محرر. دونود باريس.

