أهمية ومعوقات التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية محافظة شقراء نموذجاً

الدكتور: طارق الطيب قمودي - كلية العلوم والدراسات الإسلامية بـ شقراء - جامعة شقراء

بمساءدة: ثامر عبد العزيز الصمخي وعبد الكريم محمد العتيبي
كلية العلوم والدراسات الإسلامية بـ شقراء

ملخص

تناول البحث أهمية ومعوقات التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء، حيث تطرق إلى أبرز أهمية التخطيط باعتباره من أهم عناصر النجاح داخل المؤسسة والعنصر ضامن للإرثفاء بها وتعزيز قدرتها التنافسية. كما يعتبر التخطيط أحد أرقى الطرق لمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق أهداف الروية 2030 المتمثلة بالأساس في الرفع من مستوى مساهمتها من الناتج إلى حدود 35% بالإضافة إلى حلقة فرص توظيف مناسبة للمواطنين بكافة أنحاء المملكة.

توصل البحث إلى أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر أن التخطيط يساعد في تطوير أداء المؤسسة بالإضافة إلى أنه يساهم في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية للمؤسسة. كما تبين من خلال البحث أن 71% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء تعتمد على التخطيط قصير المدى في حين تعتد 24% منها على التخطيط متوسط المدى. حيث تبين لنا أن عدد العمالة وحجم المؤسسة وإمكاناتها المادية يحددان نسبة كبيرة نوعية التخطيط المعتد وفقاً للزمن. كما أظهرت نتائج البحث أن" نقص المعلومات وعدم توفرها بشكل مطلوب " بالإضافة إلى "التركيز على العمليات والممارسات اليومية وإهمال العمليات التخطيطية" يعتبران من المعوقات الرئيسية لعملية التخطيط. وفي إطار الخروج على تحقيق رؤية 2030 أوصت الدراسة بضرورة إنشاء قاعدة بيانات تحتوي على كافة المعلومات التي تحتاجها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتنظيم لقاءات دورية بين المؤسسات وممثلي القطاع المصري لبحث الابتكار التمويل.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - التخطيط - المعوقات - محافظة شقراء.
Abstract
The Importance and Constraints of Planning in Small and Medium Enterprises 
Saudi Arabia, Governorate of Shaqra model
PhD. Tarek AlTayeb Gammoudi - Shaqraa College of Sciences and Humanities - Shaqra University. 
With the help of: Thamer Abdulaziz Al-Sumikhi and Abdul Karim Mohammed Al-Otaibi

This research examines the benefits and constraints of planning in small / medium -sized enterprises in the governorate of Shaqra. The paper highlights the importance of planning as a necessary element for success within the enterprises and as the guarantor of its advancement and competitiveness. It is also one of the best ways to help small and medium-sized enterprises achieve the goals of 2030 vision and increase the level of their contribution to domestic product for about 35%, They also increase suitable employment opportunities for citizens throughout the Kingdom.

The descriptive approach is adopted as being realistic and appropriate to the subject of the research through implementing a questionnaire containing direct questions. These questions were distributed to Small and Medium Enterprises officials in the governorate of Shaqra.

Data and information are compiled and then analyzed using SPSS 24, which is one of the most widely used programs for information analysis.

The present study proves that the majority of Small and Medium Enterprises consider planning to be helpful for developing the performance of the corporation as well as contributing to the optimization of its human and financial resources.

The findings show that 71% of Small and Medium Enterprises in the governorate of Shaqra depends on short-term planning while 24% of it depends on long-term planning. In addition, the number of workers and the size of an enterprise largely determines the quality of time-specific planning. The major findings also display that the "lack and unavailability of proper information" combined with the "focus on day-to-day processes and practices and neglect of planning processes" are the major constraints in the planning process.

In order to realize 2030 vision, the study calls for the need to create a database containing all the information needed by SMEs and the organization of periodic meetings between enterprises and representatives of the banking sector on various financing mechanisms.

Keywords: Small and Medium Enterprises– Planning – Constraints - The governorate of Shaqra
مقدمة:
تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية أكبر من 90% من إجمالي عدد المؤسسات، وتشكل حوالي 50% من إجمالي عدد العمال بالشركة، و90% من العاملين في القطاع الخاص. إلا أن هذه المؤسسات تواجه عدد من التحديات والمعوقات، جعلت مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي لا تتجاوز 25%، بالإضافة إلى توظيفها لما يقارب مليون عامل سعودي، مقابل 3.5 مليون عامل أجنبي.
وتسعى المملكة لتطوير هذه المؤسسات من خلال إجراء عدد الإصلاحات التي تمكنها من تحقيق أهداف رؤية 2030 المتمثلة في: الرفع من مستوى مساهمتها من الناتج إلى حدود 35% في أفق 2030، بالإضافة إلى خلق فرص تشغيل من خلالها للسُمواطين في كافة مناطق المملكة.
وبما أن التخطيط يعتبر من أهم عناصر النجاح داخل المؤسسات، واعتماراً لمساندته في الالتمام بالمؤسسة في تعزيز قدرتها التنافسية وتطويرها وازدهارها. سعى من خلال هذا البحث إلى دراسة أهمية ومعوقات التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء، محاولةً منها لتقديم نموذجاً مفصعاً عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة داخل المملكة العربية السعودية.

القسم الأول: الإطار المنهجي للبحث والدراسات السابقة.
أهمية البحث: يهدف البحث إلى إبراز أهمية التخطيط بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء وتحديد أهم المعوقات التي تحول دون اعتماده بشكل نهائي، وتقنية المطلوبة حتى يساهم في تطويرها ورفع من مستوى انجازاتها وقدرتها التنافسية، وبلغ الأهداف المرسومة في رؤية المملكة 2030.
أهداف البحث: تمثل أهداف البحث في النقاط التالية:
1- إبراز أهمية التخطيط بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء وطريقتها العملية.
2- تحديد نوع التخطيط الذي تعتمد عليه هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقًا للزمين.
3- إبراز أهم المعوقات التي تواجه عملية التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
مشكلة البحث:
بالرغم من أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية يتجاوز 950 ألف مؤسسة، غير أنها تظل عرضة إلى عديد المعوقات والصعوبات التي تحول دون تطورها وأزدهارها وتحقيقها للأهداف المرسومة ضمن رؤية 2030، وباختصار التخطيط يعتبر من أهم عناصر نجاح المؤسسة والخدمة المثلى لتحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية والاقتصادية. فقد تحدثنا مشكلة هذا البحث في التعرف على معوقات التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء وطرق التعامل معها.

السؤال الأول: ما هي أهمية التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء؟
السؤال الثاني: ما هو نمط التخطيط الذي تعتمد عليه هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقًا للزمين؟
السؤال الثالث: ما هي أبرز معوقات التخطيط لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء؟

فرضيات البحث:
لقد تمت صياغة فرضيات البحث بالاعتماد على الأسئلة البحثية كما يلي:
- الفرضية الأولى: يحمل التخطيط أهمية بالغة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
الفرضية الثانية: التخطيط متوسط المدى هو التخطيط الذي تمثله غالبية هذه المؤسسات.

الفرضية الثالثة: عدم توفر البيانات والمعلومات بشكل المطلوب بعد من أبرز معوقات التخطيط لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء.

طريقة البحث:

منهج البحث: على ضوء أهداف البحث اعتمد الباحثان على النهج الوصفي الذي يتميز كذلك بالواقعية في التعامل مع مشكلة البحث، وذلك باستخدام استبيان تضمنت أسئلة مغلقة تم توزيعها على المسؤولين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء، سعيا من خلالها إلى معرفة الإجابات على الأسئلة التي تمطرحها في محاور البحث، وذلك باستعمال برنامج SPSS الذي يعتبر من أكثر البرامج استخداما لتحليل المعلومات.

حدود البحث: تتقسم حدود البحث إلى ثلاثة أقسام:

- الحدود الموضوعية: تتمثل في دراسة أهمية ومعوقات التخطيط داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء.
- الحدود المكانية: تتمثل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء،
- الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الأول من عام 1441 هجري.

خطة البحث:

تم تقسيم البحث إلى العناصر التالية:

أولًا: ال无视 النهجي للبحث والدراسات السابقة.
ثانيًا: التخطيط والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
ثالثًا: الدراسة الميدانية.

الدراسات السابقة:

اهتم عدد الدراسات السابقة برداة أهمية دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الاجتماعي والاقتصادي، وتحديد أهم المعوقات الإدارية والتنظيمية والمالية التي تواجه هذه المؤسسات والتي تؤدي دونها ودون تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية والانتاجية. وسوف نتناول في هذا البحث أمثلة من هذه الدراسات بالاعتماد على معيار التنسل الزمنى لصدورها.

1. دراسة هاش 2014 (إدارة التغيير كمدخل استراتيجي في بناء وتعظيم المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة وال المتوسطة).

هدف هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإبراز مختلف المعايير المعمدة في هذا التصنيف، بالإضافة إلى التعريف بأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصادات مختلف الدول، وخاصة في مجال التنمية والتطوير والابتكار والتجديد و توفير فرص العمل. تستعرض في الآن نفسه خصائص هذه المؤسسات الإيجابية منها والسلبية، والمتغيرات المتضاربة التي يشهدها العالم اليوم وانعكاساتها على واقع

هاش فارس (2014)، إدارة التغيير كمدخل استراتيجي في بناء وتعظيم المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مركز البحوث وتطوير الموارد البشرية -رام، عمان، الأردن.
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي فرضت عليها حتمية القيام بالإصلاحات اللازمة التي تخلو لها مزيدا من فرص البقاء والتطوير.

كما تمثل الإنترنت خلال هذه الدراسة إلى أبرز المشاكل والمواقف التي تتحول دون تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأهمها مشاكل التمويل، والتسير الإداري، والمواقف المتعلقة بغص خبرة التنظيمية ونقص المعلومات والبيانات، بالإضافة إلى عدد المشاكل الاقتصادية الأخرى...

2. دراسة مقاولة، 2015 (بيئة الأعمال والمنشآت الصغيرة والمتوسطة في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي):

هددت هذه الدراسة إل تعرض إلى أبرز تجارب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دول الخليج العربية باعتبارها إحدى أهم آليات تعزيز تطور المشروعات الصغيرة بالإضافة لمساحتها في الجانب الاقتصادي والاجتماعي، حيث تمثل هذه المشروعات ما يقدر بحوالي 85% من إجمالي عدد المشروعات في دول الكويت وحوالي 95% من المشروعات في المملكة العربية السعودية و75% في دول الإمارات المتحدة، في حين تبلغ مساهمتها في الناتج المحلي ما يقارب 30% لكل من دولة الإمارات ودولة الكويت و25% بالمملكة العربية السعودية. وتشهد المشروعات الصغيرة والمتوسطة صعوبة وانعكاس بالغة في مختلف دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي وذلك لمساهمتها التدابيرية في ذلك النشاط الاقتصادي، ولفاعليتها في التقليل من نسبة البطالة، إضافة إلى التقليل من العجز عن القطب العام.

كما قامت هذه الدراسة بعرض واقع هذه المشروعات في دول المنطقة، وتقييم أهم المواقف والتحديات التي تواجهها المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمتمثلة خاصة في ضغط الإدارة والتسير بشكل داخلهم، إضافة إلى البيروقراطية، وصغر حجم السوق، ونقص البيانات والمعلومات...

3. دراسة مجلس الأعمال السعودي الأمريكي 2018 (تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في السعودية):

سعت هذه الدراسة إلى جمع المكانة الهامة التي تحصلها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة، حيث أشارت إلى أن يتجاوز عدد 950 ألف مساعدة، وتشمل قرابة 4.5 مليون عام، وتساهم بحوالي 25% من الناتج المحلي الإجمالي للملكة، وتنبأ التقرير أن ما يقارب 90% من الشركات الموجودة في المملكة هي شركات صغيرة ومتوسطة، وتتمثل ما يقارب نصف عدد العمل في توزيع هذه الشركات على كافة القطاعات بسبب مكافحة حيث تمت المواسم التي تشتغل في قطاع تجارة الجملة والتجزئة ما يعادل 48% مقابل 11% في قطاع الصناعات التحويلية، و10% في مجال الفلاحي الزراعي، مقابل 10% في قطاع الفنادق والطعام.

كما تأثرت الدراسة إلى أن من أهم المشاكل والمواقف التي تعرفها المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالأعمال، تلك المتعلقة بعدم إعداد دراسات جدوى، وارتفاع مصاريف ذات صيغة الإدارة ودعم الاستفادة من الحواوي والتشريعات ذات الصلة بنشاطها، بالإضافة إلى التسهيلات الحكومية، وخاصة نقص المهارات.

---

1. إيهاب خالد محمد المقابلة (2015)، بيئة الأعمال والمنشآت الصغيرة والمتوسطة في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ص 37

2. قسم مجلس الأعمال السعودي الأمريكي (2018)، تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في السعودية، الهيئة العامة للمنحけて الصغيرة والمتوسطة، المملكة العربية السعودية.
الإدارة للقيامين بأعمالها. وخلصت الدراسة إلى تقديم جملة من الاقتراحات للرفع من أداء ودور مختلف هذه المؤسسات.

• ومن خلال استعراض مختلف النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات نستنتج ما يلي:
• الدور الرئيسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعزيز التنوع الاقتصادي بالإضافة لمساهمتها الكبيرة في الناتج المحلي الإجمالي وفي التقييم من نسب البطالة وتوفر مواطن الشغل.
• الأممية البالغة التي توليها مختلف الدول للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال سعيها لإيجاد حلول للمشكلات التي تعترض هذه المؤسسات للرفع من مساهمتها من الناتج المحلي الإجمالي وخلق مزيد من فرص التشغيل وتخفيض العبء على القطاع العام.
• الاتفاق الواضح بين مختلف الدورات على طبيعة وتنوع الصعوبات والموروثات التي تعترض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهمها: ضعف الإدارة والتسويق، البيروقراطية، وصغر حجم السوق، ونقص البيانات والمعلومات، ومشكلة التمويل، ومعوقات المنطقة وضعف الخبرة التنظيمية...
• كما تجد الإشارة إلى استفادة الباحثين من هذه الدراسات من حيث تحديد المفاهيم، وجريمة عرض النتائج وصداع الأسئلة. خصوصاً وأن هذا البحث يميز دراسة ميدانية تهدف إلى تحليل أبعاد ومعوقات التخطيط للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى المحلي المتمثل بالمحافظة شقراء بالمملكة العربية السعودية تم خلالها استخدام استمارة الاستبيان لجمع مختلف البيانات وتحليلها.

القسم الثاني: أهمية التخطيط والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المحور الأول: أهمية ومراحل التخطيط.

يحتوي هذا القسم من البحث على عرض ومجازفة نظرية لعملية التخطيط وفقاً للعناصر التالية: نشأة ومفهوم التخطيط، أهمية التخطيط وفوائده، أوجه التخطيط، مراحل ومعوقات التخطيط.

1- نشأة والتخطيط:

ظهر مصطلح التخطيط سنة 1910 في دراسة للكاتب كريشان شويندر. ثم انتشر هذا المفهوم مع بداية العمل لمبدأ التخطيط الشامل في الاتحاد السوفيتي سنة 1928.

وتعدت التعريفات لمفهوم التخطيط: فهو "القرير مسبقاً بما يجب عمله في سبيل إنجاز هدف" كما يعرف على أنه "رسم وتحديد الخطط المستقبلية لتحقيق الغايات والأهداف"، وفي تعريف آخر التخطيط: "عملية رسم الأهداف التي نسعى لتحقيقها خلال مدة زمنية محددة، ثم رصد الإمكانات الضرورية لتحقيقها "5 وبناء على التعريفات السابقة لمفهوم التخطيط يمكن لنا أن نعرف التخطيط بكونه: "الطريق الذي يتم تحديده مسبقاً لتحقيق أهداف واضحة"."
2- أهمية التخطيط وفوازده:

يعتبر التخطيط من أبرز وأهم عناصر النجاح في واقع ومستقبل يُفتقدنا لوضوح المعايير، فالخطط هو العنصر المحدد، وهو الدراسة العلمية التي تساهم في التقليل من المخاطر، فهو بالتالي أسلوب عمل يهدف لمواجهة الصعوبات من خلال تحديد مختلف الألياف التي يجب إتباعها للوصول إلى الأهداف المحددة بشكل مستقبلي.

3- أنواع التخطيط:

تنققغب الدراسات على أنه يوجد نوعان من التخطيط: التخطيط حسب مختلف المناهج الإدارية (الرسالة، الروية، الأهداف، الاستراتيجية، السياسات...) والتخطيط وفقاً للزمن وهو محور هذا البحث وينقسم إلى:

- التخطيط طويل المدى: وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية طويلة تتجاوز 10 سنوات.
- التخطيط متوسط المدى: وهو التخطيط الذي يغطي فترة تتراوح الخمس سنوات.
- التخطيط قصير المدى: وهو التخطيط الذي يمتد على فترة زمنية تقدر بسنة واحد.

4- مراحل التخطيط:

التخطيط هو عبارة عن الوسيلة المثلى لتحقيق الأهداف، وأحد أهم عناصر نجاح التطبيق العملي لسياسة المؤسسة، والمحدد للائحة التي يتم اعتمادها عند التنفيذ. والتخطيط هو عبارة عن مجموعة مراحل، وسلسلة خطوات يتم إتباعها، ويمكن إيجادها في النقاط التالية:

مرحلة الإعداد: تشمل مجموعة من المبادرات من أهداف تحديد الأهداف، وجمع ودراسة وتحليل المعلومات والبيانات الداخلية والخارجية وتحديد مختلف الأهداف اللازمة وتبنيها، واختيار البدائل الأفضل الذي يمكن من تحقيق الأهداف المرامية.

مرحلة القرار: تتميز هذه المرحلة باعتماد الخطة والموافقة عليها من قبل أصحاب القرار داخل المؤسسة وهو ما يضفي عليها القوة التنفيذية.

مرحلة التنفيذ: وتتمثل في الشروط الفعلي في تنفيذ الخطة، وتحديد مختلف الأطراف المسؤولة عليها.

مرحلة المتابعة والتقديم: تتميز هذه المرحلة بتمثيلها فعلية لمختلف مراحل الإنجاز، وتقييمها ورصد الإحراقات وتصحيحها. كما يمكن للمؤسسة صياغة جملة من الأهداف المرحلة يتم التأكد من تحقيقها.

5- معايير التخطيط:

تتمثل معايير التخطيط في جملة من الصعوبات والمشكلة التي تواجه عملية التخطيط و تكون سبباً مباشرة في عدم نجاح الخطة أو الوصول إلى الأهداف المرامية ومن أهمها:

- عدم توفر البيانات والمعلومات بالشكل المطلوب لتمارسة عملية التخطيط بشكل جيد.
- نقص أو عدم توفر الموارد والإمكانات اللازمة لعملية التخطيط.
- التركيز على العمليات والممارسات اليومية وإعداد العمليات التخطيطية.
المتحور الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

هناك إجماع كبير لدى أغلب الدراسات التي تناولت موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على صعوبة إيجاد تعريف موحد وشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تشير الدراسات والأبحاث إلى وجود ما يقارب من 55 تعريفاً لهذا المصطلح في أكثر من 75 دولة. ويتبع عادة اعتبار المعايير الكئبيّة المتعلقة خاصة: بعدد الموظفين، أو رأس المال، أو حجم المبيعات... أو بعض المعايير النوعية ومن أبرزها: الجانب القانوني، أو الهيكل التنظيمي للشركة أو المؤسسة.

وعبرًا للتحديد التعاريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإننا سنستند خلال مختلف مراحل هذا البحث على التعريف الذي حدده مجلس إدارة الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية: تضم المؤسسات الصغيرة عبارة تتراوح بين 6 إلى 49، وأما المؤسسات المتوسطة فهي تضم عبارة تتراوح عددها من 50 إلى 249...؟

2. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المجال الاقتصادي والاجتماعي

يقترح الباحثين على أن أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تتمثل في اعتبارها المصدر الرئيسي للتشغيل في القطاع الخاص، حيث إنها تتميز بقدرة عالية على استجابة عامة كبيرة وسرعة عالية على الانتاج، فمع تزايد معدلات البطالة، تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأقدر على استيعاب جانب كبير من طالبي الشغل وخاصة في صفوف الشباب والخريجين الجامعيين.

وبحسب إحصائيات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD، تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بـ 50% من الوظائف الجديدة في دول الاتحاد الأوروبي، في حين تبلغ نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل في أمريكا ما يقارب 55 %، وتقدير هذه النسبة بحوالي 80% بالمملكة العربية السعودية أو في الدول النامية، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ظلت عاجزة على أن تلعب نفس الدور الذي تلعبه مثيلاتها في الدول المتقدمة، وذلك لعدة أسباب من أهمها: أن معظم هذه الدول تعاني من النمو السريع للسكان وما يراقبه من زيادة العرض في سوق الشغل، خاصة وأن غالبية الطلاب الإضافية للعمل تعود من قبل الفئات غير مدرية وحيدثة العهد بسوق العمل، بالإضافة إلى دورهم الرئيسي في توفير موطن عمل، وقد حدد الدراسات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم في الناتج المحلي الإجمالي بنسبة هامة، تجاوز 50% في الدول المتقدمة.

---

8 محمد محمد سويلم (2016)، وقائع ممارسات مراحل التخطيط بجامعة جازان من وجهة نظرة أعضاء هيئة التدريس، جامعة الآهر.

9 أخلف عثمان (2013)، وقائع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسيلة دعماً كلي للاقتصادية وعولم التسبي، جامعة الجزائر، الجزائر.
3. واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية:

يبلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية حوالي 950 ألف مؤسسة وذلك حسب مسح القوى الإحصائي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر عن الهيئة العامة للإحصاء سنة 2018. وتمثل بذلك 90% من الشركات العاملة في المملكة، وتواجد في توظيف 90% من العاملين في القطاع الخاص.10

وتشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب التقرير الصادر عن الهيئة العامة للإحصاء في عدة مجالات تجاره الجملة والتجزئة بحوالي 48% مقابل 11% و10.6% على التوالي في قطاعات الصناعات التحويلية والبنية التحتية والطعام. إلا أن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي تبقى دون المستوى المطلوب، حيث لا تتجاوز 25% من الناتج بالمملكة العربية السعودية، وهي مساهمة ضعيفة مقارنة بالدول المتقدمة التي تساهم فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأكثر من 50% من الناتج المحلي الإجمالي.

وعلى أسباب تواضع وضع هذه النسبة هو ضخامة حجم الإنتاج في قطاعي النفط والطاقة بصورة عامة.

وتسعى المملكة لتحقيق أهداف الرؤية 2030 المتمثلة في تعزيز نمو وتطوير هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والرغم من مساهمتها في الناتج من خلال عديد الإصلاحات التي تولى الهيئة العامة للإحصاء الصغيرة والمتوسطة العقل على إنجازها وتمثل هذه المبادرات في استرداد المشتقات الصغيرة والمتوسطة للرقم الجمركي وتشغيل مصادر التمويل، بالإضافة إلى خلق فرص توظيف من خلالها مناسبة للمواطنين في كافة أنحاء المملكة.

القسم الثالث: الدراسة الميدانية

أولا - عينة البحث: بلغ عدد العينة 53 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بمحافظة شقراء، وهو ما يمثل 4.5% من إجمالي هذه المؤسسات بالمكة، البالغ عددها 1167 مؤسسة حسب تقرير مكتب العمل بمحافظة شقراء لسنة 2019، ولقد تم تحديدها وفق ورن القطاع بالاعتماد على نتائج مسح القوى الإحصائي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 2018، الصادر عن الهيئة العامة للإحصاء بالمملكة العربية السعودية.11

مع العلم أن مسح القوى الإحصائي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 2018م قد استخدم عينة تقدر ب 15000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة أي بنسبة لا تتجاوز 1.57% من إجمالي عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمختلف مناطق المملكة الثلاث عشر. وقد ارتباط التراجع في نسبة العينة تبلغ مستوى 4.5% من إجمالي هذه المؤسسات بمحافظة لتوفير مكانتها التعقيد في تحويل البيانات ولتحسين جودة النتائج المتصلح عليها.

ثانيا- النتائج العامة للبحث:

- توزع هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء على القطاعات الاقتصادية بنسبة متفاوتة، بحيث القطاع التجارة المربية الأولى بنسبة 56.6% للمؤسسات الناشئة في قطاع الخدمات بنسبة 35.8%. مفادها نسبة المؤسسات المشغولة في قطاع الصناعة 7.5%.

- 58% من هذه المؤسسات يعود بداية نشاطها الاقتصادي إلى أكثر من عشرة سنوات، في حين أن 79% منها تنشئ منذ أكثر من خمس سنوات.

- يتم إدارة 68% من هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل مالكها مقابل 32% يتم ادارتها من قبل مدير تنفيذي.

10 إيهاب خالد محمد مقابلة: مرجع سابق، ص38-39
11 مسح القوى الإحصائي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2017م)، الهيئة العامة للإحصاء المملكة العربية السعودية، ص14
- يشهد متوسط الزيادة في حجم الأعمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء استقرارًا أكبر من 49% مقابل ارتفاع قويًا لـ 19% من هذه المؤسسات.
- تشتت 43% من هذه المؤسسات في إطار منافسة قوية في مجال نشاطها.
- 49% من هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لديها حصة متوسطة في السوق و19% منها لديها حصة مرتبطحة.

ثالثاً - تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

1- عرض نتائج الفرضية الأولى: نصت الفرضية الأولى على أن التخطيط يحقق أهمية بالغة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء. ويتبنى من خلال دراسة مختلف جداول الاستبيان صحة الفرضية التي تمت صياغتها حيث لاحظنا أن:
- 98% من هذه المؤسسات تعتبر أن التخطيط يساهم في تطوير أداء المؤسسة.
- 92.5% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتقد أن التخطيط يساهم في الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية للمؤسسة.
- 83% من بين هذه المؤسسات تعتبر أن التخطيط يدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى اعتماد أساليب علمية في تسيير الإدارة ويبعدها عن اتباع الأساليب العشوائية في التسيير.
- 81% من هذه المؤسسات تعتبر أن التخطيط وسيلة فعالة لتلقيح برامج المؤسسة.

الشكل رقم (1): أهمية التخطيط بالنسبة للمؤسسة

![Diagram]

- يدفع المؤسسة إلى اعتماد أساليب علمية في الإدارة ويبعدها عن اتباع الأساليب العشوائية في التسيير.
- يساهم في إجراي الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية للمؤسسة.
- يساهم في وضع خطة عمل توضح أهداف المؤسسة في المستقبل.
- يساهم في وضع خطة عمل توضح أهداف المؤسسة في المستقبل.
- هو وسيلة فعالة لتنفيذ برامج المؤسسة.

ال مصدر: أعداد البيانات من واجب الدراسة اليدوية.

2- عرض نتائج الفرضية الثانية: نصت الفرضية الثانية على أن التخطيط متوسط المدى هو التخطيط الذي تعتمده غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء. ودراسة وتحليل مختلف الجداول التي تحصلنا عليها من خلال الاستبيان يتبنى لنا أن أسلوب التخطيط المعتمد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
باحراطة الشقاء حسب الزمن هو التخطيط قصير المدى الذي لا يتجاوز سنة واحدة وهذه النتيجة تتفق
صحافة الفرضية الثانية التي تمت صياغتها من قبل فريق البحث، حيث تبين لنا أن:
- 72.4% من المؤسسات الصغيرة وال المتوسطة تعتمد التخطيط قصير المدى,
- 24.5% منها تعتمد على التخطيط متوسط المدى,
- غياب تم لعملية التخطيط لـ 3.7% من هذه المؤسسات.

الشكل رقم (2): نوعية التخطيط المتبعد من المؤسسة وفقًا للزمن

المصدر: اعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية.

3- عرض نتائج الفرضية الثالثة: نصت الفرضية الثالثة على أن "عدم توفير البيانات والمعلومات بالشكل المطلوب يعد من أبرز موعقات التخطيط لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحاواطة شقراً " ومن خلال دراستنا لمختلف الجداول نلاحظ أن 69.8% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر أن عدم توفير البيانات والمعلومات بشكل المطلوب يعتبر عائقاً أمام اعتماد التخطيط. وترتفع هذه النسبة إلى 73% بالنسبة للمؤسسات المتوسطة وهو ما يؤكد صحة الفرضية التي تم اعتمادها خلال البحث، كما أننا من خلال دراستنا لهذه الجداول يمكن أن نقدم المعطيات التالية:
- تعتبر 54.7% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محاواطة شقراً أن "التركيز على العمليات والممارسات اليومية وإهمال العمليات التخطيطية" من المعوقات الرئيسية لعملية التخطيط.
- تعتبر 53.7% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن "عدم إتباع الخطوات المطلوبة في عملية التخطيط أثناء إعداد الخطة" يعد كذلك من بين أهم المعوقات أمام عملية التخطيط.
- 52% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محاواطة شقراً يعتبر أن "نقص أو عدم توفير الإمكانات والموارد اللازمة لعملية التخطيط" من المعوقات الهامة أمام عملية التخطيط.
الشكل رقم (3): أبرز معوقات التخطيط لدى المؤسسات الصغيرة والمنخفضة والمتوسطة

المصدر: اعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية.

رابعا: مناقشة نتائج البحث

1- يعتبر التخطيط عملية مهمة ورئيسيّة بالنسبة لأغلب المؤسسات الصغيرة والمنخفضة والمتوسطة بمحافظة شقراء. حيث إن جمل النتائج والملاحظات التي تم التوصل إليها من خلال الاتصال المباشر لفريق العمل وأصحاب القرار في هذه المؤسسات أثناء اتخاذ عملية الاستباق، تؤكد الفرضية الأولى التي تم تقسيمها. وهذه النتيجة تعبر عن التشرد أصحاب هذه المؤسسات أو الساءرين على إدارتها، بأهمية وفوائد عملية التخطيط بالنسبة للمؤسسة، وكونه السبيل الأمثل للاقتراب بها، وتعزيز قدرتها التنافسية، وتطويرها وازدهارها.

2- لا تقتصر أهمية التخطيط على المؤسسات الكبرى، بل تعددت تشمل كافة أنواع المؤسسات فيما كان حجمها، أو رأس مالها، أو عدد موظفيها. عملية التخطيط كما أشارنا سابقاً: بها يتحقق النجاح، وبدونها فلا يتحقق النجاح للبرامج أو المشاريع.

3- تتفوق 71.7% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء على التخطيط قصير المدى وهذا النتيجة - ون تعارض مع الفرضية الثانية التي قام فريق العمل بصياغتها - فإنها ذات دلالات هامة يمكن إيجازها فيما يلي:

- تتمثل المؤسسات الصغيرة بمحافظة شقراء 79.2% من جملة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- والمتطلبة الاحترام أن 42.1% من بينها لا يتواجد عدد الموظفين داخلها عشر موظفين، و81% منها عدد العامل فيها يتراوح بين 6 و30 عاملاً. وبالتالي فإننا نستنتج أن حجم هذه المؤسسات وإمكانياتها

12 يحيى بن سعود السليمي (2011)، أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحديد مهارات المستقبل، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية.
المادية، بالإضافة إلى عدد العمال داخلها يبرز عدم اعتمادهم على التخطيط متوسط المدى، وتفضيلهم
تبعا لذلك - لأسباب تبدو منطقية - التخطيط قصير المدى.
• إن المؤسسات المتوسطة لا تتجاوز نسبتهم 20.8% من جملة النسيج المؤسسي بالمحافظة. ونلاحظ من
خلال مختلف الجداول والنتائج التي توصينا عليها أن 54% من هذه المؤسسات تعتمد على التخطيط
متوسط المدى. وهو ما يؤيد الاستنتاج والرأي السابق الذي يقر وجود علاقة واضحة بين عدد العمال
и حجم المؤسسة من جهة، نوع التخطيط وفقا للزمن الذي تعتمده المؤسسات الصغيرة والمنخفضة من
جهة أخرى.
4- إن من أبرز معوقات التخطيط التي تعرفها المؤسسات الصغيرة والمنخفضة بالمحافظة شروط هي بالأصل
تلك المتعلقة "بعد توفر أو غياب المعلومات والبيانات بالشكل المطلوب"، وهو ما يؤثر على ممارسة عملية
التخطيط. ونلاحظ أن هذا العائق مشترك بين المؤسسات الصغيرة والمنخفضة حيث كان حجم المؤسسة أو
عدد العمال داخلها، حيث تبلغ نسبته 69% بالنسبة إلى المؤسسات الصغيرة و72% بالنسبة إلى المؤسسات
المتوسطة.
وهذة النتائج التي توصينا عليها - وإن تؤكد صحة الفرضية الثالثة التي سألها فريق العمل خلال هذا البحث،-
فإنها تتوافق أيضا مع مختلف الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع وأشارت في مجملها إلى أهمية
المعلومات والبيانات في ممارسة عملية التخطيط، وفي ازدهار المؤسسة، وتطوير قدرتها التنافسية. كما أننا نلاحظ
من خلال دراسة وتحليل مختلف الجداول والبيانات المتعلقة بمختلف معوقات عملية التخطيط أن هناك تقارب شبه
تام بين معوقات عملية التخطيط التي سبقتها المؤسسات الصغيرة من جهة والمؤسسات المتوسطة من جهة أخرى،
سواء تتعلق الأمر بالتنوعية، أو الأهمية أو النسبة.
الخلاصة وتوصيات البحث:

إن عدم توفر البيانات والمعلومات التي تحتاجها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء لمقاومة شراء، بالإضافة إلى نقص أو عدم توفير الإمكانيات والموارد اللازمة لعملية التخطيط، وضعف الملاحظات والبيئة الإدارية والتنظيمية، والتركيز على العمليات والممارسات اليومية وإعمال العمليات التخطيطية بالإضافة إلى غياب الخطط الاستراتيجية وموسطة المدى في اغلب هذه المؤسسات. كل هذه المعوقات من شأنها أن تحد من دور هذه المؤسسات ومن مساهمتها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المتوقعة.

ولتجاوز هذه المعوقات وتحقيق الأهداف التي رسماها الروتين 2030 والمتمثلة في العمل على الارتباط بنسبة مساهمة هذه المؤسسات من الناتج المحلي الإجمالي إلى 35%، بالإضافة إلى تعزيز سماستها في ايجاد فرص توظيف مناسبة للمواطنين السعوديين داخل المملكة نرى أنه من الضروري:

1- العمل على إنشاء قاعدة بيانات ومعلومات متغيرة تحتوي على كافة المعلومات التي تحتاجها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء لمقاومة شراء وجنين وحضر الصعوبات والمشكلات التي تعرقل هذه المؤسسات أثناء عملها سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو قانونية مع إعداد الدورات اللازمة لتجاوز تلك الصعوبات تحت إشراف الجهات المختصة بمحافظة.

2- تنظيم لقاءات وندوات دورية تجمع مختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء لتدريس وحضر الصعوبات والمشكلات التي تعرقل هذه المؤسسات أثناء عملها سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو قانونية مع إعداد الدورات اللازمة لتجاوز تلك الصعوبات تحت إشراف الجهات المختصة بمحافظة.

3- تنظيم لقاءات إعلامية محلية (يجب للدولة) بحضور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء وتمثلي القطاع المصرفي بمحافظة، للتعريف على مختلف الآليات المتاحة للاستثمار، وتسهيلات التمويل من القطاع المصرفي مع العمل على الاستفادة من التجارب الناجحة في المجال.

4- تركز آلية التعاون بين جامعة شقراء والغرفة التجارية الصناعية بمحافظة بتوالي من خلال إعداد هيئة التدريس بالجامعة تقوم بتدريب ودورات تكوينية وبرامج تدريبية في مختلف المجالات الإدارية والمالية والقانونية للمشرفين على إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعمليين بها، للرفع من قدراتهم الإدارية والتنظيمية والقانونية، وتعريفهم على أساليب التسويق الإداري الحديث.

5- تنظيم الجامعة لندوات يتم خلالها استدعاء المشرفين على المؤسسات الرائدة بمحافظة لتقديم تجاربهم وخبراتهم العملية والتي تكون الإطار الأمثل لتكريس آليات تعاون مشتركة بين الجامعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتستثمر خلالها الاستفادة من مهارات الطلاب والخريجين تمكنهم من إجراء تدريبات مهنية أو إبرام عقود عمل داخل هذه المؤسسات.

6- التفكير في تخصيص إنجاز نسبة من المشاريع الحكومية إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال توزيع المشاريع والسماح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمشاركة في المناقصات.

24
المراجع

1. إيهاب خالد محمد مقبلة (2015م)، بيئة الأعمال والمنشآت الصغيرة وال المتوسطة في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.

2. خالد الحارثي (2016م)، التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة والناشئة، منتدي أسوار التقرير الشهري (18) مركز إسوار للدراسات والبحوث، الرياض، المملكة العربية السعودية.

3. سعد الجبري (2009م)، التخطيط الاستراتيجي قياس وتقدير الأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

4. سعيد بن علي العضاسي (2020م)، الإدارة والعمال في ضوء رؤية الأمير محمد بن سلمان، دار ابتدام للنشر، الرياض، السعودية.

5. صالح صالح، اساليب تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2014م)، ندوة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، القاهرة، مصر.

6. عبد الرزاق عمادي، عبد القادر عوبان (2015م)، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من ازمة البطالة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية، الجزائر.

7. خلف عنان (2013م)، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسيلة دعمها، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة الجزائر، الجزائر.

8. محمد الجود (2016م)، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التنمية، الوطن، عمان، المملكة العربية السعودية.

9. هبيش فارس (2014م)، إداره التغيير كمدخل استراتيجي في بناء وتنظيم المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مركز البحوث وتطوير الموارد البشرية -رماح، عمان، الأردن.

10. يحيى بن سعود السلمي (2011م)، أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحديد مهارات المستقبل، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية.

11. مسح القوى الإحصائي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (2017م)، الهيئة العامة للإحصاء، المملكة العربية السعودية، ص 142-143.