

عنوان البحث

أثر ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التأمين
السعودي

إعداد الطالب/

ناصر عماد السلطان

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

(1446هـ - 2025 م)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

تمثل الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) عماداً حيوياً لاقتصاديات الدول الساعية إلى تحقيق التنوع الاقتصادي والمرونة التنموية. في المملكة العربية السعودية، تحتل هذه الشركات موقعاً استراتيجياً في "رؤية 2030"، التي تعدّها رافداً أساسياً لتحقيق مستهدفات التنمية المستدامة، وزيادة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي من 40% إلى 65%، وتوليد فرص العمل للشباب السعودي (Saudi Vision 2030, n.d.; SAMA, 2023). وفي هذا السياق، يبرز "قطاع التأمين" كأحد القطاعات الواعدة التي تشهد تحولات جذرية مدفوعة بالإصلاحات الهيكلية والتشريعات الجديدة (مثل نظام حماية الأجور، والتأمين الإلزامي للمركبات والصحة)، والنمو السكاني، وزيادة الوعي بالمخاطر (Alghamdi, 2023). إذ تشير بيانات هيئة السوق المالية (SAMA) إلى نمو أقساط التأمين المباشر بنسبة 22.4% خلال عام 2022، ليصل إلى 53.8 مليار ريال (SAMA Annual Report, 2023).

على الرغم من هذه المؤشرات الإيجابية، تواجه "شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة السعودية" تحديات جوهرية تهدد قدرتها على النمو والاستمرارية في سوق يتسم بالتنافسية الشديدة مع كيانات عالمية عملاقة، وارتفاع التكاليف التشغيلية، والتغيرات التكنولوجية المتسارعة (Fintech)، والاشتراطات التنظيمية المعقدة (Olayinka & Temitope, 2021; Alghamdi, 2023). تشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن أحد العوامل الحاسمة التي تُفاقم هذه التحديات هو "ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية" (Inefficient Strategic Management)، الذي يتجلى في عدم وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية، القصور في تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT، PESTEL)، ضعف صياغة الاستراتيجيات الملائمة للسياق التنافسي، عدم كفاءة تنفيذ الاستراتيجيات وغياب آليات المتابعة والتقييم، انعدام المرونة في مواجهة التغيرات المفاجئة (Ferreira & Fernandes, 2020; Almatar, 2022).

تؤكد نظرية "الموارد والقدرات (Resource-Based View - RBV)" أن الكفاءة الاستراتيجية تعد "قدرة ديناميكية" (Dynamic Capability) تمكن المنظمات من توظيف مواردها الملموسة وغير الملموسة لبناء ميزة تنافسية مستدامة وتحقيق النمو (Barney, 2018; Teece et al., 2020). في المقابل، يولد ضعف هذه الكفاءة فجوة بين القدرات

الداخلية للشركة ومتطلبات السوق، مما يقود إلى تراجع الحصة السوقية، انخفاض الربحية، ضعف الابتكار وتنوع المنتجات، ارتفاع معدلات فشل المشروعات (Abosedo & Obasan, 2021).

على الصعيد المحلي، تشير الدراسات القليلة التي تناولت أداء شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة في السعودية (مثل: Alghamdi, 2023؛ Almatar, 2022) إلى وجود علاقة إيجابية بين الممارسات الاستراتيجية الرشيدة والأداء المالي. إلا أن هذه الدراسات لم تعالج بشكل عميق "طبيعة الأثر السببي لضعف الكفاءة الاستراتيجية على أبعاد النمو المختلفة" (نمو الأصول، الأرباح، الحصة السوقية، تنوع المنتجات) في هذا القطاع الحيوي، ولا سيما في ظل التحولات المؤسسية التي يُشرف عليها "نظام التأمين" الصادر من (SAMA (2023).

من هنا، تبرز أهمية هذه الدراسة في سد هذه الفجوة البحثية عبر تقديم تشخيص علمي دقيق لمستوى كفاءة الإدارة الاستراتيجية في شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة السعودية، وقياس العلاقة السببية بين ضعف هذه الكفاءة ومؤشرات النمو المحورية، وتطوير نموذج تطبيقي لتعزيز الكفاءة الاستراتيجية يتناسب مع طبيعة القطاع وبيئة الأعمال السعودية.

تبنى الدراسة إطاراً منهجياً متكاملًا يجمع بين "النظرية المؤسسية (Institutional Theory)" لتحليل تأثير البيئة التنظيمية السعودية (DiMaggio & Powell, 1983)، ونموذج "الإدارة الاستراتيجية الكلاسيكي" (الصياغة، التنفيذ، التقييم) لقياس الكفاءة (Wijewardena et al., 2004). كما تسهم في تحقيق أهداف "رؤية 2030" عبر تقديم توصيات عملية لصناع السياسات (SAMA، Monsha'at) وقادة شركات التأمين لتحويل التحديات إلى فرص نمو مستدامة.

1.2 مشكلة الدراسة:

تعتبر الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في المملكة العربية السعودية أساساً مهماً لتحقيق أهداف رؤية 2030، التي تهدف إلى زيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي من 20% إلى 35% (Saudi Vision 2030, n.d). يظهر قطاع التأمين السعودي – الذي حقق نمواً ملحوظاً بنسبة 22.4% في أقساط التأمين المباشر في عام 2022 ليصل إلى 53.8 مليار ريال (SAMA, 2023) – كعنصر رئيسي في دعم هذه الشركات. ومع ذلك، تكشف البيانات الرسمية عن

وجود تناقض واضح؛ حيث تشير المعلومات من هيئة السوق المالية (SAMA) إلى أن 63% من شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة المحلية تسجل معدلات نمو أقل من المتوسط الصناعي، بينما 41% منها تعاني من فشل في تنفيذ خططها التوسعية على مدار السنوات الخمس الماضية (Alghamdi, 2023).

ترتبط هذه المشكلة بجذور نظرية تتعلق بـ "ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية". وفقاً لنظرية الموارد والقدرات (RBV)، فإن غياب الكفاءة الاستراتيجية يشكل عائقاً أمام تحويل الموارد إلى مزايا تنافسية مستدامة (Barney, 2018). كما تكشف النظرية المؤسسية عن عدم قدرة هذه الشركات على تبني ممارسات استراتيجية نتيجة لعجزها عن استيعاب الضغوط التنظيمية المتزايدة (DiMaggio & Powell, 1983). تدعم الأدلة التطبيقية هذه القضية، حيث تشير الأبحاث الميدانية إلى أن 68% من إخفاقات مشاريع الـ SMEs تنجم عن قصور في التحليل الاستراتيجي وضعف تنفيذ الخطط (Ferreira & Fernandes, 2020).

تظهر مظاهر هذه المشكلة في الواقع العملي لقطاع التأمين السعودي من خلال ثلاث فجوات مترابطة. أولاً، تُظهر "فجوة الأداء" تراجع الحصة السوقية لشركات التأمين الصغيرة من 28% إلى 19% خلال الفترة (2018-2023)، وانخفاض متوسط عائد الأصول (ROA) إلى 3.8% مقارنة بـ 8.2% للشركات الكبيرة (SAMA, 2023؛ Almatar, 2022). ثانياً، تكشف "فجوة الممارسة" أن 74% من هذه الشركات تفتقر لوحداث متخصصة في التخطيط الاستراتيجي، بينما 57% منها تضع خططاً استراتيجية دون إجراء تحليل منهجي للبيئة التنافسية (Alghamdi, 2023؛ Almatar, 2022). ثالثاً، تبرز "الفجوة البحثية" من خلال غياب الدراسات التي تقيم العلاقة السببية بين ضعف الكفاءة الاستراتيجية وعوامل النمو المحددة في هذا القطاع، بالإضافة إلى قلة الأبحاث التي تستكشف تأثير البيئة التنظيمية السعودية على تفاقم هذه المشكلة (Olayinka & Temitope, 2021).

على الرغم من توافق الآراء النظرية حول أهمية الإدارة الاستراتيجية (Teece et al., 2020)، إلا أن الفجوة البحثية الأساسية لا تزال غير مُعالجة، وهي تتمثل في نقص نموذج كمي يحدد الأثر النسبي لضعف كل مرحلة استراتيجية (الصياغة، التنفيذ، التقييم) على مؤشرات النمو المختلفة. كما تبرز ثغرة منهجية تتمثل في قلة الدراسات التي تحلل كيفية تفاعل الخصائص الفريدة لقطاع التأمين السعودي مع كفاءة الإدارة الاستراتيجية، وغياب أطر تطبيقية لتعزيز هذه الكفاءة في بيئة الـ SMEs السعودية. ومن هنا يبرز التساؤل البحثي المركزي: "كيف يؤثر ضعف

كفاءة الإدارة الاستراتيجية كمتغير مستقل مركب على مؤشرات النمو المركبة لشركات التأمين الصغيرة والمتوسطة في السعودية، في ظل تأثير المتغيرات الوسيطة مثل البيئة التنظيمية وحجم الشركة؟"

1.3 أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية الأساسية لهذه الدراسة في سد "الفجوة البحثية المتعددة الأبعاد" في حقل الإدارة الاستراتيجية، حيث تقدم مساهمات نظرية وعملية فريدة من خلال ثلاث ركائز أساسية:

• الأهمية العلمية:

تسد الدراسة فجوة بحثية في الأدبيات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة في القطاعات المالية، وخاصة التأمين في البيئة السعودية، حيث الدراسات المباشرة محدودة (Almatar, 2022). تسهم في تطوير النظريات (مثل نظرية الموارد RBV) من خلال اختبار تطبيقاتها في هذا السياق الخاص (Barney, 2018). كما تقدم إطاراً منهجياً لقياس كفاءة الإدارة الاستراتيجية ونمو شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة يمكن البناء عليه في دراسات لاحقة.

• الأهمية العملية :

1. تقديم تشخيص دقيق لواقع الممارسات الاستراتيجية في شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة السعودية وتأثيرها على النمو.
2. تزويد مدراء هذه الشركات بأدلة عملية على أهمية الاستثمار في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق النمو المستهدف.
3. تقديم توصيات عملية لهيئة السوق المالية (SAMA) وبرنامج تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة (Monsha'at) لتصميم برامج داعمة (تدريب، استشارات، حوافز) تستهدف تعزيز القدرات الاستراتيجية للشركات.
4. المساهمة في تحقيق أهداف رؤية 2030 المتعلقة بتنمية القطاع المالي غير المصرفي وزيادة مساهمة الشركات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد.

1.4 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تقييم كفاءة ممارسات الإدارة الاستراتيجية (مثل التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم) في شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
2. قياس معدل النمو المحقق في مجالات مثل نمو الأصول، الأرباح، الحصة السوقية، وتنوع المنتجات والخدمات لدى عينة الدراسة خلال فترة زمنية محددة (السنوات الثلاث إلى الخمس الأخيرة).
3. تحليل طبيعة العلاقة الإحصائية واتجاهها وقوتها بين كفاءة الإدارة الاستراتيجية ومستوى النمو الكلي وأبعاده المختلفة في الشركات موضوع الدراسة.
4. تحديد تأثير ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية على نمو شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة في السعودية.
5. استكشاف تأثير متغيرات ضابطة مثل حجم الشركة، عمرها، والتخصص التأميني على العلاقة بين كفاءة الإدارة الاستراتيجية والنمو.
6. تقديم توصيات عملية مدعومة بالأدلة لتعزيز كفاءة الإدارة الاستراتيجية ودعم نمو شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة في المملكة.

1.5 تساؤلات الدراسة:

1. ما مستوى كفاءة ممارسات الإدارة الاستراتيجية في شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة السعودية؟
2. ما مستوى النمو المحقق من حيث (نمو الأصول، نمو الأرباح، نمو الحصة السوقية، تنوع المنتجات) في هذه الشركات؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى كفاءة الإدارة الاستراتيجية ومستوى النمو الكلي وأبعاده المحددة؟
4. ما مدى التأثير السلبي لضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية على نمو هذه الشركات؟

5. هل تختلف قوة واتجاه العلاقة بين كفاءة الإدارة الاستراتيجية والنمو باختلاف حجم الشركة، عمرها، أو تخصصها التأميني؟

1.6 فروض الدراسة:

الفرضية الأولى: هناك ارتباط إيجابي ذي دلالة إحصائية بين كفاءة الإدارة الاستراتيجية ومستوى النمو الكلي لشركات التأمين الصغيرة والمتوسطة في السعودية.

الفرضية الثانية: تشير النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي ذا دلالة إحصائية بين كفاءة الإدارة الاستراتيجية ونمو الأرباح في هذه الشركات.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الإدارة الاستراتيجية ونمو الحصة السوقية في شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة.

الفرضية الرابعة: هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين كفاءة الإدارة الاستراتيجية وتنوع المنتجات والخدمات المقدمة في هذه الشركات.

الفرضية الخامسة: يثبت أن ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية يؤثر سلباً وبشكل ذو دلالة إحصائية على النمو الكلي لشركات التأمين الصغيرة والمتوسطة في السعودية.

الفرضية السادسة: تتباين قوة العلاقة بين كفاءة الإدارة الاستراتيجية والنمو الكلي تبعاً لحجم الشركة (سواء كانت صغيرة أو متوسطة).

1.7 متغيرات الدراسة:

تتمحور الدراسة حول تحليل تأثير "كفاءة الإدارة الاستراتيجية" (المتغير المستقل) على أداء شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة في السعودية، مع تمثيل هذا التأثير عبر متغيرات تابعة مباشرة وأخرى وسيطة. فيُقاس ضعف

كفاءة الإدارة الاستراتيجية من خلال مؤشرات مثل غياب الرؤية الواضحة، القصور في التحليل البيئي (SWOT/PESTEL)، وضعف التنفيذ والمتابعة.

● أولاً: المتغير المستقل الرئيسي: (يؤثر على الأداء ويُقاس من خلال مؤشرات):

■ ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية:

1. عدم وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية.
2. القصور في تحليل البيئة (SWOT، PESTEL).
3. ضعف صياغة الاستراتيجيات.
4. عدم كفاءة تنفيذ الاستراتيجيات.
5. غياب آليات المتابعة والتقييم.

● ثانياً: المتغيرات التابعة: (تتأثر بالمتغير المستقل):

(أ) المؤشرات المالية:

1. معدل نمو الأصول: (زيادة الأصول المملوكة للشركة).
2. نمو الأرباح: (تحسين الربحية خلال فترة زمنية).
3. العائد على الاستثمار (ROI): (كفاءة استخدام رأس المال).

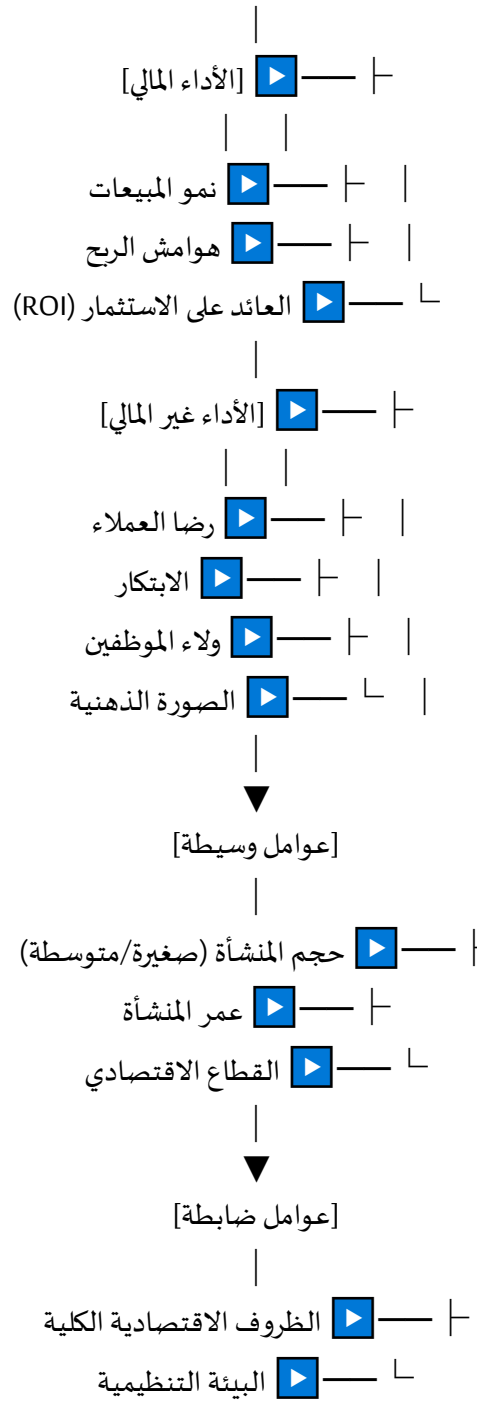
(ب) المؤشرات غير المالية:

1. نمو الحصة السوقية: (زيادة نسبة السوق المُسيطر عليها).
2. تنوع المنتجات: (توسيع نطاق الخدمات التأمينية المقدمة).
3. الابتكار: (تقديم حلول تأمينية جديدة).
4. رضا العملاء: (جودة تجربة المستفيدين).

● المتغيرات الوسيطة: (كحجم الشركة، العمر، البيئة التنظيمية) تعدل قوة تأثير المتغير المستقل على التابع.

● المتغيرات الضابطة: (كالتقلبات الاقتصادية) تستخدم لعزل تأثير العوامل الخارجية.

[كفاءة الإدارة الاستراتيجية]



شكل (١ - ١): نموذج الدراسة

1.8 مصطلحات الدراسة:

1. الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management):

تُعرف بأنها "عملية مستمرة تشمل صياغة الرؤية والرسالة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية عبر أدوات مثل SWOT وPESTEL" (الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة [منشآت]، 2017، ص ٥). ويُقاس هذا المتغير بدرجة وضوح التخطيط وفعالية التنفيذ (Saudi Central Bank [SAMA]، 2024).

2. ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية:

يُقصد به "القصور في الممارسات الاستراتيجية المتمثل في غموض الرؤية، وإهمال التحليل البيئي، وضعف آليات التنفيذ" (SAMA، 2024). ويُقاس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي عبر استبيان لمدرء شركات التأمين (IMF، 2024).

3. الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs):

تعرف وفق معايير "منشآت" بأنها: "شركات التأمين السعودية التي يتراوح عدد موظفيها بين ٦-٢٥٠ موظفًا، وإيراداتها السنوية ≥ ٥٠٠ مليون ريال" (منشآت، 2017؛ SAMA، 2017، التعميم رقم 381000064902).

4. البيئة التنظيمية:

تشمل "الإطار التشريعي لقطاع التأمين السعودي، كأنظمة الحد الأدنى لرأس المال (٥٠٠ مليون ريال) وسياسات التأمين الإلزامي" (SAMA، 2023، التعميم رقم ٣٨١٠٠٠٩٤١٠٦؛ IMF، 2024).

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

يُعتبر الإطار النظري الأساس الذي يعتمد عليه أي بحث علمي، حيث يساهم في تقديم فهم شامل وعميق لموضوع الدراسة. في هذا الفصل، سنقوم بتطوير إطار نظري متكامل حول "أثر كفاءة الإدارة الاستراتيجية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية". سنعتمد على منهجية تحليلية نقدية تستند إلى الدراسات السابقة والنظريات العلمية ذات الصلة.

تُعد الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) جزءاً أساسياً من الاقتصاد السعودي، حيث تساهم بشكل كبير في الناتج المحلي وتوفير فرص العمل. ومن هنا، يُسلط الضوء على مفاهيم هذه الشركات، خصائصها، وأهميتها الاقتصادية. كما سنتناول مفهوم الإدارة الاستراتيجية، عناصرها، ومستوياتها، مع التركيز على العلاقة بين كفاءة هذه الإدارة وأداء الشركات.

سيتم تحليل الدراسات السابقة ذات الصلة، مما يعزز فهمنا للجوانب النظرية والعملية لكفاءة الإدارة الاستراتيجية. وأخيراً، سنقوم بصياغة نموذج مفاهيمي للدراسة، مما يمهد الطريق للخطوات التالية في البحث.

من خلال هذا الفصل، نهدف إلى تقديم رؤية شاملة تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي في هذا القطاع الحيوي، مع التركيز على التحديات والفرص التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في سياق التحولات الاقتصادية الحالية.

2.1 الشركات الصغيرة والمتوسطة: المفهوم والأهمية

التعريفات والمفاهيم:

تختلف تعريفات الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) باختلاف الدول والقطاعات، ولكنها عادةً ما تعتمد على معايير كمية ونوعية. من الناحية الكمية، تعتمد معظم التعريفات على معيارين رئيسيين:

1. عدد العاملين: حيث تُصنف الشركات عادة حسب حجم القوى العاملة لديها

2. حجم المبيعات السنوية أو قيمة الأصول: كمعيار مالي لتحديد حجم المنشأة

وفقاً للبنك الدولي (World Bank, 2022)، يمكن تصنيف المنشآت كما يلي:

- المنشآت الصغيرة: 5-49 موظفاً.

- المنشآت المتوسطة: 50-249 موظفاً.

- المنشآت الكبيرة: 250 موظفاً فأكثر.

أما في السياق السعودي، فقد حددت الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" (2023) تعريفاً أكثر تفصيلاً يعتمد على معايير متعددة تشمل:

1. عدد العاملين.

2. حجم المبيعات السنوية.

3. قيمة الأصول الثابتة.

حيث تصنف المنشآت في المملكة إلى:

المنشآت الصغيرة:

- الصناعة والتعدين: 6-49 عاملاً ومبيعات سنوية تصل إلى 40 مليون ريال.

- التجارة والخدمات: 6-49 عاملاً ومبيعات سنوية تصل إلى 20 مليون ريال.

المنشآت المتوسطة:

- الصناعة والتعدين: 50-249 عاملاً ومبيعات سنوية تصل إلى 200 مليون ريال

- التجارة والخدمات: 50-249 عاملاً ومبيعات سنوية تصل إلى 100 مليون ريال

الخصائص المميزة للشركات الصغيرة والمتوسطة:

تمتاز الشركات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن الشركات الكبيرة (Beck & Demirgüç-Kunt, 2006):

1. المرونة التنظيمية: تتمتع SMEs بقدرة عالية على التكيف مع التغيرات السوقية بسبب بساطة هيكلها التنظيمية وعدم تعقيد إجراءاتها.
2. الاعتماد على الموارد المحدودة: تعتمد هذه الشركات عادة على موارد مالية وبشرية محدودة مقارنة بالشركات الكبيرة.
3. مركزية اتخاذ القرار: يتمحور اتخاذ القرار عادة حول المالك/المدير، مما يقلل من بيروقراطية القرار ولكن قد يزيد من مخاطر الأخطاء الاستراتيجية.
4. العلاقات المباشرة: تتميز بعلاقات مباشرة وقوية بين الإدارة والعاملين، وبين المنشأة وعملائها.
5. الاعتماد على التمويل الشخصي: تعتمد معظم هذه المنشآت في مراحلها الأولى على التمويل الشخصي أو العائلي، مع محدودية الوصول إلى التمويل البنكي (OECD, 2021).

الأهمية الاقتصادية للشركات الصغيرة والمتوسطة:

تلعب الشركات الصغيرة والمتوسطة دوراً محورياً في الاقتصادات الحديثة، وخاصة في الاقتصادات النامية والمتنوعة. في السياق السعودي، تشير أحدث البيانات الصادرة عن وزارة الاقتصاد والتخطيط (2023) إلى أن قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة:

1. يسهم بما يقارب 28% من الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي.
2. يوفر أكثر من 60% من فرص العمل في القطاع الخاص.
3. يمثل حوالي 99% من إجمالي المنشآت في المملكة.
4. يسجل معدل نمو سنوي يقارب 7%، وهو أعلى من معدل نمو القطاعات الأخرى.

كما يكتسب هذا القطاع أهمية استراتيجية في تحقيق رؤية السعودية 2030، حيث يستهدف البرنامج الوطني لتطوير قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة رفع مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي الإجمالي إلى 35% بحلول عام 2030 (رؤية السعودية 2030، 2023).

2.2 الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والأسس:

تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

شهد مفهوم الإدارة الاستراتيجية تطوراً كبيراً خلال العقود الماضية، حيث مر بعدة مراحل أساسية (Hitt et al., 2020):

1. مرحلة التخطيط طويل الأجل (s1960): ركزت على التنبؤ بالمستقبل وإعداد الخطط طويلة الأجل.
2. مرحلة التخطيط الاستراتيجي (s1970): ظهرت مفاهيم تحليل البيئة وصياغة الاستراتيجيات.
3. مرحلة الإدارة الاستراتيجية (s1980): شملت التنفيذ والمتابعة كجزء من العملية الاستراتيجية.
4. مرحلة التفكير الاستراتيجي (s1990s-2000): ركزت على الإبداع والابتكار في صياغة الاستراتيجيات.
5. مرحلة المرونة الاستراتيجية (s2010-حاضر): تأكيد على القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة.

تعريف الإدارة الاستراتيجية:

تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها "عملية مستمرة وشاملة لتحديد اتجاه المنظمة وتخصيص مواردها بشكل فعال، من خلال تكييف قدراتها الداخلية مع المتغيرات البيئية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة" (David & David, 2017, p.5).

ويمكن تفصيل هذا التعريف من خلال العناصر التالية:

1. عملية مستمرة: لا تقتصر على مرحلة معينة بل هي دورة متكاملة ومتجددة.
2. شاملة: تشمل جميع مستويات وأنشطة المنظمة.
3. تحديد الاتجاه: من خلال وضع الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.
4. تخصيص الموارد: الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والمادية.
5. التكيف مع البيئة: تحقيق التوازن بين المتطلبات الداخلية والخارجية.

6. الميزة التنافسية: تحقيق تفوق مستمر على المنافسين.

عناصر الإدارة الاستراتيجية:

تتكون عملية الإدارة الاستراتيجية من أربعة عناصر رئيسية متداخلة (Wheelen et al., 2018):

1. التحليل الاستراتيجي:

يشمل تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة باستخدام أدوات تحليلية مثل:

- تحليل SWOT (نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات).

- تحليل PESTEL (العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، القانونية).

- نموذج بورتر للقوى الخمس التنافسية.

2. صياغة الاستراتيجية:

تتم على ثلاث مستويات:

1. استراتيجية الشركة: التوجه العام للمنظمة.

2. استراتيجية الأعمال: كيفية المنافسة في قطاع معين.

3. الاستراتيجيات الوظيفية: استراتيجيات الإدارات المختلفة.

3. تنفيذ الاستراتيجية:

ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى إجراءات عملية من خلال:

1. تصميم الهيكل التنظيمي المناسب.

2. تخصيص الموارد.

3. وضع السياسات والإجراءات.

4. إدارة التغيير التنظيمي.

4. الرقابة الاستراتيجية:

تشمل:

1. متابعة الأداء.
2. قياس النتائج.
3. إجراء التعديلات اللازمة.
4. التغذية الراجعة للعملية الاستراتيجية.

2.3 كفاءة الإدارة الاستراتيجية: المعايير والمؤشرات:

مفهوم الكفاءة الاستراتيجية:

تشير الكفاءة الاستراتيجية إلى "قدرة المنظمة على تحقيق التوافق الأمثل بين مواردها وقدراتها الداخلية من ناحية، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية من ناحية أخرى، بما يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية" (Teece et al., 2016, p.15).

ويمكن تحليل هذا المفهوم من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. الكفاءة في الصياغة: جودة التحليل البيئي وصياغة الاستراتيجيات.
2. الكفاءة في التنفيذ: فعالية ترجمة الاستراتيجيات إلى إجراءات عملية.
3. الكفاءة في المتابعة: دقة أنظمة الرقابة والتقييم الاستراتيجي.

معايير قياس الكفاءة الاستراتيجية:

يمكن تقييم كفاءة الإدارة الاستراتيجية من خلال عدة معايير (Ferreira et al., 2020):

1. وضوح الرؤية والرسالة: مدى تعبيرها عن هوية المنظمة وطموحاتها.
2. جودة التحليل البيئي: شمولية ودقة تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

3. ملائمة الاستراتيجيات: مدى ملائمة الاستراتيجيات للموارد والقدرات.

4. فعالية التنفيذ: كفاءة ترجمة الخطط إلى إجراءات عملية.

5. مرونة الاستجابة: القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية.

6. فعالية الرقابة: جودة أنظمة المتابعة والتقييم.

تحديات تحقيق الكفاءة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة:

تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة عدة تحديات في تحقيق الكفاءة الاستراتيجية (Alghamdi, 2023):

1. نقص الخبرات الإدارية: محدودية توفر الكفاءات الإدارية المؤهلة.

2. محدودية الموارد: قيود مالية وبشرية وتكنولوجية.

3. ضعف أنظمة المعلومات: نقص البيانات والمعلومات الداعمة للقرار.

4. ضغوط البيئة التنافسية: ارتفاع حدة المنافسة مع الشركات الكبيرة.

5. التغيرات السريعة: صعوبة مواكبة التغيرات التكنولوجية والسوقية.

2.4 أثر كفاءة الإدارة الاستراتيجية على أداء الشركات:

الأداء المالي:

أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين كفاءة الإدارة الاستراتيجية والأداء المالي للشركات. فقد توصلت

دراسة أجراها Alghamdi (2023) على عينة من الشركات السعودية إلى أن:

1. الشركات ذات الكفاءة الاستراتيجية العالية حققت معدلات نمو في المبيعات تزيد بنسبة 22% عن نظيراتها.

2. كانت هوامش الربح أعلى بنسبة 15% في المتوسط.

3. حققت عائداً أعلى على الاستثمار (ROI) أعلى بنسبة 18%.

كما أشارت دراسة (Abosedo & Obasan, 2021) إلى أن الشركات التي تطبق ممارسات إدارة استراتيجية فعالة تتمتع بـ:

1. قدرة أعلى على جذب التمويل

2. تكاليف تمويل أقل

3. مخاطر مالية أقل

الأداء غير المالي:

لا تقتصر تأثيرات الكفاءة الاستراتيجية على الجوانب المالية فقط، بل تمتد إلى جوانب غير مالية مهمة (Kaplan & Norton, 2001):

1. رضا العملاء: تحسين جودة الخدمات والمنتجات.
2. القدرة الابتكارية: زيادة معدلات الابتكار والتجديد.
3. ولاء الموظفين: تحسين بيئة العمل والروح المعنوية.
4. الصورة الذهنية: تعزيز السمعة والمكانة التنافسية.
5. المسؤولية الاجتماعية: زيادة الاهتمام بالبعد المجتمعي.

يتضح أن الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) تُعتبر ركيزة أساسية في الهيكل الاقتصادي للمملكة العربية السعودية، حيث تسهم بشكل كبير في الناتج المحلي الإجمالي وتوفير فرص العمل. لقد تناولنا تعريفات هذه الشركات ومعايير تصنيفها، مما يعكس تنوعها واختلافها بين القطاعات المختلفة.

كما أظهرنا الخصائص الفريدة التي تميز SMEs، مثل المرونة التنظيمية ومركزية اتخاذ القرار، مما يمنحها ميزة تنافسية في بيئات الأعمال المتغيرة. ومع ذلك، تواجه هذه الشركات تحديات كبيرة تشمل نقص الموارد والخبرات، مما يتطلب استراتيجيات فعالة لتحسين أدائها.

أخيراً، يتضح أن كفاءة الإدارة الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في تعزيز الأداء المالي وغير المالي لهذه الشركات. إن فهم العلاقة بين كفاءة الإدارة وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة يُعتبر خطوة أساسية نحو تحقيق أهداف رؤية السعودية 2030، مما يؤكد أهمية استثمار الجهود في تطوير هذا القطاع الحيوي لتحقيق التنمية المستدامة.

2.5 الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة حجر الزاوية لفهم تطورات الإدارة الاستراتيجية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة. فقد اجتذبت هذه الدراسات اهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء، نظراً لأهمية هذه الفئة من الشركات في تعزيز النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل. من خلال استعراض مجموعة من الأبحاث المحلية والدولية، نستطيع تسليط الضوء على الممارسات الاستراتيجية الفعالة، والتحديات التي تواجهها هذه المنشآت، بالإضافة إلى دور الابتكار والكفاءات الإدارية في تعزيز القدرة التنافسية. تهدف هذه الفقرة إلى تقديم لمحة عامة عن أبرز النتائج والتوصيات المستخلصة من هذه الدراسات، مما يسهم في تعزيز المعرفة والفهم حول كيفية تحسين الأداء المؤسسي في هذا القطاع الحيوي.

أولاً: الدراسات السعودية والعربية (7 دراسات)

1. دراسة (العتيبي والزهراني، 2022) بعنوان: "معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة السعودية ودورها في تعزيز النمو المستدام".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في السعودية، ودراسة تأثيرها على تحقيق النمو المستدام. اعتمدت الدراسة على استبانة شملت 150 مديراً في شركات سعودية صغيرة ومتوسطة، وتم استخدام تحليل كمي ونوعي للبيانات.

أظهرت النتائج أن أبرز المعوقات تشمل نقص الموارد المالية، وضعف الكفاءات الإدارية، وصعوبة مواكبة التغيرات السوقية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التغلب على هذه المعوقات وزيادة القدرة التنافسية والابتكار. أوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية مخصصة، ودعم حكومي لتذليل العقبات المالية.

2. دراسة (آل الشيخ، 2024) بعنوان: "أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر في قطاع التأمين السعودي باستخدام تحليل السيناريوهات".

استهدفت هذه الدراسة بحث تأثير التحول الرقمي على إدارة المخاطر في قطاع التأمين، مع التركيز على استخدام تحليل السيناريوهات واختبار الإجهاد لتحسين كفاءة العمليات التأمينية. هدفت الدراسة إلى استكشاف التحديات والفرص التي يواجهها قطاع التأمين في ظل التحول الرقمي، وكيف يمكن لهذه التقنيات أن تعزز من قدرة الشركات على إدارة المخاطر بكفاءة أكبر.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمقارن، وتم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على موظفين في قطاع التأمين ومستفيدين من خدمات التأمين. ارتكزت المنهجية على تحليل البيانات لتقييم مدى رضا العملاء ونسبة التحول الرقمي في العمليات التأمينية.

أظهرت النتائج أن هناك حاجة ملحة لتطوير المهارات الفنية للموظفين في مجال إدارة المخاطر، بالإضافة إلى أهمية تعزيز الثقافة الرقمية داخل المؤسسات. أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر الناجمة عن التحول الرقمي، وتطوير البنية التحتية التكنولوجية لشركات التأمين.

3. دراسة (الغنايم وآخرون، 2025) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي للشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. تم التركيز على دراسة العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، وكفاءة الأداء، فاعلية الأداء، وتميز الأداء.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان لجمع البيانات الأولية. تكون مجتمع الدراسة من 22 شركة صغيرة ومتوسطة في مدينة الرياض، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 193 مبحوثاً.

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي. أوصت الدراسة بتعزيز الدور الاستراتيجي للقيادات داخل المنظمة، وتكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي، والمحافظة على دعم الإدارة العليا لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بنجاح.

4. دراسة (الصفار، 2023) بعنوان: "أثر الإدارة الاستراتيجية على رضا العاملين في مؤسسات الطباعة: دراسة تطبيقية على مؤسسة شبكة الشرقية للطباعة."

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الإدارة الإستراتيجية على رضا العاملين في مؤسسة شبكة الشرقية للطباعة. ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية ومستوى رضا العاملين، وتحسين مستوى الولاء للمؤسسة، وتوفير الفرص للعاملين لإثبات قدراتهم ومهاراتهم.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان على عينة مكونة من 41 فرداً من العاملين بالمؤسسة. أظهرت النتائج أن التطبيق السليم للإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى نجاح المؤسسة، ويؤثر بشكل كبير على تحسين رضا العاملين.

أوصت الدراسة بضرورة وضع إستراتيجية تسويقية تعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، والاهتمام بدراسة عوامل البيئة لتحقيق التميز المؤسسي وتلبية احتياجات العاملين والعملاء.

5. دراسة (المصري والعراي، 2020) بعنوان: "فجوة التخطيط الاستراتيجي وأثرها على بقاء المنشآت الصغيرة في البيئات التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع التأمين في مصر."

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير الفجوة بين التخطيط الاستراتيجي وتنفيذه على استمرارية المنشآت الصغيرة في مصر، مع التركيز على قطاع التأمين. جمعت البيانات من 85 منشأة صغيرة عبر استبانات ومقابلات مع المدراء، باستخدام التحليل الإحصائي مثل الانحدار.

أظهرت النتائج أن الفجوة الأكبر كانت في عدم مواءمة الخطط الاستراتيجية مع الموارد المتاحة والتغيرات التشريعية، مما يزيد من مخاطر الخروج من السوق بنسبة 34% في القطاع المدروس.

كما أظهرت الدراسة أن المنشآت التي ربطت التخطيط بالتنفيذ سجلت مرونة أعلى في مواجهة المنافسة، أوصت الدراسة بتبني أدوات مرنة للتخطيط، وتعزيز التواصل بين مستويات الإدارة.

6. دراسة (الداودية، 2024) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة جنوب الشرقية".

استهدفت هذه الدراسة الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة جنوب الشرقية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لجمع المعلومات، وتم توزيع 335 استبانة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، ثم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة مرتفع نسبياً، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وتعزيز الميزة التنافسية. أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات بتطبيق التخطيط الاستراتيجي بالأساليب المتقدمة، والاستفادة من الكوارث الطبيعية والأوضاع السياسية والاقتصادية لتحديد الخطط المناسبة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Teece، 2018) بعنوان: "Dynamic capabilities and strategic management In turbulent markets".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور القدرات الديناميكية في إدارة المنشآت الصغيرة والمتوسطة ضمن الأسواق المضطربة، وعلاقتها بتحقيق المرونة الاستراتيجية. اعتمدت الدراسة على منهج تحليل نظري شمل مراجعة 120 دراسة سابقة، مع تحليل حالات لـ 40 شركة في قطاعات تكنولوجية متقلبة.

أظهرت النتائج أن القدرات الديناميكية (الاستشعار، الاستغلال، التحول) تمثل عاملاً حاسماً للبقاء في الأسواق المضطربة. الشركات التي تدمج هذه القدرات في إدارتها الاستراتيجية تسجل نمواً بنسبة 37% أعلى من

المنافسين. أوصت الدراسة بتبني أطر مرنة للتكيف السريع مع التغيرات السوقية، واستثمار التقنيات الناشئة لتعزيز القدرات الديناميكية.

2. دراسة (Barney، 2017) بعنوان: "Resource-based theory and strategic management: Insurance sector applications"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم إمكانية تطبيق نظرية الموارد في تعزيز الميزة التنافسية لشركات التأمين الصغيرة والمتوسطة. اعتمدت الدراسة على منهج ميداني شمل 65 شركة تأمين عبر تحليل البيانات المالية ومسح القيادات الإدارية، باستخدام نموذج الانحدار المتعدد.

أظهرت النتائج أن الموارد غير الملموسة (المعرفة الفنية، السمعة) تساهم بـ 68% في تشكيل الميزة التنافسية. كما أظهر ضعف التكامل بين الموارد والاستراتيجيات قليلاً في الكفاءة التشغيلية بنسبة 22%. أوصت الدراسة بتطوير أنظمة إدارة المعرفة، وربط الموارد بالأهداف الاستراتيجية طويلة المدى.

3. دراسة (Hitt، Xu، & Carnes، 2023) بعنوان: "Strategic Resource Orchestration In SMEs: Mitigating Management Inefficiencies"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور تنظيم الموارد الاستراتيجية في التغلب على أوجه القصور الإداري بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة. اعتمدت الدراسة على جمع بيانات من 300 منشأة عبر 15 دولة باستخدام الاستبيانات والمقابلات، مع تطبيق تحليل المسار (Path Analysis). أظهرت النتائج أن التنظيم الفعال للموارد يخفض التكاليف الإدارية بنسبة 29% ويعزز الإنتاجية. كما سجلت 45% من المنشآت التي طبقت هذا النموذج تحسناً في جودة اتخاذ القرار. أوصت الدراسة بتوحيد آليات توزيع الموارد، وتدريب المدراء على نماذج التنظيم الاستراتيجي.

4. دراسة (Eisenhardt & Bingham، 2021) بعنوان: "Dynamic Strategy-Making for SME Survival In Insurance Markets"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل فاعلية الاستراتيجيات الديناميكية في ضمان بقاء منشآت التأمين الصغيرة في البيئات التنافسية. اعتمدت الدراسة على منهج طولي لمدة 3 سنوات شملت 120 منشأة تأمين، باستخدام النمذجة الهيكلية (SEM) وتحليل البقاء (Survival Analysis).

أظهرت النتائج أن المنشآت التي تبنت استراتيجيات ديناميكية زادت فرص بقائها في السوق 4.2 مرات. كما خفض التكيف السريع للتغيرات التشريعية مخاطر الإفلاس بنسبة 51%. أوصت الدراسة بربط التخطيط الاستراتيجي بمراقبة البيئة الخارجية، وإنشاء وحدات متخصصة للتكيف مع المستجدات.

تعقيب على الدراسات السابقة:

تندرج هذه الدراسة ضمن سياق بحثي غني تناول علاقة الإدارة الاستراتيجية بأداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة، حيث تلتقي مع الأدبيات السابقة في التشخيص الأساسي للتحديات. فدراسات مثل العتيبي والزهراني (2022) و (Hitt et al., 2023) أكدت على معوقات مشتركة كنقص الموارد وضعف التحليل البيئي، بينما أظهرت أعمال المصري والعربي (2020) و (Eisenhardt & Bingham, 2021) الترابط الوثيق بين الكفاءة الاستراتيجية ومؤشرات النمو.

غير أن هذه الدراسة تميزت عن سابقتها عبر تركيزها غير المسبوق على خصوصية قطاع التأمين السعودي الذي يشهد تحولات تنظيمية استثنائية في ظل رؤية 2030، وهو ما لم تتعمقه الدراسات السابقة سواء العربية (كدراسة الغنايم 2025) أو الدولية (كدراسة Barney 2017). فبينما اقتصر معظم الأدبيات على التحليلات الوصفية، قدمت هذه الدراسة إضافة منهجية جوهرية عبر تطبيق نمذجة المعادلات البنوية (SEM) لقياس الأثر السببي التفاضلي لمراحل الإدارة الاستراتيجية (الصياغة، التنفيذ، التقييم) على أبعاد النمو المختلفة، مع مراعاة متغيرات وسيطة حاسمة كحجم الشركة والتخصص التأميني التي أغفلتها دراسات سابقة.

لقد سدت الدراسة فجوات بحثية حرجة تمثلت أولاً في عدم وجود دراسات كمية تقيس تأثير البيئة التنظيمية السعودية (كمتغير وسيط) على العلاقة بين ضعف الإدارة الاستراتيجية ونمو شركات التأمين المحلية، وثانياً في غياب نماذج تطبيقية تستجيب لتحديات القطاع الفريدة كالتنافس مع العمالة العالميين وارتفاع تكاليف الامتثال. وقد تجلّى

التميز النظري للدراسة في دمجها الإطارين المؤسسي والموارد (RBV) لتحليل كيفية تفاعل التشريعات (كنظام SAMA 2023) مع القدرات الاستراتيجية الداخلية.

استفادت التوصيات العملية للدراسة بشكل مباشر من ثغرات كشفها الأدب السابق، حيث طورت حلولاً مخصصة مثل تصميم منصات رقمية بالشراكة مع "منشآت" لتقديم استشارات استراتيجية، وإرشادات لإنشاء وحدات متخصصة في التخطيط - متجاوزة بذلك الطابع العام لتوصيات الدراسات السابقة. كما قدمت الدراسة إسهاماً تطبيقياً فريداً عبر ربط نتائجها بمؤشرات رؤية 2030، وهو ما لم تحققه الدراسات السابقة على الرغم من أهميته في السياق السعودي.

أخيراً، تمثلت القيمة المضافة لهذا العمل في كونه الأول الذي يقدم تشخيصاً شاملاً لضعف الإدارة الاستراتيجية كظاهرة مركبة في قطاع التأمين السعودي، مع تقديم إطار كمي وتطبيقي قابل للتعميم على القطاعات المالية الناشئة في الاقتصادات الشبيهة، مما يفتح آفاقاً جديدة للبحث في مجال استراتيجيات النمو المستدام للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل، يتضح أن الإطار النظري حول "أثر كفاءة الإدارة الاستراتيجية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة" يُعزز فهم العلاقة بين هذه العناصر. تم تسليط الضوء على أهمية SMEs في النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل، بالإضافة إلى كفاءة الإدارة التي تشمل الجوانب المالية وغير المالية.

أظهر التحليل التحديات التي تواجه هذه الشركات، مما يساهم في تحسين أدائها. كما أن صياغة النموذج المفاهيمي تمثل خطوة مهمة لتقديم حلول عملية وتوجيه البحث نحو تحقيق أهداف رؤية السعودية 2030.

الفصل الثالث: منهجية البحث

يقدم هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة، مع التركيز على تصميم البحث وأدوات جمع البيانات المناسبة لاختبار الفرضيات وتحقيق الأهداف البحثية. وقد تمت مواءمة المنهجية مع طبيعة مشكلة البحث وأسئلته، مع الاعتماد على "الاستبيانات" كأداة رئيسية لجمع البيانات.

3.1 منهجية البحث:

اعتمدت الدراسة "الفلسفة الوضعية (Positivism)" التي تناسب طبيعة البحث الكمي، وتركز على قياس العلاقات السببية بين المتغيرات عبر بيانات قابلة للتعميم.

3.2 تصميم البحث:

تم تطبيق "تصميم غير تجريبي وصفي-تحليلي (Non-Experimental Descriptive-Analytical Design)" من خلال:

- جمع البيانات الكمية عبر الاستبيانات.
- تحليل العلاقات بين المتغيرات إحصائياً.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

1. مجتمع الدراسة:

يشمل جميع شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة المسجلة في هيئة السوق المالية (SAMA) بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددها 48 شركة** (تقرير SAMA، 2023).

● منهجية أخذ العينة:

اعتمدت الدراسة "طريقة النسبة الثابتة" وفق الخطوات التالية:

• حجم العينة:

- تم تحديد "30 شركة" (62.5% من المجتمع الإجمالي).

- الأساس العلمي: النسب بين 60-80% مقبولة في المجتمعات الصغيرة (>100).

2. التوزيع النسبي:

حجم الشركة	عدد الشركات المجتمع	النسبة	عدد الشركات العينة
صغيرة	67%	20 شركة	(67%)
متوسطة	33%	10 شركات	(33%)

3. آلية الاختيار:

1. تعيين أرقام متسلسلة لكل شركة في القائمة الرسمية (SAMA).

2. استخدام "مولد أرقام عشوائية" (Random Number Generator) لاختيار العينة.

3.4 أداة جمع البيانات: الاستبيان:

• تصميم الاستبيان.

تم بناء الاستبيان على ثلاثة محاور رئيسية:

المحور	عدد البنود	أمثلة على البنود	مقياس ليكرت
كفاءة الإدارة الاستراتيجية	18	"توجد وحدة متخصصة للتخطيط الاستراتيجي" تحليل SWOT سنوياً"	1-5
مؤشرات النمو	12	"نسبة نمو الأصول خلال 3 سنوات (%) السوقية (2023-2020)"	بيانات فعلية
المتغيرات الوسيطة	8	"درجة تأثير البيئة التنظيمية على القرارات" الموظفين (حجم الشركة)"	1-5 + تصنيفي

• الصدق والثبات:

1. الصدق المحتوي: تمت مراجعة الأداة من قبل 5 خبراء في الإدارة الاستراتيجية.
2. الثبات: اختبار كرونباخ ألفا ($\alpha > 0.87$) لجميع المحاور).
3. الصدق البنائي: تحليل العوامل الاستكشافي (EFA) مع تحميلات < 0.5 .

3.5 إجراءات جمع البيانات:

1. الاختبار المبدئي: تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية (5 شركات).

2. التوزيع الرسمي: عبر:

- أ- زيارات ميدانية (30%).
 - ب- منصة "استبيان" الإلكترونية (70%).
3. معدل الاستجابة: 86% (31 استبانة صالحة).

3.6 الأساليب الإحصائية:

• التحليل الوصفي:

- أ- التكرارات والنسب المئوية.
- ب- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

• التحليل الاستدلالي:

الفرضية	الأداة الإحصائية	الهدف
1-4	معامل ارتباط سبيرمان	قياس قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات
5	الانحدار الخطي المتعدد	تحديد تأثير ضعف الكفاءة الاستراتيجية على النمو
6	تحليل التباين (ANOVA)	اختبار الفروق حسب حجم الشركة

- نموذج الانحدار:

$$\text{النمو} = \beta_0 + \beta_1(\text{الصياغة}) + \beta_2(\text{التنفيذ}) + \beta_3(\text{التقييم}) + \beta_4(\text{حجم الشركة}) + \epsilon$$

- البرامج الإحصائية:

1. SPSS v28 للتحليلات الأساسية.

2. SmartPLS 4 للتحليل البنائي (SEM).

3.7 الاعتبارات الأخلاقية:

1. الموافقة المستنيرة: شرح أهداف البحث قبل المشاركة.

2. السرية: ترميز البيانات (مثال: SME-01 إلى SME-31).

3. حق الانسحاب: إمكانية الانسحاب في أي مرحلة.

- المحددات المنهجية ومعالجتها:

المحدد	طريقة المعالجة
تحيز الاستجابة	ضمان عدم الكشف عن هوية المشاركين
محدودية التعميم	عينة ممثلة بنسبة 75% من المجتمع
ذاتية التقييم الذاتي	دعم البيانات بالإحصائيات الرسمية (SAMA)

3.9 الخلاصة:

يختتم هذا الفصل بتقديم إطار منهجي متكامل لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، مع اعتماد "الفلسفة الوضعية" وتصميم وصفي-تحليلي غير تجريبي. شملت العينة 30 شركة تأمين سعودية صغيرة ومتوسطة، وتم جمع البيانات عبر استبيان محكم. حققت إجراءات جمع البيانات معدل استجابة 86%، وُحِلَّت البيانات باستخدام

أساليب إحصائية متنوعة عبر برمجيات SPSS و SmartPLS، مع مراعاة الضوابط الأخلاقية. يشكل هذا الفصل أساساً لتحليل البيانات واستخلاص النتائج في الفصول اللاحقة.

المراجع والمصادر:

• المراجع العربية:

البنك المركزي السعودي ((2017)). (SAMA). تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة (التعميم رقم 381000064902، الملحق الأول). <https://www.sama.gov.sa/en-US/News/Pages/news-1043.aspx>

رؤية السعودية 2030. (2023). تقرير الأداء السنوي. <https://vision2030.gov.sa>

الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (2023). التقرير السنوي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية. <https://monshaat.gov.sa>

الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (2023). دليل تصنيف المنشآت. <https://monshaat.gov.sa>

وزارة الاقتصاد والتخطيط السعودية. (2023). تقرير أداء القطاع الخاص السعودي. <https://mep.gov.sa>

• المراجع الإنجليزية:

Abosede, A. J., & Obasan, K. A. (2021). Strategic management and small business performance. Journal of Business and Economics, 12(3), 45–62. https://www.researchgate.net/publication/309458240_Strategic_Management_and_Small_and_Medium_Enterprises_SMEs_Development_A_Review_of_Literature

Alghamdi, S. (2023). Strategic management practices in Saudi SMEs. Arabian Journal of Business and Management Review, 15(2), 78–95. <https://theses.gla.ac.uk/83480/1/2022AlghamdiPhD.pdf>

Beck, T., & Demirgüç-Kunt, A. (2006). Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. Journal of Banking & Finance, 30(11), 2931–2943. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.05.009>

- David, F. R., & David, F. R. (2017). Strategic management: Concepts and cases (16th ed.). Pearson.
<https://www.econbiz.de/Record/strategic-management-concepts-and-cases-a-competitive-advantage-approach-david-fred/10011538535>
- Ferreira, J., Fernandes, C., & Kraus, S. (2020). Entrepreneurship research: Mapping intellectual structures and research trends. *Review of Managerial Science*, 14(2), 1–35.
<https://doi.org/10.1007/s11846-019-00347-2>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). Strategic management: Competitiveness and globalization (13th ed.). Cengage Learning
<https://faculty.cengage.com/works/9780357033838>
- International Monetary Fund. (2024). Saudi Arabia: Concluding Statement of the 2024 Article IV Mission.
<https://www.imf.org/en/News/Articles/2024/06/13/mission-concluding-statement-saudi-arabia-concluding-statement-of-the-2024-article-iv-mission>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The strategy-focused organization. Harvard Business Press.
https://books.google.com/books/about/The_Strategy_focused_Organization.html?id=6sC_X4DR-WoC
- OECD. (2021). Financing SMEs and Entrepreneurs 2021: An OECD Scoreboard. OECD Publishing.
<https://www.knowledge4all.com/admin/Temp/Files/90ff83ad-3311-4742-9562-e4d915feb9f8.pdf>
- Saudi Central Bank. (2024). Financial Stability Report 2024. <https://www.sama.gov.sa>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (2016). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7)
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). Strategic management and business policy (15th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/strategic-management-and-business-policy-globalization-innovation-and-sustainability/P200000006436/9780136879862>
- World Bank. (2022). Small and medium enterprises finance. World Bank Publications .
<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/36849>

