

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

هتون فهد الحامدي

ماجستير إدارة أعمال، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن
hatoonalhamdi@gmail.com

الفیصل عبد الحمید محمد حسن، فايز علي جراد
كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية. تسعى الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية لهذه المنشآت. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيانات لجمع البيانات من عينة شملت 54 مشاركاً من أصحاب ومديري المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في قطاع التعليم. تضمنت الاستبيانات خمسة محاور رئيسية: محور خاص بالتحديات التي تواجه هذه المنشآت، ومحور خاص بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، ومحور خاص باستخدام التكنولوجيا في التخطيط الاستراتيجي ومحور أثر التخطيط في هذه المنشآت، وأخيراً محور لأثر الدعم الحكومي وتأثيره على التخطيط الاستراتيجي، كما تضمن البحث جزءاً لجمع البيانات الديموغرافية للمشاركين. أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً محورياً في مواجهة التحديات المالية، والتسويقية، والإدارية التي تواجهها المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر. كما أظهرت النتائج أن استخدام تقنيات التخطيط الاستراتيجي يعزز من قدرة هذه المنشآت على تحسين أدائها العام وزيادة إنتاجيتها. تشير الدراسة إلى أن التحديات الرئيسية التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في قطاع التعليم تشمل صعوبة الحصول على التمويل، والبيروقراطية، والتحديات التسويقية. وأكدت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحديد الأهداف المستقبلية للمنشأة وتطوير السياسات والخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والحفاظ على أداء متميز مقارنة بالمنافسين. واستنتجت الدراسة أن هناك

تأثير إيجابي قوي لاستخدام التخطيط الاستراتيجي على أداء المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر، حيث ساعد في تحسين إدارة الموارد المالية والبشرية، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، وزيادة القدرة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، التحديات، المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر، قطاع التعليم، المملكة العربية السعودية.

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

Hatoon Alhamdi

Master of Business Administration, College of Management, Mid-Ocean University
hatoonalhamdi@gmail.com

Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan, Fayez Ali Jarad

College of Management, Mid-Ocean University

Abstract

This study aims to investigate the impact of strategic planning on the challenges faced by small and micro enterprises in the education sector in Saudi Arabia. The study seeks to understand the extent to which strategic planning can improve performance, increase productivity, and enhance the competitiveness of these enterprises. The research employed a descriptive-analytical approach, using questionnaires to collect data from a sample of 54 participants, including owners and managers of small and micro enterprises in the education sector. The questionnaires covered five main areas: challenges faced by these enterprises, the application of strategic planning, the use of technology in strategic planning, the

impact of strategic planning on these enterprises, and the effect of government support on strategic planning. Additionally, the research included a section for collecting demographic data of the participants. The results of the study showed that strategic planning plays a pivotal role in addressing financial, marketing, and administrative challenges faced by small and micro enterprises. Furthermore, the findings indicated that the use of strategic planning techniques enhances the overall performance and productivity of these enterprises. The study identified the main challenges faced by small and micro enterprises in the education sector, which include difficulties in obtaining financing, bureaucracy, and marketing challenges. The results confirmed that strategic planning helps in setting future goals for the enterprise and developing the necessary policies and plans to achieve these goals, thereby maintaining superior performance compared to competitors. The study concluded that there is a strong positive impact of strategic planning on the performance of small and micro enterprises, as it helps improve financial and human resource management, enhance the ability to adapt to environmental changes, and increase competitiveness.

Keywords: Strategic Planning, Challenges, Small and Micro Enterprises, Education Sector, Kingdom of Saudi Arabia.

مقدمة Introduction

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتناهية الصغر في المملكة العربية السعودية محركًا أساسيًا للنمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية وتوفير فرص العمل. تلعب هذه المؤسسات دورًا حيويًا في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، والتي تسعى إلى تنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على النفط، من خلال تعزيز بيئة الاستثمار وزيادة الإنتاجية وتحفيز الابتكار. ولذلك، صدر قرار مجلس الوزراء في 13 محرم 1437 هـ الموافق 26 أكتوبر 2015 م بالموافقة على إنشاء "الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة". هذه الهيئة تتمتع بشخصية اعتبارية عامة واستقلال مالي وإداري، وتخضع تنظيمياً لوزارة التجارة. تركز الهيئة على تنظيم قطاع المنشآت

الصغيرة والمتوسطة ودعمه وتطويره وفقاً لأفضل الممارسات العالمية. وتهدف إلى رفع إنتاجية هذه المنشآت وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي من 35% بحلول عام 2030 (منشآت، 2024).

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

يأتي التخطيط الاستراتيجي كأداة فعالة يمكن أن تساعد هذه المؤسسات على التغلب على تلك التحديات. حيث يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه مجموعة من الإجراءات والعمليات لتحديد الأهداف المستقبلية للمنشأة وتطوير السياسات والخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والحفاظ على أداء متفوق مقارنة بالمنافسين. يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى وضع رؤية واضحة ومستدامة للمستقبل، وتحديد الأهداف والغايات، وتطوير الخطط والبرامج اللازمة لتحقيقها. من خلال التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتناهية الصغر تحسين أدائها، وزيادة إنتاجيتها، وتعزيز قدرتها التنافسية.

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

مشكلة الدراسة Problem Statement

بناءً على نتائج الأبحاث والدراسات السابقة، نجد أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين نجاح الشركات وتطبيق التخطيط

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

أهمية الدراسة Study Importance

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

تنقسم أهمية الدراسة إلى محورين هما الأهمية العلمية (النظرية) والأهمية العملية (التطبيقية) كما يلي:

الأهمية العلمية (النظرية):

- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد نقاط القوة والضعف للمنشآت، ووضع استراتيجيات لتحسين الأداء وزيادة القدرة التنافسية. في بيئة اقتصادية عالمية تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة، يمكن أن يكون التخطيط الاستراتيجي أداة حاسمة لبقاء ونمو المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر.
- من خلال دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في قطاع التعليم، يمكن تقديم نموذج ناجح يمكن أن تحتذي به المؤسسات الأخرى. يمكن أن تكون النتائج والتوصيات الناتجة عن هذه الدراسة مرجعاً للمؤسسات الصغيرة والمتناهية الصغر في القطاعات الأخرى، ليس فقط في المملكة العربية السعودية، ولكن أيضاً في دول أخرى تسعى لتعزيز أداء قطاع الأعمال الصغير.
- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تشجيع المنشآت على تبني

ممارسات تجارية مستدامة ومسؤولة بيئياً واجتماعياً. من خلال وضع استراتيجيات تأخذ في الاعتبار التأثيرات البيئية والاجتماعية، يمكن للمنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر أن تسهم في تحقيق التنمية المستدامة على المدى البعيد.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- تعتبر المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر جزءاً أساسياً من خطة المملكة لتحقيق أهداف رؤية 2030، التي تسعى إلى تنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على النفط. تساهم هذه المنشآت في تعزيز بيئة الاستثمار، وزيادة الإنتاجية، وتحفيز الابتكار، وبالتالي فإن تحسين أدائها من خلال التخطيط الاستراتيجي يتماشى مع هذه الأهداف.
- تلعب المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر دوراً رئيسياً في توفير فرص العمل، حيث تشكل جزءاً كبيراً من قطاع الأعمال في المملكة. تحسين أداء هذه المنشآت من خلال التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يؤدي إلى خلق المزيد من الوظائف، مما يساهم في خفض معدلات البطالة وتحقيق الاستقرار الاجتماعي.
- تسعى الحكومة السعودية إلى زيادة مساهمة المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في الناتج المحلي الإجمالي إلى 35% بحلول عام 2030. من خلال تحسين التخطيط الاستراتيجي، يمكن لهذه المنشآت أن تزيد من إنتاجيتها وكفاءتها، مما يساهم بشكل مباشر في تحقيق هذا الهدف الاقتصادي.
- تواجه المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر العديد من التحديات التي قد تعيق نموها وتطورها، مثل صعوبة الحصول على التمويل، التحديات التسويقية، والبيروقراطية. يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة فعالة للتغلب على هذه التحديات من خلال وضع خطط واضحة ومنهجية للتعامل معها.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في تحسين إدارة الموارد المالية والبشرية والمادية. من خلال التخطيط السليم، يمكن لهذه المنشآت تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة، مما يعزز من كفاءتها التشغيلية والمالية.
- في عصر التكنولوجيا المتقدمة، يصبح التخطيط الاستراتيجي أكثر أهمية لأنه يمكن أن يساعد المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر على الاستفادة القصوى من التطورات التكنولوجية. من خلال استخدام البيانات والتحليلات، يمكن لهذه المنشآت تحسين عملياتها واتخاذ قرارات أكثر دقة واستنارة.

أهداف الدراسة Study Purposes

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

- تحديد التحديات الرئيسية التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في قطاع التعليم وكيفية تجاوزها باستخدام التخطيط الاستراتيجي.
- تحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في المملكة العربية السعودية في قطاع التعليم.
- تقديم دراسات حالة لنماذج ناجحة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في المملكة العربية السعودية في قطاع التعليم.
- تقييم دور التكنولوجيا في تعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي للمنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في المملكة العربية السعودية في قطاع التعليم.

تساؤلات الدراسة Study Questions

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

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

فروض الدراسة Research Hypotheses

للإجابة على تساؤلات البحث وضعت الباحثة مجموعة من الفروض وهي:

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

الدراسات السابقة Literature Review

- علي ناجح علي منصور (2020) - "المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية بين الواقع والمأمول في ضوء رؤية 2030"

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

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

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

قامت الباحثة في هذه الدراسة بتقديم نظريات حول كيفية تعامل مديري المنشآت الصغيرة والمتوسطة في قطاع التأمين الصحي بالسعودية مع التحديات التي يواجهونها. تمت دراسة خمس شركات، وتحليلها استناداً إلى إطار إدارة استراتيجية لمزارول (Mazzarol). تظهر الدراسة أن الشركات التي تم تحليلها تتبنى التخطيط الاستراتيجي وتظهر نمواً صحياً، مع تركيز أكبر على الابتكار والشبكات الاستراتيجية في الشركات الأحدث.

تم جمع البيانات باستخدام إطار عمل مزارول للإدارة الاستراتيجية للشركات الصغيرة، حيث تم اختيار خمس دراسات حالة للشركات وتحليلها بناءً على الخصائص الرئيسية لريادة الأعمال، والممارسات الابتكارية، وميزات الشبكات الاستراتيجية، والمسارات الرئيسية المعتمدة للنمو، ونمط الإدارة الاستراتيجية بالنسبة للمثلث الاستراتيجي. تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. نتائج الدراسة أشارت إلى أن جميع الشركات تظهر علامات نمو صحي وتأقلم استراتيجي مع التحديات في السوق. كما توصي الدراسة بإجراء المزيد من البحوث لتأكيد تأثير المبادرات الحكومية ودعم الشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية.

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

قام الباحث عبد العزيز في هذه الدراسة إلى تحديد نقاط الضعف ونواقص التخطيط الاستراتيجي في إدارات التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة، بالإضافة إلى البحث عن طرق التغلب على هذه التحديات بهدف تحسين الأداء بما يتماشى مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. خرجت الدراسة بعدة نتائج وكان أهمها أن هناك ضعف في إدارات التعليم بسبب إما عدم استخدام التخطيط الاستراتيجي، أو قلة تنفيذها عند وجودها. كما وضحت الدراسة وجود تحديات التي من شأنها حالت دون ممارسة التخطيط الإستراتيجي بشكل فعال. قام الباحث بالتأكيد على أن التخطيط الاستراتيجي له دور كبير في تحسين أداء إدارات التعليم العام والعاملين بها، مما يساهم في رفع جودة مخرجات التعليم ودعم تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

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

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

- السبيعي، محمد أحمد (2019) - "أثر التخطيط الاستراتيجي على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

"تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي على نمو وتطوير الشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية، مع التركيز على دور الحكومة في دعم هذه الشركات من خلال سياسات ومبادرات مختلفة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان وُزِعَ على 100 شركة صغيرة ومتوسطة في مختلف مناطق المملكة. أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً محورياً في تحسين أداء هذه الشركات، حيث تساهم الخطط الاستراتيجية المدروسة في زيادة القدرة التنافسية وتحقيق النمو المستدام. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي بين أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة وتقديم الدعم اللازم لتنفيذ هذه الخطط.

- فاطمة عبد الرحمن الجهني (2022) - "التخطيط الاستراتيجي والتحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة في القطاع السياحي في السعودية"

تركز هذه الدراسة على تأثير التخطيط الاستراتيجي في التغلب على التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة في القطاع السياحي في المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي والنوعي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع أصحاب المنشآت الصغيرة في القطاع السياحي. توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحديد الفرص والتهديدات في السوق السياحي المتنامي، مما يساهم في تحسين الأداء وزيادة الإيرادات. كما أكدت الدراسة على أهمية تدريب أصحاب المنشآت على مهارات التخطيط الاستراتيجي واستخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين كفاءتهم.

- عبدالله سعيد القحطاني (2020) - "تأثير التخطيط الاستراتيجي على التحديات المالية في المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في قطاع التجزئة"

تناولت هذه الدراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على التحديات المالية التي تواجهها المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية. تم استخدام منهجية البحث الكمي، حيث تم توزيع استبيانات على 150 منشأة تجزئة صغيرة ومتناهية الصغر. أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحسين إدارة الموارد المالية وتقليل المخاطر المالية، مما يساهم في تعزيز الاستقرار المالي للمنشآت. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مهارات التخطيط المالي لدى أصحاب المنشآت وتوفير برامج تدريبية متخصصة في هذا المجال.

- نورة بنت محمد العتيبي (2021) - "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء التنظيمي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصحة"

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصحة بالمملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على منهج البحث الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع مديري وأصحاب المنشآت الصحية الصغيرة والمتوسطة. بينت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يعزز من كفاءة العمليات الإدارية ويحسن من جودة الخدمات المقدمة. كما أشارت الدراسة إلى ضرورة تبني التخطيط الاستراتيجي كجزء أساسي من إدارة المنشآت الصحية وتوفير الدعم اللازم لتنفيذه بفعالية.

وأخيراً، جميع الدراسات السابقة التي تم استعراضها قدمت نتائج مهمة حول التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وأهمية التخطيط الاستراتيجي لها. كما ركزت بعض الدراسات على دور التخطيط الاستراتيجي في بعض الدوائر الحكومية على أداء الموظفين. ومع ذلك، لا يوجد أي دراسة عن تأثير التخطيط الاستراتيجي في نجاح واستمرارية أداء الشركات الصغيرة ومتناهية الصغر في المملكة العربية السعودية بشكل عام وفي قطاع التعليم بشكل خاص. كما تطرقت بعض الدراسات مثل دراسة العتيبي (2016) إلى التكنولوجيا كعامل مؤثر، لكنها لم تركز بشكل كاف على دور التكنولوجيا في التخطيط الاستراتيجي. في هذه الدراسة: تُخص الباحثة جزءاً كبيراً لتحليل دور التكنولوجيا في تعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي، مما يعكس التغيرات الحديثة والتقدم التكنولوجي الذي يؤثر بشكل كبير على أداء المنشآت. كما أن كثير من الدراسات اهتمت بجانب التحديات التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة دون

التطرق إلى الشركات متناهية الصغر على الرغم من وجود عدد كبير ومتزايد في ظل رؤية المملكة 2030 وتسهيل الحكومة لبعض المعوقات التي كانت تواجههم. وفي هذه الدراسة، سيتم البحث في هذه الشركات بشكل دقيق وربطها بالتخطيط الاستراتيجي كعامل مهم في نجاحها.

المنطلقات النظرية للدراسة Theoretical Framework of the Study

مفهوم التخطيط الإستراتيجي

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

أ. الرؤية والرسالة.

ب. القيم

ت. الأهداف طويلة الأجل.

ث. وخطط العمل.

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

إن التخطيط الإستراتيجي يعتبر جهد منظم ينتج قرارات وإجراءات أساسية لدقة تحديد ماهية المنظمة، ومن تخدم، وما تقوم به ولماذا تقوم به، مع كامل التركيز على المستقبل. التخطيط الاستراتيجي الفعال يوضح ليس فقط إلى أين تتجه المنظمة والإجراءات اللازمة لتحقيق التقدم، ولكن أيضًا كيف ستعرف إذا كانت ناجحة. يمكن لخطة عمل استراتيجية مكتوبة بشكل جيد أن تلعب دورًا محوريًا في نمو ونجاح أي مؤسسة لأنها تخبر مالك المؤسسة او مديرها وتخير الموظفين بأفضل الطرق للاستجابة للفرص والتحديات.

مراحل التخطيط الاستراتيجي

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

أ. النقاش: تهدف مرحلة النقاش إلى جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والآراء والمقترحات عند طريق
جدولة اجتماعات منتظمة مع الموظفين وأي أفراد آخرين سيكونون مشاركين في التخطيط
الاستراتيجي

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

ت. المراجعة والتحديث.

أهمية التخطيط الإستراتيجي

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

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

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

في ضوء ذلك، يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد خيار، بل هو ضرورة حتمية لنجاح واستدامة

المؤسسات في البيئة التنافسية الحديثة. إنه الطريق الذي يمكن المؤسسات من تحويل رؤاها إلى واقع ملموس، وتحقيق نمو مستدام يواكب تطلعاتها المستقبلية.

خصائص التخطيط الاستراتيجي

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

- أ. الرؤية المستقبلية: يتميز التخطيط الاستراتيجي بتركيزه على المستقبل، حيث يحدد الاتجاهات والأهداف طويلة الأمد للمؤسسة، حيث يساهم في توجيه المؤسسة نحو مستقبل مستدام ومزدهر.
- ب. الشمولية والتكامل: يتضمن التخطيط الاستراتيجي كافة جوانب المؤسسة، من الموارد البشرية والمالية إلى العمليات والإدارة. إنه يتطلب تفاعل وتكامل جميع الأقسام لتحقيق الأهداف المشتركة.
- ت. المرونة: يجب أن يكون التخطيط الاستراتيجي مرناً، قادراً على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية. المرونة تتيح للمؤسسة تعديل خططها واستراتيجياتها عند الضرورة.
- ث. التحليل العميق: يعتمد التخطيط الاستراتيجي على تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. يستخدم الأدوات التحليلية مثل تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات) لتحديد الوضع الحالي وتوقع التغيرات المستقبلية.
- ج. اتخاذ القرارات المدروسة: يقوم التخطيط الاستراتيجي على بيانات دقيقة ومعلومات موثوقة، مما يساعد على اتخاذ قرارات مدروسة تستند إلى حقائق وأدلة وليس على افتراضات أو تخمينات.
- ح. التوجيه نحو الأهداف: يركز التخطيط الاستراتيجي على تحقيق الأهداف المحددة، حيث يتم وضع استراتيجيات وخطط عمل واضحة ومحددة لتوجيه الجهود نحو تحقيق هذه الأهداف.
- خ. مشاركة الأطراف المعنية: يعتمد التخطيط الاستراتيجي على مشاركة واسعة من جميع المستويات الإدارية والعاملين في المؤسسة. المشاركة تعزز الالتزام والتنفيذ الفعال للاستراتيجيات.
- د. التقييم والمراجعة المستمرة: يتضمن التخطيط الاستراتيجي عملية تقييم ومراجعة مستمرة للأداء والتقدم نحو الأهداف. يمكن من خلال هذه المراجعات تعديل الاستراتيجيات والخطط لتحسين النتائج.

العوامل المؤثرة على نجاح التخطيط الاستراتيجي

• القيادة الفعالة:

القيادة الفعالة هي عنصر أساسي في نجاح التخطيط الاستراتيجي، حيث توجه القادة الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتضمن تنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة. القيادة الجيدة تتطلب القدرة على اتخاذ قرارات مدروسة، وتحفيز الفريق، وتوفير رؤية واضحة للمستقبل. بالإضافة إلى ذلك، يجب على القادة أن يكونوا قادرين على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، والاستجابة بشكل مرن للأزمات. تساهم القيادة الفعالة في خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على الابتكار والتعاون، مما يعزز من فرص نجاح الخطط الاستراتيجية وتحقيق النمو المستدام.

• المشاركة التنظيمية:

تعد المشاركة التنظيمية أحد العوامل الحاسمة في نجاح التخطيط الاستراتيجي، حيث يساهم إشراك جميع المستويات الإدارية والموظفين في تعزيز التفاهم والتعاون داخل المؤسسة. من خلال إشراك الموظفين في عملية التخطيط، يشعرون بالانتماء والمسؤولية تجاه تحقيق الأهداف المشتركة، مما يعزز التزامهم بتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة. هذه المشاركة تتيح أيضًا للقيادة الحصول على وجهات نظر متنوعة وأفكار جديدة، مما يساهم في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية. بالتالي، فإن بيئة عمل تشجع على المشاركة التنظيمية تعتبر ضرورية لتحقيق النجاح المستدام في التخطيط الاستراتيجي.

• الاستثمار في الموظفين:

هناك مبادئ وخطوات مطلوبة تعزز من نجاح التخطيط الاستراتيجي. ومن بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي البارزة هو الاستثمار في القوة العاملة المناسبة والمهارات الملائمة. الموارد البشرية هي جزء أساسي في أي مشروع. الموظفون هم جزء لا يتجزأ من أداء المؤسسة. يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى ضمان أن الموظفين المختلفين في المشروع يتمتعون بالمهارات الكافية للتعامل مع المهام المطلوب بشكل عام.

الموظفون هم الموارد الرئيسية في المنظمة. ولذلك، يضمن الموظفون الفعالون أن تحقق المؤسسة أعلى مستويات الأداء. وعلى العكس، فإن نقص الكفاءات يؤدي إلى مشاكل تنظيمية وتراجع في الأداء. ولهذا، ترتبط أفضل المؤسسات العالمية بالموظفين المهرة تقنيًا الذين يحافظون على معايير احترافية استثنائية.

يشجع التخطيط الاستراتيجي على اتباع الأساليب المناسبة لتحفيز الموظفين على مهامهم المختلفة. على سبيل المثال، من المهم تقديم مكافآت جذابة للموظفين. هذا يساعد في تحسين ولائهم تجاه المنظمة. يعد تفويض العمل أيضًا جانبًا مهمًا يشجع على مستويات عالية من التحفيز.

الاستثمار في الموظفين مرتبط أيضًا بمعايير عالية من الابتكار. في القطاع التجاري الحالي، يعد الابتكار أمرًا ضروريًا من حيث الإنتاجية والقدرة التنافسية في السوق. الموظفون المهرة هم الأكثر إبداعًا، وهذا مفيد بشكل كبير للمؤسسة. الموظفون الفعالون هم عامل أساسي لتخفيف التكاليف.

التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي:

• البيئة الخارجية:

البيئة الخارجية تلعب دوراً كبيراً في التأثير على التخطيط الاستراتيجي، حيث تشمل العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي قد تعوق تنفيذ الخطط الاستراتيجية. هذه العوامل يمكن أن تتسبب في تحديات متعددة، مثل التقلبات الاقتصادية، والتغيرات التشريعية، والضغط الاجتماعي، مما يتطلب من المؤسسات التكيف بسرعة وفعالية. التخطيط الاستراتيجي يجب أن يأخذ في الاعتبار هذه العوامل الخارجية ويطور استراتيجيات مرنة قادرة على التعامل مع هذه التغيرات. فهم البيئة الخارجية يمكن أن يساعد المؤسسات على تحديد الفرص والتهديدات، مما يعزز من قدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة.

• الموارد المالية:

تعد الموارد المالية عنصراً حيوياً في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، حيث تشكل القيود المالية تحدياً كبيراً للمنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر. توفر الموارد المالية الكافية يمكن أن يدعم تنفيذ الاستراتيجيات بفعالية، بينما نقص التمويل يمكن أن يعوق العمليات ويسبب تأخيرات في تحقيق الأهداف. من الضروري أن تضمن المؤسسات تخطيطاً مالياً دقيقاً، يشمل تحليل تكاليف التنفيذ وتحديد مصادر التمويل المحتملة. التخطيط الاستراتيجي يجب أن يتضمن أيضاً استراتيجيات لتخفيف المخاطر المالية وإدارة التدفقات النقدية بفعالية لضمان الاستدامة المالية وتحقيق الأهداف المرجوة.

• التكنولوجيا:

تعتبر التكنولوجيا أحد العوامل الحاسمة في التخطيط الاستراتيجي الحديث، حيث يمكن أن تعزز من فعالية وكفاءة تنفيذ الاستراتيجيات. التحدي يكمن في تبني الأنظمة التكنولوجية الجديدة وتدريب الموظفين على استخدامها بشكل فعال. توافر البنية التحتية التكنولوجية والدعم الفني ضروري لضمان تحقيق الاستفادة القصوى من التكنولوجيا. التخطيط الاستراتيجي يجب أن يشمل استراتيجيات لتكامل التكنولوجيا في العمليات اليومية وتحديث الأنظمة بانتظام. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المؤسسات أن تكون قادرة على التكيف مع التطورات التكنولوجية السريعة واستخدام البيانات والتحليلات لتحسين قراراتها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها التنافسية.

الأدوات والنماذج في التخطيط الاستراتيجي

• تحليل SWOT

يعد تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات) أداة أساسية في التخطيط الاستراتيجي، حيث يساعد الشركات في تقييم وضعها الداخلي والخارجي بدقة. من خلال تحديد نقاط القوة، يمكن للشركات استغلال مواردها الفريدة لتعزيز ميزتها التنافسية. فهم نقاط الضعف يساعد في تطوير خطط لتحسينها وتقليل تأثيرها السلبي. تحليل الفرص يساعد في التعرف على الاتجاهات السوقية والتطورات التكنولوجية التي يمكن أن تكون مفيدة. أما تحليل التهديدات، فيمكن للشركات من التنبؤ بالعوائق المحتملة ووضع استراتيجيات للتغلب عليها. بالتالي، تحليل SWOT يمكن أن يكون أداة قوية لتوجيه التخطيط الاستراتيجي نحو تحقيق أهداف محددة بفعالية.

• تحليل PEST

تحليل PEST (العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية) هو أداة استراتيجية تستخدم لفهم البيئة الخارجية التي تعمل فيها الشركة. يساعد هذا التحليل الشركات على تحديد العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على عملياتها وأدائها. العوامل السياسية تشمل التشريعات والسياسات الحكومية التي قد تؤثر على السوق. العوامل الاقتصادية تتضمن الوضع الاقتصادي العام مثل التضخم والبطالة. العوامل الاجتماعية تتعلق بالتغيرات الديموغرافية والسلوكيات الاجتماعية. أما العوامل التكنولوجية فتتعلق

بالتطورات التكنولوجية والابتكارات. من خلال تحليل PEST ، يمكن للشركات التكيف مع التغيرات البيئية الخارجية ووضع استراتيجيات فعالة لمواجهةها.

• نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس

يعتبر نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس أداة تحليلية مهمة في التخطيط الاستراتيجي، حيث يساعد الشركات على فهم القوى التنافسية في السوق. تشمل هذه القوى: التهديدات من الداخلين الجدد، التهديدات من المنتجات البديلة، قوة تفاوض الموردين، قوة تفاوض العملاء، والمنافسة الحالية في السوق. من خلال تحليل هذه القوى، يمكن للشركات تحديد استراتيجيات لتعزيز موقعها التنافسي. على سبيل المثال، يمكن للشركات تطوير استراتيجيات لزيادة حاجز الدخول أمام المنافسين الجدد أو تحسين علاقاتها مع الموردين والعملاء. فهم هذه القوى يمكن أن يساعد الشركات على اتخاذ قرارات استراتيجية لتعزيز ميزتها التنافسية.

• مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

تستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) كأداة لتقييم نجاح التخطيط الاستراتيجي، حيث توفر مقاييس دقيقة لأداء الشركة في مختلف المجالات. من خلال تحديد KPIs المناسبة، يمكن للشركات قياس تقدمها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. تشمل KPIs الشائعة الإيرادات، نمو المبيعات، رضا العملاء، كفاءة العمليات، والابتكار. تساعد هذه المؤشرات في تقديم صورة واضحة عن الأداء الحالي وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. بالإضافة إلى ذلك، توفر KPIs بيانات قابلة للقياس يمكن استخدامها لاتخاذ قرارات مستنيرة، مما يعزز من قدرة الشركة على تحقيق النجاح المستدام.

أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي

• الإنتاجية والجودة

يلعب التخطيط الاستراتيجي دورًا مهمًا في تحسين الإنتاجية والجودة داخل المؤسسات. من خلال وضع أهداف واضحة وتطوير استراتيجيات فعالة، يمكن للشركات تحسين كفاءة عملياتها وتقليل الهدر. يزيد التخطيط الاستراتيجي من القدرة على تحديد العمليات غير الفعالة وإعادة تصميمها لتحقيق أداء أفضل. كذلك، يساعد التخطيط الاستراتيجي في وضع معايير للجودة وضمان الالتزام بها عبر جميع مراحل الإنتاج.

تحسين الإنتاجية والجودة يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وتعزيز السمعة المؤسسية، مما يساهم في تحقيق النمو المستدام والتنافسية في السوق.

• الابتكار والتطوير

يشجع التخطيط الاستراتيجي على الابتكار والتطوير المستدام داخل المؤسسات. من خلال تخصيص الموارد للبحث والتطوير وتبني ثقافة الابتكار، يمكن للشركات تعزيز قدراتها التنافسية. يشمل الابتكار تطوير منتجات وخدمات جديدة، تحسين العمليات الحالية، واستكشاف فرص السوق الجديدة. التخطيط الاستراتيجي يتيح للشركات تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير ووضع خطط لتنفيذ الابتكارات. هذا النهج يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات السوقية والتكنولوجية بسرعة، مما يعزز من قدرتها على البقاء والنمو في بيئة تنافسية. الابتكار المستدام يمكن أن يكون مفتاحاً لتحقيق النجاح على المدى الطويل.

دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة:

• البعد البيئي

يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال التركيز على الأبعاد البيئية. يمكن للشركات الصغيرة والمتناهية الصغر تقليل تأثيرها البيئي من خلال تبني ممارسات مستدامة، مثل تحسين كفاءة استخدام الموارد، والحد من النفايات، واستخدام الطاقة المتجددة. التخطيط الاستراتيجي يساعد الشركات على تحديد الفرص لتحقيق فوائد بيئية، مثل تقليل انبعاثات الكربون وتحسين الإدارة البيئية. هذه الجهود لا تساعد فقط في حماية البيئة، ولكنها تعزز أيضاً سمعة الشركة وتجذب العملاء الذين يهتمون بالاستدامة. بالتالي، يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق توازن بين النمو الاقتصادي والحفاظ على البيئة.

• المسؤولية الاجتماعية

التخطيط الاستراتيجي يعزز من المسؤولية الاجتماعية للشركات الصغيرة والمتناهية الصغر من خلال دمج ممارسات تجارية مسؤولة اجتماعياً في استراتيجياتها. يتضمن ذلك تبني سياسات تحترم حقوق العمال، وتقديم منتجات آمنة ومستدامة، والمساهمة في تنمية المجتمع المحلي. يمكن للشركات تحقيق ذلك من خلال برامج تدريب وتطوير للموظفين، والمشاركة في المبادرات المجتمعية، وتقديم دعم للأنشطة البيئية والاجتماعية. تبني المسؤولية الاجتماعية يساعد في بناء علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي وتعزيز سمعة

الشركة. بالتالي، يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق توازن بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية، مما يعود بالفائدة على الشركة والمجتمع.

المنشآت في المملكة العربية السعودية

تعتبر المنشآت الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في المملكة العربية السعودية محورًا أساسيًا للنمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية. تمثل هذه المنشآت جزءًا كبيرًا من قطاع الأعمال، وتلعب دورًا حيويًا في خلق فرص العمل وتنويع مصادر الدخل الوطني.

أهمية المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030

تعد المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر من أهم مكونات الاقتصاد في المملكة العربية السعودية، حيث تلعب دورًا حيويًا في تحقيق أهداف رؤية 2030. تهدف رؤية 2030 إلى تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط، مما يجعل دعم وتطوير هذه المنشآت أولوية استراتيجية. إليك التوسع في أهمية هذه المنشآت في سياق المملكة:

• خلق فرص العمل:

تسهم المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر بشكل كبير في توفير فرص العمل للسعوديين، مما يساعد في خفض معدلات البطالة وتعزيز الاستقرار الاجتماعي. تُعتبر هذه المنشآت مصدرًا رئيسيًا للوظائف في مختلف القطاعات، بما في ذلك الشباب والنساء وذوي الاحتياجات الخاصة، مما يعزز التنوع والشمول في سوق العمل ويحقق أهداف رؤية 2030 المتعلقة بزيادة نسبة مشاركة القوى العاملة السعودية.

• تعزيز الابتكار وريادة الأعمال:

تعد المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر محركًا رئيسيًا للابتكار وريادة الأعمال في المملكة. بفضل هيكلها التنظيمي المرن، تستطيع هذه المنشآت تجربة أفكار جديدة وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة بسرعة أكبر مقارنة بالشركات الكبيرة. تسهم ريادة الأعمال في تعزيز المنافسة في السوق، مما يؤدي إلى تحسين الجودة وخفض الأسعار لصالح المستهلكين، وتدعم أهداف رؤية 2030 في بناء اقتصاد قائم على المعرفة والابتكار.

• دعم الاقتصاد المحلي:

تلعب المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر دورًا حيويًا في تعزيز الاقتصاد المحلي. من خلال توفير السلع والخدمات المحلية، تساعد هذه المنشآت في تحفيز الطلب المحلي وتقليل الاعتماد على الواردات. هذا يعزز من الاستدامة الاقتصادية للمجتمعات المحلية ويدعم تنميتها الاقتصادية، وهو جزء أساسي من رؤية 2030 لتعزيز التنمية الإقليمية وتقليل الفجوات الاقتصادية بين المناطق.

• تعزيز المرونة الاقتصادية:

تتمتع المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر بمرونة عالية تمكنها من التكيف بسرعة مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. هذه المرونة تتيح لها البقاء والنمو حتى في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة، مما يعزز من استقرار الاقتصاد الكلي. خلال الأزمات الاقتصادية، تلعب هذه المنشآت دورًا حاسمًا في الحفاظ على النشاط الاقتصادي وتوفير فرص العمل، مما يساعد في التعافي الاقتصادي، وهو جزء مهم من رؤية 2030 لتعزيز المرونة الاقتصادية.

• دعم سلسلة التوريد:

تلعب المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر دورًا مهمًا في سلاسل التوريد، حيث توفر مكونات وخدمات أساسية للشركات الأكبر. هذا التكامل يعزز من كفاءة الإنتاج والعمليات التجارية على مستوى الاقتصاد الكلي. من خلال التعاون مع الشركات الكبيرة، تساهم هذه المنشآت في تحسين الجودة والابتكار في المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين، وتدعم أهداف رؤية 2030 في تحسين كفاءة الاقتصاد السعودي.

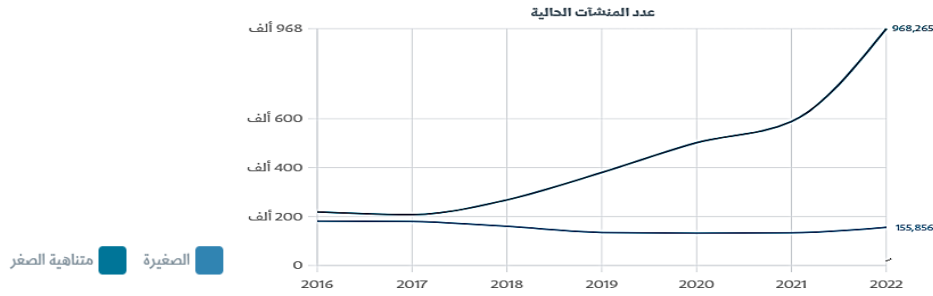
منهج الدراسة

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

مجتمع الدراسة وعينتها

تبدأ عملية أخذ العينات بتحديد الفئة المستهدفة بدقة. يتكون المجتمع في أي بحث أو دراسة من الأفراد أو

المجموعات أو المنظمات. يمكن أيضًا تعريف المجتمع على أنه مجموعة الأشخاص أو الأحداث أو الأشياء ذات الاهتمام التي يرغب الباحث في استنتاج بعض نتائج عنها. وفقًا ل(منشآت, 2022)، يبلغ إجمالي عدد المؤسسات الصغيرة والمتناهية الصغر 1,124,121 مؤسسة (شكل 1). في هذه الدراسة، يتألف المجتمع من جميع المؤسسات الصغيرة والمتناهية الصغر في المملكة العربية السعودية في قطاع التعليم، والتي يبلغ عددها 11,630 منشأة (منشآت, 2022).



شكل (1): عدد المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في المملكة العربية السعودية في عام 2022

العينة هي جزء فرعي من المجتمع. بشكل عام، من خلال دراسة العينة، يتمكن الباحث من استخلاص استنتاجات تعميم على المجتمع المستهدف في الدراسة. تم تحديد حجم العينة لهذه الدراسة ستكون 60 شركة صغيرة ومتناهية الصغر. وضعت الباحثة في خطتها أن تشمل العينة 30 مشاركًا من مالكي ومديري المؤسسات الصغيرة 30 من المؤسسات المتناهية الصغر. تم وضع معايير لاختيار هؤلاء المشاركين بناءً على التالي:

- أن يكون عمر المشارك 18 عامًا أو أكثر.
- أن يكون مالكا أو مديرا للمؤسسة.
- أن يكون يعمل في شركة صغيرة او متناهية الصغر في المملكة العربية السعودية (جده، الرياض الدمام).
- أن تكون المؤسسة قد بدأت عملياتها منذ 3 سنوات على الأقل.

أدوات الدراسة

تشمل أدوات الدراسة استبيانًا مصممًا لجمع البيانات من المشاركين. تم تصميم الاستبانة لتغطية جوانب

التخطيط الاستراتيجي، التحديات التي تواجه المنشآت، والأداء العام للمنشآت. سيتم أيضًا إجراء مقابلات مع بعض أصحاب ومديري المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر للحصول على فهم أعمق للتحديات والتجارب الشخصية. وفقًا لبوجي وسيكران (2013)، فإن الاستبيان هو مجموعة من الأسئلة المكتوبة مسبقًا والتي يسجل المجيبون إجاباتهم عليها، عادةً ضمن بدائل محددة بوضوح. لذلك، فإن الاستبيانات مصممة بشكل كبير لجمع كميات كبيرة من البيانات الكمية.

قامت الباحثة بإعداد استبانة مفصلة تم تقسيمها إلى سبعة أقسام مختلفة. حيث يصف المجيبون ملفهم الشخصي في القسم الأول، بينما كانت الأقسام الأخرى من الاستبانة موجهة بأهداف الدراسة على النحو التالي (جدول 1):

جدول (1): أقسام ومحاوِر الدراسة

القسم	محاوِر الدراسة
الثاني	تناول المعلومات العامة عن المنشأة
الثالث	اشتمل على التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر بالمملكة العربية السعودية في قطاع التعليم
الرابع	يبحث في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر بالمملكة العربية السعودية في قطاع التعليم
الخامس	يدرس أثر استخدام التكنولوجيا في التخطيط الاستراتيجي
السادس	يشتمل على دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر بالمملكة العربية السعودية في قطاع التعليم على أداء المنشأة
السابع	أثر الدعم الحكومي وتأثيره على التخطيط الاستراتيجي

تم توزيع الاستبانات إما بشكل شخصي على المجيبين أو عن طريق البريد الإلكتروني مما أتاح للباحثة الفرصة لجمع جميع الردود المكتملة في فترة زمنية قصيرة.

وأخيرا قامت الباحثة بتوزيع الاستبيانات بشكل شخصي أو إرسالها عن طريق البريد الإلكتروني على المجيبين في المؤسسات الصغيرة والمتناهية الصغر التي كانت مقرها في عده مدن. كان لتوزيع الاستبيانات بشكل شخصي عدة فوائد، حيث أتاح ذلك للباحثة جمع جميع الردود في نفس وقت الزيارة. كان ذلك مهماً أيضًا لأنه تم توضيح أي شكوك لدى المجيبين على الفور. حصل الباحث أيضًا على الفرصة لتقديم موضوع البحث وتحفيز المجيبين على تقديم إجابات صريحة. أما بالنسبة للمجيبين عن طريق البريد الإلكتروني، تم منح المجيبين 4 أيام لملء الاستبيانات، وأرفعت الباحثة خطاب مؤكدًا أن البيانات ستستخدم لأغراض أكاديمية فقط، مما شجع المجيبين على المشاركة في الدراسة. كما تم إبلاغ المجيبين بأن النتائج ستشارك معهم

لمساعدتهم في تحسين أعمالهم، مما زاد من تشجيعهم على المشاركة.

صدق وثبات الاستبانة

يعد التحقق من صدق وثبات الاستبانة خطوة أساسية في عملية البحث لضمان دقة وموثوقية البيانات التي سيتم جمعها. لتحقيق هذا الهدف، قامت الباحثة بإجراء اختبار تجريبي للاستبانة بهدف التأكد من قدرة المجيبين على فهم الأسئلة المطروحة ووضوحها.

• إجراء الاختبار التجريبي

تم توزيع الاستبيان على 10 مجيبين عشوائيين من العينة المستهدفة للحصول على تعليقاتهم وملاحظاتهم حول الأداة. هؤلاء المجيبين تم اختيارهم بعناية ليعكسوا تنوع الفئة المستهدفة في الدراسة، مما يضمن تمثيلاً جيداً لمختلف وجهات النظر والتجارب. هذه الخطوة كانت ضرورية لتحديد أي غموض أو صعوبات في فهم الأسئلة، والتي قد تؤثر سلباً على جودة البيانات التي سيتم جمعها.

• تحليل الملاحظات وتنقيح الأداة

بعد استلام الاستبيانات من المجيبين العشرة، قامت الباحثة بتحليل الملاحظات بدقة لتحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين. تضمنت الملاحظات جوانب مثل صياغة الأسئلة، ترتيبها، وضوح التعليمات، ومدة إكمال الاستبيان. بناءً على هذه الملاحظات، قامت الباحثة بتنقيح الأداة لتصبح أكثر وضوحاً ودقة، مما يساهم في تحسين تجربة المجيبين ويضمن جمع بيانات عالية الجودة.

• استبعاد المجيبين التجريبيين من العينة النهائية

لضمان حيادية النتائج ودقتها، تم استبعاد المجيبين العشرة الذين شاركوا في الاختبار التجريبي من العينة النهائية التي أجريت عليها الدراسة. هذا الإجراء يهدف إلى تفادي أي تحيز ناتج عن معرفتهم المسبقة بالاستبيان أو تأثيرهم بالتعديلات التي تم إجراؤها بناءً على تعليقاتهم.

• التأكد من الثبات

لتأكيد ثبات الاستبانة، تم تطبيق اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الإحصائي لتقييم مدى اتساق الإجابات على الأسئلة المختلفة. يعتبر اختبار ألفا كرونباخ معياراً شائعاً لقياس الثبات الداخلي. قيم ألفا كرونباخ تتراوح بين 0 و1، حيث تشير القيم الأقرب إلى 1 إلى درجة أعلى من الثبات.. يجب أن تكون قيمة

الألfa أكبر من 0.7 لتعتبر الاستبانة ثابتة. إذا كانت النتائج تظهر قيمة أقل، يتم مراجعة الأسئلة مرة أخرى لتحسين الثبات. وقد تم حساب ألفا كرونباخ لمختلف الأبعاد في الدراسة باستخدام برنامج SPSS. ويتضح من النتائج في جدول (2) أن جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ للمحاور المدروسة أكبر من 0.7، مما يعني أن الاستبانة يتمتع بثبات عال.

جدول (2): تفسير قيم ألفا كرونباخ

القسم	المحور	عدد العناصر	معامل ألفا كرونباخ
3	التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر بالمملكة العربية السعودية في قطاع التعليم	7	0.778
4	تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر بالمملكة العربية السعودية في قطاع التعليم	6	0.814
5	استخدام التكنولوجيا في التخطيط الاستراتيجي	4	0.881
6	أثر التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر بالمملكة العربية السعودية في قطاع التعليم على أداء المنشأة	7	0.725
7	أثر الدعم الحكومي وتأثيره على التخطيط الاستراتيجي	7	0.835

معدل الاستجابة

تمكنت الباحثة من توزيع جميع الاستبيانات البالغ عددها 60 على العينة المستهدفة في الدراسة، وتم استرداد 56 استبياناً منها، لكن 2 من المجيبين لم يكملوا الاستبانة ولهذا تم استبعاد استبياناتهم من المجموع الكلي (

جدول (3)). وهكذا تم حساب معدل استجابة وكان قدره 90% وكان كافياً للمضي قدماً في تحليل النتائج.

جدول (3): معدل الاستجابة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
90	54	تمت إجابة جميع الأسئلة
3.33	2	الإجابة على بعض الأسئلة/ الإجابة خارج المعايير الموضوعية
6.67	4	لم يتم الإجابة
100	60	المجموع

المقاييس والاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم تحليل البيانات بعد جمعها. قام الباحث بفحص البيانات لتجنب أي أخطاء محتملة. بعد تصحيح الأخطاء، قامت الباحثة بترميز البيانات وإدخالها في برنامج الإكسيل Excell التابع لمايكروسفت أوفيس

لتحليل البيانات وتوليد النسب المئوية وتوزيع البيانات. كما تم تحليل البيانات باستخدام التحليل الوصفي باستخدام برنامج SPSS والذي شمل المتوسطات والنسب المئوية لعرض تكرار الردود وتقييمات مختلف بنود الاستبيانات. تم استخدام الانحراف المعياري لتحليل مدى التباين بين بنود الاستبانة. قامت الباحثة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي في الاستبانة لتفسير قيم الوسط الحسابي على النحو التالي (جدول (4):

جدول (4): تفسير قيم الوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي

مدى قيم الوسط الحسابي	تفسير درجة الموافقة وفق قيمة الوسط الحسابي
5-4.5	موافق بشدة
3.5-4.49	موافق
2.5-3.49	محايد
1.5-2.49	غير موافق
1-1.49	غير موافق بشدة

تم استخدام الإحصاءات الاستدلالية لقياس العلاقة القائمة بين متغيرات الدراسة. تم استخدام تحليل الارتباط لتحديد العوامل المهمة للتخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتناهية الصغر. كما تم أيضا استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات الداخلي للاستبانة وتحليل نتائجها باستخدام برنامج SPSS.

متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي.
- المتغير التابع: أداء المؤسسات الصغيرة والمتناهية الصغر في قطاع التعليم.

حدود الدراسة

- **الحدود الجغرافية:** تقتصر هذه الدراسة على المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في المملكة العربية السعودية. تم التركيز على مناطق معينة داخل المملكة التي تشهد نشاطا اقتصاديا مكثفا ودعمًا حكومياً واضحاً للمنشآت الصغيرة، وهي الرياض، جدة، والدمام. هذا التركيز الجغرافي قد يؤثر على تعميم النتائج على باقي المناطق في المملكة أو على دول أخرى.
- **الحدود الزمنية:** تركز الدراسة على البيانات التي استطاعت الباحثة تجميعها والمتعلقة بالمنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر خلال فترة الدراسة بين شهري يوليو إلى أغسطس عام 2024. تم جمع البيانات

وتحليلها خلال هذه الفترة الزمنية المحددة، مما يعني أن النتائج قد تتأثر بالتغيرات الاقتصادية والسياسية التي تحدث بعد هذه الفترة.

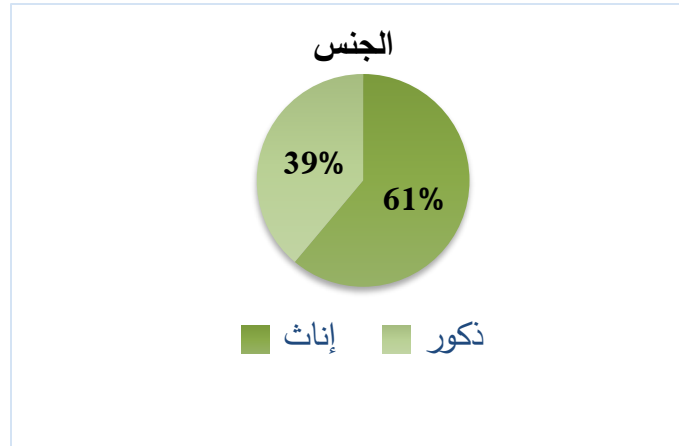
- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة بشكل رئيسي على تأثير التخطيط الاستراتيجي على التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر وخصوصاً في قطاع التعليم.
- الحدود القطاعية: سيتم التركيز على قطاع التعليم ضمن المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر. تم اختيار هذه القطاع نظراً لأهميتها في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030. قد لا تكون النتائج قابلة للتعميم على جميع القطاعات الأخرى، حيث قد تختلف التحديات بين القطاعات المختلفة.

تحليل البيانات

- النتائج الديموغرافية المتعلقة بالمجيبين:

الجنس:

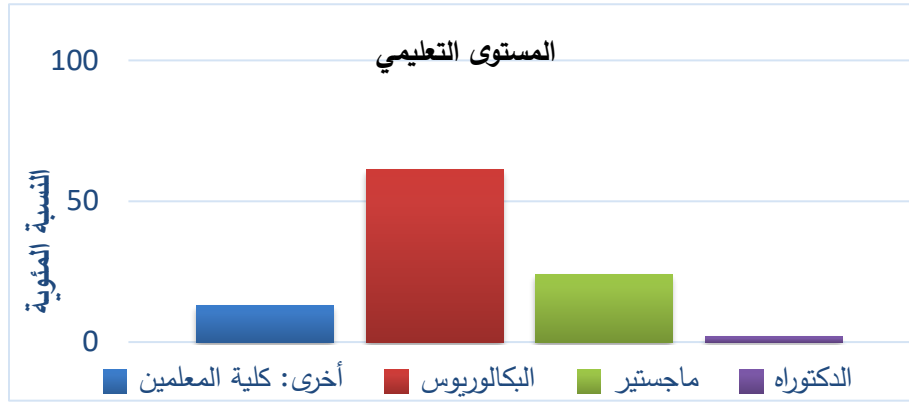
سعت الباحثة لتحديد جنس المجيبين على الاستبانة. النتائج المعروضة في شكل (2) تشير إلى أن تقريباً 61% كانوا من الإناث و39% كانوا من الذكور. تظهر هذه النتائج أن عدد الذكور الذين يديرون الشركات الصغيرة والمتناهية الصغر في مجال التعليم أقل من عدد الإناث، ويمكن أن يعود ذلك إلى طبيعة مجال القطاع.



شكل (2): توزيع المجيبين على الاستبانة تبعاً للجنس

المستوى التعليمي:

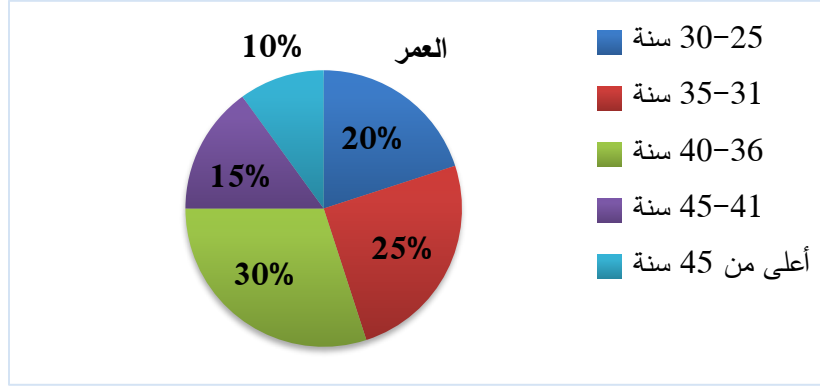
قامت الباحثة بتحديد المستوى التعليمي للمشاركين، والنتائج المعروضة في شكل (3) تشير إلى أن 13% منهم حصلوا على شهادة كلية المعلمين، و61% لديهم درجة البكالوريوس، و26% لديهم دراسات عليا، منهم 24% حاصلون على درجة الماجستير و2% حاصلون على شهادة الدكتوراه. تظهر هذه النتائج أن أصحاب ومديري الشركات الصغيرة والمتناهية الصغر في الدراسة كانوا متعلمين جيدًا، مما يعزز من قدرتهم على فهم استبيانات الدراسة والمشاركة فيها بفعالية.



شكل (3): توزيع المجيبين على الاستبانة تبعًا لمستواهم التعليمي

العمر:

قامت الباحثة بتصنيف الإجابات لتحديد الفئة العمرية للمشاركين، والنتائج المعروضة في شكل (4) تشير إلى أن 20% كانوا في الفئة العمرية بين 25-30 سنة، و25% كانوا في الفئة العمرية بين 30-35 سنة، و30% كانوا في الفئة العمرية بين 35-40 سنة، و15% كانوا في الفئة العمرية بين 40-45 سنة، و10% كانوا في الفئة العمرية أعلى من 45 سنة. تظهر هذه النتائج أن معظم أصحاب ومديري الشركات الصغيرة والمتناهية الصغر كانوا من الفئات العمرية الشابة والبالغة في منتصف العمر. يمكن تفسير ذلك من خلال التركيبة السكانية للبلد، حيث تعد هذه الفئات العمرية الأكثر نشاطًا وإنتاجية في سوق العمل.

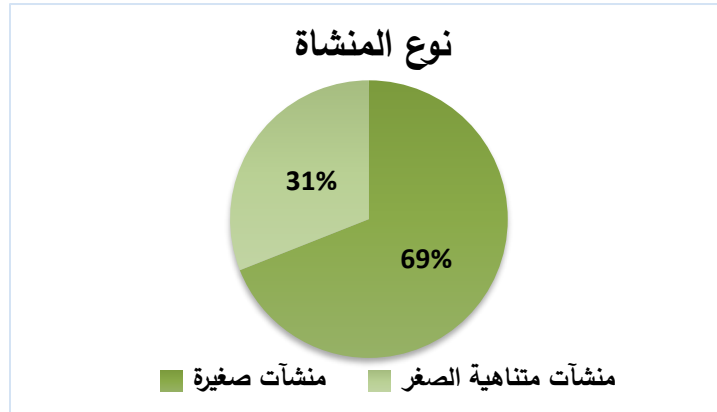


شكل (4): توزيع المجيبين على الاستبانة تبعًا للعمر

- النتائج المتعلقة بالمنشآت:

نوع المنشأة:

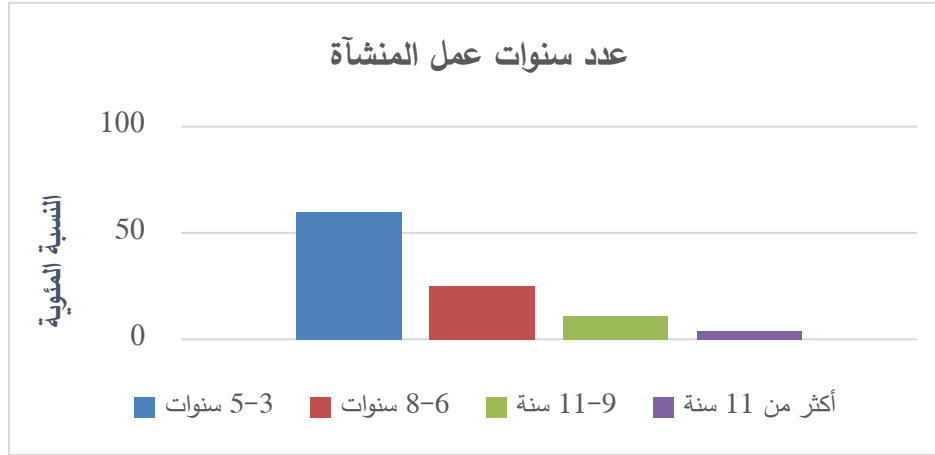
النتائج المعروضة في شكل (5) تظهر تصنيف فئة المنشأة المشاركة في الدراسة. أظهرت النتائج أن 69% من الشركات كانت تصنف كمنشآت صغيرة، بينما كانت 31% منشآت متناهية الصغر. سعت الباحثة إلى أن تكون النسبة متقاربة بين الفئتين، لكن عدد المنشآت متناهية الصغر في هذه الفئة كانت أقل من نظيرتها. تظهر هذه النتائج أن كلا النوعين من المنشآت كان ممثلًا بشكل جيد في الدراسة.



شكل (5): توزيع المجيبين على الاستبانة تبعًا لتصنيف المنشأة

عدد سنوات العمل للمنشآت:

سعت الباحثة لتحديد عدد السنوات التي كانت المنشآت تعمل فيها، والنتائج المعروضة في شكل (6) أشارت إلى أن 60% من المستجيبين ذكروا أن المنشأة كانت تعمل لمدة تتراوح بين 3-5 سنوات، و25% أشاروا إلى أن المنشأة كانت تعمل لمدة تتراوح بين 6-8 سنوات، و11% أشاروا إلى أن المنشأة كانت تعمل لمدة تتراوح بين 9-11 سنوات/سنة، و4% أشاروا إلى أن المنشأة كانت تعمل لمدة تزيد عن 11 سنة. تظهر هذه النتائج أن معظم المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر كانت تعمل لأقل من 5 سنوات، مما يجعلها ذات أهمية كبيرة للدراسة. كما يوضح أن هذه المنشآت بدأت تعمل مؤخرًا في ظل رؤية المملكة 2030، والتي تهدف إلى تعزيز ريادة الأعمال ودعم المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر كجزء من جهود تنويع الاقتصاد وتحقيق التنمية المستدامة. هذه النتائج تعكس النجاح الأولي لهذه السياسات في تشجيع إنشاء ودعم هذه المنشآت، مما يعزز من دورها في الاقتصاد الوطني ويسهم في تحقيق أهداف الرؤية.



شكل (6): عدد سنوات عمل المنشأة للمجيبين على الاستبانة

- النتائج المتعلقة بالتحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر بالمملكة العربية السعودية في قطاع التعليم:

يستعرض جدول (5) نتائج الاستبانة بهدف تقييم التحديات المختلفة التي تواجه هذه المنشآت. تم حساب النسبة المئوية لكل فقرة من المحاور على حسب الإجابات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). النتائج تشير إلى أن هناك عدة جوانب تحتاج إلى تحسين وتطوير.

أفاد 38.89% من المشاركين بأنهم يواجهون ضعفًا في التنسيق بين الجهات المسؤولة عن المنشآت، مما يعكس الحاجة إلى تحسين التواصل والتنسيق بين هذه الجهات. بالإضافة إلى ذلك، أشار 44.44% من المشاركين إلى أن الإجراءات التي تتبعها مؤسسات التمويل للحصول على التمويل معقدة وطويلة، مما يشكل عائقًا كبيرًا أمام الحصول على الدعم المالي اللازم.

من ناحية أخرى، أكد 33.33% من المشاركين أن ارتفاع سعر الفائدة أو هامش الربح من مؤسسات التمويل يعد عائقًا كبيرًا لمنشآتهم، مما يزيد من الأعباء المالية التي تواجهها هذه المنشآت. وبالإضافة إلى ذلك، أفاد 40.74% من المشاركين أن سياسة السعودة في أنشطة المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر تعيق استدامة هذه المنشآت، مما يستدعي مراجعة السياسات الحالية لتسهيل عمل هذه المنشآت.

كما أشار 25.93% من المشاركين إلى أن مدة التمويل المتاحة لا تتناسب مع أنشطة منشآتهم، مما يعوق خططهم التوسعية والتطويرية. وبالنسبة للمعرفة المالية، أفاد 51.85% من المشاركين بوجود ضعف في الوعي والمعرفة المالية والمحاسبية لديهم، مما يؤثر على قدرتهم على إدارة مواردهم المالية بكفاءة. وأخيرًا، ذكر 51.85% من المشاركين أنهم يواجهون صعوبة في توظيف الكوادر البشرية المؤهلة، مما يؤثر على جودة العمل والأداء في منشآتهم.

جدول (5): النسب المئوية لأسئلة المحور الثالث من الاستبانة

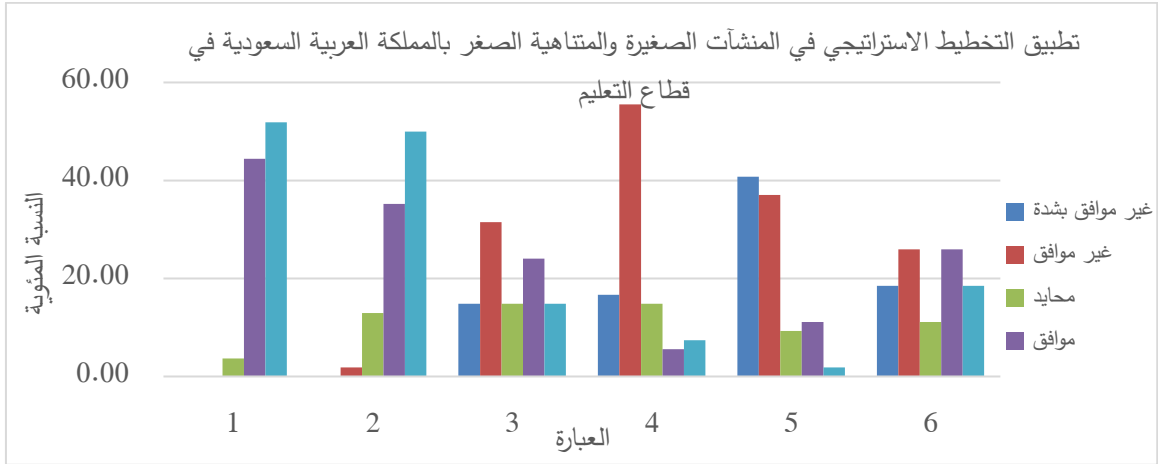
المجموع	النسبة المئوية (%)					العبرة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
%100	14.81	38.89	18.52	18.52	9.26	هناك ضعفًا في التنسيق بين الجهات المسؤولة عن المنشآت مع بعضها البعض.
%100	7.41	3.70	9.26	35.19	44.44	الإجراءات التي تتبعها مؤسسات التمويل للحصول على التمويل معقدة وطويلة.
%100	5.56	31.48	24.07	5.56	33.33	ارتفاع سعر الفائدة أو هامش الربح من مؤسسات التمويل يشكل عائقًا لمنشآتك.
%100	3.70	40.74	22.22	31.48	1.85	سياسة السعودة في أنشطة المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر تعيق استدامة تلك المنشآت
%100	9.26	22.22	18.52	24.07	25.93	مدة التمويل المتاحة لا تتناسب مع أنشطة المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر؟
%100	0.00	5.56	0.00	42.59	51.85	هناك ضعفًا في الوعي والمعرفة المالية والمحاسبية لدى أصحاب المنشآت؟
%100	1.85	9.26	11.11	51.85	25.93	تواجه المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر صعوبة في توظيف الكوادر البشرية المؤهلة؟

- النتائج المتعلقة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر بالمملكة العربية السعودية في قطاع التعليم:

يستعرض القسم الرابع من الاستبانة والتي تهدف إلى تقييم مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في هذه المنشآت. تم تقسيم المحور إلى ستة أسئلة رئيسية تغطي مختلف جوانب التخطيط الاستراتيجي. تم حساب النسبة المئوية لكل فقرة من المحور على حسب الإجابات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وإنشاء رسم بياني يوضح النتائج (شكل (7)).

تفيد النتائج في شكل (7) بأن 51.85% من منشآت المشاركين لديها أهداف واضحة قصيرة وطويلة المدى، بينما أكد 44.44% منهم على وجود هذه الأهداف، مما يعني أن 96.3% من المشاركين أشاروا إلى وجود أهداف محددة في منشآتهم. وفيما يتعلق بوجود خطة واضحة ومدروسة لتحقيق الأهداف، أشار 50% من المشاركين إلى أنهم يوافقون بشدة على ذلك، بينما وافق 35.19% منهم، مما يعادل 85.2% من المشاركين الذين أكدوا أن لديهم خططًا واضحة لتحقيق أهداف منشآتهم.

وعند الاستفسار عن استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي مثل SWOT analysis و PEST analysis، أفاد 14.81% من المشاركين بأنهم يوافقون بشدة، و 24.07% يوافقون، مما يعني أن 38.9% من المشاركين يستخدمون هذه الأدوات بشكل كامل في منشآتهم. أما بالنسبة لمراجعة وتحديث الخطط الاستراتيجية بانتظام بناءً على تغيرات السوق والبيئة الخارجية، فقد ذكر 7.41% من المشاركين أنهم يوافقون بشدة، و 5.56% يوافقون، مما يعني أن 13% فقط من المشاركين يقومون بمراجعة خططهم بانتظام. فيما يخص إشراك جميع الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي لضمان توافق الأهداف، أشار 1.85% من المشاركين بأنهم يوافقون بشدة، و 11.11% يوافقون، مما يعني أن 13% فقط من المشاركين يشركون موظفيهم في عملية التخطيط الاستراتيجي. وأخيرًا، فيما يتعلق بالاعتماد على البيانات والتحليلات لاتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة، أكد 18.52% من المشاركين أنهم يوافقون بشدة، و 25.93% يوافقون، مما يعادل 44.4% من المشاركين الذين يعتمدون على البيانات والتحليلات في اتخاذ قراراتهم الاستراتيجية.



شكل (7): تقييم مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمجيبين على الاستبانة في منشاتهم

- النتائج المتعلقة باستخدام التكنولوجيا في التخطيط الاستراتيجي:

يستعرض القسم الخامس من الاستبانة والتي تهدف إلى تقييم دور التكنولوجيا في تعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر. تم تقسيم المحور إلى أربعة أسئلة رئيسية تغطي مختلف جوانب تأثير التكنولوجيا على التخطيط الاستراتيجي. تم حساب النسبة المئوية لكل فقرة من المحور بناءً على الإجابات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

تشير النتائج لهذا القسم إلى أن 53.70% من المشاركين يرون أن التكنولوجيا الحديثة تعزز من فعالية التخطيط الاستراتيجي في منشاتهم، بينما وافق 37.04% منهم على ذلك، مما يعني أن 90.74% من المشاركين يؤكدون دور التكنولوجيا في تحسين فعالية التخطيط الاستراتيجي. في حين أشار 9.26% من المشاركين إلى أنهم لا يوافقون على هذا الرأي.

وفيما يتعلق باستخدام البيانات والتحليلات في تحسين قرارات التخطيط الاستراتيجي، أفاد 18.52% من المشاركين بأنهم يوافقون بشدة، و25.93% يوافقون، مما يشير إلى أن 44.45% من المشاركين يعتمدون على البيانات والتحليلات لتحسين قراراتهم. ومع ذلك، هناك 25.93% من المشاركين لم يوافقوا، و18.52% لم يوافقوا بشدة على هذا الأمر، مما يدل على وجود تفاوت في مدى استخدام البيانات والتحليلات في عملية التخطيط الاستراتيجي.

أما بالنسبة للاستثمار في تقنيات جديدة لتعزيز أداء المنشأة، أشار 55.56% من المشاركين إلى أنهم يوافقون بشدة على أهمية هذا الاستثمار، بينما وافق 37.04% منهم، مما يعني أن 92.6% من المشاركين يرون أن الاستثمار في التكنولوجيا يمكن أن يحسن من أداء منشأتهم. و5.56% من المشاركين كانوا محايدين، في حين أفاد 1.85% فقط بأنهم لا يوافقون.

وفيما يخص التدريب على استخدام التكنولوجيا الحديثة، أكد 51.85% من المشاركين بأنهم يوافقون بشدة على أن التدريب يساعد في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بفعالية، بينما وافق 38.89% منهم، مما يعادل 90.74% من المشاركين الذين يرون أن التدريب على استخدام التكنولوجيا الحديثة يعزز من فعالية التخطيط الاستراتيجي. و9.26% كانوا محايدين، ولم يعبر أي من المشاركين عن عدم موافقته على هذا الرأي.

- النتائج المتعلقة بدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر بالمملكة العربية السعودية في قطاع التعليم على أداء المنشأة

يهدف القسم السادس من الاستبانة إلى تقييم تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في قطاع التعليم. تم تقسيم المحور إلى سبعة أسئلة رئيسية تغطي مختلف جوانب تأثير التخطيط الاستراتيجي. تم حساب النسبة المئوية لكل فقرة من المحور بناءً على الإجابات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

تشير النتائج في Error! Reference source not found. إلى أن 37.04% من المشاركين يرون أن التخطيط الاستراتيجي ساعد في زيادة الكفاءة التشغيلية لمنشأتهم، بينما وافق 53.70% منهم على ذلك، مما يعني أن 90.74% من المشاركين أشاروا إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعزز الكفاءة التشغيلية. بالإضافة إلى ذلك، لم يعبر أي من المشاركين عن عدم موافقتهم على هذا الرأي. وفيما يتعلق بتأثير التخطيط الاستراتيجي على تحسين جودة الخدمات التعليمية، أفاد 25.93% من المشاركين بأنهم يوافقون بشدة، و51.85% يوافقون، مما يعني أن 77.78% من المشاركين أشاروا إلى أن التخطيط الاستراتيجي أسهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية. ومع ذلك، هناك نسبة قليلة من المشاركين لم توافق على هذا الرأي. أما بالنسبة لتعزيز القدرة التنافسية في سوق التعليم، أشار 44.44% من المشاركين إلى أنهم يوافقون بشدة على أن التخطيط الاستراتيجي ساهم في ذلك، بينما وافق 35.19% منهم، مما يعني أن 79.63% من المشاركين

يرون أن التخطيط الاستراتيجي عزز من القدرة التنافسية لمنشآتهم. و11.11% من المشاركين لم يوافقوا على هذا الأمر، بينما 9.26% لم يوافقوا بشدة.

وفيما يخص زيادة رضا العملاء والطلاب، أكد 46.30% من المشاركين بأنهم يوافقون بشدة على أن التخطيط الاستراتيجي أدى إلى زيادة رضا العملاء والطلاب، بينما وافق 40.74% منهم، مما يعادل 87.04% من المشاركين الذين يرون أن التخطيط الاستراتيجي أسهم في زيادة رضا العملاء والطلاب. ونسبة قليلة لم توافق على هذا الرأي.

كما أظهرت النتائج أن 48.15% من المشاركين يوافقون بشدة على أن التخطيط الاستراتيجي ساعد في تحسين إدارة الموارد المالية والبشرية، بينما وافق 33.33% منهم، مما يعادل 81.48% من المشاركين الذين أشاروا إلى تحسين إدارة الموارد المالية والبشرية بفضل التخطيط الاستراتيجي. ومع ذلك، كانت هناك نسبة قليلة من المشاركين لم توافق على هذا الرأي. وفيما يتعلق بتحقيق أهداف النمو والتوسع، أشار 55.56% من المشاركين إلى أنهم يوافقون بشدة على أن التخطيط الاستراتيجي ساعد في تحقيق هذه الأهداف، بينما وافق 35.19% منهم، مما يعني أن 90.75% من المشاركين يرون أن التخطيط الاستراتيجي ساعد في تحقيق أهداف النمو والتوسع لمنشآتهم.

وأخيرًا، أشار 44.44% من المشاركين بأنهم يوافقون بشدة على أن التخطيط الاستراتيجي ساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية، بينما وافق 44.44% منهم، مما يعادل 88.88% من المشاركين الذين يرون أن التخطيط الاستراتيجي حسّن عملية اتخاذ القرارات الإدارية. ولم يعبر أي من المشاركين عن عدم موافقتهم على هذا الرأي.

- النتائج المتعلقة بدراسة أثر الدعم الحكومي وتأثيره على التخطيط الاستراتيجي

يهدف القسم السابع من الاستبانة إلى تقييم تأثير الدعم الحكومي على تحسين التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في قطاع التعليم. تم تقسيم المحور إلى خمسة أسئلة رئيسية تغطي جوانب مختلفة من الدعم الحكومي وتأثيره.

تشير النتائج إلى أن 61.11% من المشاركين يرون أن الدعم الحكومي يسهم بشكل كبير في تحسين التخطيط الاستراتيجي في منشآتهم، بينما وافق 37.04% منهم على ذلك، مما يعني أن 98.15% من المشاركين يعتقدون أن الدعم الحكومي يلعب دورًا حيويًا في تحسين التخطيط الاستراتيجي. وفيما يتعلق بتسهيلات الحكومة في

التمويل، أفاد 55.56% من المشاركين بأنهم يوافقون بشدة، و33.33% يوافقون، مما يعادل 88.89% من المشاركين الذين يرون أن هذه التسهيلات تساعد في تنفيذ خططهم الاستراتيجية بكفاءة. ومع ذلك، أفاد 7.41% من المشاركين بأنهم لا يوافقون على أن تسهيلات الحكومة في التمويل تساعد في تنفيذ خططهم الاستراتيجية. أما بالنسبة للدورات التدريبية والورش التي تنظمها الحكومة، أشار 35.19% من المشاركين إلى أنهم يوافقون بشدة على أنها تساهم في تحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي، بينما وافق 31.48% منهم، مما يعني أن 66.67% من المشاركين يعتقدون أن هذه الدورات تساعد في تحسين مهاراتهم. ومع ذلك، كان 27.78% من المشاركين محايدين تجاه هذا الرأي.

وفيما يخص التشريعات والسياسات الحكومية، أكد 55.56% من المشاركين بأنهم يوافقون بشدة على أنها توفر بيئة ملائمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بفعالية، بينما وافق 37.04% منهم، مما يعادل 92.6% من المشاركين الذين يرون أن التشريعات والسياسات الحكومية تدعم تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

وأخيراً، أظهرت النتائج أن 57.41% من المشاركين يوافقون بشدة على أن الدعم الحكومي يساعد في التغلب على التحديات المالية التي تواجه منشأتهم، بينما وافق 35.19% منهم، مما يعادل 92.6% من المشاركين الذين يرون أن الدعم الحكومي يلعب دوراً كبيراً في التغلب على التحديات المالية.

مناقشة النتائج، الاستنتاجات، والتوصيات

التحديات التي تواجه المنشآت

تم تقسيم التحديات التي تواجه المنشآت الى ثلاثة أقسام كالتالي: تحديات مالية، تحديات إدارية، وأخيراً تحديات تسويقية. قامت الباحثة بحساب النسب المئوية لكل نوع من التحديات (المالية، التسويقية، الإدارية) وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (6): جدول ملخص للنسب المئوية لكل نوع من التحديات

نوع التحديات	تحديات كبيرة (%)	تحديات متوسطة (%)	تحديات قليلة (%)	لا توجد تحديات (%)
التحديات المالية	44.44	35.19	9.26	3.70
التحديات التسويقية	33.33	31.48	24.07	5.56
التحديات الإدارية	25.93	51.85	11.11	9.26

ظهرت النتائج المتعلقة بالتحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في قطاع التعليم أن هناك تفاوتاً واضحاً في طبيعة وشدة التحديات (جدول (6)). يتضح من البيانات أن التحديات المالية تشكل أبرز العوائق التي تواجه هذه المنشآت، حيث أن 44.44% من المنشآت تعاني من تحديات مالية كبيرة. هذا يعني أن ما يقرب من نصف المنشآت تجد صعوبة في تأمين التمويل اللازم لتشغيل أعمالها وتطويرها. وتعزى هذه التحديات إلى عدة أسباب منها صعوبة الحصول على القروض المالية من البنوك بسبب المتطلبات الضخمة التي تفرضها هذه المؤسسات المالية، بالإضافة إلى الفوائد المرتفعة على القروض والتي تزيد من العبء المالي على هذه المنشآت. كما أن العديد من المنشآت الصغيرة لا تمتلك ضمانات كافية للحصول على التمويل اللازم، مما يحد من قدرتها على التوسع والنمو. الدراسة أكدت أن 35.19% من المنشآت تعاني من تحديات مالية متوسطة، مما يشير إلى أن هذه المنشآت تواجه صعوبات في السيولة المالية، ولكنها تستطيع التعامل معها جزئياً، بينما 9.26% فقط من المنشآت تواجه تحديات مالية قليلة، و3.70% من المنشآت لم تواجه تحديات مالية على الإطلاق. هذا الاختلاف في مستوى التحديات المالية يعكس تبايناً في البنية المالية والإدارية لهذه المنشآت ومدى قدرتها على إدارة مواردها المالية بفعالية.

بالنسبة للتحديات التسويقية، فقد أشارت النتائج إلى أن 33.33% من المنشآت تواجه تحديات تسويقية كبيرة. هذا يشير إلى أن ثلث المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر تجد صعوبة في الوصول إلى الأسواق المستهدفة أو جذب العملاء المحتملين. يعود السبب في ذلك إلى ضعف القدرات التسويقية لهذه المنشآت، حيث غالباً ما تفتقر إلى الموارد والخبرات اللازمة لتطوير وتنفيذ استراتيجيات تسويقية فعالة. من التحديات الأخرى التي تواجهها هذه المنشآت في التسويق هي المنافسة الشديدة من الشركات الكبيرة التي تمتلك ميزانيات تسويقية أكبر وقوة سوقية أكبر. إضافة إلى ذلك، 31.48% من المنشآت تعاني من تحديات تسويقية متوسطة، مما يعني أن هذه المنشآت قادرة على تنفيذ بعض الأنشطة التسويقية، ولكنها لا تزال تواجه صعوبات في تحقيق النجاح المستدام. أما 24.07% من المنشآت فتواجه تحديات تسويقية قليلة، و5.56% من المنشآت لا تواجه أي تحديات تسويقية. يشير هذا التوزيع إلى أن هناك نسبة لا بأس بها من المنشآت التي تمكنت من تطوير استراتيجيات تسويقية فعالة، والتي يمكن أن تكون نماذج يحتذى بها.

وفيما يتعلق بالتحديات الإدارية، أظهرت النتائج أن 25.93% من المنشآت تعاني من تحديات إدارية كبيرة، بينما 51.85% من المنشآت تواجه تحديات إدارية متوسطة. هذه النتائج تعكس أن نصف المنشآت تقريباً تجد صعوبة في الإدارة اليومية لأعمالها، سواء كان ذلك في إدارة الموظفين أو تنظيم العمليات أو اتخاذ القرارات

الاستراتيجية. من العوامل التي تسهم في هذه التحديات الإدارية هو نقص الخبرات الإدارية والقيادية بين أصحاب المنشآت الصغيرة، بالإضافة إلى عدم وجود هيكل تنظيمي واضح أو سياسات وإجراءات عمل محددة. كما أن غياب التدريب والتطوير المستمر للموظفين يؤثر سلبًا على كفاءة العمليات. و11.11% فقط من المنشآت تعاني من تحديات إدارية قليلة، بينما نجد أن 9.26% من المنشآت لم تواجه أي تحديات إدارية. هذا يشير إلى أن هناك بعض المنشآت التي تمكنت من تطوير نظام إداري فعال يساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة.

إن هذه النتائج تعكس أن التحديات المالية هي الأكثر تأثيرًا على المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر، تليها التحديات التسويقية، ثم التحديات الإدارية. هذا الترتيب في مستوى التحديات يعكس الواقع العملي الذي تعيشه هذه المنشآت في قطاع التعليم. فإن التركيز على التخطيط الاستراتيجي الفعال يعد أمرًا حيويًا لمواجهة هذه التحديات وتحقيق النجاح المستدام. التخطيط الاستراتيجي يساعد المنشآت على تحديد نقاط القوة والضعف، واستغلال الفرص المتاحة، والتعامل مع التهديدات المحتملة بفعالية. ومن خلال تطبيق التخطيط الاستراتيجي يمكن للمنشآت تحسين أدائها المالي والتسويقي والإداري، مما يعزز من قدرتها على التكيف مع التغيرات السوقية والمنافسة.

تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر

- أهداف قصيرة وطويلة المدى:

النتائج التي تشير إلى أن 96.3% من المشاركين أشاروا إلى وجود أهداف محددة قصيرة وطويلة المدى في منشآتهم تعكس وعيًا كبيرًا بأهمية تحديد الأهداف الواضحة كجزء أساسي من التخطيط الاستراتيجي. هذا يعتبر خطوة مهمة نحو نجاح أي مؤسسة، حيث أن الأهداف المحددة تساعد على توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق نتائج ملموسة. الأهداف القصيرة المدى تمكن المؤسسات من تحقيق إنجازات سريعة وقياس تقدمها بشكل مستمر، مما يزيد من دافعية الموظفين ويعزز الثقة في الإدارة. الأهداف الطويلة المدى، من ناحية أخرى، تساعد على توجيه المؤسسات نحو رؤيتها المستقبلية وتحديد الاتجاهات العامة للنمو والتطوير. بدون أهداف واضحة، يمكن أن تفقد المؤسسات تركيزها وتجد صعوبة في تحديد الأولويات أو تقييم الأداء. الأهداف تعمل كخارطة طريق تساعد المؤسسات على التقدم بخطوات ثابتة نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها. علاوة على ذلك، فإن تحديد الأهداف يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات، حيث يصبح من السهل على الإدارة تحديد الخيارات الأنسب التي تتماشى مع الأهداف المحددة. كما أن الأهداف الواضحة

تمكن الموظفين من فهم دورهم في تحقيق الرؤية الشاملة للمؤسسة، مما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية. من المهم أيضًا أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس والتحقيق ومحددة زمنيًا، مما يضمن أنه يمكن تتبع التقدم نحو تحقيقها وتحديد النجاحات والإخفاقات بدقة.

- وجود خطة واضحة ومدروسة لتحقيق الأهداف:

النتائج التي تشير إلى أن 85.2% من المشاركين أكدوا على وجود خطط واضحة ومدروسة لتحقيق أهداف منشأتهم تعكس أهمية التخطيط الاستراتيجي الجيد في نجاح المؤسسات. التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد تحديد الأهداف، بل يشمل أيضًا وضع الخطط التفصيلية للوصول إلى هذه الأهداف. الخطة الواضحة والمدروسة توفر إطار عمل يمكن من خلاله توجيه الموارد البشرية والمالية بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة. التخطيط الاستراتيجي يساعد على تحديد الخطوات العملية التي يجب اتخاذها، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، وتحديد الجداول الزمنية للإنجاز. بدون خطة واضحة، يمكن أن تواجه المؤسسات صعوبات في التنسيق بين الفرق المختلفة وضمان أن جميع الجهود تتماشى مع الأهداف العامة. الخطة المدروسة توفر أيضًا وسيلة لقياس التقدم وتقييم الأداء بشكل دوري، مما يمكن الإدارة من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب. التخطيط الاستراتيجي يشمل أيضًا تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتعرف على الفرص والتحديات التي قد تواجهها. هذا يساعد على وضع استراتيجيات فعالة لمواجهة التحديات واستغلال الفرص بأفضل طريقة ممكنة. بالإضافة إلى ذلك، الخطة الواضحة والمدروسة تعزز الشفافية داخل المؤسسة، حيث يمكن لجميع الموظفين فهم الأهداف والإجراءات التي يتم اتخاذها لتحقيقها، مما يزيد من الثقة في القيادة ويعزز التعاون بين الفرق المختلفة. باختصار، التخطيط الاستراتيجي الجيد يعتبر حجر الزاوية في تحقيق النجاح والاستدامة للمؤسسات.

- استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي ك SWOT و PEST وغيرها:

نتائج الدراسة التي تظهر أن 38.9% فقط من المشاركين يستخدمون أدوات التخطيط الاستراتيجي مثل تحليل SWOT و PEST بشكل كامل في منشأتهم تشير إلى وجود فجوة في تبني الأدوات التحليلية المتقدمة بين المؤسسات. أدوات التخطيط الاستراتيجي مثل SWOT و PEST تعتبر أدوات أساسية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي قد تواجهها. هذه الأدوات تساعد على اتخاذ قرارات مستنيرة وتطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق الأهداف. استخدام هذه الأدوات بشكل غير كاف يمكن أن يؤدي إلى قرارات غير مدروسة وغير فعالة، مما يعرض المؤسسة لمخاطر

كبيرة ويقلل من قدرتها على التكيف مع التغيرات في السوق. تحليل SWOT، على سبيل المثال، يساعد المؤسسات على فهم مميزات التنافسية ونقاط ضعفها، مما يمكنها من تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف بشكل فعال. بينما يساعد تحليل PEST على فهم العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على الأداء مثل العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية. تطبيق هذه الأدوات بشكل دوري يساعد المؤسسات على البقاء على اطلاع دائم بالتغيرات في بيئتها واتخاذ الإجراءات اللازمة للتكيف مع هذه التغيرات. عدم استخدام هذه الأدوات بشكل كاف يعكس نقصاً في القدرة على التخطيط الاستراتيجي المدروس، مما يؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة. لذا، ينبغي على المؤسسات تعزيز استخدام هذه الأدوات وتدريب الموظفين على كيفية تطبيقها بشكل فعال لتحقيق أفضل النتائج.

- مراجعة وتحديث الخطط الاستراتيجية بانتظام:

النتائج التي تشير إلى أن 13% فقط من المشاركين يقومون بمراجعة خططهم الاستراتيجية بانتظام بناءً على تغيرات السوق والبيئة الخارجية تعكس نقصاً كبيراً في عملية التكيف المستمر مع التغيرات الديناميكية في السوق. مراجعة وتحديث الخطط الاستراتيجية بانتظام أمر ضروري لضمان أن تظل المؤسسة متوافقة مع التغيرات والتحديات الجديدة في البيئة الخارجية. السوق اليوم يتغير بسرعة كبيرة، مع ظهور تقنيات جديدة، وتغير تفضيلات العملاء، وزيادة المنافسة. إذا لم تقم المؤسسات بمراجعة خططها بانتظام، فإنها تخاطر بفقدان القدرة على المنافسة والتكيف مع الظروف الجديدة. المراجعة الدورية للخطط الاستراتيجية تمكن المؤسسات من تقييم مدى فعالية استراتيجياتها الحالية، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو تعديل. كما تساعد على اكتشاف الفرص الجديدة التي يمكن استغلالها والتحديات التي يجب مواجهتها بشكل فوري. عدم القيام بهذه المراجعات يمكن أن يؤدي إلى استراتيجيات غير فعالة وغير ملائمة، مما يعرقل تحقيق الأهداف المحددة. لذلك، يجب على المؤسسات أن تتبنى ثقافة المراجعة المستمرة وتحديث خططها الاستراتيجية بانتظام لضمان قدرتها على التكيف مع التغيرات وتحقيق النجاح المستدام. ينبغي على الإدارات توفير الوقت والموارد اللازمة لإجراء هذه المراجعات بانتظام، وتدريب الموظفين على أهمية هذه العملية وكيفية تنفيذها بشكل فعال.

- إشراك الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي:

النتائج التي تظهر أن 13% فقط من المشاركين يشركون موظفيهم في عملية التخطيط الاستراتيجي تشير إلى نقص في التفاعل والمشاركة بين الإدارة والموظفين في صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية. إشراك الموظفين

في عملية التخطيط الاستراتيجي له فوائد عديدة، حيث يمكن أن يؤدي إلى تحسين الفهم والتعاون بين مختلف مستويات المنظمة، وزيادة الالتزام بتحقيق الأهداف المحددة. عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية التخطيط وأن آرائهم وأفكارهم مسموعة، فإن ذلك يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة. هذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والابتكار، حيث يكون الموظفون أكثر تحفيزاً للمساهمة بأفضل ما لديهم لتحقيق النجاح الجماعي. كما أن إشراك الموظفين يساهم في تعزيز التواصل الداخلي، حيث يمكن أن يتبادل الموظفون الأفكار والمعلومات التي قد تكون غائبة عن الإدارة العليا، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر استنارة وشمولية. عدم إشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يؤدي إلى شعور بالعزلة وعدم التقدير، مما يقلل من دافعيتهم ويزيد من معدل دوران الموظفين. لذلك، ينبغي على المؤسسات تبني نهج شامل يضمن مشاركة الموظفين في جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي، من تحديد الأهداف إلى تنفيذ الاستراتيجيات ومتابعة التقدم. يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم ورش عمل وجلسات عصف ذهني، وإجراء استطلاعات رأي منتظمة، وتشجيع الموظفين على تقديم مقترحات لتحسين العمليات.

توضح النتائج أهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء والكفاءة التشغيلية في المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر. على الرغم من الوعي الكبير بأهمية التخطيط الاستراتيجي، إلا أن هناك حاجة لتحسين تطبيق الأدوات التحليلية المتقدمة، ومراجعة الخطط بانتظام، وزيادة مشاركة الموظفين في عملية التخطيط، والاعتماد بشكل أكبر على البيانات والتحليلات لاتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة. تحقيق ذلك يتطلب تبني نهج شامل يضمن مشاركة جميع الموظفين، وتوفير الموارد والتدريب اللازمين، والاستثمار في التكنولوجيا والأنظمة الحديثة التي تدعم التخطيط الاستراتيجي الفعال.

دور التكنولوجيا في تعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي

- تعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي عبر التكنولوجيا الحديثة:

تشير النتائج إلى أن 90.74% من المشاركين يرون أن التكنولوجيا الحديثة تعزز من فعالية التخطيط الاستراتيجي في منشآتهم. هذه النسبة الكبيرة تدل على أهمية التكنولوجيا في تسهيل عملية التخطيط الاستراتيجي وجعلها أكثر فعالية ودقة. التكنولوجيا تتيح للمديرين أدوات متقدمة لجمع البيانات وتحليلها، مما يوفر رؤى دقيقة وشاملة تساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة. على سبيل المثال، يمكن للأنظمة الحديثة تحليل بيانات السوق بسرعة وكفاءة، مما يسمح للمنشآت بالتكيف مع التغيرات السوقية بسرعة أكبر.

بالإضافة إلى ذلك، توفر التكنولوجيا منصات لتسهيل التعاون والتواصل بين أعضاء الفريق، مما يعزز من فعالية التخطيط الجماعي ويضمن أن جميع الأطراف المعنية مطلعة ومشاركة في العملية التخطيطية. استخدام التكنولوجيا يمكن أن يقلل من الأخطاء البشرية ويضمن توثيق كل خطوة في عملية التخطيط، مما يسهل مراجعة الخطط وتحديثها عند الضرورة. الأتمتة، على سبيل المثال، تساعد في تنفيذ العمليات الروتينية بكفاءة عالية، مما يتيح للمديرين التركيز على الجوانب الاستراتيجية الأكثر أهمية. هذا الاعتماد الواسع على التكنولوجيا يعكس تحولاً كبيراً نحو الاعتماد على الأدوات الرقمية لتعزيز الكفاءة والابتكار في التخطيط الاستراتيجي، وهو أمر حيوي لنجاح المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة باستمرار.

- الاستثمار في تقنيات جديدة لتعزيز الأداء:

أفاد 92.6% من المشاركين بأهمية الاستثمار في تقنيات جديدة لتعزيز أداء منشاتهم، مما يدل على وعي واسع بأهمية الابتكار التكنولوجي. الاستثمار في التكنولوجيا يمكن أن يؤدي إلى تحسينات كبيرة في الكفاءة والإنتاجية، ويساعد المنشآت على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة أعلى. التقنيات الجديدة مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، توفر فرصاً هائلة لتحسين العمليات وتبسيطها. هذه التقنيات يمكن أن تساهم في خفض التكاليف التشغيلية من خلال أتمتة العمليات الروتينية وتقديم رؤى متقدمة من خلال التحليلات الذكية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للتكنولوجيا أن تحسن من تجربة العملاء من خلال تقديم خدمات مخصصة وسريعة الاستجابة. الاستثمار في التكنولوجيا يجب أن يكون مدعوماً بخطة استراتيجية واضحة لضمان تحقيق أقصى قدر من الفوائد. ينبغي أن تركز المنشآت على تحديد أولوياتها التكنولوجية واستثمار الموارد في التقنيات التي توفر أكبر عائد على الاستثمار. من خلال تبني التقنيات الجديدة بفعالية، يمكن للمنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر تحقيق ميزة تنافسية قوية في سوق ديناميكي.

- التدريب على استخدام التكنولوجيا الحديثة:

النتائج أظهرت أن 90.74% من المشاركين يعتقدون أن التدريب على استخدام التكنولوجيا الحديثة يعزز من فعالية التخطيط الاستراتيجي. هذا يعكس الوعي بأهمية بناء القدرات التكنولوجية بين الموظفين لضمان استخدام الأدوات التكنولوجية بشكل فعال. التدريب المستمر يمكن أن يساعد الموظفين على مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة وتطبيقها في بيئة العمل. من خلال برامج التدريب المنتظمة، يمكن تحسين مهارات الموظفين في استخدام البرمجيات التحليلية وأدوات إدارة المشاريع وغيرها من الأدوات التي تدعم

التخطيط الاستراتيجي. التدريب يمكن أن يكون أيضًا وسيلة لتعزيز ثقافة الابتكار والتعلم المستمر داخل المنشأة. المنشآت التي تستثمر في تدريب موظفيها على استخدام التكنولوجيا تكون أكثر استعدادًا للتكيف مع التغيرات السوقية والتكنولوجية، مما يعزز من قدرتها على الابتكار وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة. يجب أن تكون برامج التدريب متكاملة مع استراتيجيات التطوير المهني وتوفر فرصًا للموظفين لتطبيق ما تعلموه في سياقات العمل الفعلية.

أثر التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر بالمملكة العربية السعودية في قطاع التعليم

- زيادة الكفاءة التشغيلية:

تشير النتائج إلى أن 90.74% من المشاركين يرون أن التخطيط الاستراتيجي ساعد في زيادة الكفاءة التشغيلية لمنشآتهم. هذا التوافق الكبير يعكس الأهمية البالغة للتخطيط الاستراتيجي في تنظيم وتحسين العمليات اليومية داخل المنشآت. الكفاءة التشغيلية تعني تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة بأقل تكلفة ممكنة، مما يساهم في تحسين الأداء العام وتقليل الهدر. التخطيط الاستراتيجي يوفر إطار عمل يمكن من خلاله تحديد الأولويات وتوزيع الموارد بفعالية، مما يضمن تنفيذ الأنشطة بكفاءة وفعالية. بالإضافة إلى ذلك، يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد الأهداف الواضحة والمعايير القياسية لقياس الأداء، مما يساعد على تحسين جودة العمليات وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. إن وجود خطة استراتيجية واضحة يساعد الفرق الإدارية في المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر على توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة، مما يزيد من التناسق بين الأنشطة المختلفة ويعزز التعاون بين الفرق. النتائج تعكس أن التخطيط الاستراتيجي ليس فقط أداة لتحديد الأهداف، ولكنه أيضًا أداة لتحسين العمليات التشغيلية، مما يساهم بشكل مباشر في زيادة الكفاءة والإنتاجية.

- تحسين جودة الخدمات التعليمية:

أفاد 77.78% من المشاركين بأن التخطيط الاستراتيجي أسهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها منشآتهم. هذا يؤكد أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورًا محوريًا في تعزيز جودة التعليم من خلال تحديد معايير الجودة وتطوير استراتيجيات لتحقيقها. من خلال التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمنشآت تحديد احتياجات الطلاب وتطوير البرامج التعليمية التي تلبى هذه الاحتياجات بشكل فعال. التخطيط

الاستراتيجي يساعد أيضًا في تحسين كفاءة المدرسين من خلال توفير التدريب المستمر وتطوير البرامج التعليمية. تحسين جودة الخدمات التعليمية يؤدي إلى زيادة رضا الطلاب وأولياء الأمور، مما يعزز من سمعة المنشأة ويجذب المزيد من الطلاب. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد في دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية، مما يحسن من جودة التعليم ويسهل الوصول إلى الموارد التعليمية. هذه النتائج تعكس أن التخطيط الاستراتيجي يساهم بشكل كبير في تحسين جودة التعليم ويعزز من قدرة المنشآت على تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة تلبي احتياجات السوق.

- تعزيز القدرة التنافسية في سوق التعليم:

تشير النتائج إلى أن 79.63% من المشاركين يرون أن التخطيط الاستراتيجي عزز من القدرة التنافسية لمنشآتهم في سوق التعليم. القدرة التنافسية تعتبر عاملاً حاسماً لنجاح واستدامة المنشآت في بيئة سوقية متغيرة وديناميكية. التخطيط الاستراتيجي يساعد المنشآت على تحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، وكذلك تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف. هذا التحليل يساعد المنشآت على تطوير استراتيجيات تميزها عن المنافسين وتزيد من قدرتها على جذب الطلاب والحفاظ عليهم. من خلال التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمنشآت تحديد المزايا التنافسية التي يمكن أن تستغلها، مثل تقديم برامج تعليمية متميزة أو تحسين جودة الخدمات التعليمية أو تقديم خدمات إضافية تلبي احتياجات الطلاب. كما يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد المنشآت على التكيف مع التغيرات في السوق بسرعة وفعالية، مما يعزز من قدرتها على المنافسة والنمو. هذه النتائج تعكس أن التخطيط الاستراتيجي ليس فقط أداة لتحقيق الكفاءة الداخلية، ولكنه أيضًا أداة لتعزيز القدرة التنافسية في السوق.

- زيادة رضا العملاء والطلاب:

أفاد 87.04% من المشاركين بأن التخطيط الاستراتيجي أدى إلى زيادة رضا العملاء والطلاب. رضا العملاء يعتبر مؤشراً هاماً على نجاح المنشآت وقدرتها على تلبية توقعات واحتياجات الطلاب وأولياء الأمور. التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يساعد في تحسين تجربة الطلاب من خلال تحديد احتياجاتهم وتطوير البرامج التعليمية التي تلبي هذه الاحتياجات بشكل فعال. كما يمكن أن يساعد في تحسين جودة الخدمات التعليمية من خلال توفير الموارد اللازمة وتحسين العمليات الداخلية. زيادة رضا العملاء تساهم في تعزيز سمعة المنشأة وجذب المزيد من الطلاب، مما يدعم النمو المستدام. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد في بناء علاقات قوية مع الطلاب وأولياء الأمور من خلال تقديم خدمات متميزة

والتواصل الفعال معهم. هذه النتائج تعكس أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات وزيادة رضا العملاء، مما يعزز من قدرة المنشآت على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والنمو المستدام.

- تحسين إدارة الموارد المالية والبشرية:

تشير النتائج إلى أن 81.48% من المشاركين يرون أن التخطيط الاستراتيجي ساعد في تحسين إدارة الموارد المالية والبشرية في منشآتهم. إدارة الموارد المالية والبشرية بفعالية تعتبر عاملاً أساسياً لتحقيق النجاح والنمو المستدام. التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يساعد في تحديد أفضل السبل لاستخدام الموارد المالية بفعالية، مثل تحديد أولويات الإنفاق وتخصيص الموارد بشكل يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية. كما يمكن أن يساعد في تحسين إدارة الموارد البشرية من خلال تطوير استراتيجيات لتوظيف وتدريب الموظفين وتطويرهم. تحسين إدارة الموارد المالية والبشرية يمكن أن يساهم في زيادة الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساعد في بناء ثقافة تنظيمية قوية تعزز من مشاركة الموظفين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة. هذه النتائج تعكس أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورًا حاسمًا في تحسين إدارة الموارد المالية والبشرية، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والنمو المستدام.

أثر الدعم الحكومي وتأثيره على التخطيط الاستراتيجي

- الدعم الحكومي يساهم بشكل كبير في تحسين التخطيط الاستراتيجي:

تشير النتائج إلى أن 98.15% من المشاركين يرون أن الدعم الحكومي يساهم بشكل كبير في تحسين التخطيط الاستراتيجي في منشآتهم، مما يعكس مدى أهمية الدعم الحكومي في تعزيز القدرات التخطيطية لهذه المنشآت. الدعم الحكومي يمكن أن يأتي في عدة أشكال، بما في ذلك التوجيهات الاستراتيجية، المشورة، الموارد المالية، والبنية التحتية. عندما تحصل المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر على هذا الدعم، يمكنها الاستفادة من التوجيهات الاستراتيجية التي توفرها الحكومة لتحديد الأهداف بشكل أكثر دقة وتطوير خطط فعالة لتحقيقها. هذا الدعم لا يقتصر فقط على تقديم المشورة، بل يشمل أيضًا توفير الموارد المالية التي تساهم في تحسين قدرة المنشآت على تنفيذ خططها. كما يمكن أن تشمل البنية التحتية التي تسهل الوصول إلى الأسواق والتكنولوجيا الحديثة. هذا الدعم يمكن أن يساعد المنشآت على التغلب على العقبات التي تواجهها في عملية التخطيط الاستراتيجي، مثل نقص الموارد والخبرات، وبالتالي يمكنها التركيز على تطوير

استراتيجيات فعالة لتحقيق النمو المستدام. الدعم الحكومي يعزز من بيئة الأعمال العامة ويخلق مناخاً ملائماً للمؤسسات الصغيرة والمتناهية الصغر لتزدهر وتنمو.

- تسهيلات الحكومة في التمويل تساعد في تنفيذ خططنا الاستراتيجية بكفاءة:

أفاد 88.89% من المشاركين بأن تسهيلات الحكومة في التمويل تساعد في تنفيذ خططهم الاستراتيجية بكفاءة، مما يدل على أن الحصول على التمويل يعد من أكبر التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر. التسهيلات المالية التي تقدمها الحكومة يمكن أن تكون في شكل قروض ميسرة، منح، أو حتى إعفاءات ضريبية. هذه التسهيلات تمكن المنشآت من الحصول على التمويل اللازم لتنفيذ خططها الاستراتيجية، سواء كان ذلك لتوسيع الأعمال، تطوير منتجات جديدة، أو تحسين العمليات الداخلية. من دون هذه التسهيلات، قد تجد العديد من المنشآت صعوبة في الحصول على التمويل من القطاع الخاص، الذي قد يتطلب ضمانات مرتفعة وفوائد عالية. الدعم الحكومي يمكن أن يساعد في تخفيف هذه الأعباء المالية ويزيد من قدرة المنشآت على تحقيق أهدافها. كما أن التسهيلات المالية يمكن أن تعزز الثقة بين المنشآت والمستثمرين، مما يساهم في جذب المزيد من الاستثمارات إلى القطاع. هذا يعكس أهمية الدور الذي تلعبه الحكومة في تمكين المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر من الوصول إلى التمويل بكفاءة وفعالية.

- الدعم الحكومي يساعد في التغلب على التحديات المالية التي تواجه منشآتنا:

أفاد 92.6% من المشاركين بأن الدعم الحكومي يساعد في التغلب على التحديات المالية التي تواجه منشآتهم. التحديات المالية تعتبر من أكبر العوائق التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر، والدعم الحكومي يمكن أن يكون حلاً فعالاً لهذه المشكلة. الدعم المالي يمكن أن يأتي في شكل منح، قروض ميسرة، إعفاءات ضريبية، أو حتى برامج دعم محددة تهدف إلى تحسين الوصول إلى الأسواق وتطوير المنتجات. هذا الدعم يمكن أن يساعد المنشآت على تجاوز العقبات المالية التي قد تعرقل نموها وتطورها. بالإضافة إلى الدعم المالي المباشر، يمكن أن يشمل الدعم الحكومي أيضاً تقديم استشارات مالية وإدارية لمساعدة المنشآت على إدارة مواردها بشكل أكثر كفاءة. هذا الدعم يمكن أن يعزز من قدرة المنشآت على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وزيادة تنافسيتها في السوق. هذه النتائج تعكس الدور الحيوي الذي يلعبه الدعم الحكومي في تمكين المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر من التغلب على التحديات المالية وتعزيز قدرتها على تحقيق النجاح والنمو المستدام.

التوصيات

- تحسين الوصول إلى التمويل

يجب على المنشآت تحسين الوصول إلى التمويل من خلال إنشاء برامج تمويل مخصصة للمنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر بتسهيلات وضمانات أقل. كما ينبغي تقديم دورات تدريبية لأصحاب المنشآت لتحسين مهاراتهم في إدارة الموارد المالية. من المهم أيضًا مساعدة المنشآت على إعداد خطط عمل قوية لجذب المستثمرين والحصول على التمويل اللازم. بالإضافة إلى ذلك، يجب التفاوض مع البنوك والمؤسسات المالية لتقديم قروض بفوائد مخفضة للمنشآت الصغيرة، مما يساهم في تخفيف العبء المالي ويساعد على تحقيق الاستدامة المالية.

- تقديم تدريب تسويقي متخصص

لتعزيز القدرات التسويقية، يجب توفير ورش عمل ودورات تدريبية لتحسين مهارات التسويق لأصحاب المنشآت. كما ينبغي تشجيع استخدام التسويق الرقمي ووسائل التواصل الاجتماعي للوصول إلى جمهور أوسع بتكلفة أقل. بناء شراكات استراتيجية مع المؤسسات الأكبر يمكن أن يساعد في زيادة الوصول إلى الأسواق الجديدة. من المهم أيضًا تقديم أدوات واستشارات لتحليل السوق والمنافسة، وتطوير استراتيجيات تسويقية فعالة تمكن المنشآت من التكيف مع التغيرات السوقية والمنافسة الشديدة.

- توفير تدريب إداري شامل

ينبغي على المنشآت توفير تدريب إداري شامل من خلال تنظيم برامج تدريبية في القيادة والإدارة لأصحاب المنشآت والموظفين الإداريين. تحسين الهياكل التنظيمية للمؤسسات يتطلب مساعدة المنشآت على تطوير هياكل تنظيمية واضحة وسياسات وإجراءات عمل محددة. تشجيع استخدام نظم إدارة حديثة يمكن أن يحسن من كفاءة العمليات واتخاذ القرارات. كما يجب إنشاء برامج تدريب وتطوير مستمر للموظفين

لضمان تحسين الكفاءات والمهارات الإدارية، مما يساهم في تعزيز الأداء الإداري وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

- تشجيع الاستثمار في التقنيات الجديدة

يجب على المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر التركيز على الاستثمار في تقنيات جديدة لتعزيز أدائها وكفاءتها التشغيلية من خلال تحديد أولويات الاستثمار في الأتمتة والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، والبحث عن التمويل والدعم من برامج الدعم الحكومي أو صناديق الاستثمار الخاصة، ومراقبة التطورات التكنولوجية باستمرار وتطبيقها حسب الضرورة.

- تعزيز ثقافة الابتكار

يجب على المنشآت تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة من خلال تشجيع الأفكار الجديدة، وتنظيم مسابقات وفعاليات لتشجيع الموظفين على تقديم حلول مبتكرة، وتقديم مكافآت وحوافز للموظفين الذين يساهمون في تحسين العمليات من خلال استخدام التكنولوجيا بطرق مبتكرة، وخلق بيئة عمل تدعم التجريب والتعلم من الأخطاء مما يشجع الموظفين على تجربة تقنيات وأساليب جديدة دون خوف من الفشل.

- تعزيز استخدام الأدوات التحليلية المتقدمة

على الرغم من أن نسبة جيدة من المشاركين أشاروا إلى وجود أهداف محددة وخطط واضحة، إلا أن استخدام الأدوات التحليلية مثل SWOT و PEST لم يكن كافياً. يجب على المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر تعزيز استخدام هذه الأدوات لضمان اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة ومبنية على فهم شامل للبيئة الداخلية والخارجية.

- مراجعة وتحديث الخطط الاستراتيجية بانتظام

أظهرت النتائج أن 13% فقط من المشاركين يقومون بمراجعة خططهم بانتظام بناءً على تغيرات السوق والبيئة الخارجية. لذلك، يجب على المنشآت تبني منهجية مراجعة دورية للخطط الاستراتيجية لضمان ملاءمتها وتحديثها وفقاً للتغيرات الديناميكية في السوق.

- زيادة إشراك الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي

تشير النتائج إلى أن نسبة إشراك الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي منخفضة. يجب على المنشآت تعزيز مشاركة الموظفين في جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي لضمان توافق الأهداف وتحقيق التزام أكبر من جانبهم، مما يعزز من فعالية تنفيذ الاستراتيجيات.

- تعزيز الاعتماد على البيانات والتحليلات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

على الرغم من أن 44.4% من المشاركين يعتمدون على البيانات والتحليلات في اتخاذ قراراتهم الاستراتيجية، إلا أن هذه النسبة تشير إلى مجال كبير للتحسين. يجب على المنشآت زيادة الاعتماد على البيانات والتحليلات من خلال الاستثمار في التكنولوجيا والأنظمة التي تدعم جمع وتحليل البيانات بشكل فعال، وتوفير التدريب اللازم للموظفين لاستخدام هذه البيانات في عملية اتخاذ القرار.

- تعزيز عملية اتخاذ القرارات الإدارية

النتائج تشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساهم بشكل كبير في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية. ينبغي على المنشآت الاستمرار في تعزيز هذه العملية من خلال توفير التدريب اللازم للمديرين على أفضل الممارسات في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات المبنية على تحليل البيانات.

- تعزيز استخدام البيانات والتحليلات

يجب على المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر زيادة الاعتماد على البيانات والتحليلات في عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال تحسين البنية التحتية التقنية وتوفير برامج تدريب شاملة لتعليم الموظفين كيفية استخدام أدوات التحليل المختلفة، وتوظيف خبراء البيانات لدعم الفرق الداخلية وتقديم رؤى استراتيجية مبنية على تحليل البيانات.

- الاستثمار في تقنيات جديدة

ينبغي على المنشآت التركيز على الاستثمار في تقنيات جديدة لتعزيز أدائها وكفاءتها التشغيلية من خلال تحديد أولويات الاستثمار في الأتمتة والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، والبحث عن التمويل والدعم من

برامج الدعم الحكومي أو صناديق الاستثمار الخاصة، ومراقبة التطورات التكنولوجية باستمرار وتطبيقها حسب الضرورة.

- مراجعة وتحديث الأدوات التكنولوجية بانتظام

ينبغي على المنشآت مراجعة وتحديث الأدوات التكنولوجية المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي بشكل دوري لضمان ملاءمتها وتحديثها وفقًا لأحدث الابتكارات من خلال إجراء تقييمات دورية لمراجعة فعالية الأدوات الحالية، وتحديث البرمجيات والمعدات بانتظام، والاستعانة بخبراء في مجال التكنولوجيا لتقديم توصيات حول الأدوات الجديدة التي يمكن أن تحسن من عمليات التخطيط الاستراتيجي.

- تحسين جودة الخدمات التعليمية

لتعزيز جودة الخدمات التعليمية، يجب على المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحديد احتياجات الطلاب وتطوير برامج تعليمية تلبى هذه الاحتياجات بشكل فعال. ينبغي التركيز على تحسين كفاءة المدرسين من خلال توفير التدريب المستمر وتطوير المناهج الدراسية بما يتماشى مع أحدث التطورات في مجال التعليم. كما يمكن دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية لتحسين جودة التعليم وتوسيع الوصول إلى الموارد التعليمية.

- تحسين إدارة الموارد المالية والبشرية

ينبغي على المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر تحسين إدارة الموارد المالية والبشرية من خلال التخطيط الاستراتيجي. يجب تحديد أفضل السبل لاستخدام الموارد المالية بفعالية من خلال وضع أولويات الإنفاق وتخصيص الموارد بشكل يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية. كما ينبغي تطوير استراتيجيات لتوظيف وتدريب الموظفين وتطويرهم لضمان استخدام الموارد البشرية بكفاءة. تحسين إدارة الموارد يمكن أن يساهم في زيادة

- تعزيز برامج الدعم المالي الحكومي

يجب على الحكومة تعزيز برامج الدعم المالي للمنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر من خلال تقديم قروض ميسرة، منح، وإعفاءات ضريبية. هذا سيساعد المنشآت في الحصول على التمويل اللازم لتنفيذ خططها الاستراتيجية بكفاءة، مما يعزز من قدرتها على النمو والتوسع. كما ينبغي تبسيط الإجراءات البيروقراطية للحصول على التمويل، مما يسهل على المنشآت الوصول إلى الموارد المالية بسرعة وفعالية.

- تنظيم دورات تدريبية وورش عمل

ينبغي على الحكومة تنظيم المزيد من الدورات التدريبية وورش العمل التي تركز على تحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لأصحاب المنشآت والمديرين. يجب أن تشمل هذه الدورات مواضيع مثل تحليل البيانات، تطوير الاستراتيجيات، وإدارة المشاريع. هذه البرامج التدريبية ستساعد على تعزيز القدرات الإدارية والاستراتيجية للمنشآت، مما يمكنها من التخطيط والتنفيذ بشكل أكثر فعالية..

- تقديم استشارات مالية وإدارية

ينبغي على الحكومة توفير استشارات مالية وإدارية للمنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر لمساعدتها في التغلب على التحديات المالية والإدارية. يمكن لهذه الاستشارات أن تشمل كيفية إدارة الموارد المالية بفعالية، تطوير خطط عمل قوية، وتحسين الكفاءة التشغيلية. هذا الدعم سيعزز من قدرة المنشآت على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنافس في السوق.

المراجع References

- المراجع العربية

- الجهني، عبد الله سعيد. (2023). "مرصد المنشآت الصغيرة والمتوسطة". مجلة الأبحاث الاقتصادية.
- الجهني، فاطمة عبد الرحمن. (2022). "التخطيط الاستراتيجي والتحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة في القطاع السياحي في السعودية". مجلة البحوث السياحية، 14(2)، 44-59.
- الحسون، محمد إبراهيم. (2021). "المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية: التحديات والمعالجات".
- الزهراني، عبد العزيز. (2020). "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية 4(1)، 158-184.
- السبيعي، محمد أحمد. (2019). "أثر التخطيط الاستراتيجي على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية". مجلة الدراسات الإدارية، 10(3)، 85-102.

- الشويعر، أحمد عبد الرحمن. (2023). "أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة". مجلة الإدارة المالية.
- العتيبي، نورة بنت محمد. (2021). "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء التنظيمي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصحة". مجلة الإدارة الصحية، 12(4)، 67-8.
- الفهد، محمد علي. (2023). "ممارسات التخطيط الإستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية". مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية.
- القحطاني، عبدالله سعيد. (2020). "تأثير التخطيط الاستراتيجي على التحديات المالية في المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في قطاع التجزئة". مجلة الإدارة المالية، 8(1)، 123-140.
- كلفوت، م & الشمري، و. (2023). "دور التخطيط الإستراتيجي على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على محكمة الاستئناف والمحكمة العامة بجدة". 1-16.
- منصور، علي ناجح علي. (2020). "المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية بين الواقع والمأمول في ضوء رؤية 2030".
- عبد الله، خالد محمد. (2022). "واقع قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دول مجلس التعاون الخليجي". مجلة التعاون الاقتصادي.

- المراجع الأجنبية

- Alenzy, M. (2018). Strategic Approach of Saudi Small and Medium-Sized Enterprises: More of Emergent or Deliberate? International Business Research, 11, 110. <https://doi.org/10.5539/ibr.v11n3p110>
- Ali, A. (2020). The effect of Internal Marketing on Marketing Performance: A Survey of Workers Opinion in the Public and Private Banks in Duhok Governorate. International Journal of Innovation, Creativity and Change, 13(12), 181-201.
- Alotaibi, H. J. M. (2015). Strategic Planning in Saudi SMEs: Case Studies in the Private Health Insurance Sector. International Journal of Management Science and Business Research, 4(9), 19-25.
- GCF. (2015). The 8th Global Competitiveness Forum.

-
- Group, O. B. (2019). Starting small: A key role is played by small and medium-sized enterprises (SMEs) in fostering new job opportunities and economic growth. Retrieved July 4, 2024, from <https://oxfordbusinessgroup.com/reports/saudi-arabia/2019-report/economy/starting-small-a-key-role-is-played-by-small-and-medium-sized-enterprises-smes-in-fostering-new-job-opportunities-and-economic-growth>
 - منشآت. (2024). من نحن. Retrieved 04/07/2024, from <https://www.monshaat.gov.sa/ar/about>.
 - O'NEAL, T. (2024). The Risk of Internal and External Factors on Small Businesses [Dissertation Manuscript, National University]. San Diego, California.
 - Ogbeide, G. A., & Harrington, R. J. (2011). The relationship among participative management style, strategy implementation success, and financial performance in the foodservice industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 774-782.
 - Rațiu, M., & Purcărea, I. (2015). Digital Tourism on the Way to Digital Marketing Success. *Holistic Marketing Management Journal*, 5, 30-37.
 - Verma, S., Warriar, L., Bolia, B., & Mehta, S. (2022). Past, present, and future of virtual tourism-a literature review. *International Journal of Information Management Data Insights*, 2(2), 1-15. Doi: 10.1016/j.jjime.2022.100085