

ممارسات التخطيط الإستراتيجي في المنشآت الصغيرة  
والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.. دراسة ميدانية

**Strategic Planning Practices in Small and  
Medium Enterprises in the Kingdom of Saudi**

**Arabia:**

**A field Study**

محمد بن عطية الحربي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية إدارة الأعمال

جامعة الطائف

البريد الإلكتروني: [m.alharbi@tu.edu.sa](mailto:m.alharbi@tu.edu.sa)

## الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن واقع ممارسات التخطيط الإستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، من خلال التعرف على (أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي المستخدمة، الأطراف المشاركة في صياغة الخطط الإستراتيجية، الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة الإستراتيجية، الموقف تجاه التخطيط الإستراتيجي، ومعوقات تنفيذ الخطط الإستراتيجية) في المنشآت محل الدراسة.

واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من عدد (384) منشأة، وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (294) إستبانة، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها: أن أكثر أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي استخدامًا في المنشآت الصغيرة والمتوسطة هي: تحليل التكاليف والعوائد، والتحليل الرباعي (نقاط القوة والضعف، والفرص، والتهديدات)، والتحليل المالي لنفس المنشأة، وإن التركيز على العمليات والممارسات اليومية، وسرعة التغير في بيئة منظمات الأعمال اليوم، ونقص الموارد البشرية المؤهلة؛ تعتبر من أهم معوقات تنفيذ الخطط الإستراتيجية في المنشآت المبحوثة.

ولقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، منها: أهمية قيام المنشآت محل الدراسة بالعمل على زيادة استخدام الأدوات والأساليب الأقل استخدامًا، سواء التي تضمّنتها الدراسة الحالية، أو غيرها من الأدوات والأساليب المتوافرة في أدبيات التخطيط الإستراتيجي، إتاحة الفرصة لجميع الأطراف في المنشأة للمشاركة في صياغة الخطة الإستراتيجية، وقيام المنشآت محل الدراسة باتخاذ قرارات وإجراءات تعمل على القضاء على معوقات تنفيذ الخطط الإستراتيجية الخاصة بها.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي، المنشآت الصغيرة والمتوسطة، المملكة العربية

السعودية.

## **Abstract:**

The current study aimed to reveal the reality of strategic planning practices in small and medium enterprises in the kingdom of Saudi Arabia, by identifying (tools and methods of the used strategic planning, the parties involved in formulating strategic plans, the period of time for the strategic plan, attitude towards strategic planning, and the obstacles that stands in the way of implementing strategic plans).

The study based on the descriptive survey method, the sample of the study consisted of (384) enterprise and the number of the valid questionnaires for statistical analysis reached (294) questionnaires, after analyzing the data, the study reached number of results among the most prominent: The most common used strategic planning tools and methods in small and medium facilities are: cost- benefit analysis, SWOT analysis, financial analysis of the same enterprise, focus on daily operations and practices, the speed of change in the environment of today business organizations , and the lack of qualified human resources are the most important obstacles that stand in the way of implementing strategic plans of the subjected enterprises.

This study had number of recommendations, including: The subjected enterprises must increase the use of less- used tools and methods mentioned in the current study or other available tools and method of strategic planning. All parties of the enterprise must have the opportunity to participate with formulating strategic plan. The subjected facilities must take decisions and actions that eliminate obstacles that stand in the way of implementing their own strategic plans.

Keywords: strategic planning, small and medium enterprises, kingdom of Saudi Arabia.

## مقدمة:

في الواقع لا يمكن تجاهل الدور المحوري للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في الوقت الحاضر. أهمية هذه المنشآت منبعه كونها تمثل 90% من منشآت الأعمال، كما أنّها مسؤولة عن أكثر من ثلثي الوظائف في جميع أنحاء العالم، أضف إلى ذلك أنّها تستأثر بأغلبية عمليات استحداث الوظائف الجديدة، حسب ما أشارت إليه منظمة العمل الدولية (2019)، إضافة إلى ذلك، ووفقاً لذات المنظمة تُسهم هذه المنشآت -في معظم بلدان منظمة التعاون والتنمية (OECD)- في الميدان الاقتصادي بأكثر من 50% من الناتج المحلي الإجمالي، وتُشير بعض التقديرات العالمية إلى أنّه قد يصل إلى 70%، ويختلف هذا الإسهام باختلاف القطاعات، ويكون مرتفعاً للغاية في قطاع الخدمات، الذي تستأثر فيه المنشآت الصغيرة والمتوسطة بنسبة لا تقل عن 60% من الناتج المحلي الإجمالي في جميع بلدان هذه المنظمة.

وبناءً عليه فالمنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم على نطاق واسع تُعدُّ بمثابة المحركات الرئيسة للابتكار، والنمو الاقتصادي، والتوظيف في الاقتصاد العالمي بشكل عام، وفي الأسواق الناشئة بشكل خاص، حيث لعبت هذه المنشآت دوراً حاسماً في خلق فرص العمل، بالإضافة إلى تقديم مساهمة كبيرة في الناتج المحلي الإجمالي للدول، ولذلك لا غرابة أن تُعدَّ هذه المنشآت من أهم روافد عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول، وبخاصة الدول النامية، وذلك نظراً لما توفّره هذه المنشآت من فرص عمل لكافة الطبقات الاجتماعية بكلفة استثمارية أقل من المشروعات الكبيرة، وتكاملها في سلاسل إنتاج السلع والخدمات مع المشروعات الكبيرة، بما يساعد على تنويع هيكل الناتج المحلي الإجمالي، وتحسين مستويات الدخل الفردي، وهو ما جعل العديد من اقتصادات السوق الناشئة والدول النامية تعوّل عليها كثيراً لخفض معدلات البطالة والفقر، لا سيما في المناطق الريفية، والمناطق الواجهة اقتصادياً، بما يساعد على التوازن في تحقيق التنمية الاقتصادية (عبد المنعم، طلحة وإسماعيل، 2019).

ومع تبيّن عدد من الدول العربية لسياسات ومبادرات متعدّدة للنهوض بهذا

القطاع، إلا أن مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي والتشغيل في بعض الدول العربية تحتاج إلى مزيد من التحسين بالنظر إلى المستويات الممكن تحقيقها، حيث لا زالت مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي في عدد من الدول العربية بين 22 و80%، حيث تنخفض تلك المساهمة في الدول المصدّرة للنفط، وترتفع في الدول العربية ذات الاقتصادات الأكثر تنوعاً، كما يتراوح متوسط مساهمة هذا القطاع في التشغيل في القطاع الرسمي في الدول العربية بين 9.9 و49% مقابل حوالي 60% للمتوسط المُسجّل في الدول النامية (عبد المنعم، طلحة وإسماعيل، 2019).

على الجانب الآخر لا زالت المنشآت الصغيرة والمتوسطة تواجه تحديات ومعوّقات عدة تُحدُّ من درجة فعاليتها في القطاع الخاص، لكن من أبرز هذه المعوقات نقص قدرات موظفي هذه المنشآت وكفاءتهم الوظيفية في مجال التخطيط الإستراتيجي (O'Regan and Ghobadian, 2002)، وهو محور اهتمام الدراسة الحالية.

في المملكة العربية السعودية تواجه هذه المنشآت عدداً من التحديات، لعل ممن أبرزها صعوبات التمويل والدعم المالي، نقص مهارات مواردها البشرية، ضعف أساليب ووسائل التكنولوجيا المستخدمة بها، قلة فرص التدريب والتطوير والابتكار، ومحدودية معرفة القيادات بأساليب وممارسات التخطيط الإستراتيجي، هذا فضلاً عن مشاكل أخرى (Sadi and Henderson, 2011). أما على الجانب الإستراتيجي فقد انتهت دراسة (Al Ghamdi (2005 إلى أن 10% فقط من المنظمات السعودية تستخدم أدوات وتقنيات التخطيط الإستراتيجي، ولذلك تأتي هذه الدراسة محاولةً فُهم واقع التخطيط الإستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وخاصة التعرف على ممارسات التخطيط الإستراتيجي في هذه المنشآت.

### مشكلة الدراسة:

تلعب المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية دوراً كبيراً في نمو وتوسّع الأنشطة التجارية، حيث يبلغ العدد الإجمالي للمنشآت العاملة في القطاع الخاص بالسعودية (543,063) منشأة، تمثّل المنشآت الصغيرة والمتوسطة منها أكثر

من 97%، حيث يبلغ عددها (539,810) منشأة، توفر فرص عمل لأكثر من 65% من القوى العاملة في القطاع الخاص السعودي، وتساهم بـ 21% في الناتج المحلي الإجمالي للمملكة العربية السعودية (الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، 2019).

وتماشياً مع رؤية المملكة 2030 تستهدف هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة رفع مساهمة هذا النوع من المنشآت في الناتج المحلي الإجمالي للمملكة العربية السعودية إلى 35%، بهدف الوصول لقريب من نسبة 46%، وهو المعدل في أكبر 15 اقتصاداً من اقتصاديات العالم.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد الذي توليه حكومة المملكة العربية السعودية بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة، إلا أنها تواجه العديد من التحديات والصعوبات التي تم الإشارة إليها سابقاً. هذه التحديات والمشكلات قد تُحد من نمو واستمرار المنشآت الصغيرة والمتوسطة، حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن متوسط عمر هذا النوع من المنشآت في بيئة الأعمال السعودية 7 سنوات فقط (Hertog, 2010).

لذا سنتطرق هذه الدراسة لأحد أهم التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، وهو التخطيط الاستراتيجي، من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما هي ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية؟

### أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، من خلال معرفة ما يأتي:
- أدوات وأساليب التخطيط الاستراتيجي المستخدمة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- الأطراف المناط بها مهمة صياغة الخطة الاستراتيجية في المنشآت الصغيرة

- والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
- الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة الإستراتيجية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- موقف المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية من التخطيط الإستراتيجي.
- معوقات تنفيذ الخطط الإستراتيجية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.
- تقديم توصيات ومقترحات لتحسين ممارسة التخطيط الإستراتيجي في بيئات المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

### أهمية الدراسة:

#### أولاً: الأهمية العلمية:

مما يؤكد أهمية الدراسة الحالية ما أشار إليه (Aldehayyat and Twaissi (2011) من أنه مع أن إجراءات الإدارة الإستراتيجية غير مناسبة بشكل خاص للشركات الصغيرة بسبب افتقارها إلى الموارد الإدارية والمالية -حسب ما أشارت إليه الدراسات السابقة- إلا أن نتائج البحث التجريبي تؤكد أن هنالك عددًا متزايدًا من الشركات الصغيرة التي تتبنى التخطيط الإستراتيجي بسبب إيمانها بفوائده، خاصة فيما يتعلق بتعزيز أداء الشركات، أضف إلى ذلك أن معظم الدراسات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي في الشركات الصغيرة وعلاقتها بالأداء تم إجراؤها في الولايات المتحدة، وعدد قليل منها في بلدان متقدمة كالمملكة المتحدة، وفي ذات الوقت تم إيلاء القليل من الاهتمام لدراسة التخطيط الإستراتيجي في الأعمال التجارية الصغيرة في سياق الشرق الأوسط بشكل عام (Aldehayyat and Twaissi, 2011).

كذلك يرى (O'Regan and Ghobadian (2002) أنه لم يُول سوى القليل من الاهتمام لعمليات وضع الإستراتيجيات وفعاليتها في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم، بل إنه غالبًا ما يفشل التخطيط في هذه المنشآت بسبب مشاكل التنفيذ المرتبطة

غالبًا بنقص قدرتها على تحديد العوائق المحتملة للتخطيط الإستراتيجي والتغلب عليها، ومما يؤكد ذلك ما أشارت إليه دراسة حديثة من أن دراسات الإدارة الإستراتيجية التي تركز على منطقة الخليج العربي قليلة جدًا (Alharbi, Dowling and Bhatti, 2019)، ويبدو الأمر أكثر وضوحًا في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، كما أشارت إلى ذلك عدد من الدراسات الحديثة، منصور (2020) على سبيل المثال.

ولذلك تأتي الدراسة الحالية للمساهمة في سد النقص الموجود بأدبيات التخطيط الإستراتيجي في منطقة الخليج العربي بشكل عام، وفي المملكة العربية السعودية بشكل خاص.

### ثانيًا: الأهمية العملية

تنبع الأهمية العملية للدراسة الحالية، أنه من خلال جزء الدراسة الميدانية فيها تستطيع المنشآت الصغيرة والمتوسطة - محل الدراسة - التعرف على مدى ممارستها لأبعاد التخطيط الاستراتيجي وبيان جوانب القوة والضعف في هذه الممارسة، ومن ثم العمل لتعزيز وتطوير نقاط القوة من جانب، ومن جانب آخر القضاء على نقاط الضعف أو التقليل منها كحد أدنى؛ مما سيساهم في تحقيق هذه المنشآت للأهداف التي تسعى لتحقيقها من ممارستها لعملية التخطيط الاستراتيجي بشكل خاص ولأهدافها بشكل عام.

### أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس يتمثل في: ما هي ممارسات التخطيط الإستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية؟ ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هي أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي المستخدمة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية؟
- ما هي الأطراف المشاركة في صياغة الخطة الإستراتيجية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية؟



- ما هي الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة الإستراتيجية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية؟
  - ما هو موقف المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية من التخطيط الإستراتيجي؟
  - ما هي معوقات تنفيذ الخطط الإستراتيجية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية؟
- فروض الدراسة:**

الفرض الأول: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في استخدام أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وفقاً للمتغيرات التنظيمية التالية (نوع القطاع، مدة مزاوله النشاط الاقتصادي، عدد العاملين، وإدارة المنشأة).

الفرض الثاني: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في موقف المنشآت الصغيرة والمتوسطة تجاه التخطيط الإستراتيجي وفقاً للمتغيرات التنظيمية التالية (نوع القطاع، مدة مزاوله النشاط الاقتصادي، عدد العاملين، وإدارة المنشأة).

الفرض الثالث: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في معوقات تنفيذ الخطط الإستراتيجية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وفقاً للمتغيرات التنظيمية الآتية (نوع القطاع، مدة مزاوله النشاط الاقتصادي، عدد العاملين، وإدارة المنشأة).

### **حدود الدراسة:**

الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على معرفة ممارسات التخطيط الإستراتيجي الآتية: (الأدوات والأساليب المستخدمة في عملية التخطيط الإستراتيجي، الجهات المشاركة في عملية صياغة الخطة الإستراتيجية، الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة الإستراتيجية، موقف المنشأة تجاه التخطيط الإستراتيجي، ومعوقات التخطيط الإستراتيجي).

الحدود المكانية: اقتصر النطاق المكاني لهذه الدراسة على المنشآت الصغيرة

والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية: امتدت الفترة الزمنية لجمع البيانات الميدانية المتعلقة بالدراسة ما بين أكتوبر ونوفمبر 2020.

### **مصطلحات الدراسة:**

المنشآت الصغيرة: هي تلك المنشآت التي يصل عدد موظفيها بدوام كامل من موظف واحد إلى 49 موظفًا، وإيراداتها من صفر إلى 40 مليون ريال سعودي (منشآت، 2020).

المنشآت المتوسطة: هي تلك المنشآت التي يصل عدد موظفيها بدوام كامل من 50 إلى 249 موظفًا، وإيراداتها من 40 إلى 200 مليون ريال سعودي (منشآت، 2020).

### **الإطار النظري:**

#### **مفهوم التخطيط الإستراتيجي:**

على الرغم من أنه لا يوجد إجماع محدد لتعريف التخطيط الإستراتيجي، إلا أنه يمكن القول بأنه ذلك النوع من التخطيط المستقبلي الذي يراعي ما يحيط بالمنظمة من قوى وعوامل خارجية باعتبار، أنها قد تكون أكثر تأثيرًا في قوتها من القوى والعوامل التنظيمية وبين عناصر البيئة الخارجية، بما يسهم في إمكانية اكتشاف واستطلاع الفرص والإمكانيات الجديدة المختلفة والمتاحة لمستقبل المنظمة حسب رأي عبد الفتاح اللوزي، وتاردس (2015).

كما أنه يعرف أيضًا بأنه تلك العملية التي تسعى من خلاله المنظمة إلى تطوير والحفاظ على التوافق الإستراتيجي بين أهداف المنظمة وقدراتها، وفرصها التسويقية المتغيرة، معتمدةً في ذلك على تطوير رسالة مؤسسية واضحة، ودعم مستمر للأهداف والغايات، ووضع للخطط السليمة، مع اهتمام بالتنفيذ المناسب لهذا التخطيط، ولهذا فالتخطيط الإستراتيجي يهتم بتحديد الأهداف، والخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف،

وسبل التنفيذ، وفحص العملية التشغيلية، ووضع التعديلات المحتملة، مع اهتمام أكبر بوضع خطة للطوارئ (Alenezi, 2019).

وبناءً عليه فالتخطيط الإستراتيجي، وفقاً لرأي Aldehayyat and Twaissi (2011)، هو عملية تحليلية ومنهجية مدروسة، وهو في ذات الوقت يشكّل نقطة انطلاق للإدارة العليا في رسم وتنفيذ خططها وسياساتها وأنشطتها (سلامة، 2019).

### أهمية التخطيط الإستراتيجي:

خلقت المنافسة العالمية بين المنظمات الحاجة إلى عمل إستراتيجي هادف، وعمليات صنع القرار الفعّال، هذا فضلاً عن أنّ تميّز المنظمات وبقائها مرهون بالنمو وامتلاك الميزة التنافسية، ولذلك فعليها أن تبحث عن طرق أكثر نجاحاً لتحقيق أهدافها وغاياتها، خاصة في ظل واقع يتسم بالتعقيد المتزايد والمستقبل غير المؤكد، وبالتالي فقيادات هذه المنظمات بأمرس الحاجة إلى أدوات وتقنيات وأساليب عمل تدعم قدراتهم على اتخاذ قرارات أفضل، ولا غنى لهم في هذا الصدد عن تبني الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، والاستفادة من أدواتها وتقنياتها، حيث يؤدي استخدامها الصحيح إلى تحسين أداء وكفاءة المنظمات (Qehaja, Kutllovci and Pula, 2017).

ولذلك لا غرابة أن يحظى التخطيط الإستراتيجي وأثر ممارساته على أداء ونمو المنظمات المعاصرة باهتمام واسع من قِبَل باحثي الإدارة، بل لا زالت تؤكد أدبيات هذا المجال على وجود علاقة إيجابية بين التخطيط والأداء التنظيمي، وهذا يدعم الفكرة القائلة بأنّ تحسّن أداء ونمو ونجاح المنظمات عماده الأساسي وركيزته هو التخطيط الإستراتيجي (Yusuf and Saffu, 2009). بالإضافة إلى ذلك تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي في كونه سمة مميزة وبارزة لنجاح المنظمات، وخاصة المنشآت الصغيرة منها، حسب ما انتهت إليه دراسة (Berry 1998).

ولا يقتصر دور التخطيط الإستراتيجي في تفعيل إمكانيات المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتعزيز قدراتها على فهم أفضل للبيئة التي تعمل فيها، وتوضيح قدراتها، وقيودها، وعملائها، وإمكاناتها فحسب، بل يتعدى ذلك إلى تمكينها من العمل

بمرونة في بيئة تنافسية متغيرة، وضمان تركيز طاقتها وإمكانياتها المادية والبشرية نحو الأهداف والغايات المرسومة، وما هو أبعد من ذلك هو أنّ التخطيط الإستراتيجي يستند بلا ريب على التفكير الإستراتيجي، ويركز على وضع أهداف واقعية تتفق مع غايات المنظمة وأهدافها.

أيضًا -على الجانب الآخر- يدعم التخطيط الإستراتيجي جهود المنظمة في فهم المواقف والأزمات وتحديد أفضل السبل والبدائل الإستراتيجية لمواجهتها، بل يساهم التخطيط الإستراتيجي في تحسين فعالية المنظمة؛ لأنه يركز على مناقشة وتحليل القضايا الرئيسية التي تواجهها المنظمة، وتحوّل دون تحقيقها لأهدافها، وهو في ذات الوقت يساعد المنظمة على الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة، حيث إنّه يعتمد بشكل أساسي على مفهوم الأولوية في تحقيق الأهداف واستثمار الطاقات. كذلك تحسين عملية اتخاذ القرار هو من نتائج ممارسة التخطيط الإستراتيجي، كما أنّ اتخاذ القرار مرتبط بالنتائج الإستراتيجية المستقبلية، حسب ما رأى (Bryson, Berry, and Yang (2010).

علاوة على ذلك، واستنادًا لكل من (Aldehayyat and Twaissi (2011) و (Greenley (1986)، تظهر فوائد أخرى من اتخاذ القرار الإستراتيجي عندما تستخدم المنظمات التخطيط الإستراتيجي لفرص التسويق المستقبلية، خاصة في الأسواق الناشئة، ومن الممكن أن تشمل هذه الفوائد: تنسيق ممارسات العمل في جميع أنحاء المنظمة، تعزيز الاتصال الداخلي، تعزيز المواقف الإيجابية نحو التغيير، المساعدة في تحديد الأولويات ضمن توقيت الخطة، المساهمة في القدرة التنافسية، والمساعدة في تقييم ومراجعة الأداء والتقدم نحو تحقيق الأهداف.

### **أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي:**

تتنوّع وتتعدّد أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي المستخدمة من قِبَل منظمات القطاعين العام والخاص في مختلف دول العالم، وفي هذا الصدد أشارت دراسة (Qehaja, et al., (2017، التي تضمنت مراجعة 27 دراسة تجريبية -تناولت استخدام أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي في منظمات مختلفة الحجم والصناعة في جميع

أنحاء العالم- إلى أن أداة SWOT analysis (نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات) تعتبر أكثر أداة مستخدمة من بين أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي، ثم تلاها أسلوب المقارنة المرجعية، وفي المرتبة الثالثة جاء أسلوب PEST analysis (العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية)، وفيما يتعلق بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة على وجه الخصوص يأتي أسلوب SWOT analysis في مقدمة الأدوات والأساليب المستخدمة ثم أسلوبا PEST analysis وإعداد الميزانية على التوالي، ووفقاً لـ Helms and Nixon (2010) اللذين قاما بمراجعة أكاديمية حول أسلوب SWOT analysis وتوصلاً إلى أن هذا الأسلوب يظل أداة مفيدة للتخطيط الإستراتيجي مع أنه يعتبر من أقدم أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي (Alahrbi et al., 2019)، وقد يعود تفضيل المديرين لهذه الأداة أو الأسلوب إلى شهرته الواسعة، وسهولة استخدامه، وعدم حاجته إلى تدريب أو مهارات محددة لفهمه أو تطبيقه على أرض الواقع (Mattheeussen and Spontak, 2018).

إضافة إلى ذلك هنالك العديد من الأدوات والأساليب التي تتبناها المنظمات المعاصرة -بغض النظر عن أحجامها وقطاعاتها ومستوياتها التنظيمية- عند قيامها بعمليات التخطيط الإستراتيجي، ومن بين أهم هذه الأدوات والأساليب تحليل القوى الخمسة (Porter, 2008)، تحليل الفجوة (Elbanna, 2010)، تحليل أصحاب المصلحة (Cooper and Downer, 2012)، تحليل عوامل النجاح الرئيسية، بناء السيناريو، دورة حياة المنتج، تحليل سلسلة القيمة (Siddique, 2015).

ووفقاً لما أشارت إليه دراسة Berry (1998)، فإنه يجب على المديرين -وخاصة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة- التأكيد على العناصر التحليلية الموضوعية، أو الأدوات والأساليب لعملية التخطيط الإستراتيجي، وهي: مسح البيئة، تحليل النشاط التنافسي، تقييم نقاط القوة والضعف، تحديد وتقييم مسارات العمل البديلة، ومراجعة وتنقيح الخطط.

على الجانب الآخر لعل من أبرز ما يمكن أن ينبثق عن تبني هذه العناصر ما يلي

(Qehaja et al., 2017):

- زيادة الوعي ببيئة الأعمال والقضايا الإستراتيجية، والفرص والتهديدات التي تساعد على تقليل المخاطر التي ينطوي عليها اتخاذ القرارات التنظيمية.
- تحديد الأولويات، وتوفير إطار عمل لتقييم الأهمية النسبية لأعمال المنظمة المختلفة.
- آلية جيدة تساهم في زيادة المهارات التحليلية والتشخيصية للمديرين.
- مساعدة الأكاديميين والممارسين في الابتعاد عن النهج المعيارى والعقلاني إلى مناهج أكثر إنسانية وقائمة على الممارسة لفهم كيفية استخدام هذه العناصر والأدوات.

### معوقات التخطيط الإستراتيجي:

أشارت العديد من الدراسات إلى أنه على الرغم من الصياغة الجيدة للخطط الإستراتيجية التي تقوم بها أغلب المنظمات، إلا أنها تعاني من عدم قدرتها على تنفيذ هذه الخطط بالشكل المطلوب، وذلك نظرًا لوجود العديد من المعوقات الداخلية والخارجية التي تحدُّ من التنفيذ الجيد للخطط الموضوعة ( Obeidat, Al-Hadidi, 2017). تبرز غالبًا هذه المعوقات في أثناء مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية، التي تُعدُّ في واقع الأمر مرحلة مهمة وركيزة أساسية في نقل الخطة إلى أرض الواقع. في ذات الوقت نبَّهت عدد من الدراسات الحديثة على تجاهل الأكاديميين والممارسين على حد سواء بدراسة هذه المرحلة في ظل اهتمامهم وتركيزهم على مرحلة صياغة الإستراتيجية، مما دعا ذلك الكثير من المهتمين إلى المطالبة بزيادة التركيز على المشاكل والمعوقات التي تحدث أثناء عملية التنفيذ، حسب رأي Chaimankong and Prasertsakul (2019).

في ذات السياق تؤكد Mara (2000) أنه على الرغم من أهمية التخطيط الإستراتيجي ومساهمته في زيادة استجابة المنظمات لمتطلبات البيئة المحيطة بها، والعمل على تخصيص مواردها بشكل أفضل، إلا أنها تعتقد أنه عملية مكلفة وتستنفد وقتًا طويلًا، وهو ما لم تستطع أغلب المنظمات -خاصة الصغيرة والمتوسطة منها-

الالتزام (الوفاء) بمتطلباته، بسبب عدم امتلاكها للموارد الكافية لذلك، وهذا ينسجم مع ما أشار إليه سابقاً (Nelson (1990) من أنّ عملية التخطيط الإستراتيجي تتطلب توافر العديد من المتطلبات، التي يأتي في مقدمتها وجود الوقت الكافي والعمل الجاد في التنفيذ. وتتعدّد المعوقات التي تُحوّل دون التنفيذ الجيد للخطط الإستراتيجية الموضوعة من قِبَل القيادات في كافة المنظمات على اختلاف أحجامها، وقد حاول Alashloo, Castka, and Sharp (2005) تصنيف العوامل التي تُعيق تنفيذ الخطط الإستراتيجية في أربع مجموعات من المعوقات تمثّلت في المجموعات التالية: قضايا تنظيمية، قضايا إدارية، قضايا فردية، ونتائج التخطيط، كذلك من ضمن المعوقات الرئيسة في تنفيذ الخطط الإستراتيجية ضعف أنظمة الاتصالات بين الوحدات المكوّنة للهيكل التنظيمي للمنظمة، عدم قدرة قيادات المنظمة على القيام بمتطلبات تنفيذ الخطط الإستراتيجية، وعدم التأكد من الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة; (Ogbeide and Harrington, 2011; Chaimankong and Prasertsakul, 2019).

كما أضاف اللوزي (2000) عدداً من المعوقات التي تساهم في عدم تحقيق الخطط الإستراتيجية لأهدافها المرسومة، وقد تؤدي في نهاية المطاف إلى الفشل الكامل في تنفيذ مثل هذه الخطط، ومن ضمن هذه المعوقات (القحطاني، 1441):

- عوائق تنظيمية، مثل النقص بالبيانات والمعلومات، وعدم توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، كما يندرج ضعف الهيكل التنظيمي من ضمن هذا النوع من المعوقات.
- عوائق بيئية: وتتمثّل في التغيرات والتحولات السريعة والمستمرة في أنواع البيئات المحيطة بالمنظمات، سواء كانت بيئة الصناعة التي تتبع لها المنظمة، أو البيئات السياسية، والقانونية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، مما يصعب عملية ممارسة التخطيط الإستراتيجي أو الالتزام بها.

### **المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية:**

للمنشآت الصغيرة والمتوسطة أهمية بالغة على الصعيدين الاقتصادي

والاجتماعي، وخاصة في دعم الاقتصاد الوطني، ومن أبرز ما يمكن أن تساهم به في هذا المجال زيادة الصادرات، وخلق فرص عمل جديدة للشباب السعودي، وفتح أسواق عمل جديدة، وتنويع مصادر الدخل، وتوسيع القاعدة الإنتاجية، كما أنها تشكّل أكثر من 90% من منظمات القطاع الخاص، ويعمل بها أكثر من 80% من القوى العاملة في القطاع الخاص السعودي (Adaileh, 2012)، ومع ذلك فإنّ هذه المنشآت تتسم بضعف مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي، وذلك ناتج عن تأخر وقصور من الجهات المعنية بتشريع أنظمة وقوانين تنظّم عملها، وتخلق بيئة استثمارية جاذبة لها (منصور، 2020)، ولذلك لا غرابة أن يبلغ متوسط عمر المنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية 7 سنوات فقط (Hertog, 2010).

بشكل عام تساهم المنشآت الصغيرة بنسبة لا تتعدى (20%) من الناتج المحلي الإجمالي السعودي مقارنة بالنسبة التي حققتها هذه المنشآت في الدول المتقدمة التي تصل إلى (70%)، كما لا تتعدى نسبة تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية (5%) من التمويل الإجمالي، وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالمعدلات العالمية، لذلك أولت الحكومة السعودية عناية واضحة بدعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ومن أهداف رؤية المملكة 2030 رفع نسبة مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في إجمالي الناتج المحلي، بحيث تصل إلى (35%)، ورفع نسبة مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي من (33%) إلى (35%) بحلول 2020م (منصور، 2020).

ووفقًا لنتائج مؤشر مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في القطاع الخاص للربع الثالث 2018م الذي أصدرته الهيئة العامة للإحصاء (2019)، فقد ارتفعت إيرادات المنشآت الصغيرة التي توظف من (6 إلى 49) موظفًا بنسبة قدرها (0.9%) مقارنةً بالربع الثالث من العام السابق 2017م، أما المنشآت المتوسطة التي توظف من (50 إلى 249) موظفًا فقد وصلت إيراداتها في الربع الثالث من عام 2018م إلى مائة وثلاثة عشر مليارًا، وستمائة وأربعة وخمسين مليونًا، وثمانمائة وتسعة آلاف ريال، مرتفعةً بذلك بنسبة قدرها (2.8%) مقارنةً بالربع الثالث من عام 2017م.



ولقد توصلت الدراسات التجريبية إلى أن استثمار مليون ريال سعودي، أي ما يعادل 375000 دولار أمريكي، في الشركات الكبيرة يمكن أن يخلق وظيفة إضافية واحدة، وإذا استثمر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة يمكن خلق أكثر من 28 فرصة عمل، كما تشير التقديرات إلى أن حوالي 5 ملايين سعودي يعتمدون على المشاريع الصغيرة والمتوسطة في معيشتهم (Ramady, 2010). ولذلك فمن المتوقع أن تلعب المنشآت الصغيرة والمتوسطة دورًا مهمًا في تنويع الاقتصاد السعودي (Otsuki, 2002).

أخيرًا تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية العديد من التحديات، لعل من أبرزها ما يأتي (منصور، 2020):

- (1) مشاكل التمويل كعدم منح إعفاءات وامتيازات خاصة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، وعدم قدرتها على الحصول على التمويل بتكلفة معقولة، وارتفاع أسعار الفائدة على القروض، وقصر فترة سداد القروض، وتعدد إجراءات الحصول على القروض وخلافه.
- (2) المشاكل المتعلقة بالتكنولوجيا، كضعف قدرة هذه المنشآت على التجديد والابتكار، وعدم توافر تخصصين ذوي مؤهلات فنية عالية في مجال البحث والتطوير.
- (3) المشاكل التسويقية المتمثلة في المنافسة المستمرة مع المنظمات الكبيرة، ودخول منتجات أجنبية ذات مواصفات وجودة عالية، وضعف الإمكانيات التسويقية لهذه المنشآت من حيث نقص الكفاءات والخبرات والقدرات التسويقية لدى العاملين به، وعدم وجود مؤسسات متخصصة لتسويق منتجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- (4) مشاكل العمالة، وتتمثل هذه المشاكل في عدم توافر العمالة الماهرة والرخيصة، ونقص العمالة المدربة والمتخصصة بهذه المنشآت، إضافة إلى جاذبية المنظمات الكبيرة من ناحية الأجور، وتفضيل العمالة المدربة العمل بها.
- (5) المشاكل الإدارية، ومن أبرزها ضعف الخبرة الإدارية لأصحاب وملاك هذه

المنشآت، مما يؤدي إلى وجود صعوبات في ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي، وارتفاع معدل التسرب الوظيفي بها، هذا عدا مجموعة كبيرة من العوائق الإدارية والإجراءات البيروقراطية المعقّدة التي تُحوّل دون تفعيل أنشطتها، وتُحدّ من فعاليتها في مجتمع الأعمال.

(6) المشاكل الاقتصادية، ومن بين هذه المشاكل صرامة الأنظمة الضريبية، وضعف إمكانيات هذه المنشآت، وعدم قدرتها على تحمّل الخسائر، مما قد يعرّضها للخروج من السوق خلال السنوات الأولى من حياتها، إضافة إلى عدم تمتّعها بالحوافز والمزايا الاستثمارية المقدّمة للمنظمات الكبيرة، كالإعفاءات الجمركية وأسعار الفائدة المنخفضة على القروض.

### الدراسات السابقة:

تناولت دراسة الفحطاني (2020) التحديات والمعوقات التي تواجه القائد الإستراتيجي عند تنفيذ التخطيط الإستراتيجي في رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وتكوّنت عينة الدراسة من مجموعة من الخبراء والمستشارين والموظفين العاملين في مكاتب تحقيق رؤية المملكة 2030 التابعة لعدد من الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، وتم استخدام إستبيان لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بالإجابة عن أسئلة الدراسة، وتوصّلت الدراسة إلى وجود عدد من المعوقات تواجه القائد الإستراتيجي عند تنفيذ التخطيط الإستراتيجي في رؤية المملكة 2030، من أهمها عدم وضوح مسؤوليات ومهام العاملين المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي، التطور التكنولوجي السريع، وخاصة فيما يتعلّق بنقل البيانات والمعلومات، واستمرار الاعتماد في إنجاز الأعمال على الإجراءات الورقية الروتينية.

هدفت دراسة منصور (2020) إلى تحديد أهم المعوقات والتحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج المقارن من خلال دراسة وتحليل الواقع الحالي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية مع مثيلاتها من المنشآت على المستوى العالمي، ولقد توصّلت الدراسة إلى

عدة نتائج، من أبرزها أن هناك العديد من المعوقات التي تعوق المنشآت الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة عن تحقيق أهدافها، منها على سبيل المثال لا الحصر التمويل، إذا لا تتجاوز نسبة تمويل مثل هذا النوع من المنشآت 5% من إجمالي التمويل بالمملكة، وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالمعدلات العالمية.

تناولت دراسة الزهراني (2020) التعرف على مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وأبرز التحديات والمعوقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي، وتكونت عينة الدراسة من الإداريين العاملين في إدارات التعليم العام الآتية (مكة المكرمة، جدة، الطائف، الليث، القنفذة)، ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي، وتوصّلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها وجود ضعف في مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارات التعليم محل الدراسة فيما يتعلق بصياغة الإستراتيجيات أو تنفيذها، كذلك وجود بعض المعوقات التي تحوّل دون ممارسة التخطيط الإستراتيجي بشكل فعّال.

دراسة خليفة وعموري والعباسي (2019) سعت نحو معرفة مستوى التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصناعية بالجزائر، وتكونت عينة الدراسة من عدد (160) من الإداريين في مجمع عموري بسكرة، وتم استخدام إستبيان لجمع البيانات الميدانية الخاصة بالدراسة، وكان من أهم النتائج التي توصّلت إليها الدراسة أن مستوى التخطيط الإستراتيجي في المنشأة محل الدراسة كان متوسطاً، وتبيّن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي للمتغيّرات المستقلة المتمثلة في (التهيئة والإعداد، وضع الخطة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية) في أداء مجمع عموري.

كان محور اهتمام دراسة (Chaimankong and Prasertsakul 2019) هو معرفة المعوقات التي تعترض تنفيذ الإستراتيجية، وتكونت عينة الدراسة من (111) مديرًا رئيسًا في الشركات العاملة في الصناعة الكيماوية في تايلند، وللحصول على المعلومات الميدانية الخاصة بالدراسة، تم استخدام أداة الإستبانة، وتوصّلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات تمثّلت في نقص التدريب والتعليمات المقدّمة للموظفين في المستويات الدنيا، عدم كفاية الوقت لتنفيذ الأنشطة الخاصة بالإستراتيجية، عدم تحديد المشاكل الرئيسة

التي تظهر في أثناء التنفيذ، ومعالجتها أول بأول، وعوامل لا يمكن السيطرة عليها في البيئة الخارجية.

ركزت دراسة Bellamy, Amoo, Mervyn, and Hiddlestone-Mumford (2019) على تحديد أكثر أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي المستخدمة في الشركات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى البيانات الثانوية، تم إجراء عدد (39) مقابلة مع مديرين يعملون في تسع شركات تابعة لقطاعات مختلفة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أدوات التخطيط الإستراتيجي التي تركز على الجانب المالي وتحليل عوامل البيئة الخارجية الآتية (السياسية، والاقتصادية، والثقافية، والتكنولوجية)، ونموذج تحليل القوى الخمس (Five forces) و SWOT analysis كانت من أهم الأدوات والأساليب المستخدمة من قِبل المديرين في الشركات محل الدراسة.

هدفت دراسة (AlQubaisi 2017) إلى معرفة أكثر أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي استخدامًا في المؤسسات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة، ومعرفة أهم التحديات التي تواجه هذه المؤسسات في أثناء تنفيذ الخطط الإستراتيجية الخاصة بها، وتكونت عينة الدراسة من (219) مؤسسة عامة بالإمارات، وتم استخدام أداة الإستبانة لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة، وكان من أهم النتائج التي أشارت إليها الدراسة أن SWOT analysis وأسلوب مقارنة الأداء المرجعية يعتبران أكثر أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي استخدامًا في المؤسسات محل الدراسة، وفيما يتعلق بالتحديات أشارت النتائج إلى أن التركيز على المنافسة والأنشطة الأخرى، وضعف المبادرة والمعارف والمهارات لدى الموارد البشرية، وعدم السيطرة على عوامل البيئة الخارجية، وعدم مناسبة الهيكل التنظيمي للخطة الإستراتيجية؛ كانت أهم التحديات التي تواجه المؤسسات محل الدراسة في تنفيذ خططها الإستراتيجية.

دراسة الزعبي (2014)، والتي هدفت إلى معرفة واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية، وتكوّن مجتمع البحث من جميع القادة الأكاديميين في الجامعات الآتية: (اليرموك، العلوم والتكنولوجيا الأردنية، جدارا، إربد الأهلية)، والبالغ عددهم (242) قائدًا أكاديميًا، وفيما يتعلق بالبيانات الميدانية ذات العلاقة بأسئلة الدراسة تم

جمعها بواسطة أداة الإستبانة، وقد كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الجامعات الأردنية محل الدراسة تمارس التخطيط الإستراتيجي بدرجة مرتفعة. وأخيراً جاءت دراسة (Pournasir (2013 لتحديد العوامل الرئيسية في نجاح تنفيذ الإدارة الإستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في إيران، وتكوّنت عينة الدراسة من الرؤساء التنفيذيين وكبار المديرين في الشركات محل الدراسة العاملة في مجال التصنيع، ولجمع المعلومات الميدانية ذات العلاقة بأسئلة الدراسة تم استخدام أسلوب الإستبانة والمقابلة الشخصية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الموارد المالية والعوامل البيئية والرصد والرقابة والموارد البشرية وتحفيزها تعتبر من العوامل الرئيسية في نجاح تنفيذ الإدارة الإستراتيجية في المنظمات محل الدراسة. بناءً على ما تم استعراضه آنفاً يتبيّن أن الدراسات السابقة ركّزت على جانب واحد من جوانب التخطيط الإستراتيجي، مثل: التحديات والمعوقات (القحطاني، 2020؛ Chaimankong and Prasertsakul (2019، وأدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي (Bellamy et al., 2019؛ AIQubaisi, 2017)، وعوامل النجاح الرئيسية للتخطيط الإستراتيجي (Pournasir, 2013)، بينما دراسات أخرى تناولت ممارسة التخطيط الإستراتيجي في قطاعات معينة، مثل: قطاع التعليم (الزهراني، 2020؛ الزعبي، 2014)، الصناعة (خليفة وآخرون، 2019).

لذلك تأتي الدراسة الحالية لتتناول جوانب متعدّدة من مفاهيم التخطيط الإستراتيجي في بيئة منظمات الأعمال من خلال التعرّف على ممارسات التخطيط الإستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة التابعة لقطاعات اقتصادية متنوعة بالمملكة العربية السعودية، وهو – على حد علم الباحث - ما لم يتم التطرق إليه في أي دراسة سابقة على مستوى منشآت القطاع الخاص الصغيرة والمتوسطة في بيئة المنظمات السعودية.

## الإجراءات المنهجية للدراسة:

### منهج ومجتمع وعينة الدراسة:

بما أنّ الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة ممارسات التخطيط الإستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، لذلك كان مناسباً استخدام المنهج المسحي الوصفي الذي يقوم على وصف الظاهرة المدروسة، وتحديد خصائصها، والعلاقات بين أبعادها والعوامل المؤثرة فيها، بهدف تعميم النتائج على المجتمع الكلي للدراسة (القحطاني، العامري، آل مذهب، والعمر، 1431هـ).

من جانبٍ آخر تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المنشآت الصغيرة والمتوسطة العاملة في المملكة العربية السعودية، وعددها (539810) منشأة (منشآت، 2019)، ووفقاً لعبيد (2003) فإن حجم العينة المناسب في البحوث الوصفية يساوي 5% من مجتمع الدراسة إذا كان المجتمع المبحوث كبيراً جداً، وهو ما ينطبق على مجتمع الدراسة الحالية، واستناداً لذلك فقد تم استخدام معادلة حجم العينة التالية (عبيد، 2003):

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot (1 - P)}{d^2} = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times (0.5)}{(0.05)^2} = 384.16 \cong 384$$

حيث إن: n حجم العينة، Z القيمة المعيارية المناظرة لمستوي الثقة بناءً على التوزيع الطبيعي المعياري، P النسبة في المجتمع، d هامش الخطأ، وعند مستوى ثقة 95% تكون (Z = 1.96)، وبافتراض P = 0.5 (وذلك يعطي أعلى قيمة لحجم العينة)، وهامش خطأ (d = 0.05) فإن حجم العينة (n) = 384 منشأة.

### أداة جمع بيانات الدراسة:

لتصميم أداة جمع البيانات الخاصة بالدراسة الحالية قام الباحث بمراجعة مجموعة من الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، مثل: Siddique, (2015); AlQubaisi, (2017); Bellamy et al., (2019); القحطاني (2020)، وبناءً عليه تم تصميم المسودة النهائية لأداة الدراسة، وعرضها على ستة من أعضاء هيئة

التدريس المتخصصين، والذين أبدوا بعض الملاحظات التي تم أخذها في الاعتبار عند البدء في الصياغة النهائية للإستبيان، وقد تكوّن الإستبيان على نحوٍ عام من قسمين على النحو الآتي:

**القسم الأول:** اشتمل على البيانات الأساسية لأفراد العينة (القطاع الاقتصادي، المدة الزمنية في مزاولة النشاط، عدد العاملين، المسؤول عن إدارة المنشأة، الوظيفة الحالية).

**القسم الثاني:** تناول ممارسات التخطيط الإستراتيجي في المنشآت محل الدراسة، وتكوّن من خمسة أبعاد كالآتي:

**البُعد الأول:** أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي (AlQubaisi, 2017; Bellamy et al., 2019)، ويتضمن (15) عبارة.

**البُعد الثاني:** مشاركة الأفراد/اللجان في عملية صياغة الخطة الإستراتيجية (Elbanna, 2010)، ويتضمن (6) عبارات.

**البُعد الثالث:** الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة الإستراتيجية (Siddique, 2015)، ويتضمن (3) عبارات.

**البُعد الرابع:** الموقف تجاه التخطيط الإستراتيجي (Siddique, 2015)، ويتضمن (9) عبارات.

**البُعد الخامس:** المعوقات التي تحوّل دون تنفيذ التخطيط الإستراتيجي (Chaimankong and Prasertsakul, 2019; القحطاني، 2020)، ويتضمن (12) عبارة.

وقد تم الاعتماد في جميع إجابات أبعاد القسم الثاني على مقياس ليكرت الخماسي، باستثناء البُعد الثالث الذي اقتصرت خيارات الإجابة فيه على مقياس ثلاثي.

#### **معدل الاستجابة:**

تم توزيع الإستبانات على جميع أفراد عينة الدراسة خلال شهري أكتوبر ونوفمبر 2020م، وبلغ عدد الإستبانات المستلمة (337) إستبانة، وبعد المراجعة والتحليل الأولي للبيانات تبين أن (43) إستبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي؛ لعدم اكتمال معظم حقول

الإستبانة؛ بحيث بلغ عدد الإستبانات الصالحة للتحليل (294) إستبانة، بنسبة (87.0%) من الإستبانات المستلمة، وبنسبة (76.5%) من عدد الإستبانات الموزعة المساوي لحجم العينة (384).

في هذا السياق يرى كل من (Babbie 2007) و(Rea and Parker 1992) أن معدل الاستجابة (50%) يعتبر معدلاً مقبولاً، ومعدل الاستجابة (60%) يعتبر معدلاً جيداً، في حين أن معدل الاستجابة (70%) فأكثر يُعدُّ معدلاً عالياً، وبناءً عليه فإنَّ معدل الاستجابة للدراسة الحالية يُعدُّ مرتفعاً.

#### أساليب المعالجة الإحصائية:

تمَّت معالجة بيانات الدراسة باستخدام الطرق الإحصائية الآتية:

- التوزيع التكراري والنسبي للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية.
- التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أبعاد الدراسة التي تتكوّن من أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي، والجهات المشاركة في صياغة الخطة الإستراتيجية، والفترة الزمنية التي تغطيها الخطة الإستراتيجية، وموقف المنشآت الصغيرة والمتوسطة تجاه التخطيط الإستراتيجي، ومعوقات تنفيذ الخطط الإستراتيجية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، وتم تفسير الوسط الحسابي لكل عبارة وفق القيم الواردة في جدول (1)

جدول (1): تفسير قيم الوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي

مدى قيم الوسط الحسابي	تفسير درجة الموافقة وفق قيمة الوسط الحسابي
5.00 - 4.50	موافق بشدة
4.49 - 3.50	موافق
3.49 - 2.50	محايد
2.49 - 1.50	غير موافق
1.49 - 1.00	غير موافق بشدة



المصدر: Pornel and Saldana (2013)

- لقياس مدى وجود اختلافات في أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي، والموقف تجاه التخطيط الإستراتيجي، ومعوقات تنفيذ التخطيط الإستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بحسب نوع القطاع، ومدة مزاولة النشاط الاقتصادي، وعدد العاملين في المنشأة، ونوع إدارة المنشأة، تم استخدام اختباري كروسكال-واليس Kruskal-Wallis H ومان-ويتني Mann-Whitney للمتغيرات المستقلة التي فئاتها ثلاث أو أكثر، وللمتغيرات المستقلة ذات الفئتين على الترتيب، وتم استخدام الاختبارين اللامعلمين نظرًا لعدم تبعية المتغيرات التابعة للتوزيع الطبيعي، انظر الجدول (2).

جدول (2): نتائج اختباري كولموجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)

وشابيرو-ولك (Shapiro-Wilk) لاختبار مدى تبعية متغيرات ممارسات التخطيط الإستراتيجي، وموقف المنشآت الصغيرة والمتوسطة تجاه التخطيط الإستراتيجي، ومعوقات تنفيذ التخطيط

#### الإستراتيجي للتوزيع الطبيعي

اختبار شابيرو-ولك			اختبار كولموجروف-سميرنوف			المتغير
مستوى الدلالة	درجات الحرية	إحصاء الاختبار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	إحصاء الاختبار	
0.000	294	0.964	0.000	294	0.112	ممارسات التخطيط الإستراتيجي
0.000	294	0.959	0.000	294	0.106	موقف المنشآت الصغيرة والمتوسطة تجاه التخطيط الإستراتيجي
0.000	294	0.95	0.000	294	0.091	معوقات تنفيذ التخطيط الإستراتيجي

#### ثبات أداة القياس:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لمحاور ممارسات التخطيط الإستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ويوضح الجدول (3) معاملات ثبات لأداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور.

جدول (3): معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ممارسات التخطيط الإستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة

م	البعد	عدد العناصر	معامل كرونباخ ألفا
1	ممارسات التخطيط الإستراتيجي	15	0.859
2	مشاركة أصحاب المصلحة في وضع الخطة الإستراتيجية	6	0.677
3	موقف المنشآت المتوسطة والصغيرة تجاه التخطيط الإستراتيجي	9	0.807
4	معوقات تنفيذ التخطيط الإستراتيجي	12	0.796

ويُتضح من النتائج أن جميع قيم معاملات كرونباخ ألفا لمحاور ممارسات التخطيط الإستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة أكبر من القيمة الدنيا الموصى بها، وهي (0.7)، مما يشير إلى ثبات الأداة فيما لو استخدمت لنفس مجتمع الدراسة تحت نفس الظروف التي أُجريت فيها الدراسة (Nunnally, 1978; Devellis, 2016)

### الخصائص الديموغرافية والتنظيمية لأفراد عينة الدراسة:

#### المتغيرات الديموغرافية:

يوضح الجدول (4) التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق الوظيفة الحالية والمستوى التعليمي.

جدول (4): خصائص أفراد عينة الدراسة

م	المتغير/فئات المتغير	التكرار	النسبة
الوظيفة الحالية:			
1	المالك	78	26.5
2	المدير العام	93	31.6
3	مدير التخطيط	41	13.9
4	أخرى	82	27.9
	المجموع	294	100
المستوى التعليمي:			
1	ثانوية عام/ دبلوم	45	15.3
2	بكالوريوس	150	51.0
3	ماجستير	65	22.1
4	دكتوراه	34	11.6
	المجموع	294	%100

يُتضح من النتائج أن معظم أفراد عينة الدراسة يشغلون مدير عام بنسبة (31.6%)، يليهم أفراد الدراسة الذين يشغلون وظائف أخرى بخلاف المالك، أو المدير العام، أو مدير التخطيط، بنسبة (27.9%)، وأفراد الدراسة من مُلاك المنشآت الصغيرة والمتوسطة بنسبة (26.5%)، وأخيرًا أفراد الدراسة الذين يشغلون وظيفة مدير التخطيط بنسبة (13.9%).

وفيما يتصل بالمستوى التعليمي توضح النتائج أن أكثر من نصف أفراد الدراسة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (51.0%)، يليهم من لديهم درجة الماجستير بنسبة (22.1%)، والذين مستوى تعليمهم ثانوي أو دبلوم فوق الثانوي بنسبة (15.3%)، وأخيرًا أفراد الدراسة الذين يحملون درجة الدكتوراه بنسبة (11.6%).

#### المتغيرات التنظيمية:

يوضح الجدول (5) التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق المتغيرات التنظيمية التي تشمل القطاعات الاقتصادية التي تمارس فيها المنشآت الصغيرة والمتوسطة أعمالها، ومدة مزاولة النشاط الاقتصادي، وعدد العاملين في المنشأة، وطرق إدارة المنشأة.

جدول (5): المتغيرات التنظيمية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة

م	المتغير/الفئة	التكرار	النسبة
القطاع:			
1	قطاع الصحة	59	20.1
2	قطاع الصناعة	55	18.7
3	قطاع النقل والمعلومات والاتصالات	44	15.0
4	قطاع التعليم	40	13.6
5	قطاع تجارة الجملة والتجزئة والإقامة والطعام	34	11.6
6	قطاع المال والتأمين والعقار	22	7.5
7	الخدمات الأخرى	21	7.1
8	قطاع التشييد	19	6.5
المجموع		294	100%

مدة مزاولة النشاط الاقتصادي:

م	المتغير/الفئة	التكرار	النسبة
1	خمس سنوات أو أقل	58	19.7
2	من ست سنوات إلى عشر سنوات	85	28.9
3	أكثر من عشر سنوات	151	51.4
	المجموع	294	%100
عدد العاملين:			
1	1 - 49	133	45.2
2	50-249	161	54.8
	المجموع	294	%100
إدارة المنشأة:			
1	مجلس إدارة	81	27.6
2	مدير معين	71	24.1
3	المالك وحده	57	19.4
4	المالك مع عائلته	53	18
5	أفراد الأسرة	16	5.4
6	آخرون	16	5.4
	المجموع	294	%100

يُضح من النتائج أن معظم أفراد عينة الدراسة تعمل منشآتهم في قطاع الصحة بنسبة (20.1%)، يليهم أفراد الدراسة الذين تعمل منشآتهم في قطاع الصناعة (18.7%)، وقطاع النقل والمعلومات والاتصالات بنسبة (15%)، وقطاع التعليم بنسبة (13.6%)، وقطاع تجارة الجملة والتجزئة والإقامة والطعام بنسبة (11.6%)، وقطاع المال والتأمين والعقار بنسبة (7.5%)، والخدمات الأخرى بنسبة (7.1%)، وأخيرًا قطاع التشييد بنسبة (6.5%). بينما أوضحت النتائج أن معظم المنشآت محل الدراسة له أكثر من عشر سنوات في مزاولة النشاط الاقتصادي، حيث بلغت نسبة هذه المنشآت (51,4%)، ثم تأتي المنشآت التي لها ما بين ست إلى عشر سنوات، والمنشآت التي لها خمس سنوات أو أقل في مزاولة النشاط الاقتصادي، حيث بلغت نسب تلك المنشآت (28,9%) و (19,7%) على التوالي. وفيما يتعلق بحجم المنشأة يمكن تصنيف منشآت معظم أفراد الدراسة كمنشآت متوسطة، حيث بلغت نسبة هذه المنشآت (54,8%)، بينما

بلغت نسبة المنشآت الصغيرة (2,45%)، وبالنسبة لطرق إدارة المنشأة يتضح أن ما نسبته (6,27%) من المنشآت محل الدراسة تدار بواسطة مجلس إدارة، ثم تأتي المنشآت التي تدار عن طريق مدير معين وبنسبة (1,24%)، والمنشآت التي تدار بواسطة المالك وحده بنسبة (4,19%)، والمنشآت التي يتم إدارتها عن طريق المالك مع عائلته وبنسبة (18%)، وأخيراً المنشآت التي تدار سواء بواسطة أفراد الأسرة أو آخرين وبنفس النسبة (4,5%).

### عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها:

**السؤال الأول: ما هي أدوات وأساليب التخطيط الاستراتيجي المستخدمة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التوزيع النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أدوات وأساليب التخطيط الاستراتيجي المستخدمة، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ويوضح الجدول (6) التوزيع النسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، وترتيب الأدوات والأساليب المستخدمة تنازلياً وفق الوسط الحسابي.

**جدول (6): التوزيع النسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأدوات وأساليب**

#### التخطيط الاستراتيجي المستخدمة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيع النسبي لإجابات أفراد الدراسة						المستجيبون	العبرة	م
		المجموع	لا تستخدم على الإطلاق	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً			
0.8	4.2	100 %	1.0	2.0	13.9	43.9	39.1	294	تحليل التكاليف والعوائد	1
0.8	4.1	100 %	2.4	2.4	11.6	54.8	28.9	294	SWOT analysis (تحليل نقاط القوة والضعف في	2

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيع النسبي لإجابات أفراد الدراسة						المستجيبون	العبارة	م
		المجموع	لا تستخدم على الإطلاق	نادرًا	أحيانًا	غالبًا	دائمًا			
									البيئة الداخلية ونقاط الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية)	
0.9	4.0	100 %	2.4	3.7	19.4	41.8	32.7	294	التحليل المالي لنفس المنشأة	3
0.9	3.9	100 %	1.0	3.4	25.9	42.9	26.9	294	تحليل القوى الخمسة	4
1.1	3.7	100	5.1	8.8	24.8	33.7	27.6	294	تحليل الفجوة	5
1.0	3.6	100 %	1.4	13.3	32.3	32.3	20.7	294	PEST analysis	6
1.3	3.6	100 %	5.4	20.4	15.6	26.2	32.3	294	تحليل عوامل النجاح الرئيسية	7
1.4	3.5	100 %	9.9	20.1	15.6	21.4	33.0	294	تحليل أصحاب المصلحة	8
1.3	3.4	100 %	12.6	10.9	26.9	25.9	23.8	294	تحليل القضايا الإستراتيجية	9
1.5	3.4	100 %	18.7	12.6	12.6	24.8	31.3	294	دورة حياة المنتج	10
1.4	3.1	100 %	14.6	20.7	25.9	17.0	21.8	294	تحليل سلسلة القيمة	11
1.7	3.1	100 %	35.4	7.8	7.8	13.3	35.7	294	تحليل إدارة الموارد البشرية	12
1.6	3.0	100 %	26.5	22.4	7.8	14.6	28.6	294	تحليل الثقافة التنظيمية	13
1.5	2.9	100 %	25.2	24.5	6.1	22.8	21.4	294	التحليل المالي للمنافسين	14

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيع النسبي لإجابات أفراد الدراسة						المستجيبون	العبارة	م
		المجموع	لا تستخدم على الإطلاق	نادرًا	أحيانًا	غالبًا	دائمًا			
1.5	2.3	100 %	49.0	12.9	12.6	8.8	16.7	294	بناء السيناريو	15
1.4	3.4	100 %	14.0	12.4	17.3	28.3	28.0	4410	جميع العبارات	

توضح النتائج الواردة في الجدول (6) أن هناك اختلافًا كبيرًا في أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي المستخدمة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، حيث تراوح الوسط الحسابي لدرجة مدى استخدام الأدوات والأساليب محل الدراسة ما بين (2.3) درجة بانحراف معياري (1.5) درجة لأسلوب "بناء السيناريو"، و(4.2) درجة، وانحراف معياري (0.8) درجة لأسلوب "تحليل التكاليف والعوائد".

ويتضح من النتائج أن أكثر أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي استخدامًا في المنشآت الصغيرة والمتوسطة هي: تحليل التكاليف والعوائد، والتحليل الرباعي (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات)، والتحليل المالي لنفس المنشأة، وتحليل القوى الخمسة، وتحليل الفجوة، وتحليل PEST، وتحليل عوامل النجاح الرئيسية، وتحليل أصحاب المصلحة للمنظمة؛ إذ إن قيم الوسط الحسابي لهذه الأساليب بلغت (3.5) درجة فأكثر.

وتُظهر النتائج أن أقل أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي استخدامًا في المنشآت الصغيرة والمتوسطة هي: تحليل القضايا الإستراتيجية، ودورة حياة المنتج، وتحليل سلسلة القيمة، وتحليل إدارة الموارد البشرية، وتحليل الثقافة التنظيمية، والتحليل المالي للمنافسين، وبناء السيناريو؛ إذ إن قيم الوسط الحسابي لهذه الأساليب بلغت (3,4) فأقل.

وتتنفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Bellamy et al., 2019) والتي أشارت إلى أن أدوات التخطيط الإستراتيجي التي تركز على الجانب المالي، وتحليل PEST analysis،

وتحليل القوى الخمس و SWOT analysis تعتبر من أكثر أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي المستخدمة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، كما تتفق مع نتائج دراسة (Alharbi et al., 2019) والتي خلصت إلى أن SWOT analysis، وتحليل الفجوة و PEST analysis ، وتحليل عوامل النجاح الرئيسية، وتحليل أصحاب المصلحة، وتحليل القوى الخمسة؛ تعتبر من أكثر أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي استخدامًا في المنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة العاملة في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، كما تتفق جزئيًا مع دراسة (AlQubaisi 2017) والتي توصلت إلى أن أداة SWOT analysis تعتبر من أكثر أدوات التخطيط الإستراتيجي استخدامًا في المؤسسات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة.

بينما تختلف نتائج الدراسة الحالية جزئيًا مع دراسة (Alharbi et al., 2019) والتي أشارت إلى أن من بين أكثر الأدوات والأساليب استخدامًا في المنظمات محل الدراسة كانت تحليل المنافسين، وتحليل القضايا الإستراتيجية في حين أن هذين الأسلوبين كانا من أقل الأدوات استخدامًا من قِبل المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الدراسة الحالية.

**السؤال الثاني: ما هي الأطراف المشاركة في صياغة الخطة الإستراتيجية في**

**المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية؟؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التوزيع النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات التي تشارك في وضع الخطط الإستراتيجية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري. ويوضح الجدول (7) التوزيع النسبي، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، وترتيب العبارات تنازليًا وفق الوسط الحسابي.

**جدول (7): التوزيع النسبي، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري للأطراف المشاركة في صياغة الخطة الإستراتيجية**



الإحتراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيع النسبي لإجابات أفراد الدراسة						المستجيبون	العبرة	م
		المجموع	لا يشارك	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً			
0.9	4.2	%100	1.7	5.4	6.1	44.6	42.2	294	المدير العام/الرئيس التنفيذي	1
1.1	4.0	%100	4.1	7.5	17.3	29.6	41.5	294	المالك	2
1.3	3.9	%100	9.9	5.4	9.5	35.0	40.1	294	مدير إدارة/قسم التخطيط	3
1.6	3.3	%100	29.6	3.7	6.1	29.3	31.3	294	مجلس الإدارة	4
1.7	3.0	%100	36.4	6.1	8.2	17.3	32.0	294	لجنة التخطيط	5
1.5	2.4	%100	42.2	13.3	19.0	9.2	16.3	294	مستشار خارجي	6
1.5	3.5	%100	20.6	6.9	11.1	27.5	33.9	1764	جميع العبارات	

توضح النتائج الواردة في الجدول (7) أن هناك اختلافاً كبيراً في الأطراف التي تشارك في صياغة الخطط الإستراتيجية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتظهر من النتائج أن قيم الوسط الحسابي لدرجة الموافقة للعبارات التي تقيس الأطراف المشاركة في وضع الخطة الإستراتيجية ما بين (2.4) درجة، بانحراف معياري (1.5) درجة للاستعانة بمستشار خارجي في صياغة الخطط الإستراتيجية، و(4.2) درجة، وانحراف معياري (0.9) درجة لمشاركة المدير العام أو الرئيس التنفيذي.

ويتضح من النتائج أن المديرين العامين والرؤساء التنفيذيين والملوك ومديري وحدات التخطيط يشاركون في صياغة الخطط الإستراتيجية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة؛ إذ إن قيم الوسط الحسابي للعبارات التي تقيس مدى مشاركة المدير العام/الرئيس التنفيذي والملوك ومدير إدارة/قسم التخطيط أكبر من (3.5) درجة، في حين تشير النتائج إلى أن أفراد الدراسة لا يوافقون على أن مجلس الإدارة ولجنة التخطيط أو المستشار الخارجي يشاركون في صياغة الخطط الإستراتيجية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

تتفق هذه النتائج جزئياً مع دراسة (Elbannan 2007)، والتي أشارت إلى أن

الرؤساء التنفيذيين والمديرين العاميين لديهم أكبر مستوى من المشاركة مقارنة بالأطراف الأخرى في صياغة الخطط الإستراتيجية لمنظماتهم التابعة لعدة قطاعات اقتصادية في مصر، وعدم مشاركة لجنة التخطيط في المنظمات الصغيرة والمتوسطة التي شملتها نفس الدراسة في صياغة الخطة الإستراتيجية. ومع دراسة Siddique (2015) والتي أشارت إلى مشاركة المديرين في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة في صياغة الخطة الإستراتيجية في الشركات العاملة في الإمارات العربية المتحدة، وعدم مشاركة مجلس الإدارة في صياغة الخطة الإستراتيجية في نفس المنظمات محل الدراسة، ومع دراسة (Ridwan 2017) والتي خلصت إلى مشاركة الرئيس التنفيذي في صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية في البنوك محل الدراسة.

أيضاً تختلف هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Elbannan 2007) والتي خلصت إلى أن مجلس الإدارة من الأطراف المشاركة في صياغة الخطط الإستراتيجية في المنظمات محل الدراسة. أيضاً، مع دراسة (Siddique 2015) والتي أشارت إلى أن لجنة التخطيط والمستشار الخارجي يعتبران من الأطراف المشاركة في صياغة الخطة في المنظمات التي شملتها نفس الدراسة، ويرى الباحث أن عدم الاستعانة بالمستشارين الخارجيين من قِبَل المنشآت الصغيرة والمتوسطة للمشاركة في صياغة خططها الإستراتيجية في الدراسة الحالية يعود للتكلفة العالية، مما يجعل المنشآت تُحجم عن الاستعانة بمثل هذا النوع من المستشارين.

**السؤال الثالث: ما هي الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة الإستراتيجية في المنشآت**

**الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة

الدراسة عن الفترة الزمنية للتخطيط، ويوضح الجدول (8) النتائج الخاصة بذلك.

**جدول (8): الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة الإستراتيجية في المنشآت الصغيرة**

**والمتوسطة**

النسبة	التكرار	الفترة الزمنية
25.2	74	أقل من خمس سنوات
45.2	133	خمس سنوات

29.6	87	أكثر من خمس سنوات
%100	294	المجموع

يُتضح من الجدول (8) أن معظم أفراد الدراسة أفادوا بأن الفترة الزمنية للخطة الإستراتيجية تبلغ (5) سنوات بنسبة (45.2%)، يليهم أفراد الدراسة الذين أفادوا بأن منشأتهم تضع خططاً إستراتيجية لأكثر من خمس سنوات، وبنسبة (29,6%)، وأخيراً أفراد الدراسة الذين أفادوا بأن مدة الخطط الإستراتيجية في منشأتهم تقل عن (5) سنوات وبنسبة (25,2%).

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Siddique 2015) والتي أشارت إلى أن أغلب المنشآت الصغيرة والمتوسطة بدولة الإمارات العربية المتحدة محل الدراسة تضع خططاً إستراتيجية لمدة خمس سنوات، تليها المنشآت التي تحدّد مدداً زمنية أكثر من خمس سنوات والمنشآت التي تحدّد أقل من خمس سنوات كفترة زمنية للخطة الإستراتيجية على التوالي، بينما تختلف جزئياً مع (Alharbi et al., 2019) والتي أشارت إلى أن فوق 63% من المنشآت العاملة بقطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية تضع مدة زمنية تتراوح ما بين ثلاث إلى خمس سنوات، وقد يعود سبب الاختلاف إلى أن الدراسة الحالية ركّزت على المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وكان هناك تنوع في القطاعات التابعة لها هذه المنشآت، بينما دراسة (Alharbi et al., 2019) شملت مختلف أحجام المنشآت (كبيرة، متوسطة، صغيرة)، وأجريت على قطاع واحد، وهو قطاع الاتصالات، وهو قطاع يصنّف بأنه سريع التغير والتطور مقارنةً مع القطاعات الأخرى، لذلك نجد أن أغلب المنشآت التابعة لهذا القطاع تضع خططاً إستراتيجية قصيرة المدة لا تتجاوز مدتها خمس سنوات، باستثناء الشركات القيادية في القطاع، والتي في الغالب تضع خططاً لمدد زمنية أكثر من خمس سنوات.

**السؤال الرابع: ما هو موقف المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية**

**السعودية من التخطيط الإستراتيجي؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التوزيع النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات التي تقيس اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أهمية التخطيط

الإستراتيجي، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ويوضح الجدول (9) التوزيع النسبي، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، وترتيب العبارات تنازلياً وفق الوسط الحسابي.

جدول (9): التوزيع النسبي، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري لموقف المنشآت

الصغيرة والمتوسطة تجاه التخطيط الإستراتيجي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيع النسبي لإجابات أفراد الدراسة						المستجيبون	العبارة	م
		المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
0.8	4.2	%100	1.4	2.0	5.4	53.7	37.4	294	ساهم ممارسة التخطيط الإستراتيجي في تحقيق ملاءمة جيدة بين البيئة الخارجية والقدرات الداخلية لمنشأتنا	1
0.7	4.2	%100	1.4	0.0	5.8	58.8	34.0	294	يعتبر التخطيط الإستراتيجي الرسمي طريقة فعالة لتحسين أداء منشأتنا	2
0.8	4.0	%100	0.7	1.4	20.4	48.6	28.9	294	لعب التخطيط الإستراتيجي دوراً فعالاً في تحقيق أهداف منشأتنا	3
0.8	4.0	%100	1.7	4.8	6.8	66.0	20.7	294	ممارسة التخطيط الإستراتيجي ساعد على وجود مرونة في الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية من قبل منشأتنا.	7
0.8	3.9	%100	1.7	3.7	16.0	56.1	22.4	294	ساهم التخطيط في تحسين سمعة المنشأة	4
1.1	3.4	%100	1.7	22.8	34.7	18.4	22.4	294	كانت عملية صنع الإستراتيجية الخاصة بمنشأتنا فعّالة.	5

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيع النسبي لإجابات أفراد الدراسة						المستجيبون	العبرة	م
		المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1.3	3.4	%100	5.4	29.6	6.8	32.0	26.2	294	الإستراتيجية المعتمدة لمنشأتنا ظهرت مع الوقت من دون أن تكون نتيجة لخطة مدروسة.	8
1.2	3.3	%100	3.7	34.0	17.3	22.8	22.1	294	كانت عملية تنفيذ الإستراتيجية الخاصة بمنشأتنا فعالة.	6
1.2	3.2	%100	4.4	34.7	21.1	18.0	21.8	294	ممارسة التخطيط الإستراتيجي في منشأتنا شجعت على البيروقراطية المفرطة.	9
1.1	3.7	%100	2.5	14.8	14.9	41.6	26.2	2646	جميع العبارات	

توضح النتائج الواردة في الجدول (9) أن الوسط الحسابي لدرجات الموافقة على العبارات التي تقيس أهمية التخطيط الإستراتيجي تراوحت ما بين (3.2) درجة بانحراف معياري (1.2) درجة للعبارة "ممارسة التخطيط الإستراتيجي في منشأتنا شجعت على البيروقراطية المفرطة"، و(4.2) للعبارتين "ساهم ممارسة التخطيط الإستراتيجي في تحقيق ملاءمة جيدة بين البيئة الخارجية والقدرات الداخلية لمنشأتنا"، و"يعتبر التخطيط الإستراتيجي الرسمي طريقة فعالة لتحسين أداء منشأتنا" بانحراف معياري (0.8) و(0.7) على الترتيب.

يتضح من قيم الوسط الحسابي لدرجات الموافقة أن أفراد الدراسة يوافقون إجمالاً على أن التخطيط يساهم في تحقيق ملاءمة جيدة بين البيئة الخارجية والقدرات الداخلية للمنشآت، وتحسين الأداء، وتحقيق الأهداف، والاستجابة المرنة للتغيرات في البيئة الخارجية، وتحسين سمعة المنشآت؛ إذ إن قيم الوسط الحسابي للعبارات التي تقيس دور التخطيط الإستراتيجي في هذه الجوانب بلغت أكثر من (3.5) درجة.

بينما تراوحت قيم الوسط الحسابي للعبارات "كانت عملية صنع الإستراتيجية الخاصة بمنشأتنا فعالة"، و"الإستراتيجية المعتمدة لمنشأتنا ظهرت مع الوقت من دون أن تكون نتيجة لخطة مدروسة"، و"كانت عملية تنفيذ الإستراتيجية الخاصة بمنشأتنا فعالة"، و"ممارسة التخطيط الإستراتيجي في منشأتنا شجّع على البيروقراطية المفرطة" ما بين (3.2) درجة، بانحراف معياري (1.2)، و(3.4) درجة بانحراف معياري (1.1) درجة؛ مما يشير إلى عدم الموافقة عليها.

يُتضح من ذلك أن معظم أفراد الدراسة لا يوافقون على أن الخطط الإستراتيجية تشجع على البيروقراطية المفرطة، وعلى أن عملية تنفيذ الإستراتيجية فعالة، وعلى أن الإستراتيجية المعتمدة ظهرت مع الوقت من دون أن تكون نتيجة لخطة مدروسة، وعلى أن عملية صنع الإستراتيجية الخاصة فعّالة.

تتفق النتائج أعلاه مع دراسة (Siddique 2015) والتي توصلت إلى أن للتخطيط الإستراتيجي دورًا كبيرًا في المنظمات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة في الإمارات العربية المتحدة، حيث يلعب دورًا فعّالًا في تحقيق الأهداف وتحسين الأداء، مما ينتج عنه تحسين سمعة المنظمة، كما أن التخطيط الإستراتيجي لم يشجّع على ممارسة البيروقراطية المفرطة في بيئة المنظمات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص، كما تتفق النتائج مع دراسة نايل ومهدي (2018)، والتي كان من نتائجها وجود أثر كبير للتخطيط الإستراتيجي على الأداء في مستشفى الفلوجة العام، بينما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Siddique 2015) في عدة جوانب فيما يتعلق بهذا الجانب، من ضمنها أن دراسة (Siddique 2015) أشارت إلى أن صنع الإستراتيجية وتنفيذها كان فعّالًا في المنظمات محل الدراسة، كما أن الإستراتيجية المعتمدة ظهرت مع مرور الوقت، وهو ما يختلف مع نتائج الدراسة الحالية.

**السؤال الخامس: ما هي معوقات تنفيذ الخطط الإستراتيجية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التوزيع النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات التي تقيس اتجاهات أفراد الدراسة حول معوقات تنفيذ الخطط

الإستراتيجية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ويوضح الجدول (10) التوزيع النسبي، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، وترتيب العبارات تنازلياً وفق الوسط الحسابي.

جدول (10): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعوقات تنفيذ الخطط الإستراتيجية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيع النسبي لإجابات أفراد الدراسة						المستجيبون	العبرة	م
		المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
0.8	3.9	%100	1.4	8.5	5.8	66.3	18.0	294	التركيز على العمليات والممارسات اليومية	4
0.9	3.9	%100	0.3	8.8	15.0	50.7	25.2	294	سرعة التغيير في بيئة منظمات الأعمال اليوم	6
1.0	3.8	%100	4.4	7.1	13.3	58.2	17.0	294	نقص في الموارد البشرية المؤهلة	3
0.9	3.8	%100	0.7	10.2	15.6	58.2	15.3	294	عوامل خارجية	12
1.1	3.7	%100	6.1	11.9	5.1	59.2	17.7	294	صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنشأة	1
1.0	3.7	%100	0.3	18.7	11.9	50.7	18.4	294	عدم وضوح مسؤوليات ومهام العاملين المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي	5
1.0	3.6	%100	0.3	19.0	18.0	40.5	22.1	294	عدم فاعلية أسلوب الرقابة المتبع	10

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيع النسبي لإجابات أفراد الدراسة						المستجيبون	العبرة	م
		المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1.2	3.5	%100	3.7	24.8	4.8	48.6	18.0	294	عدم توفر الميزانية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية	2
1.1	3.5	%100	0.3	23.8	20.1	34.4	21.4	294	عدم ملاءمة الهيكل التنظيمي الحالي لمنشأتنا لتنفيذ الإستراتيجية	8
1.1	3.4	%100	2.7	27.9	12.9	42.9	13.6	294	عدم وضوح الأهداف والغايات التي تسعى المنشأة لتحقيقها	7
1.1	3.4	%100	0.3	29.3	21.4	33.0	16.0	294	التقديرات غير الواقعية للأرقام المستهدفة في الخطة	9
1.3	2.9	%100	9.9	44.2	5.1	26.9	13.9	294	ضعف قناعة إدارة المنشأة بأهمية التخطيط الإستراتيجي	11
1.1	3.6	%100	2.6	19.5	12.4	47.4	18.1	3528	جميع العبارات	

يتبين من نتائج الجدول (10) أن هناك اختلافاً في درجات الموافقة على العبارات التي تقيس معوقات تنفيذ التخطيط الإستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة؛ إذ تراوحت قيم الوسط الحسابي ما بين (2.9) درجة بانحراف معياري (1.3) درجة للعبرة "ضعف قناعة إدارة المنشأة بأهمية التخطيط الإستراتيجي" و(3.9) درجة بانحراف معياري (0.8) درجة للعبرة "التركيز على العمليات والممارسات اليومية".



وبالنظر إلى قيم الوسط الحسابي يتضح أن المعوقات التالية تعتبر من معوقات تنفيذ الخطط الإستراتيجية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وفقاً لرأي أفراد عينة الدراسة، حيث تبلغ قيم وسطها الحسابي (3.5) درجات أو أكثر: التركيز على العمليات والممارسات اليومية، سرعة التغير في بيئة منظمات الأعمال اليوم، نقص في الموارد البشرية المؤهلة، عوامل خارجية، صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنشأة، عدم وضوح مسؤوليات ومهام العاملين المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي، عدم فاعلية أسلوب الرقابة المتبع، عدم توافر الميزانية اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، عدم ملاءمة الهيكل التنظيمي الحالي لمنشأتنا لتنفيذ الإستراتيجية.

في حين تُظهر النتائج أن الجوانب التالية لا تمثل معوقات في تنفيذ الخطط الإستراتيجية، وهي العبارات التي تقل قيم وسطها الحسابي عن (3.5) درجة: عدم وضوح الأهداف والغايات التي تسعى المنشأة لتحقيقها، التقديرات غير الواقعية للأرقام المستهدفة في الخطة، ضعف قناعة إدارة المنشأة بأهمية التخطيط الإستراتيجي.

تتفق هذه النتائج مع نتائج العديد من الدراسات السابقة، على سبيل المثال لا الحصر دراسة القحطاني (2020)، والتي أشارت إلى أن عدم وضوح مسؤوليات ومهام العاملين المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي، وسرعة التغير في بيئة الأعمال والتطور التكنولوجي المتسارع تعتبر من أهم المعوقات التي تواجه القائد الإستراتيجي عند تنفيذ التخطيط الإستراتيجي في رؤية المملكة 2030. كذلك دراسة منصور (2020)، والتي توصلت إلى أن عدم توافر الموارد المالية الكافية تعتبر من أهم المعوقات التي تعيق المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة عن تحقيق أهدافها، والتي من ضمنها صياغة وتنفيذ خطط إستراتيجية، أيضاً دراسة نايل ومهدي (2018)، والتي خلصت إلى أن نقص الكفاءات الإدارية والتكلفة العالية تعتبر من معوقات التخطيط الإستراتيجي في مستشفى الفلوجة العام.

أيضاً تتفق هذه النتيجة مع دراسة Chaimankong and Prasertsakul (2019) والتي أشارت إلى وجود عوامل لا يمكن السيطرة عليها في البيئة الخارجية تعتبر من

أهم معوقات ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الشركات العاملة في الصناعة الكيماوية في تايلاند، كذلك مع دراسة (2017) AIQubasis والتي خلصت إلى التركيز على العمليات والممارسات اليومية، ضعف المبادرة والمعارف والمهارات لدى الموارد البشرية، عدم السيطرة على عوامل البيئة الخارجية، وعدم مناسبة الهيكل التنظيمي للخطة الإستراتيجية تعتبر من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات العامة في الإمارات العربية المتحدة عند تنفيذ خططها الإستراتيجية.

الفرض الأول: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في استخدام أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وفقاً للمتغيرات التنظيمية التالية (نوع القطاع، مدة مزاولة النشاط الاقتصادي، عدد العاملين، وإدارة المنشأة)؟

- نوع القطاع:

يوضح الجدول رقم (11) نتائج اختبار كروسكال-واليس لاختبار مدى وجود اختلافات في ممارسات التخطيط الإستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بحسب القطاع.

جدول (11): نتائج اختبار كروسكال-واليس لاختبار مدى وجود اختلافات في استخدام

أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وفقاً لنوع القطاع

القطاع	متوسط الرتب	الوسيط	الوسط الحسابي
قطاع الصناعة	183.3	3.6	3.8
قطاع التعليم	137.8	3.1	3.4
قطاع الصحة	161.1	3.5	3.5
قطاع التشييد	146.9	3.1	3.4
قطاع تجارة الجملة والتجزئة والإقامة والطعام	145.6	3.2	3.4
قطاع النقل والمعلومات والاتصالات	122.9	3.1	3.2
قطاع المال والتأمين والعقار	100.0	2.9	3.1
الخدمات الأخرى	139.1	3.5	3.3
المجموع		3.3	3.4
إحصاء كروسكال - واليس H		22.6	
درجات الحرية		7	
مستوى الدلالة		0.002	

وفقاً لنتائج اختبار كروسكال-واليس الموضحة في الجدول (11)، توجد اختلافات دالة إحصائية في استخدام أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية بحسب القطاع الذي تتبع له المنشأة، وذلك عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من النتائج أن أساليب التخطيط الإستراتيجي المتمثلة

في تحليل التكاليف والعوائد، والتحليل الرباعي، والتحليل المالي لنفس المنشأة .. إلخ، أعلى في قطاعي الصناعة والصحة، في حين أقل القطاعات ممارسةً لأدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي هما قطاعي المال والتأمين والعقار؛ والنقل والمعلومات والاتصالات، وهذه النتيجة تعكس أهمية الدراسة الحالية من حيث إنها توضح الاختلاف في استخدام أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي في منشآت تابعة لعدة قطاعات متنوعة، وهو ما لم يتم التطرق إليه في الدراسات السابقة على حد علم الباحث التي ركزت على دراسة منظمات تابعة لقطاع واحد في الغالب، وكمثال على ذلك دراسة Alharbi et al., (2019) والتي ركزت على المنظمات العاملة في قطاع الاتصالات السعودي.

- مدة مزاوله النشاط الاقتصادي:

جدول (12): نتائج اختبار كروسكال-واليس لاختبار مدى وجود اختلافات في استخدام أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وفقاً لمدة مزاوله النشاط الاقتصادي

الوسط الحسابي	الوسيط	متوسط الرتب	مزاوله النشاط الاقتصادي
3.7	3.4	167.7	خمس سنوات أو أقل
3.4	3.2	141.1	من ست سنوات إلى عشر سنوات
3.4	3.2	143.3	أكثر من عشر سنوات
3.4	3.3		المجموع
	4.125		إحصاء كروسكال-واليس H
	2		درجات الحرية
	0.127		مستوى الدلالة

توضح نتائج اختبار كروسكال-واليس الواردة في الجدول (12)، أنه لا توجد اختلافات دالة إحصائية في استخدام أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وفقاً لمدة مزاوله النشاط الاقتصادي، وذلك عند مستوى دلالة (0.05)، ويستنتج من النتائج أن استخدام أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي محل الدراسة متماثلة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة باختلاف مدد مزاوله النشاط الاقتصادي.

- عدد العاملين:

جدول (13): نتائج مان-ويتني لاختبار مدى وجود اختلافات في استخدام أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وفقاً لعدد العاملين

عدد العاملين	متوسط الرتب	الوسيط	الوسط الحسابي
49-1	130.5	3.2	3.3
249-50	161.5	3.5	3.6
المجموع		3.3	3.4
إحصاء مان-ويتني U		8449.0	
إحصاء ولكوكسون W		17360.0	
قيمة إحصاء Z		-3.1	
مستوى الدلالة		0.002	

توضح نتائج اختبار إحصاء مان-ويتني المبينة بالجدول (13) أنه يوجد اختلاف دال إحصائياً في استخدام أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بحسب حجم المنشأة ، وذلك عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من النتائج أن استخدام أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي المدروسة أعلى في المنشآت المتوسطة مقارنةً بالمنشآت الصغيرة، وهذه النتيجة تتوافق مع العديد من نتائج الدراسات السابقة، والتي خلصت إلى أن استخدام أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي يكون أعلى في المنشآت الأكبر حجماً، وكمثال على ذلك دراسة (Elbannan 2007)، والتي شملت منظمات كبيرة وصغيرة الحجم في مصر، ودراسة (Siddique 2015) والتي شملت منظمات كبيرة ومتوسطة وصغيرة الحجم في الإمارات العربية المتحدة.

- إدارة المنشأة:

جدول (14): نتائج اختبار كروسكال-واليس لاختبار مدى وجود اختلافات في استخدام أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وفقاً لإدارة المنشأة

إدارة المنشأة	متوسط الرتب	الوسيط	الوسط الحسابي
المالك وحده	120.4	3.2	3.2
المالك مع عائلته	123.7	3.1	3.3
أفراد الأسرة	147.1	3.1	3.5

إدارة المنشأة	متوسط الرتب	الوسيط	الوسط الحسابي
مجلس إدارة	172.6	3.5	3.7
مدير معين	159.8	3.5	3.5
آخرون	142.0	3.4	3.4
المجموع		3.3	3.4
إحصاء كروسكال-واليس H		18.596	
درجات الحرية		5	
مستوى الدلالة		0.002	

تبين نتائج اختبار كروسكال-واليس الواردة بالجدول (14)، أنه توجد اختلافات دالة إحصائية في استخدام أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بحسب إدارة المنشأة، وذلك عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من النتائج أن استخدام أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي محل الدراسة أعلى في المنشآت التي تدار من قبل مجالس إدارة ومديرين معينين، في حين أن أقل المنشآت في استخدام نفس الأدوات والأساليب هي المنشآت التي يديرها ملاكها أو ملاكها مع عوائلهم، ويرجع الباحث ذلك إلى أن مجالس الإدارات والمديرين المعيّنين يتم تعيينهم بناءً على مؤهلاتهم العلمية والعملية العالية وخبراتهم الإدارية السابقة، والذين يسعون في الغالب إلى ممارسة العمليات الإدارية بناءً على الأساليب العلمية الصحيحة، ومن بينها الممارسات ذات العلاقة بالتخطيط الإستراتيجي، وهذا مما لا يتوافر في المنشآت التي تدار من قبل ملاكها أو ملاكها مع عوائلهم.

**الفرض الثاني: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في موقف المنشآت الصغيرة والمتوسطة تجاه التخطيط الإستراتيجي وفقاً للمتغيرات التنظيمية التالية (نوع القطاع، مدة مزاوله النشاط الاقتصادي، عدد العاملين، وإدارة المنشأة)؟**

- نوع القطاع:

جدول (15): نتائج اختبار كروسكال-واليس لاختبار مدى وجود اختلافات في موقف

المنشآت المتوسطة والصغيرة تجاه التخطيط الإستراتيجي وفقاً لنوع القطاع

القطاع	متوسط الرتب	الوسيط	الوسط الحسابي
قطاع الصناعة	183.7	4.1	4.0

القطاع	متوسط الرتب	الوسيط	الوسط الحسابي
قطاع التعليم	144.7	3.7	3.7
قطاع الصحة	157.0	3.8	3.8
قطاع التشييد	141.0	3.6	3.7
قطاع تجارة الجملة والتجزئة والإقامة والطعام	138.3	3.6	3.7
قطاع النقل والمعلومات والاتصالات	109.8	3.4	3.5
قطاع المال والتأمين والعقار	148.6	3.7	3.7
الخدمات الأخرى	130.1	3.6	3.6
المجموع		3.7	3.7
إحصاء كروسكال-واليس H		20.9	
درجات الحرية		7	
مستوى الدلالة		0.004	

توضح نتائج إحصاء كروسكال-واليس بالجدول (15) أنه توجد اختلافات دالة إحصائية في موقف المنشآت المتوسطة والصغيرة تجاه التخطيط الإستراتيجي وفقاً لنوع القطاع، وذلك عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من النتائج أن موقف المنشآت الصغيرة والمتوسطة تجاه إيجابية التخطيط الإستراتيجي أعلى في قطاعات الصناعة والصحة، في حين أن المنشآت التي موقفها أقل إيجابية تجاه التخطيط الإستراتيجي هي منشآت قطاع النقل والمعلومات والاتصالات.

- مزاولة النشاط الاقتصادي:

جدول (16): نتائج اختبار كروسكال-واليس لاختبار مدى وجود اختلافات في موقف

المنشآت الصغيرة والمتوسطة تجاه التخطيط الإستراتيجي وفقاً لمدة مزاولة النشاط الاقتصادي

مزاولة النشاط الاقتصادي	متوسط الرتب	الوسيط	الوسط الحسابي
خمس سنوات أو أقل	176.2	4.0	4.0
من ست سنوات إلى عشر سنوات	144.9	3.6	3.7
أكثر من عشر سنوات	137.9	3.6	3.7
المجموع		3.7	3.7
إحصاء كروسكال-واليس H		8.649	
درجات الحرية		2	
مستوى الدلالة		0.013	

تشير نتائج اختبار إحصاء كروسكال-واليس H الموضحة بالجدول (16) أنه يوجد اختلاف دال إحصائياً في موقف المنشآت المتوسطة والصغيرة تجاه التخطيط الإستراتيجي وفقاً لمدة مزاولة النشاط الاقتصادي، وذلك عند مستوى دلالة (0.05)، ويُنضح من النتائج أن المنشآت المتوسطة والصغيرة التي مدة مزاولتها للتخطيط الإستراتيجي خمس سنوات أو أقل لديها موقف إيجابي أعلى تجاه التخطيط الإستراتيجي مقارنة بالمنشآت التي مدة مزاولتها للنشاط أطول.

- عدد العاملين:

جدول (17): نتائج مان-ويتني لاختبار مدى وجود اختلافات في موقف المنشآت الصغيرة والمتوسطة تجاه التخطيط الإستراتيجي وفقاً لعدد العاملين

عدد العاملين	متوسط الرتب	الوسيط	الوسط الحسابي
49-1	138.0	3.6	3.7
249-50	155.4	3.8	3.8
المجموع		3.7	3.7
إحصاء مان-ويتني U		9438	
إحصاء ولكوكسون W		18349	
قيمة إحصاء Z		-1.752	
مستوى الدلالة		0.08	

توضح نتائج اختبار مان-ويتني الواردة بالجدول (17)، أنه لا يوجد اختلاف دال إحصائياً في موقف المنشآت الصغيرة والمتوسطة تجاه التخطيط الإستراتيجي بحسب حجم العاملين فيها، وذلك عند مستوى دلالة (0.05)، ويستنتج من هذه النتيجة أن موقف المنشآت الصغيرة والمتوسطة متماثل تجاه التخطيط الإستراتيجي.

- إدارة المنشأة:

جدول (18): نتائج اختبار كروسكال-واليس لاختبار مدى وجود اختلافات في موقف المنشآت المتوسطة والصغيرة تجاه التخطيط الإستراتيجي وفقاً لإدارة المنشأة

إدارة المنشأة	متوسط الرتب	الوسيط	الوسط الحسابي
المالك وحده	138.5	3.6	3.7
المالك مع عائلته	123.5	3.4	3.6
أفراد الأسرة	156.1	3.7	3.8



إدارة المنشأة	متوسط الرتب	الوسيط	الوسط الحسابي
مجلس إدارة	154.9	3.7	3.8
مدير معين	153.8	3.8	3.8
آخرون	185.0	4.0	4.0
المجموع		3.7	3.7
إحصاء كروسكال-واليس H		9.171	
درجات الحرية		5	
مستوى الدلالة		0.102	

تُبيّن نتائج اختبار كروسكال-واليس المبيّنة بالجدول (18) أنه لا توجد اختلافات دالة إحصائية في موقف المنشآت الصغيرة والمتوسطة تجاه التخطيط الإستراتيجي وفقاً لإدارة المنشأة، وذلك عند مستوى دلالة (0.05)، ويستنتج من هذه النتيجة أن موقف المنشآت الصغيرة والمتوسطة تجاه التخطيط الإستراتيجي متماثل في جميع طرق إدارة المنشأة.

**الفرض الثالث: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في معوقات تنفيذ الخطط الإستراتيجية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وفقاً للمتغيرات التنظيمية الآتية (نوع القطاع، مدة مزاوله النشاط الاقتصادي، عدد العاملين، وإدارة المنشأة)؟**  
- نوع القطاع:

جدول (19): نتائج اختبار كروسكال-واليس لاختبار مدى وجود اختلافات في معوقات تنفيذ الخطط الإستراتيجية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وفقاً لنوع القطاع

القطاع	متوسط الرتب	الوسيط	الوسط الحسابي
قطاع الصناعة	167.1	3.6	3.7
قطاع التعليم	142.4	3.5	3.5
قطاع الصحة	167.8	3.7	3.7
قطاع التشييد	149.9	3.7	3.6
قطاع تجارة الجملة والتجزئة والإقامة والطعام	162.2	3.6	3.7
قطاع النقل والمعلومات والاتصالات	112.4	3.3	3.4
قطاع المال والتأمين والعقار	123.2	3.4	3.5
الخدمات الأخرى	122.0	3.5	3.4

القطاع	متوسط الرتب	الوسيط	الوسط الحسابي
المجموع		3.5	3.6
إحصاء كروسكال-واليس H		18.7	
درجات الحرية		7	
مستوى الدلالة		0.009	

تشير نتائج اختبار إحصاء كروسكال-واليس المبينة بالجدول (19) أنه توجد اختلافات دالة إحصائياً في معوقات تنفيذ الخطط الإستراتيجية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة باختلاف نوع القطاع، وذلك عند مستوى دلالة (0.05)، وتُظهر النتائج أن منشآت قطاعات الصناعة والصحة وتجارة الجملة والتجزئة والإقامة والطعام تواجه معوقات أكثر في تنفيذ الخطط الإستراتيجية مقارنةً بمنشآت قطاعات النقل والمعلومات والاتصالات والمال والتأمين والعقار والخدمات الأخرى.

- مزاولة النشاط الاقتصادي:

جدول (20): نتائج اختبار كروسكال-واليس لاختبار مدى وجود اختلافات في معوقات تنفيذ الخطط الإستراتيجية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وفقاً لمدة مزاولة النشاط الاقتصادي

مزاولة النشاط الاقتصادي	متوسط الرتب	الوسيط	الوسط الحسابي
خمس سنوات أو أقل	162.6	3.6	3.7
من ست سنوات إلى عشر سنوات	138.9	3.5	3.5
أكثر من عشر سنوات	146.5	3.5	3.6
المجموع		3.5	3.6
إحصاء كروسكال-واليس H		2.718	
درجات الحرية		2	
مستوى الدلالة		0.257	

توضح نتائج اختبار كروسكال-واليس الواردة بالجدول (20) أنه لا توجد اختلافات دالة إحصائياً في معوقات تنفيذ الخطط الإستراتيجية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بحسب مدة مزاولة النشاط الاقتصادي، وذلك عند مستوى دلالة (0.05)، ويستنتج من هذه النتيجة أن معوقات تنفيذ الخطط الإستراتيجية متماثلة في المنشآت باختلاف مدة مزاولتها لنشاطاتها الاقتصادية.

- عدد العاملين:

جدول (21): نتائج اختبار مان-ويتني لاختبار مدى وجود اختلافات في معوقات تنفيذ الخطط الإستراتيجية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وفقاً لعدد العاملين

عدد العاملين	متوسط الرتب	الوسيط	الوسط الحسابي
49-1	144.6	3.5	3.6
249-50	149.9	3.6	3.6
المجموع		3.5	3.6
إحصاء مان-ويتني U		10324.5	
إحصاء ولكوكسون W		19235.5	
قيمة إحصاء Z		0.527-	
مستوى الدلالة		0.598	

تُبين نتائج اختبار كروسكال-واليس الواردة بالجدول (21) أنه لا توجد اختلافات دالة إحصائية في معوقات تنفيذ الخطط الإستراتيجية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بحسب عدد العاملين، وذلك عند مستوى دلالة (0.05)، ويستنتج من هذه النتيجة أن معوقات تنفيذ الخطط الإستراتيجية متماثلة في المنشآت باختلاف أحجام العاملين فيها.

- إدارة المنشأة:

جدول (22): نتائج اختبار مان-ويتني لاختبار مدى وجود اختلافات في معوقات تنفيذ الخطط الإستراتيجية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وفقاً لإدارة المنشأة

إدارة المنشأة	متوسط الرتب	الوسيط	الوسط الحسابي
المالك وحده	144.1	3.5	3.5
المالك مع عائلته	117.0	3.3	3.4
أفراد الأسرة	171.4	3.7	3.7
مجلس إدارة	157.1	3.6	3.7
مدير معين	154.0	3.6	3.6
آخرون	159.3	3.7	3.6
المجموع		3.5	3.6
إحصاء كروسكال-واليس H		9.990	
درجات الحرية		5	

0.076	مستوى الدلالة
-------	---------------

استنادًا إلى نتائج اختبار كروسكال - واليس الواردة بالجدول (22) لا توجد اختلافات دالة إحصائية في معوقات تنفيذ الخطط الإستراتيجية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بحسب إدارة المنشأة، وذلك عند مستوى دلالة (0.05)، ويستنتج من هذه النتيجة أن معوقات تنفيذ الخطط الإستراتيجية متماثلة في المنشآت باختلاف نوع إدارتها.

#### التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصى الباحث بما يأتي:

- زيادة درجة استخدام أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي من قبل المنشآت الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من خلال أنه بالإضافة إلى الأدوات والأساليب التي بيّنت نتائج الدراسة أنها مستخدمة من قبل المنشآت محل الدراسة، أهمية قيام هذه المنشآت بالعمل على زيادة استخدام الأدوات والأساليب الأقل استخدامًا، سواء التي تضمّنتها الدراسة الحالية أو غيرها من الأدوات والأساليب المتوفرة في أدبيات التخطيط الإستراتيجي.
- إتاحة الفرصة لجميع الأطراف في المنشأة في المشاركة في صياغة الخطة الإستراتيجية؛ لأن ذلك سيكون له أثر إيجابي في إخراج الخطة الموضوعية بشكل أفضل مما لو تم قصر المشاركة على أطراف معينة.
- استمرار الاتجاه الإيجابي نحو التخطيط الإستراتيجي من قبل قيادات المنشآت محل الدراسة والعمل على تغيير النظرة فيما يتعلق بصياغة وتنفيذ الخطط الإستراتيجية لهذه المنشآت من خلال تحسين وتطوير الآليات والأساليب الخاصة بصياغة وتنفيذ مثل هذه الخطط.
- أن تقوم المنشآت محل الدراسة باتخاذ قرارات وإجراءات تعمل على القضاء على معوقات تنفيذ الخطط الإستراتيجية فيها، وتتضمن هذه القرارات والإجراءات على سبيل المثال لا الحصر زيادة أعداد الموارد البشرية المؤهلة، توفير آليات وطرق تسهّل الحصول على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنشأة، إعادة تصميم الهياكل التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات تنفيذ الخطط الإستراتيجية، أهمية توضيح

مسؤوليات ومهام العاملين المرتبطة بالخطة الإستراتيجية، استحداث أسلوب رقابة يتصف بالفعالية، والسعي نحو توفير الميزانية اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

- إجراء دراسات مستقبلية باستخدام نفس متغيرات الدراسة الحالية مع توسيع حجم المنشآت ليشمل المنشآت الكبيرة، أو استخدام أداة جمع بيانات مختلفة مثل المقابلات الشخصية أو المقابلات الجماعية، أو من خلال دراسة ممارسات التخطيط الإستراتيجي في نفس المنشآت باستخدام متغيرات أخرى لها علاقة بممارسات التخطيط الإستراتيجي مثل رؤية ورسالة المنظمة، والتحليل البيئي الداخلي والخارجي.

## المراجع:

### المراجع العربية:

- خليفة، أحمد وعموري، فادية والعباسي، رمزي. (2019). فعالية التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مجمع عموري – بسكرة (الجزائر). المجلة العربية للإدارة، 39 (3): 245-251.
- الزعبي، عاطف. (2014). واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية وعلاقته بتنمية الموارد البشرية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 16 (2): 1-14.
- الزهراني، عبدالعزيز. (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.
- سلامة، سالم. (2019). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. المجلة العربية للإدارة، 39 (4): 143-161.
- عبيد، مصطفى. (2003). مهارة البحث العلمي. مركز البحوث والدراسات متعدد التخصصات.
- عبدالفتاح، إيمان واللوزي، سليمان وتادرس، إبراهيم (2015). فاعلية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين. المجلة التربوية، 114: 159-201.
- عبدالمنعم، هبة وطلحة، الوليد وإسماعيل، طارق. (2019). النهوض بالمشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. صندوق النقد العربي.
- القحطاني، سالم؛ والعامري، أحمد؛ وآل مذهب، معدي؛ والعمر، بدران. (1431هـ). منهج البحث في العلوم السلوكية. الرياض: العبيكان للنشر.
- القحطاني، عبدالله. (2020). دور القيادة الإستراتيجية في تنفيذ التخطيط الإستراتيجي للمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مكاتب تحقيق الرؤية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- منظمة العمل الدولية. (2019). قوة المشاريع الصغيرة: تحرير إمكانات المنشآت

الصغيرة والمتوسطة. تم الاسترجاع من موقع

<https://www.ilo.org/infostories/ar-AE/Stories/Employment/SMEs#intro>

- منشآت. (2020). تقرير الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت". تقرير الربع الأول.
- منصور، على ناجح. (2020). المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية بين الواقع والمأمول في ضوء رؤية 2030 م - دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(9): 1-31.
- نايل، طه ومهدي، رونق. (2018). واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في أبعاد جودة الخدمة للمنظمات غير الهادفة للربح: دراسة ميدانية في مستشفى الفلوجة العام. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، 16(57): 104-130.
- الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. (2019). المنشآت الصغيرة والمتوسطة: التقرير الشهري لشهر مايو 2019. تم الاسترجاع من موقع <https://www.monshaat.gov.sa>
- الهيئة العامة للإحصاء. (2019). مؤشر مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في القطاع الخاص للربع الثالث 2018م. تم الاسترجاع من موقع <https://www.stats.gov.sa/ar/news/323>

#### المصادر الأجنبية:

- Adaileh, M. (2012). An Empirical Study of Internet Use in Saudian's Small and Mediums Enterprises. Asian Social Science, 8 (3): 169 -191.
- Aldehayyat, J. S. and Twaissi, N. (2011). Strategic planning and corporate performance relationship in small business firms: Evidence from a Middle East country context. International Journal of Business and Management, 6(8), 255-263.
- Alenezi, O. Y. (2019). Strategic Management in Saudi Arabian Private Pre-University Education: A Case Study. Dirasat: Educational Sciences, 46(2), 749-760.
- Alashloo, F. R., Castka, P., Sharp, J. M. (2005), Towards Understanding the Impeders of Strategy Implementation in Higher Education (HE): A case of HE Institutes in Iran, Quality Assurance in Education, 13(2), pp. 132-147.
- Al Ghamdi, S. M. (2005). The use of Strategic Planning Tools and Techniques

- in Saudi Arabia: An Empirical Study. *International Journal of Management*, 22(3): 376–395 .
- Alharbi, M., Dowling, P. J. and Bhatti, M. I. (2019). Strategic planning practices in the telecommunications industry: evidence from Saudi Arabia. *Review of International Business and Strategy*, 29(4), 269-285.
  - AlQubaisi, F. (2017). Strategic plan implementation in the UAE public sector organizations: Antecedents and outcomes (Doctoral theses, United Arab Emirates University, United Arab Emirates). Retrieved from [https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all\\_theses/636](https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_theses/636).
  - Babbie, E. R. (2007). *The practice of social research*. 11th edition. Thomson Learning, Inc.
  - Bellamy, L. C., Amoo, N., Mervyn, K. and Hiddlestone-Mumford, J. (2019). The use of strategy tools and frameworks by SMEs in the strategy formation process. *International Journal of Organizational Analysis*: 1-29.
  - Berry, M. (1998). Strategic planning in small high tech companies. *Long range planning*, 31(3), 455-466.
  - Bryson, J., Berry, F. and Yang, K. (2010), “The state of public strategic management research: a selective literature review and set of future directions”. *The American Review of Public Administration*, 40 (5): 495-521.
  - Cooper, T. and Downer, P. (2012), “Stakeholders, strategic planning and critical success factors in professional accounting organizations”. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9 (4): 82-98.
  - Chaimankong, M. and Prasertsakul, D. (2019). Barriers to Strategy Implementation and Their Links with Strategy Typologies. *Chulalongkorn Business Review*, 41(3): 102-132.
  - DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications*. Sage publications.
  - Elbanna, S. (2007). The nature and practice of strategic planning in Egypt. *Strategic Change*, 16 (5): 227–243.
  - Elbanna, S. (2010), “Strategic planning in the United Arab Emirates”. *International Journal of Commerce and Management*, 20 (1): 26-40.
  - Greenley, G. E. (1986). Does strategic planning improve company performance? *Long Range Planning*, 19 (2): 101-109.
  - Hertog, S. (2010), *Benchmarking SME policies in the GCC: a survey of challenges and opportunities*. [http:// www. Europolitiqu.info/pdf://gratuit](http://www.Europolitiqu.info/pdf://gratuit).
  - Helms, M. and Nixon, J. (2010), “Exploring SWOT analysis—where are we now? a review”, *Journal of Strategy and Management*, 3 (3): 215-251.
  - Mara, C. M. (2000). A strategic planning process for a small nonprofit organization: A hospice example. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(2), 211-223.
  - Mattheussen, S., and Spontak, T. (2018). *Strategic Planning in Small and*



- Medium-sized Enterprises in Sweden (Master theses, Lund University, Sweden) .
- Nelson, R. S. (1990). Planning by a nonprofit should be very businesslike. *Nonprofit World*, 8(6), 24.
  - Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. Second edition. New York: McGraw-Hill.
  - O'Regan, N. and Ghobadian, A. (2002). Effective strategic planning in small and medium sized firms. *Management decision*. 40(7), 663-671.
  - 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 Contemporary Hospitality Management*, 22 (6), 719-738
  - Obeidat, B. Y., Al-Hadidi, A., Tarhini, A., & Masa'deh, R. (2017). Factors affecting strategy implementation: A case study of pharmaceutical companies in the middle east. *Review of International Business & Strategy*, 27(3), 386-408.
  - Otsuki, M 2002, SMEs Supporting Systems in Saudi Arabia, Saudi, viewed 27 May2020  
<[http://uqu.edu.sa/files2/tiny\\_mce/plugins/filemanager/files/4150111/fourm/SME Development in Saudi Arabia.pdf](http://uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager/files/4150111/fourm/SME%20Development%20in%20Saudi%20Arabia.pdf)%3E
  - Porter, M. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, NY.
  - Pournasir, S. (2013). Key Success Factors of Strategic Management Implementation in SMEs in Iran. *Journal of International Studies*, 6 (2): 65-78.
  - Pornel, J. B. & Saldana, G. A. (2013). Four common misuses of the Likert scale. *Philippine Journal of Social Sciences and Humanities*, Vol. 18(2):12-19.
  - Qehaja, A., Kutllovci, E. and Pula, J. (2017). Strategic Management Tools and Techniques: A Comparative Analysis of Empirical Studies. *Croatian Economic Survey*, 19(1), 67-99.
  - Ramady, M. (2010). *The Saudi Arabian economy: policies, achievements, and challenges*. Springer.
  - Rea, L., & Parker, R. (1992) *Designing and conducting. Survey research: A comprehensive guide*. San Francisco: Jossey-. Bass.
  - Ridwan, M. (2017). Planning practices: A multiple case study in the high performing banks. *Journal of Organizational Change Management*, 30 (4) : 487–500.
  - Sadi, M. and Henderson, J. (2011). Franchising and small medium-sized enterprises (SMEs) in industrializing economies: A Saudi Arabian perspective. *Journal of Management Development*, 30(4): 402-412.
  - Siddique, C. (2015), “A comparative study of strategic planning practices of SMEs and large-sized business organizations in emerging economies: the case of UAE”. *Strategic Change*, 24 (6): 553-567.

- Yusuf, A. and Saffu, K. (2009). Planning Practices, Strategy types and firm performance in the Arabian Gulf region. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*. 2(3), 203-217.

قائمة الاستقصاء

المحور الأول: يهدف هذا المحور إلى التعرف على ممارسات التخطيط الاستراتيجي في منشآتكم

س 1: ما مدى استخدام منشآتكم لادوات وأساليب التخطيط الاستراتيجي التالية؟

م	الأداة/ الأسلوب	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا تستخدم على الإطلاق
1	SWOT analysis (تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية ونقاط الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية).					
2	تحليل اصحاب المصلحة للمنظمة					
3	تحليل القضايا الاستراتيجية					
4	تحليل القوى الخمسة (التنافس بين المتنافسين، التهديد من الداخلين الجدد، التهديد من السلع أو الخدمات البديلة، القوة التفاوضية للموردين، والقوة التفاوضية للمشتريين)					
5	PEST analysis (تحليل العوامل السياسية والقانونية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية).					
6	التحليل المالي للمنافسين					
7	التحليل المالي لنفس المنشأة					
8	تحليل سلسلة القيمة					
9	بناء السيناريو					
10	تحليل عوامل النجاح الرئيسية					
11	تحليل الفجوه					
12	دورة حياة المنتج					
13	تحليل التكاليف والفوائد					
14	تحليل الثقافة التنظيمية					
15	تحليل إدارة الموارد البشرية					

س 2: ما مدى مشاركة الافراد/اللجان التالية في عملية صياغة الخطة الاستراتيجية في منشآتكم؟

م	الافراد/ اللجان	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	لا يشارك
1	المالك					
2	مجلس الإدارة					
3	المدير العام/ الرئيس التنفيذي					
4	لجنة التخطيط					
5	مدير إدارة/ قسم التخطيط					
6	مستشار خارجي					

س 3: ما هي الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة الاستراتيجية لمنشآتكم؟ (خيار واحد فقط)

أقل من خمس سنوات	خمس سنوات	أكثر من خمس سنوات

المحور الثاني: يهدف هذا المحور إلى التعرف على موقف منشآتكم تجاه التخطيط الاستراتيجي.

س 4: إلى أي حد تتفق مع العبارات الواردة أدناه:

م	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	ساهم ممارسة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق ملاءمة جيدة بين البيئة الخارجية والقدرات الداخلية لمنشآتنا					
2	يعتبر التخطيط الاستراتيجي الرسمي طريقة فعالة لتحسين أداء منشآتنا					
3	لعب التخطيط الاستراتيجي دوراً فعالاً في تحقيق اهداف منشآتنا					
4	ساهم التخطيط في تحسين سمعة المنشأة					
5	كانت عملية صنع الاستراتيجية الخاصة بمنشآتنا فعالة.					
6	كانت عملية تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بمنشآتنا فعالة.					

					7	ممارسة التخطيط الاستراتيجي ساعد على وجود مرونة في الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية من قبل منشأتنا.
					8	الاستراتيجية المعتمدة لمنشأتنا ظهرت مع الوقت من دون ان تكون نتيجة لخطة مدروسة.
					9	ممارسة التخطيط الاستراتيجي في منشأتنا شجع على البيروقراطية المفرطة.

**المحور الثالث: يهدف هذا المحور إلى التعرف على المعوقات التي تحول دون تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بمنشأتكم.**

س 5: إلى أي درجة ترى ان المعوقات التالية تحول دون تنفيذ الخطط الاستراتيجية بمنشأتكم؟

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنشأة					
2	عدم توفر الميزانية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية					
3	نقص في الموارد البشرية المؤهلة					
4	التركيز على العمليات والممارسات اليومية					
5	عدم وضوح مسؤوليات ومهام العاملين المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي					
6	سرعة التغير في بيئة منظمات الاعمال اليوم					
7	عدم وضوح الأهداف والغايات التي تسعى المنشأة لتحقيقها					
8	عدم ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي لمنشأتنا لتنفيذ الاستراتيجية					
9	التقديرات غير الواقعية للأرقام المستهدفة في الخطة					
10	عدم فاعلية أسلوب الرقابة المتبع					
11	ضعف فناعة إدارة المنشأة بأهمية التخطيط الاستراتيجي					
12	عوامل خارجية					