



جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان

إعداد الطالبة
أسيل رأفت الطراونة

إشراف
الدكتور خلف ابراهيم الطراونة

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في إدارة الأعمال MBA / قسم إدارة الأعمال
جامعة مؤتة، 2023

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية
لا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة



قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب
أسيل رأفت إبراهيم الطراونه
أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة
والموسومة بـ:
عمان

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في إدارة الأعمال MBA

التخصص: إدارة الأعمال MBA في تاريخ 2023/01/19

من الساعة 13 إلى الساعة 15 قرار رقم

أعضاء اللجنة:

التوقيع

مشرفاً ومقرراً

عضواً

عضواً

عضو خارجي

د. خلف إبراهيم خليف الطراونه

د. رولى هاني سلمان الهلنسه

د. سيف الدين مروان صلاح المداحه

د. نايل عايش عبد ربه الحوامده

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. مخلص سليمان الطراونه



الإهداء

إلى من شرفني بحمل اسمه والذي رحمه الله من بذل الغالي والنفيس في سبيل وصولي
لدرجة علمية عالية ورحل قبل أن يرى ثمرة غرسه إلى روح أبي الزكية
الطاهرة.

إلى من علموني معنى الفقد إلى من افتقد حرارة تصفيقهم فرحاً بإنجازي في هذه
اللحظة إلى اخوتي محمد وأحمد رحمهم الله.
إلى نور عيوني وضوء دربي ومهجة حياتي. أمي ثم أمي ثم أمي. من
كانت دعواتها وكلماتها رفيق الألق والتفوق
إلى من كان ظلي حين يلفحني التعب وكان خير عونٍ لي في مسيرتي إلى زوجي
المخلص.

إلى فلذة كبدي الذي اقتطعت من وقته الكثير ولطالما قصرت تجاهه لإتمام دراستي
ابني ادم.

إلى السند والعضد والساعد ومصدر فخري في الحياة إلى أخوتي لمى وإبراهيم. ...
إلى من ساعدتني وكانت عوناً لي في رحلة بحثي وكان لها دور قريب في إتمام هذه
الرسالة سائلة المولى أن يجزيها خير الجزاء في الدنيا والآخرة صديقتي شهد
القطاونه.

وأخيراً إلى كل من علمني حرفاً وساندني ولو بإبتسامة.
أهدي إليكم ثمرة جهدي.

الباحثة: أسيل رأفت الطراونة

الشكر والتقدير

قال تعالى (والله أخرجكم من بطون أمهاتكم لا تعلمون شيئا وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة : لعلكم تشكرون) النحل (78).

أشكرك اللهم على منحي الصبر والجلد لمتابعة هذا العمل، وأحمدك اللهم حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، ملء السماوات، وملء الأرض، وملء ما بينهما. فيسعدني أن أتقدم بعظيم الشكر والامتنان لكل من أعانني على إتمام هذه الدراسة، والشكر يبدأ بجامعة مؤتة "السيف والقلم"، ذلك البيت الذي احتوانا خلال مدة الدراسة، بالإضافة إلى تقديم الشكر والعرفان لكوادرها الأكاديمية والإدارية.

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بوافر شكري وعظيم امتناني إلى أستاذي

الفاضل: الدكتور خلف إبراهيم الطراونة

المشرف على هذه الدراسة، والذي تكرم علي بوقته وجهده، فقدم لي كل الدعم والمساندة في إتمامه، فجزاه الله عني كل خير كما أتقدم بخالص شكري وتقديري للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقراءة ومناقشة هذه الدراسة وإبداء ملاحظاتهم القيمة عليها، لإثرائها بعلمهم الذي لا ينضب، والمعنونه بـ " أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان".

الباحثة: أسيل رأفت الطراونة

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الإهداء	أ
الشكر والتقدير	ب
فهرس المحتويات	ج
قائمة الجداول	هـ
قائمة الملاحق	ح
الملخص باللغة العربية	ط
الملخص باللغة الإنجليزية	ز
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	1
1.1 المقدمة	1
2.1 مشكلة الدراسة	2
3.1 أهمية الدراسة	2
4.1 أهداف الدراسة	3
5.1 فرضيات الدراسة	3
6.1 أنموذج الدراسة	4
7.1 مصطلحات الدراسة	5
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	7
1.2 الإطار النظري	7
2.2 الدراسات السابقة	45
3.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	53
الفصل الثالث: المنهجية والتصميم	54
1.3 منهجية الدراسة	54
2.3 مجتمع وعينتها	55
3.3 أداة الدراسة	56
4.3 صدق أداة الدراسة	57

المحتوى	الصفحة
5.3 ثبات أداة الدراسة	59
6.3 المعالجة الإحصائية	60
الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات	61
1.4 عرض النتائج	61
2.4 مناقشة النتائج	87
3.4 التوصيات	93
المراجع	94
الملاحق	100

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	55
2.	الصدق التمييزي لفقرات أبعاد المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي	58
3.	الصدق التمييزي لفقرات أبعاد المتغير التابع: الميزة التنافسية	59
4.	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة	59
5.	الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي	62
6.	الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الرؤية الاستراتيجية	63
7.	الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الرسالة الاستراتيجية	64
8.	الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الأهداف الاستراتيجية	65
9.	الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد التحليل الاستراتيجي	66
10.	الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الخيار	67

الرقم	العنوان	الصفحة
	الاستراتيجي	
68	11. الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير التابع: الميزة التنافسية	
69	12. الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الجودة	
70	13. الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الابداع	
71	14. الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الكفاءة	
72	15. الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الاستجابة للعميل	
73	16. نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء	
74	17. نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	
75	18. نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في الميزة التنافسية بأبعادها	
76	19. نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للنتبؤ بمتغير الميزة التنافسية من خلال أبعاد المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي	
77	20. نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الاولى	

الصفحة	العنوان	الرقم
78	21. نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في الجودة	
79	22. نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للنتبؤ ببعد الجودة من خلال أبعاد المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي	
80	23. نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	
81	24. نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في الابداع	
82	25. نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للنتبؤ ببعد الابداع من خلال أبعاد المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي	
83	26. نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	
84	27. نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في الكفاءة	
85	28. نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	
86	29. نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في الاستجابة للعميل	
87	30. نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للنتبؤ ببعد الاستجابة للعميل من خلال أبعاد المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي	

قائمة الملاحق

الرمز	العنوان	الصفحة
أ	نموذج الاستبانة	101
ب	اسماء المحكمين	110

الملخص

أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المدرجة في

بورصة عمان

أسيل رأفت الطراونة

جامعة مؤتة، 2023

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، تم تطوير استبانة على غرار مقياس (ليكرت) الخماسي، وتم التحقق من صدقها وثباتها ووزعت على عينة بلغ حجمها (200)، تم اختيارها من موظفي الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وشملت التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، ومصفوفة الارتباط وتحليل الانحدار بالاعتماد على برنامج حزم العلوم الاجتماعية (SPSS.22). وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها : مستوى الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان قد جاء مرتفعاً، وتدلل هذه النتيجة على أن الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان تتبع كافة السبل والاجراءات الكفيلة بتميزها عن غيرها ووجود أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة ومنفردة كل على حده على بعد الميزة التنافسية بأبعاده وعدم وجود تأثير دال إحصائياً لبعدي المتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية، والخيار الاستراتيجي) على الجودة وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات، من أهمها زيادة الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان لما لذلك من أهمية قصوة في بلوغ أهدافها وتجاوز الصعوبات المحتملة لا سيما في الظروف الحالية التي تواجهها الشركات بسبب نتائج الازمة الصحية والازمات المالية التي تعاني منها المملكة و ضرورة أن تقوم الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان بعملية الاستثمار في المشاريع الريادية لتحسين الاداء الفردي والمؤسسي، وتحقيق ميزة تنافسية.

Abstract

The impact of strategic planning on the competitive advantage of industrial companies listed on the Amman Stock Exchange

Aseel Al-Tarawneh

Mutah University, 2023

This study aimed to identify the impact of strategic planning on the competitive advantage of the industrial companies listed on the Amman Stock Exchange. In order to achieve the objectives of this study, a questionnaire was developed along the lines of the five-point Likert scale, and its validity and reliability were verified. It was distributed to a sample of (200), selected from the employees of the industrial companies listed on the Amman Stock Exchange. Appropriate statistical methods were used, and repetitions were included. Percentages, arithmetic averages, correlation matrix and regression analysis based on the Social Science Packages (SPSS) program.

The study reached a number of results, the most important of which are The level of competitive advantage in the industrial companies listed on the Amman Stock Exchange is high. This result indicates that the industrial companies listed on the Amman Stock Exchange follow all means and procedures that ensure their distinction from others.

There is a statistically significant effect of strategic planning with its dimensions combined and individually, each separately, on the dimension of competitive advantage in its dimensions.

There is no statistically significant effect of the two dimensions of the independent variable (strategic vision and strategic choice) on quality.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

فرضت المتغيرات العالمية على المنظمات تبني أسلوب العمل الإستراتيجي في كافة مجالات عمل المنظمات، فأصبح لكل مجال إستراتيجية خاصة به تتشكل وتتكون منها إستراتيجية لكل منظمة.

التخطيط الاستراتيجي هو أحدث شكل من أشكال التخطيط في المنظمات، وقد أدى ظهور هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الطريقة التي تصوغ بها المنظمات استراتيجياتها الخاصة وتنفيذها، وأصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لتعلم الاستراتيجيات وتطويرها. حالة التميز والاستجابة الفعالة للتغيير العالمي. يتسارع ويزداد (زيدان، 2019).

فالتخطيط الاستراتيجي يتجه باتجاه بناء إستراتيجية محددة للتكيف معها، بهدف وضع آليات قادرة بالفعل على استخدام الموارد المتاحة في ظل المخاطر المختلفة لإنجاز أهداف الشركة، من خلاله يتم تقدير الاحتياجات الإستراتيجية للمنظمة من الموارد البشرية من حيث كمية أو حجم العمل الذي يتعين القيام به والمحددة فيه، الأمر الذي يتطلب بالضرورة دراسة عبء أو كمية العمل المستقبلي في كل قسم وقسم داخل الشركة في من أجل تقدير حاجتها. تحتاج أيضاً إلى دراسة القوى العاملة المتاحة لمعرفة مقدار ما يمكنها تحمله من إجمالي عبء العمل (الضمور، 2019).

لذلك، تختار معظم الشركات الاستراتيجية المناسبة التي تمثل مهمتها وأهدافها على أفضل وجه. يعد التخطيط الاستراتيجي الجيد أحد العمليات المهمة في تحديد الاتجاه الذي تتخذه الشركة لتحقيق وإثبات ميزتها التنافسية. تطويرها هو الطريقة المفضلة لاستمرارها والمنافسة في قطاع الصناعة الذي تنتمي إليه من خلال اكتشاف قطاعات جديدة (شهناز، 2016).

2.1 مشكلة الدراسة

إن المنظمات التي تتمتع بمستوى جيد من التخطيط الإستراتيجي لا تُبدي قدرة على البقاء والاستمرارية فحسب، بل تتمتع بقدرة على التعامل والتفاعل الإيجابي مع مختلف المتغيرات الداخلية والخارجية.

وقد أجريت العديد من الدراسات في سياق التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية، والتي عالجت المفهوم وأبعاده في بيانات مختلفة كدراسة (شهيناز، 2016)، وقد حفز هذا القيام بهذه الدراسة وذلك لضمان استمرارية هذه الشركة في أداء أعمال مميزة، خاصة مع ازدياد المنافسة من خلال التخطيط المناسب، وزيادة الوعي بأهمية الجودة في الإنتاج والسرعة في الإنجاز، ولذا جاءت الدراسة الحالية لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية. وبالتحديد فإن الدراسة تسعى للإجابة عن السؤال الآتي:

- ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية؟

3.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، وتظهر أهمية الدراسة من خلال: الأهمية النظرية: تعد هذه الدراسة من الدراسات الحديثة في مجال التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية، وبهذا فهي تثري المكتبة العربية، وتفتح آفاقاً جديدة للباحثين لتناول هذا الموضوع من جوانب مختلفة وذلك بهدف الوصول إلى دراسات أشمل الأمر الذي سيسهم في دعم الأدب النظري بشكل عام. الأهمية العملية: قد تفيد هذه الدراسة التعرف على إيجابيات التخطيط الاستراتيجي، ومعرفة مواطن القوة والضعف لتأثيره على الميزة التنافسية لتكون تغذية راجعة لمحاولة النهوض بالشركات لمواكبة التطور والارتقاء بسلم العلم والتسلح به.

4.1 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في التعرف إلى أثر التخطيط الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، ويتفرع منه الأهداف الفرعية التالية.

- 1 التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي وأهميته وفوائده ودوره في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان
- 2 التعرف على مفهوم الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان
- 3 التعرف على أثر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان

5.1 فرضيات الدراسة

استنادا الى الإطار النظري والدراسات السابقة، فإن الدراسة قامت على الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية:

(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على خلق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الابداع، الكفاءة، الاستجابة للعميل) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند التخطيط الاستراتيجي الاستراتيجي بأبعاده (الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على الجودة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

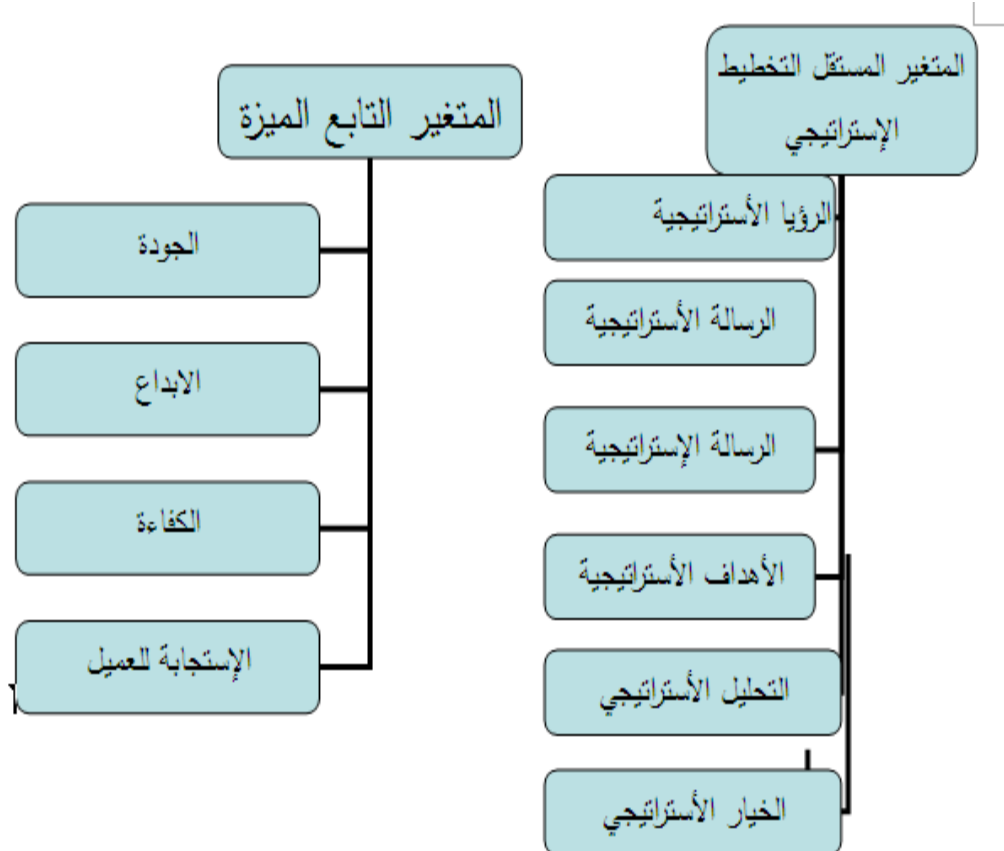
الفرضية الفرعية الثانية (H02) لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي الاستراتيجي بأبعاده (الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية،

التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على الابداع عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثالثة (H03) لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي الاستراتيجي بأبعاده (الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على الكفاءة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الرابعة (H04) لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي الاستراتيجي بأبعاده (الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على الاستجابة للعميل عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

6.1 أنموذج الدراسة



إعداد الباحثة بالرجوع الى (شهيد، 2020) و (أيوب، 2020)

7.1 مصطلحات الدراسة

التخطيط الاستراتيجي :عملية تصور وتخيل مستقبل منظمة، وتطوير الإجراءات والعمليات اللازمة لتحقيق ذلك المستقبل (Ibrahim& Martins،2020).

الرؤيا الاستراتيجية : يحدد المسار المستقبلي للمنظمة الوجهات التي تريد المنظمة الوصول إليها والتي تنوي تحقيقها، وأنواع القدرات والإمكانات التي تخطط المنظمة لتطويرها (ياسين،2009).

الرسالة الاستراتيجية : رساله معينه تسعى المنظمة الى تحقيقها وهي الغرض او سبب وجود المؤسسة في بيئة معينة وتعتبر وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة (الكرخي، 2019).

الأهداف الاستراتيجية : هي مستويات الأداء والنتائج والمخرجات التي تسعى المنظمة الى تحقيقها وهي بمثابة اداة القياس التي يقاس بها اداء المنظمة ومدى تقدمها نحو المعايير والنتائج المنشودة (محمد، 2016).

التحليل الاستراتيجي : يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على اهم التحديات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بهدف التعرف على اهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة (فيصل القحطاني، 2020).

الخيار الاستراتيجي : النتيجة النهائية والحاصل عن العملية مترابطة الخطوات التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية بعد قيامها بتحديد اتجاهها الاستراتيجي (شهيناز، 2016).

الجودة: تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن يرغبون بالمنتجات بالطريقة التي تلبي الخصائص المطلوبة من قبلهم Hill ، (2019).

الميزة التنافسية : الطريقة التي تقدر بها المؤسسة أن تميز نفسها عن أقرانها ومنافس بها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم(الطراونة، 2015).

الأبداع: يشير الى إنتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق(صافي، 2017).

الكفاءة: الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج بأقل التكاليف (Yadav,2020)

الاستجابة للعميل: تقديم الخدمة في الوقت المناسب، والتواصل مع الزبائن بشكل سريع، وتقديم الخدمة دون تأخير (القطاونة، 2022).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

أصبحت الاستراتيجية تستخدم على مدار العقود الماضية كأساس وكدعامة للنشاط التنظيمي، سواء في المنظمات او التي تسعى للربح، أو التي لا تسعى للربح، وفهم الإستراتيجية طوّر كثيرا من أداء هذه المنظمات، وطور أيضا من فهمها للعديد من القضايا التي لم تكن واضحة بالنسبة لها، وبهذا الفهم تستطيع الشركات السيطرة والدفاع والاستمرار، واستخدام الموارد المحدودة والكفاءات المتوفرة، من أجل تحسين مركزها التنافسي باستخدام التخطيط الإستراتيجي يمكن للمنظمات ممارسة السيطرة الإيجابية على قوى السوق، وتحقيق وخلق مزايا تنافسية، وتحسين الفعالية التنظيمية، وتحسين الأداء نتيجة ظهور أدوات ومفاهيم جديدة في البلدان المتقدمة أصبح ذلك ميزة وقوة للشركات في هذه الدول على مر الزمن، وكان أحد أهداف هذه العملية لدى هذه الدول هو تحقيق المزايا التنافسية والتي تؤدي إلى الأداء التنظيمي الفعال، وتوضيح وتوجيه العلاقة بين الجهود المبذولة في المنظمة والخطط الإستراتيجية لهذه الشركات، وبين أداء الشركات (Ibrahim& Martins,2020). بالرغم من وجود عدد كبير من الدراسات، إلا إن نتائج هذه العلاقة كانت غير حاسمة وفيها الكثير من التداخلات، على أن معظم الدراسات أكدت وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي وأداء الشركات، وذكرت دراسات قليلة وجود علاقة سلبية. أدى هذا النوع من التخطيط الى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها، وأصبح أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والازدياد، حيث أنه يشجع على أن يتم العمل في المنظمات في ظل مفاهيم اللامركزية والتفويض، وذلك في الإطار الاستراتيجي للتوجيه طويل الأجل (Jack Koteen, 2017). يعتبر التخطيط الاستراتيجي مفهوماً مهماً ومتجدداً يرتبط بمستقبل المنظمات، وترجع أهميته إلى أن المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي في أعمالها هي أكثر نجاحا من

التي لا تستخدمه (بني حمدان، وإدريس، 2017)، باعتبار أن التخطيط الاستراتيجي هو الأعمال الذي يكشف عن الفرص المستقبلية المتاحة أمام المنظمة والتي يجب عليها جوهر استغلالها وتطويرها، والأزمات المتوقعة التي ستواجهها والحد منها، فشروع المنظمات للدخول في موضوع التنافسية وتطبيقاتها يستلزم تخطيطاً استراتيجياً ودقيقاً ومرناً يستوعب السوق والتطورات التكنولوجية (Beach, 2018) يشكل التخطيط الاستراتيجي إطاراً لتوجيه الوظائف للإدارة، ويتضمن ذلك التوجيه لبعض الوظائف الإدارية، مثل تصميم البرامج، ووضع الموازنات الخاصة بالبرامج، ووضع الهياكل، وتطوير الموارد البشرية، وتقييمها، كما توفر إرشادات لتوجيه الموارد والمهارات إلى النشاطات ذات الأولوية القصوى أي أنه يتضمن اختيار أولويات محددة، وبسبب الأهمية الكبيرة التي حظي بها التخطيط الاستراتيجي في الوقت الراهن، فإن الكثير من برامج تطوير الذات قد بدأت في تطبيق أساليبه لتحقيق التطوير الفردي والارتقاء المهاري. تمثل الميزة التنافسية طموحاً مشروعاً لكل منظمة إذ يرتبط مفهومها بالمقدرة المميزة وتسعى المنظمة بهدف تطوير مقدرتها التنافسية إلى تحديد جوانب القوة والضعف في مواردها وتحويل جوانب القوة إلى مزايا تنافسية لمواجهة المنظمات المنافسة، وتهدف هذه المنظمات إلى ترسيخ مفاهيم تتعلق بالمستهلك تتيح له الحصول على منتج وخدمة جيدة، والمنظمات المتميزة هي المنظمات القادرة على إشباع حاجات المستهلك وجذبه من أجل زيادة حجم المبيعات.

مفهوم التخطيط الإستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي يتضمن القدرة على التنبؤ والتوافق بين القدرات الذاتية للمنظمة والفرص المتاحة أو لتهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية، وبالتالي يكون الاستنتاج إن الخطط الإستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من لمفاهيم المرتبطة بالمركز التنظيمي لتحقيق نتائج إيجابية تجعل من إدارة المنظمة إدارة فعالة (2018 , Salas and Yepes). التخطيط الاستراتيجي هو عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المنظمات - ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسيون في المنظمة - على الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق هدفها، وفي نفس الوقت تستجيب للبيئة المحيطة بها، ويرشد إلى امتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات، (زيدان، 2019)

يعد التخطيط الاستراتيجي منهجاً فكرياً يقوم على الأفكار الإبداعية والرؤى الموحدة والطروحات المختلفة، الأخذ بنظر الاعتبار الماضي والحاضر والمستقبل لمنظمات الأعمال، وعليه لابد من تطوير أساليب التخطيط الاستراتيجي الذي يدل على رؤية واضحة للمستقبل ولما ستكون عليها المنظمة (زيدان، 2019)، لذلك زادت حاجة المنظمات إلى الرغبة في البحث والتطوير سعياً منها لتحقيق الميزة التنافسية من أجل تعزيز بقائها ونموها المضطرد، عبر التخطيط الجيد للاستفادة من الفرص المتاحة والحد من أثر التهديدات المحتملة. (Salas and Yepes , 2018) فإن الأعمال التجارية التي تقوم بشيء مميز ويصعب تكراره هو عبارة عن استراتيجية تنافسية. كما أن التخطيط الاستراتيجي بلا شك يساعد على وضع استراتيجيات ناجحة ومناسبة لمواجهة التهديدات الحالية والمحتملة التي قد تواجه المنظمة، ويستشف الفرص المتوفرة في البيئة الخارجية للمنظمة، ومن هذا المنطلق فإن التخطيط الاستراتيجي أصبح جزءاً لا يتجزأ من الإدارة الاستراتيجية، بل هو جوهرها ونقطة الانطلاق نحو الإدارة الناجحة للمنظمة، التي يتطلب استمرار نجاحها النظر في الأوضاع المستقبلية.

يعد التخطيط الاستراتيجي وسيلة بناء وتشكيل لمستقبل المنظمة في ظل ظروف بيئية متغيرة (جرادات، 2013)، ورأى (الطويل، 2013) أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية منظمة تتضمن رسم الإطار العام للاستراتيجية، وذلك يتطلب معرفة بيئة المنظمة من كافة النواحي التنظيمية، والاقتصادية، والاجتماعية ورصد الفرص والتحديات التي تؤثر على أداء المؤسسة، ومن ثم تحديد الأهداف والغايات المنسجمة مع واقع بيئة العمل، وانتقاء البدائل الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق هذه الأهداف. ويترتب على هذه الخطوة رسم السياسات وبناء الخطط وتصميم البرامج والموازنات في ضوء الواقع وبما يخدم تحقيق أهداف المستقبل (Henderson & Hines , 2019)، أما (الضمور، 2019) فقد عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية متواصلة لصنع القرار بالاعتماد على معلومات دقيقة عن الصورة التي سيكون عليها واقع العمل في المنظمة مستقبلاً، وهو عملية تقدير للآثار المترتبة على ذلك في المستقبل، فإنه عملية تقوم على أسس ومنهج علمي.

ويترتب على هذه الخطوة رسم السياسات وبناء الخطط وتصميم البرامج والموازنات في ضوء الواقع وبما يخدم تحقيق أهداف المستقبل (2019 ، Henderson & Hines)، أما (الضمور، 2019) فقد عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية متواصلة لصنع القرار بالاعتماد على معلومات دقيقة عن الصورة التي سيكون عليها واقع العمل في المؤسسة مستقبلاً.

ويرتبط التخطيط الاستراتيجي بالاستشراف ارتباطاً وثيقاً كونه يمثل الوسيلة التي تساعد في تشكيل وبناء هذا المستقبل، حيث يتم دراسة المتغيرات البيئية المختلفة من أجل تحديد التهديدات والفرص في البيئة الخارجية، والتركيز على دراسة ومراجعة القدرات الداخلية والإمكانيات والموارد المختلفة والتي من خلالها يتم تحديد نقاط القوى والضعف للمنظمة، ففكرة المنظمة على تحديد هذه العناصر الأربعة : من فرص وتهديدات ونقاط قوى وضعف ودراساتها للبيئة ومتغيراتها كفيلة بأن تضعها على المسار الصحيح في تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية، وحتى تستطيع المنظمة القيام بتأدية دورها بفعالية وكفاءة وإبداع لابد لها من تتبع المستجدات في البيئة المختلفة، الأمر الذي يحتم عليها استخدام أدوات وآليات التخطيط الاستراتيجي من منطلق دورها الريادي في المجتمع الذي تتفاعل معه باستمرار (Donkor et al., 2018).

والجدير بالذكر هنا، أنه من الضروري التأكد من أن جميع العاملين المنظمة يسيرون في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة وهذا ما يعمق مفهوم السيادة الاستراتيجية للمنظمة نفسها (سيادة التوجهات الاستراتيجية) : بمعنى أن أنشطة المنظمة جميعها تتضبط مع الاستراتيجيه وكل من في المؤسسة، مما يعمل على زيادة نفوذ المنظمة في الاسواق، وتخفيف الضغط التنافسي، وضمان عدم اختراق بناء المنظمة التنافسي (Al - Kilani, 2019). وتتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي من ارتباطه أيضاً بكثير من المفاهيم الإدارية التي تؤثر على أداء المنظمات، كارتباطه بالإدارة الاستراتيجية مثلاً، والتي تنظر للتخطيط الاستراتيجي على أنه الوسيلة الفعالة لرسم فلسفة المنظمة والتي من خلالها يتم وضع الرؤية: التي هي الصورة الذهنية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، ووضع الرسالة: وهي مبررات وجود المنظمة المكتوبة بنص رسمي، بالإضافة إلى وضع الغايات والاهداف والقيم الرئيسية والخطط الاستراتيجية واسعة

النطاق، فالتخطيط الاستراتيجي هو بمثابة عملية يتمكن من خلالها أعضاء الادارة العليا من وضع تصور لتوجه المنظمة المستقبلية، بمعنى أنه يمكن التعبير عن التخطيط المستقبلي بأنه وسيلة بناء وتشكيل لمستقبل المنظمة في ظل ظروف بيئية متغيرة. (جرادات، 2013). وقد ظهر التخطيط الاستراتيجي في الولايات المتحدة الامريكية في الخمسينات وأصبح تعبيراً شائعاً في الستينات والسبعينات، ثم أصبح أسلوباً شائعاً بسبب ظهور وشيوع وتطبيق أساليب وتقنيات مثل نماذج المحافظ، ومصفوفات النمو والأسهم، ودراسات تلازم وتكامل الأعمال، ومحاولات السعي نحو الميزة التنافسية، وتحليل منحى الخبرة، وتحليل دورة حياة المنتج(درة وجرادات، 2014).

أهمية التخطيط الاستراتيجي

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحديد وصياغة القضايا الجوهرية والاستراتيجية للمنظمة، لتكون الأساس والمنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية وفي رفع مستوى الوعي بالتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية. كما تبرز أهمية التخطيط في مساعدة المنظمات على إدارة العوامل المتعددة والظروف المؤثرة على أداء العمل، وفي تحقيق الاستفادة الأمثل من الموارد المتاحة (Omar , 2019).

وبما أن بيئة العمل عرضة للكثير من المخاطر وضعف وضوح الظروف المستقبل، فإن التخطيط يصبح بذلك ضرورة ملحة وأمرًا حيويًا لتحقيق الأهداف التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها، مما يحقق لها الاستمرارية ويحفز نجاحها في العمل بشكل علمي بعيداً عن التخمين، وبالتالي فإن التخطيط يوفر الكثير من الوقت الذي يمكن أن يهدر في محاولات الصواب والخطأ، وعلى ذلك يمكن أن تجني المنظمة العديد من الفوائد التي تترتب على التخطيط الاستراتيجي (Albrechts et al ., 2016). واستناداً على ما تقدم، فإن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في الاعتماد على المعلومات المتاحة عن البيئة الداخلية بالمنظمة، إضافة الى البيئة الخارجية لها، حيث يتم التخطيط والتنبؤ من خلال هذه المعلومات، وإعداد الموازنات المالية، حيث تعتمد في هذا التخطيط على البيانات التي يتم استيفائها من البيئة الداخلية في المنظمة

تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي ضرورية وعملية مهمة للغاية يجب على الشركة القيام بها للأسباب التالية: - التخطيط الاستراتيجي يوفر إرشادات للشركة فيما يتعلق بما تسعى إلى تحقيقه. يوفر للمسؤولين طريقة تفكير شاملة تشمل الشركة بأكملها. - مساعدة الشركات على توقع التغييرات في محيطها وكيفية التكيف معها. (الخطيب، صالح فهد، 2019).

تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال تحليل التحديات التي تواجه التخطيط وماهي تلك التحديات (طلال، 2017).

أ. تسريع التغييرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال: تظهر التغييرات بشكل أكبر في الهياكل السياسية والاجتماعية والاقتصادية في العالم، وكذلك في التطورات في التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة ومعدات الاتصالات، لذلك يجب على الاستراتيجيين مواكبة وتيرة التغيير، وليس مواجهته. اكتساب ثروة من المعرفة والخبرة في إدارة التغيير بطريقة فعالة تعتمد على المشاركة الواسعة لجميع أعضاء المنظمة

ب. زيادة حدة المنافسة: أصبحت المنافسة العالمية حقيقة، من شبه النقل إلى خدمات التنظيف، غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة. استراتيجيات فعالة وطويلة الأجل لمعالجة النمو البطيء لمكانة مؤسستهم في السوق والسوق الذي سيتم وضع حصة المنظمة فيه

ج. الشمولية التجارية: اختفت الحدود السيادية بين الدول والمناطق في عالم الأعمال، مع تزايد الترابط الاقتصادي، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، وندرة الموارد الطبيعية، وحرية التجارة. كل هذه الحقائق وغيرها من العوامل تجعل التجارة عالمية أكثر من أي وقت مضى، وليس محلية.

د. التغيير التكنولوجي: تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لاكتساب الميزة التنافسية اللازمة للبقاء في عالم الأعمال. طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من التقنيات الجديدة.

هـ. ندرة الموارد: تتضاءل الموارد الطبيعية وتواجه بعض الصناعات اليوم نقصاً حاداً في المواد الخام ومدخلات أنظمة الإنتاج. لذلك، يتطلب التخطيط الاستراتيجي

تخطيطاً طويل المدى، والوصول إلى المواد الخام بطريقة عقلانية واقتصادية وفي إطار المسؤولية الاجتماعية والانتقال من مجتمع صناعي إلى مجتمع معرفة. و. أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية ويمكن أن تشكل ميزة إستراتيجية في مجال التخطيط والتكنولوجيا، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية، وهي أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والابداع التقني، أن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة التخطيط من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية، لذلك من المفترض ان يتعلم صانعو الاستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة باعتبارها عامل حيوي يرجح نجاح المنظمة أو فشلها

ز. بيئة السوق غير المستقرة: مع ملاحظة أن سوق الأعمال في حالة من التقلب وعدم الاستقرار، مثل عدم استقرار سعر صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة، وتزايد عجز ميزان المدفوعات في بلدان العالم الثالث والتزاماتها، والتأثير المتزايد للتأثيرات السياسية. التغيرات في بيئة السوق كل هذه الجوانب وغيرها تعرض مؤسسات الأعمال لمخاطر عالية عند اتخاذ قرارات استثمارية أو اتخاذ قرارات استراتيجية طويلة المدى. لذلك، نظراً للتحديات المذكورة أعلاه، يجب أن تتغير عملية التخطيط الاستراتيجي أو تعدل باستمرار خطط وسياسات التخطيط. يساعد التخطيط الاستراتيجي أيضاً على تطوير التفكير الاستراتيجي للمديرين. تحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن المنظمات المنافسة الأخرى وتوفير الوسائل لامتلاك ميزة تنافسية، وتخصيص الموارد المتاحة، وزيادة الكفاءة الفعالة.

مستويات التخطيط الاستراتيجي :

من المسلم به أن لكل منظمة ثلاث مستويات إدارية تتكامل جهودها لجعل المنظمة كيان واحد متماسك ولكل مستوى خطة خاصة به، وعلى هذا الأساس يمكن التمييز بين ثلاث مستويات في المنظمة تُبنى على أساسها الخطة الاستراتيجية (درة وجرادات، 2014):

1. التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا (التخطيط الاستراتيجي الكلي) وفي هذه المرحلة يتم تحديد الاستراتيجيات الاتجاهية (الكبرى) وتشمل: استراتيجيات النمو :

والتي بدورها تشمل استراتيجية التنويع والتركيز، واستراتيجيات الاستقرار ووتشمل استراتيجيات التوقف بحذر أو الابتعاد عن التغيير أو الربح، واستراتيجيات الانكماش : وتشمل استراتيجية الاستدارة والشركة الأسيرة، وتصفية الاستثمار أو البيع وإعلان الافلاس.

2. التخطيط الاستراتيجي على مستوى الاعمال : وفي هذه المرحلة يتم تحديد الكيفية التي يتم من خلالها المساهمة في تعزيز الاستراتيجية الكلية للمنظمة وذلك عن طريق كل وحدة من وحدات الاعمال الاستراتيجية، وفي هذه المرحلة يتوجب تطبيق نموذج العوامل التنافسية الخمسة لبورتر، حيث تتراجع قوة المنظمة في تحقيق مزاياها التنافسية كلما زادت قوة أي عامل من العوامل التنافسية الخمسة وهي: (المنافسون المحتملون، المنافسة بين الشركات القائمة، قدرة المشتريين على المساومة والتفاوض، قوة الموردین على المساومة والتفاوض، والتهديد من المنتجات البديلة (الإحلال).

3. التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي : وهذا الجزء من التخطيط تختص به الاقسام في الوحدات، حيث توضع لهذه الاقسام استراتيجيات خاصة بها منبثقة من استراتيجيات وحدات الاعمال وتكون قصيرة المدى ولها علاقة بالجانب التشغيلي

مراحل وعمليات التخطيط الاستراتيجي

تم استعراض التخطيط الاستراتيجي والمراحل التي يمر بها من مرحلة الإعداد والتي يتم بها وضع الرؤية والرسالة والأهداف والغايات والتحليل الاستراتيجي، الذي يشمل تحليل البيئات المختلفة سواء البيئة الخارجية أو العامة أو الخاصة أو الداخلية التي تتكون من الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والموارد. (Yadav et al., 2020).

ومن الجدير بالذكر أن ما يميز الاستشراف الاستراتيجي عن التخطيط الاستراتيجي أن الثاني يقوم بوضع خطة استراتيجية بينما يساهم الاستشراف بوضع بدائل واحتمالات المستقبل المتوقعة مما يسهل على متخذ القرار اختيار البديل المناسب (Alqershi et al., 2020). التخطيط الاستراتيجي عملية علمية ممنهجة تمر بمجموعة مراحل الإجرائية من أجل إعداد وثيقة الاستراتيجية بشكل فني ونهائي وفيما يلي توضيح لهذه المراحل (جواد، 2010) (Nusair & Osman, 2016).

أولاً: التحليل البيئي: تتكون البيئة الخاصة بالمنظمات من جزئيتين وهما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي تعمل ضمنها هذه المنظمات، وعليه فلا بد للمنظمات من تناول هاتين البيئتين وبيان خصائصهما المهمة وطرق التحليل لكل واحدة على حدا (Nusair & Osman , 2016)

تحليل البيئة الداخلية

يعتبر تحليل البيئة الداخلية في المنظمات مصدراً مهماً في تحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة، حيث لا بد من القيام بدراسة هذه النقاط التي قد تؤثر بشكل كبير على أداء المنظمة في الداخل، وبالتالي فإن تحليل البيئة الداخلية يعنى بموارد المنظمة وإمكانياتها المختلفة (Jones, Hill, 2010) . ويرى (Yadav et al ., 2020) أن التحليل البيئي الداخلي للمنظمة يحدد من خصائص البيئة الداخلية التي تخضع لسيطرتها وذلك للتوصل الى نقاط قوتها وضعفها، بالإضافة الى أن هذا التحليل يسعى باستمرار الى تعزيز نقاط القوة لمواردها النادرة.

ويتمثل الغرض الرئيسي من تحليل البيئة الداخلية للمنظمات في بيان هذه النقاط والعوامل الخاصة الأخرى، مما سيساعدها في الاعتماد على نتائج هذا التحليل في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، والتوصل الى بدائل مختلفة واختيار أنسبها للوصول إلى أهدافها المنشودة، وعلى صعيد متصل فإن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة لا بد من اتباعها من قبل المنظمات لما لها من فائدة كبيرة في اختيار الاستراتيجيات المناسبة وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف كالاتي (Buli , 2017)

1. المساهمة بشكل كبير في تقييم كل من القدرات والموارد البشرية والموارد المادية والمعنوية المتاحة لدى المنظمة.

2. بيان موقف المنظمة التنافسي بالمقارنة مع المنظمات الأخرى في ذات المجال.

3. تحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها، وذلك بهدف الاستفادة منها والبحث عن آليات تعزيز جديدة في المستقبل، مما سيمهد للمنظمة ويساعدها على تحسين المعوقات البيئية ومساندتها على اغتنام الفرص المتاحة ضمن بيئتها.

4. تحديد نقاط الضعف والسعي قدما الى تجنبها قدر الامكان وإيجاد الآليات الخاصة لمعالجتها حال وجودها، واستغلال بعض نقاط القوة التي يمكن من خلالها تفادي هذه النقاط.

وتتكون عناصر البيئة الداخلية من عناصر ثلاث كالآتي :

1- الهيكل التنظيمي : يمثل الركيزة الأساسية في تنفيذ الاستراتيجية ويعتبر أيضاً العنصر الفعال في تحقيق هذه الاستراتيجية، لاسيما أنه يوضح كل من التقسيمات والوحدات التي يتم من خلالها القيام بالأنشطة والأعمال الخاصة بالمنظمة وذلك في سعيها لتحقيق أهدافها المختلفة (Henderson & Hines , 2019).

2- الثقافة التنظيمية : هي عبارة عن تلك المنظومة التي تتألف من القيم والتقاليد التي يشترك فيها جميع أعضاء المنظمة التي تسعى بدورها الى تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث أن لكل منظمة لابد من توافر ثقافة خاصة تعكس شخصيتها (Henderson & Hines , 2019)

3 - الموارد المتاحة : تتألف بشكل أساسي من الموارد البشرية، والموارد المالية والموارد المادية والمعلومات (Donkor et al ., 2018). تحليل البيئة الخارجية للبيئة الخارجية العديد من العناصر التي يمكن تقسيمها للبيئة الخارجية العامة وبيئة المهمة (Task)، حيث يمكن الإشارة لعناصر البيئة الخارجية العامة بأنها تلك العناصر المتمثلة في كل من التغيرات الاقتصادية والتغيرات التكنولوجية والسياسية والقانونية والمتغيرات الدولية التي تؤثر في المنظمة (David , 2011). متغيرات البيئة الخارجية الخاصة (المهمة) وهي التأثيرات المباشرة على المنظمة التي تواجهها بشكل يومي وبشكل دوري، والتي تتمثل في شدة المنافسة في القطاع والتهديدات الناتجة من دخول المنافسين الجدد، بالإضافة الى التحليل الخاص بالمتغيرات المصاحبة لأعمال الموردين والتغير في حاجات ورغبات الزبائن وغيرها من العناصر الأخرى الخاصة في البيئة الخارجية المباشرة للمنظمة (2016 ,. Albrechts et al).

ثانياً : صياغة الاستراتيجية تأتي خطوة صياغة الاستراتيجية في المنظمات بعد قيامها في تحديد وصياغة رؤيتها ورسالتها التي تأتي ضمن ما تقوم به من تحديد أهدافها

وغاياتها وقيمها الأساسية، وبعد إجراء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث تعتبر صياغة الاستراتيجية بداية التحول الفعلي نحو العمل الاستراتيجي، ويتم في صياغة الاستراتيجية أيضاً تطوير الخطط الرئيسية للمنظمات. وفي معظم الأحيان يتم صياغة الاستراتيجية على ثلاثة مستويات رئيسية وهي (درة وجرادات، 2014) :-

1. مستوى المنظمات ككل حيث تسمى في هذه الحالة بالاستراتيجية العليا للمنظمات
 2. على مستوى وحدات الأعمال، وتسمى باستراتيجية وحدة العمل.
 3. على مستوى الوظائف الممارسة في المنظمة وتسمى باستراتيجية الوظائف.
- وتهتم الاستراتيجية العليا بجميع أنشطة المنظمة، وتصف هذه الاستراتيجية توجهات المنظمة الكلية، حيث تعكس الاستراتيجية العليا توجهات المنظمة نحو النمو وإدارة أنشطتها المختلفة للوصول الى التوازن العام في أعمالها، وبالتالي فإنها تسهم في تحديد نوع العمل المرغوب ممارسته من قبل المنظمة والقيام به، ومن ثم القيام بتخصيص الموارد اللازمة لها سواء كانت موارد مادية أو بشرية أو تنظيمية التي تسعى المنظمة من خلال استغلالها إلى تحقيق أهدافها (Ren et al ., 2015). وتهتم الاستراتيجية العليا في صياغتها للعديد من القضايا الرئيسية التي تركز على كل من التوجه العام نحو النمو وضمن الاستراتيجية، بالإضافة الى القطاعات المستهدفة والأسواق التي ترغب المنظمة في دخولها، وهذا ما يمكن أن تهتم فيه استراتيجية المنظمة.

وفي ضوء ذلك فإن صياغة الاستراتيجية العليا تعتمد على العديد من الاستراتيجيات الخاصة في منظمات الأعمال (Albrechts. et al., 2016) وترتكز صياغة الاستراتيجية على تحديد ثلاثة عناصر وتتمثل في (الرؤية والرسالة والأهداف) (Dess et al ., 2014)

الرؤية إن الوصول إلى المستقبل الذي تتطلع إليه المنظمة يحتاج إلى وضع رؤية واضحة لذلك المستقبل، حيث تعرف الرؤية بأنها تلك الصورة الذهنية والفكرية لمستقبل المنظمة، فالرؤية تصف المستقبل الذي تسعى المنظمة للوصول اليه (Wheelen & Hunger , 2012). بينما أشار (Dess , et al ., 2014) إلى أن

الرؤية تعني ذلك الهدف الملهم بشكل واسع وطويل الأمد، كما أن توافر الصورة المستقبلية الواضحة لما ستكون عليها المنظمة مستقبلاً سيساهم في المحافظة على المركز السوقي للمنظمة، وعلى استمرارية أعمالها من خلال تحديد المسارات التي ستسير عليها المنظمة للوصول لذلك المستقبل المنشود. وقد بين (الخفاجي، 2008) أن رسم تلك الصورة يتطلب من المفكر الاستراتيجي أن يحدد أبعاد عمليات المنظمة من حيث، نوعية أعمال ومخرجات المنظمة، والحدود الجغرافية لأعمالها وأن امتلاك المنظمة للرؤى المستقبلية والتي تعد محورياً مرجعياً يستند عليه للوصول إلى المستقبل الأفضل سيحقق التميز والتطور والنمو السريع لها، لأن الرؤية هي التي تصيغ الاتجاهات المستقبلية للمنظمة، وأن تلك الرؤى يجب أن تكون متناسقة مع أهداف وغايات المنظمة، وأنه لمن الأهمية بمكان أن يعي المفكر الاستراتيجي عند وضعه لرؤية المنظمة جملة من الأمور التي قد تكون سبباً في إنجاح أو إفشال تلك الرؤية. وقد لخص (Yadav et al ., 2020) تلك الأسباب والتي من أهمها؛ عدم مطابقة مضمون الرؤية مع توجه الإدارة العليا، حيث إن الرؤية المثالية يمكن أن تثير حماس الأفراد، ومع ذلك، فإن ذلك الحماس يمكن أن يبدد بسرعة إذا ما وجد الأفراد بأن سلوك الإدارة العليا لا يتسق مع الرؤية الموضوعية من قبلها، كما أن الرؤى التي لا يتم ربطها مع الفرص أو التهديدات البيئية أو موارد المنظمة وقدراتها (الرؤى اللاعلاقية) غالباً ما تفشل، ويتوجب على مديري المنظمات أن لا يضعوا حلولاً يصعب تطبيقها في الواقع لمعالجة مشاكل منظماتهم، فالرؤية لا تعني (العلاج السحري) لجميع مشاكل المنظمة (تبيدي، 2010). وأن تركيز الموارد نحو رؤية مبالغ فيها قد يؤدي إلى ضياع الكثير من الفرص الأمر الذي سينعكس سلباً على أداء المنظمة، وأخيراً فبالرغم من أن الرؤى ليست مصممة لتعكس الواقع إلا أنها يجب أن تركز عليه إلى حد ما، بحيث ترسم الرؤية المستقبل المنشود بدون أن تتجاهل الوضع التنافسي للمنظمة أو نقاط ضعف المنظمة، واتساقاً مع ما ذكر فإنه يتطلب من الإدارة العليا في المنظمة أن توظف القدرات والصلاحيات التي تمتلكها في سبيل تحفيز وتوجيه العاملين لديها بمضمون الرؤية المستقبلية (Albrechts et al ., 2016).

2- الرسالة وهي تمثل خصوصية المنظمة وهويتها التي تميزها عن المنظمات الأخرى، كما تعتبر الرسالة الأساس الذي تبنى عليه عايات المنظمة في وضع جميع الأهداف، وذلك من خلال ترجمة رؤية المنظمة وتحويلها إلى رسالة تبين غاياتها وأهدافها (Al - Kilani , 2019).

أشار (Hines Henderson , 2019) أن الرؤية تصبح فلسفة كلية للمنظمة بعد تحويلها إلى رسالة، وتمثل عند ذلك العقيدة الفكرية لكل من الاستراتيجيين والمديرين في الإدارات الأخرى، وتعكس رسالة المنظمة الفلسفة الأساسية للمنظمة كما تعبر الرسالة عن الصورة التي ترغب المنظمة في عكسها على أذهان الأفراد، لأنها تحدد وبدقة ما تقدمه المنظمة من منتج أو خدمة، والسوق الذي تتعامل معه، وتعد عملية إعداد الرسالة المرحلة الأولى في صياغة الاستراتيجية، فبدونها لا يمكن ان يتم وضع أفكار ومفاهيم تعبر عن تميزها عن المنظمات المنافسة في بيئة الأعمال المشابهة (Omar , 2019).

أوضح (Fararah et al , 2014) أن عملية صياغة رسالة المنظمة ينبغي بها الوضوح في جميع العبارات التي تشير إلى غايات المنظمة، إذ تعد الرسالة الدليل الإرشادي في توجيه سلوك العاملين في المنظمة، كما أن التعبير الواضح للرسالة يلعب دوراً مهماً في تطوير الإستراتيجية الأساسية للمنظمة، وذلك من خلال غرلة جميع البدائل الاستراتيجية، إضافة إلى أنها معيار يقيم من خلاله الأداء الكلي للمنظمة

3- الأهداف: تجسد الأهداف النتائج التي تأمل المنظمات في تحقيقها مستقبلاً، وتختلف الأهداف عن عبارة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محدداً الغايات، حيث أن الغاية هي بإطار زمني، وحتى تستطيع المنظمة الاعتماد على الأهداف في بناء استراتيجياتها لابد أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة بدقة ومن الممكن قياسها، وأن تكون واقعية يمكن تحقيقها بما يتناسب. ما تملكه المنظمة من موارد (أدريس والغالبي، 2012) مع وعليه ومن وجهة نظر الباحث لابد من التركيز على بعض العوامل والعناصر الرئيسة عند صياغة الاستراتيجية في المنظمة لما لها من تحديد مصير المنظمة، وما تحدده الاستراتيجية من نجاح المنظمة وتفادي فشلها.

مزايا التخطيط الإستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة تنطلق من كونه يأتي تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة وأهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي ما يلي (Al- Kilani , 2019):

1. أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة إستراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمنظمة.
 2. ينطلق من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى.
 3. عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير
 4. العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
 5. يسعى إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة
 6. يحقق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا - الوسطى - الدنيا) وبين مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.
 7. يعمل على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته، وتقديم المساهمة في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة.
 8. يسعى إلى وضع مسارات رئيسية للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطط إستراتيجية أقل رسمية وأقل ثباتاً، وأكثر تغييراً وأوسع شمولاً، وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تتغلق على ثوابت مبادئها وقواعد عملها ومراحل تنفيذها. ويضع التخطيط الاستراتيجي عناصر جديدة في عملية التخطيط وهي (الدجني، 2006):
1. ربط التخطيط بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

2. تكامل النظرة في الداخل (تحليل البيئة الداخلية)، بالنظرة إلى الخارج (تحليل البيئة الخارجية).

3. دراسة وتحليل القدرات والموارد التنظيمية بنظرة شمولية واسعة.

4. نظرة متكاملة لتقييم أداء المنظمة في الماضي، وتحليل الموقف الاستراتيجي في الحاضر، وتكوين نظرة شاملة مع العمل المنظم من أجل المستقبل.

5. تجاوز مستوى العمل بصيغة ردود الفعل والتخطيط من أجل التأثير الفاعل في السوق وهيكل الصناعة.

6. ربط التخطيط بالثقافة التنظيمية للمنظمة وبقواعد لعبة الأعمال في بيئة العمل المحيطة.

7. فهم التخطيط كأداة لتغيير استراتيجي شامل للأوضاع والموارد والقدرات.

8. الانتقال من التنبؤ إلى الاستكشاف، من حشد الموارد إلى بناء القدرات، ومن السعي من أجل البقاء على الوضع الراهن إلى بناء الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تكوين أو خلق الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة.

أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

تناولت الابحاث والدراسات العديد من ابعاد التخطيط الاستراتيجي واختلف الباحثون في تحديدها وذلك حسب طبيعة اختصاصتهم الأكاديمية وخبراتهم العملية، ولكن نجد ان معظم الكتاب والباحثين في مجال التخطيط الاستراتيجي قد اعتمدوا في دراساتهم على استخدام خمسة ابعاد للتخطيط الاستراتيجي وهي:

1- الرؤية الإستراتيجية : هي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب بالوصول إليها وتنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها و(ياسين، 2009). وبالتالي تبين الرؤية : إلى أين تتجه المؤسسة؟ وما هي الهيئة التي ستكون عليها مؤسسة الأعمال مستقبلا ؟، فهي بذلك توفر الإرشاد بشأن الأساس الذي يجب المحافظة عليه وتصور المستقبل الذي ينبغي حث خطى الأعمال اتجاهه (الغالبي وادريس، 2009). وفي هذا السياق يشير كوتلر (kotler) إلى أن الرؤية الإستراتيجية الفعالة تتوفر فيها الخصائص الآتية (طميلة، 2012).

أ-الخيالية أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها.

- ب- التركيز أي يمكن تركيز الجهود والموارد تحوها.
- ج- المرونة تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح باستخدامها كقاعدة المبادرات محددة.
- د متجذرة: تستمد أصولها من ماضي المؤسسة وحاضرها.
- هـ - جماعية: يشارك في وضعها جميع العاملين.
- و - الإعلامية وقابلية الإيصال : تتميز بالسهولة بحيث يمكن شرحها وتوصي معناها للغالبية من الناس والتواصل بها معهم.
- ز - الجاذبية: نجذب قلوب وتأسر عقول فئات المتعاملين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانهم.

2- الرسالة الإستراتيجية: يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي تحملها المنظمة ومن البيئة التي تعمل بها المؤسسة والمجتمع الذي تنتمي إليه، فالرسالة هي الغرض أو سبب وجود المؤسسة في بيئة معينة، أنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة ومرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد، ويمكن تعريفها بأنها " الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المنظمات الأخرى، ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها وعملياتها وممارساتها،(اللوح (2007). وتكمن أهمية الرسالة لكونها عنصر التماسك ووضوح الغرض لكل مؤسسة كما أنها تعد نقطة مرجعية لمتخذي القرار، ويجب أن تكون الرسالة مختصرة وعامة فهي تعتبر دليلاً ومرشداً عاماً للتخطيط الاستراتيجي (الكرخي، 2009).

3- الأهداف الإستراتيجية الأهداف الاستراتيجية هي مستويات الأداء والنتائج والمخرجات التي ترغب المؤسسة في إنجازها وهي بمثابة أداة القياس التي يقاس بها أداء المنظمة ومدى تقدمها نحو المعايير والنتائج المنشودة، والأهداف الاستراتيجية هي المخرجات التي تساهم في تقوية وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة ومدى قدرتها التنافسية وان الأهداف الاستراتيجية ما هي إلا مجموعة غايات بعيدة الأمد، تمثلت مستويات أداء مطلوب تحقيقها وان تكون ملائمة لقدرات المدراء ومعارفهم ومهارتهم. فهي ترجمة الطموحات وتوقعات مجموعات قوى المساهمين في المؤسسة واستجابة حية لها،

والهدف الاستراتيجي هو الذي يرتبط مباشرة برسالة المؤسسة ويرتبط ارتباطا وثيقا بعناصرها، ولمعرفة الهدف الاستراتيجي للمؤسسة لا بد من الإجابة عن السؤال ما الذي تسعى الشركة أن تنجزه على المدى الطويل والمتوسط والقصير، فتحديد الأهداف الاستراتيجية يعتبر الركيزة التي يقوم متخذ القرار عبرها بتوسيع أنشطة المؤسسة وتطويرها الهدف الاستراتيجي: هو الهدف الرئيسي الذي تود المؤسسة تحقيقه بنهاية المسار الذي تضعه الإدارة العليا وتسعى الجهة إلى تحقيقه بعد تحويله إلى أهداف تفصيلية وذلك عن طريق تحديد وتقييم البدائل المتاحة المطلوبة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وعند تحديد الأهداف الاستراتيجية يجب مراعاة أنها تمثل موضوعات طويلة الأجل وأنها تحدد مرة واحدة كل فترة وهي فترة الاستراتيجية، وبالتالي لا بد أن تصاغ بحيث يكون تنفيذها خلال سنوات الخطة (محمد، 2016)

تحدد الأهداف توجهات المؤسسة، وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها، وللأهداف دور كبير في إصدار القرارات الإستراتيجية، وتوضيح أولوياتها وأهمية كل منها، وتسهم الأهداف في تقييم أداء المنظمة والتعرف إلى معدلات نموها، ومن ثم فإن المنظمة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقق (عبد العال، 2009).

4-التحليل الاستراتيجي: يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة (فيصل القحطاني، 2010). وهو من المقومات الأساسية لاعتماد خيار استراتيجي محدد في مجالات التنفيذ الفعلي من خلال معرفة القدرة والكفاءة التي تمتلكها المنظمة في تشخيص الأوضاع القائمة ومعرفة الظروف في بيئتها الداخلية والخارجية من خلال محاولة الإجابة على سؤال هم أين نحن الآن؟ وبما يمكن المنظمة من صياغة وبلورة اهدافها المرحلية (التشغيلية والتي تتماشى مع غاياتها على ضوء رسالة المنظمة وأن المكونات الأساسية للتحليل الاستراتيجي تتضمن مستويان هما (الكناني 2017) أ-التحليل على مستوى البيئة الخارجية المتفاعلة مع المنظمة.

ب-التحليل على مستوى المنظمة ذاتها في كل ما يرتبط بموارد وإمكانات هذه المنظمة.

5- الخيار الاستراتيجي: هو النتيجة النهائية والحاصل عن العملية المتسلسلة ومتراطة الخطوات التي تقوم بها المنظمة الاقتصادية بعد قيامها بتحديد اتجاهها الاستراتيجي، بما في ذلك غاياتها واهدافها التي تتطلع الى تحقيقها، وهذا الخيار من المفترض أن ينقل المنظمة الى وضع أفضل ويمكنها من تحقيق رسالتها واهدافها (شهيناز (2016) ويعتبر الخيار الاستراتيجي هو المرحلة التي تعقب عملية التحليل الاستراتيجي، وهي المرجع في العملية المتسلسلة ومتراطة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الاستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقاً لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد أساساً على نتائج التحليل الاستراتيجي (الرجي، 2012) **الميزة التنافسية :**

قد تتمكن المنظمات من تكوين ميزة تنافسية ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون وبالتالي تزول الميزة التنافسية، لذا فإن الموارد والقدرات التي بنيت عليها الميزة التنافسية تؤثر في سهولة أو صعوبة تقليدها، فكلما كانت هذه الموارد يصعب نقلها ويصعب تقليدها كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول، كذلك فإن اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد والقدرات يجعل من الصعب معرفة أسباب هذه الميزة التنافسية وكيفية تقليدها (Inoue , 2019).

الميزة التنافسية هي القيمة المضافة التي تبني عليها المنظمات إستراتيجيتها، فتميزها عن غيرها، وهي الفرق الذي يحدث الفرق، بل تُعرف الإستراتيجية بأنها : الميزة التنافسية، لأن الغاية من وضع إستراتيجية ما، هي : تحقيق التقدم على المنافسين في مجال معين، في وقت محدد، وأيما مؤسسة اختارت التخطيط الإستراتيجي طريقة من طرق التخطيط، فعليها أن تفكر بجد في موضوع التنافس (شارلز هل وجارديث جونز، 2010).

تشكل التحديات التي تواجهها المنظمات وادارتها من السمات المميزة لبيئة اليوم التي تتصف بالغموض والديناميكية المتسارعة مما يحتم على إدارة تلك المنظمات في حيويتها وبقاؤها وتكيفها وانتقالها من مركز التابع إلى المتحدي فالقائد في تبني وخلق المزايا التنافسية الأكثر قدرة على توليد العوائد الأعلى من المعدل. وإن التحدي الأكبر الذي يواجهه رجال الأعمال هو كيفية بناء القدرات الهجومية والدفاعية من

تحركات المنافسين أو صدها وإن ذلك يتحقق من خلال القدرات التي تؤدي إلى الميزة التنافسية (سليمان، 2004).

ويشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للشركات الأخرى العاملة في نفس النشاط وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة للقدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها الشركة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز (أبو بكر، 2007). وتكمن أهمية الميزة التنافسية في أنها تمنح المنظمات القدرة على الدفاع عن مكانتها في السوق والاحتفاظ بمركزها التنافسي بين منافسيها بالإضافة إلى تعزيز إمكانيات المنظمة وقدرتها والانتاجية وتوثيق علاقتها مع الزبون وإن أهم الأبعاد التي تشتمل عليها الميزة التنافسية هي المنتجات أو الخدمات المقدمة والكلفة المنخفضة والإبداع والابتكار والربحية الحصة السوقية (2013 , Munizu).

مفهوم الميزة التنافسية:

مفهوم الميزة التنافسية إن الميزة التنافسية التي تنشأ بمجرد توصل المنظمات إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. (Parker et al. , 2017) تعرف الميزة التنافسية على أنها الميزة أو عنصر تفوق للمنظمات يتم تحقيقها في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس. (David , 2011) وتُعرف بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمات إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (Jacobides , Cennamo , & Gawer , 2018). ومن حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المنظمة عن غيرها من

المنظمات المنافسة وتحقق لهذه المنظمة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة، ويمكن لأي منظمة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق، هي أن تكون المنظمة ذات تكاليف منخفضة أو أن تتمكن من تمييز خدماتها (رفع جودة الخدمات) أو انطباعياً (الإعلان والاسم والشهرة) (Wheelen & Hunger , 2012).

عرفت الميزة التنافسية على أنها القدرات التي تمتلكها المنظمة و التي يمكن بواسطتها جعل كلفة أنشطة القيمة أدنى أو القيمة المقدمة للمشتريين أعلى مقارنة مع المنافسين ويرى آخرون أن الميزة التنافسية تحقق عندما يقيم المشترون منتجات أو خدمات المنظمة أفضل من البدائل المنافسة (في القيمة أو السعر) وشراء ما يمكن منها بسعر يفوق الكلفة بحيث تحقق المنظمة قيمة للمساهمين وتبعاً لذلك يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها عبارة عن كل نشاط تؤديه المنظمة بجعلها تتفوق على منافسيها. (Czepiel, 2020) إن الميزة التنافسية تعني خلق ميزة تتفوق بها على الآخرين وإن هذه الميزة تستهدف خلق نظام يمتلك قدرة أو ميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال خلق قيمة للزبون بطريقة كفوءة ومستدامة، يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها (Tampo , 2011) أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين، وأن الشركات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها حيث تعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن الشركة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين (Macmillan & Krajweski) وعرفت على أنها تلك الأبعاد الحاسمة التي يجب أن تملك سلسلة قيم للإرضاء زبائنهم الداخليين أو الخارجيين في الوقت الحالي والمستقبلي (Ritzman , 2020) . ويرى (Evans & Collier .2007) بأن الميزة التنافسية هي إعلان قدرة الشركة على تفوقها في مجالي التسويق والقدرات المالية فوق كل أولويتها وهي بدورها تتطلب فهم الشركة، كما أن الميزة التنافسية تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون بطريقة كفوءة ويتميز مفهوم التنافسية بالحدثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، وأول ظهور له كان خلال الفترة 1981-1987 التي عرفت عجزاً كبيراً في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية (خاصة في تبادلاتها مع اليابان) وزيادة

حجم الديون الخارجية، وظهر الاهتمام مجدداً بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق. فالميزة التنافسية هي التي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، كما أنها الميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس (خليل، 1996)

ويوضح (محسن، والنجار، 2004) بأن الميزة التنافسية تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون، بطريقة كفوءة ومستدامة يمكن عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين. ويرى (سليمان، 2004) بأن الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون الشركة قادرة على انجاز أنشطتها بكلفة أقل أو بفاعلية أفضل من المنافسين من خلال حسن استخدام المصادر، أو أن تستخدم براعتها وخبرتها في انجاز أنشطتها بشكل يحقق قيمة أكبر للزبون نسبة إلى المنافسين.

ويرى (العزاوي، 2005) بأن الميزة التنافسية تعد خاصية تمايز الشركة عن الشركات المنافسة من جراء امتلاكها موارد وعوامل مساعدة بما يمنحها قوة داخلية حركية تؤسس لها موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة من المنفعين يتجلى بما تقدمه من سلع وخدمات ذات قيمة متفردة لربائنها المستهدفين.

كما وتعرف الميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات كما وتعرف الميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط " (مصطفى محمود، 2006).

واستناداً على ما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها القدرة التي تمتلكها المنظمة على تمييز نفسها عن المنافسين، مما يمكنها من الحصول على الموارد بشكل أفضل منهم وبشكل مستمر، كما أنها مجموعة المهارات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق إنتاج خدمي ذو قيمة ومنافع للعملاء أعلى مما

يحققه المنافسون وتدل على قدرة المنظمة على فعل شيء قد يتضمن تقديم خدمة او انتاج سلعه بشكل مميز وافضل من المنافسين مما يمنحها تفوق تنافسي عليهم شريطة ان يكون هذا التمييز مقبولاً من المتعاملين مع المنظمة.

أهمية الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها وبما يعني سيكون لها زبائن أكثر رضاً وولاء قياساً بالمنافسين لما يجعل زبائنهم أقل تعرضاً لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى (Ritzman, 2020). ومن جهة أخرى تعتبر الميزة التنافسية بمثابة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق والمنظمة المناظرة ويأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع ومواكبة التطورات (Ritzman, 2020). كما تمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها لأن المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها وباستمرار لأنها أمتيقنة من أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وإن المنافسين على علم كامل لها (Macmillan & Tampot , 2011)

بناء الميزة التنافسية : ان المنظمة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة كما ان المنظمة تستحوذ على ميزة تنافسية راسخة عندما تكون قادرة على الحفاظ على معدل ربحية اعلى من ذلك المتوسط على مدار عدد من السنوات، تركز غالباً على التحليل الداخلي من نقاط القوة والضعف اضافة إلى تحليل البيئة الخارجية من فرص وتهديدات، وهناك اربعة اركان في بناء الميزة التنافسية (Hill , 1999).

الكفاءات المتميزة : وهي نقاط قوة للمنظمة تتيح لها فرصة للتميز او تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف مقارنة بمنافسيها وحينها تكتسب ميزة تنافسية وتنشأ الكفاءات المتميزة من مصدرين يكمل كل منهما الآخر وهما :-

أ. الموارد : وتشمل كافة الموارد التي تمتلكها المنظمة كالموارد المالية والاجتماعية والموارد المادية والبشرية والتكنولوجية. والموارد قسمين مادييه وهي الاشياء الملموسة كالمباني والمعدات والاموال اما المواد غير الملموسة فهي الكيانات التي تنشأ الشركة كالاسم التجاري والشهرة والملكية الفكرية ولكلما كانت موارد المنظمة مميزة ويصعب تقليدها كلما زاد احتمال استحواذها على ميزة تنافسية.

ب. القدرات : هي مهارات الشركة في التنسيق بين مواردها ووضعها قيد الاستخدام وتلك المهارات تكمن في القواعد والاساليب المعتادة في العمل والاجراءات اي في النمط والاسلوب الذي تعتمد عليه المنظمة وايضا في الطريقة التي يتفاعل ويتعاون بها الافراد ويتخذون القرارات داخل المنظمة.

2. التحديث : أن التحديث هو استحداث منتجات أو عمليات جديدة والعمل على تطوير المنتجات الحالية وتزويدها بصفات مميزة. وأن تحديث المنتجات والعمليات يعتبر اهم الاسس في بناء الميزة التنافسية لأنها تمنح المنظمة شيئا مميزاً.

3. الاستجابة للعميل : لكي تحقق استجابة متفوقة للمستهلكين فانه يجب على المنظمة ان تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من المنافسين وذلك من خلال تحديد واشباع حاجات عملائها حينها سيولي المستهلكون كمية أكبر لمنتجاتها مما يؤدي لخلق تمييز يستند على الميزة التنافسية كما ان هناك جانب آخر يستدعي الاهتمام وهو وقت الاستجابة وهو الوقت المستغرق للسلعة حتى تسليمها وللخدمة حتى ادائها حيث ان تأخر وقت الاستجابة يمثل مصدرا لعدم رضا المستهلك.

4. جودة المنتج أو الخدمة : يمكن النظر إلى المنتج على انه مجموعة من الصفات التي تشمل المقومات الأداء المتانة الاعتمادية الطراز والتصميم حيث يقال عنه انه ذو جودة متفوقة عندما يدرك المستهلكون ان هناك قيمة أكبر في صفات منتج معين مقارنة بنفس الصفات في منتجات منافسة اما الخدمة فينظر اليها من خلال التصميم ومن خلال الاعتماد عليها بمعنى انها تؤدي وظيفتها التي صممت من اجلها وتؤديها بشكل جيد وكذلك صفاتها المتنوعة التي يدرك العملاء انها ذات قيمة.

أهمية الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها وبما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضا وولاء قياساً بالمنافسين لما يجعل زبائنهم أقل تعرضاً لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى (Hill, 2019). ومن جهة أخرى تعتبر الميزة التنافسية بمثابة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق والمنظمة المناظرة ويأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع ومواكبة التطورات (Hill, 2019). كما تمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها لأن المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها وباستمرار لأنها متيقنة من أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وإن المنافسين على علم كامل لها (Macmillan & Tampot , 2011)

بناء الميزة التنافسية :-

إن المنظمة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة كما إن المنظمة تستحوذ على ميزة تنافسية راسخة عندما تكون قادرة على الحفاظ على معدل ربحية أعلى من ذلك المتوسط على مدار عدد من السنوات، تركز غالباً على التحليل الداخلي من نقاط القوة والضعف إضافة إلى تحليل البيئة الخارجية من فرص وتهديدات، وهناك أربعة أركان في بناء الميزة التنافسية (Hill , 2019)

1. الكفاءات المتميزة : وهي نقاط قوة للمنظمة تتيح لها فرصة للتميز أو تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف مقارنة بمنافسيها وحينها تكتسب ميزة تنافسية وتنشأ الكفاءات المتميزة من مصدرين يكمل كل منهما الآخر وهما :
أ. الموارد: وتشمل كافة الموارد التي تمتلكها المنظمة كالموارد المالية والاجتماعية والموارد المادية والبشرية والتكنولوجية.

والموارد قسمين ماديه وهي الاشياء الملموسة كالمباني والمعدات والاموال اما المواد غير الملموسة فهي الكيانات التي تنشأ الشركة كالاسم التجاري والشهرة والملكية الفكرية ولكلما كانت موارد المنظمة مميزة ويصعب تقليدها كلما زاد احتمال استحواذها على ميزة تنافسية.

ب. القدرات : هي مهارات الشركة في التنسيق بين مواردها ووضعها قيد الاستخدام وتلك المهارات تكمن في القواعد والاساليب المعتادة في العمل والاجراءات اي في النمط والاسلوب الذي تعتمد عليه المنظمة وايضا في الطريقة التي يتفاعل ويتعاون بها الافراد ويتخذون القرارات داخل المنظمة.

2. التحديث: أن التحديث هو استحداث منتجات أو عمليات جديدة والعمل على تطوير المنتجات الحالية وتزويدها بصفات مميزة. وأن تحديث المنتجات والعمليات يعتبر اهم الاسس في بناء الميزة التنافسية لأنها تمنح المنظمة شيئا.

3. الاستجابة للعميل : لكي تحقق استجابة متفوقة للمستهلكين فانه يجب على المنظمة ان تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من المنافسين وذلك من خلال تحديد واشباع حاجات عملائها حينها سيولي المستهلكون كمية أكبر لمنتجاتها مما يؤدي لخلق تمييز يستند على الميزة التنافسية كما ان هناك جانب آخر يستدعي الاهتمام وهو وقت الاستجابة وهو الوقت المستغرق للسلعة حتى تسليمها وللخدمة حتى ادائها حيث ان تأخر وقت الاستجابة يمثل مصدرا لعدم رضا المستهلك.

4. جودة المنتج أو الخدمة : يمكن النظر إلى المنتج على انه مجموعة من الصفات التي تشمل المقومات الأداء المتانة الاعتمادية الطراز والتصميم حيث يقال عنه انه ذو جودة متفوقة عندما يدرك المستهلكون ان هناك قيمة أكبر في صفات منتج معين مقارنة بنفس الصفات في منتجات منافسة اما الخدمة فينظر اليها من خلال التصميم ومن خلال الاعتماد عليها بمعنى انها تؤدي وظيفتها التي صممت من اجلها وتؤديها بشكل جيد وكذلك صفاتها المتنوعة التي يدرك العملاء انها ذات قيمة.

إستراتيجيات الميزة التنافسية:-

بهدف تحقيق ميزة تنافسية والتغلب على المنافسين تعتمد المؤسسات إلى تطبيق إستراتيجية معينة للتنافس، حيث تركز الاستراتيجيات التي تضعها المؤسسات على

تحسين الوضع التنافسي لمنتجاتها وخدماتها داخل قطاع الصناعة، وقد حدد (Porter 1990) ثلاث إستراتيجيات أساسية كما يلي:

1. إستراتيجية قيادة الكلفة (إستراتيجية التكلفة الأقل): حيث تحاول، المنظمات من خلال اتباع هذه الإستراتيجية ان تصل إلى تخفيض التكاليف المتعلقة بالإنتاج والتوزيع والتسويق حيث يسمح لها ان تقوم بتخفيض اسعارها عن باقي المنافسين وهذا يؤدي إلى ان تكون لها حصة سوقية أكبر. هذه الإستراتيجية تتطلب تشييد مرافق ذات كفاءة وكذلك تخفيض التكلفة عن طريق زيادة الخبرة وتوفير قيادة التكاليف عوائد اعلى من المعدل على الرغم من الضغوط التنافسية القوية وتسمح للمنظمة الحصول على ارباح بعد قيام المنافسين من تخفيض هامش ارباحهم (الركابي، 2004) تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين الآخرين. وهي الإستراتيجية التي تضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير عالمية، إن المؤسسة التي تستطيع تحقيق قيادة التكلفة ستكون فوق متوسط الإنجاز في الصناعة.

وحتى تحوز المؤسسة ميزة التكلفة الأقل يجب عليها التحكم الجيد ومراقبة عوامل تطور التكاليف، فلا يجب التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، وقد توفر هذه الإستراتيجية للمؤسسة اقتصاديات الحجم، الاستفادة من برامج التعلم و التدريب وتحسين الكفاءة. وقد تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا، كأن تكون الشركة في موضع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر، والشركة المنتجة بتكلفة أقل تحظى بإبقاء المشتريين الحاليين وإقبال المحتملين دون أن يفكروا في البحث عن البدائل، كما أن هذه الشركات تتعامل مع موردين يتمتعون بقوة و حجم كبيرين، فهم يقومون بتوريد عناصر الإنتاج التي لا يوجد لها بدائل والتي إذا تم التحول إلى غيرها فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة النفقات التي تتحملها الشركات في الصن أما ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد. وعليه فإن إستراتيجية التكلفة الأقل قد توفر

قدرا من الحماية للشركة ضد قوى التنافس، بالإضافة إلى زيادة مقدرتها على تحديد سعر الصناعة.

2) استراتيجية التميز: وتمثل استراتيجية التميز الاستراتيجية العامة الثانية التي تتبعها منظمات الأعمال في مجال التميز بين المنتجات أو الخدمات التي تقدمها في السوق واختلافها عن المنافسين بحيث يتم إدراكها داخل الصناعة بأنها منفردة وتأخذ استراتيجية التميز أشكالا عديدة. والجدير بالذكر إن استراتيجية التميز تسمح للمنظمة بالمحافظة على نفسها من المنافسين في الصناعة وليس عليها أن تشترك في المنافسة السعرية التي تجري في الصناعة. وقد لاحظت بعض الدراسات أن انتهاج تلك الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة الربحية ويشكل التميز المنظمة في النوعية عوائق وحواجز أمام الداخلين الجدد للصناعة حيث يجعل من الصعب على الداخلين الجدد منافسة المنظمة في السمعة التي تمتلكها المنظمات الموجودة في السوق وهي إستراتيجية البحث عن التميز والتفرد بخصائص استثنائية في الصناعة، حيث تسعى المؤسسة من خلالها إلى تكوين صورة حسنة ومحبة لدى عملائها، وتتزايد درجات نجاح إستراتيجية التميز في حالة ما إذا كانت الشركة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة. وتستند هذه الإستراتيجية إلى اختيار مجال تنافسي في داخل قطاع الصناعة، أو نشاط أعمال يتركز على جزء معين من السوق وتكثيف النشاط التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في الحصة السوقية للمؤسسة. وقد يتحقق التميز لفترة زمنية أطول إذا كان مبنيا على أساس التفوق التقني، الجودة، تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، أو على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه، كذلك عمليات الصيانة الدورية للحصول على منتج ذا جودة عالية، مع ضرورة عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبعون نفس إستراتيجية التميز.

إن استراتيجيات التميز تحقق العديد من المزايا، تذكر منها:-

1. تفريق المستهلكين للاختلافات الموجودة في المنتج أو الخدمة دون غيره من المنتجات، أي أنهم يدركون درجة تميزه عن غيره.
2. تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك. .

3. تجنب المنافسة، فعندما يهدف التميز قطاعات سوق معينة، فإن المؤسسة تتعامل مع شريحة خاصة من الزبائن في قطاع ضيق من السوق، و بالتالي فالتميز ينقص من حدة المنافسة، كما أن حواجز الدخول تكون واضحة بالنسبة للمنتجين لأن الداخلين الجدد منهم يتكفون استثمارات باهظة في التميز، من أجل الاقتراب من مركز المؤسسة المتبينة لإستراتيجية التميز.

3- إستراتيجية التركيز : تقوم هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي في قطاع الصناعة أو نشاط عملها، حيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة التسويقي فيه والعمل على استبعاد الآخرين، ومنعهم من التأثير في الحصة السوقية وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل، إذ تسعى المؤسسات إلى الاستفادة من ميزة تنافسية على مستوى القطاع المستهدف بواسطة تقديم منتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين، أو منتجات متميزة من حيث الجودة، المواصفات أو خدمة العملاء. فتركيز النشاط يعني أن المؤسسة في وضعية تمتاز بتكاليف منخفضة مقارنة مع هدفها الإستراتيجي، أو أنها متميزة في مجال نشاطها أو أنها تنتج بتكاليف أقل و تتفرد بخصائص تميزها عن غيرها من المنافسين في الوقت نفسه (أي الإستراتيجيتان معا).

وحتى تنجح إستراتيجية التركيز المبنية على أساس التكلفة الأقل لا بد من توفر مجموعة من العوامل أهمها :-

1- اختيار هدف يحتوى على حاجات ورغبات واضحة من أجل تركيز التكاليف. 2- إدماج فكرة القيادة بالتكاليف ضمن ثقافة المؤسسة.

3- الاستثمار في الرغبات الصغيرة والغير المشبعة.

أما نجاح إستراتيجية التركيز والتميز فيعتمد أساساً على:

أ- توضيح التميز خاصة بواسطة الاتصالات.

ب- اختيار هدف ضيق من أجل إيصال قيمة التميز للزبون بسهولة.

ج - من الأحسن اختيار شريحة الأشخاص ذوي الرغبات الكثيرة لشدة حساسيتها للتميز. وعادة ما تطبق إستراتيجية التركيز التي تعتمد على التميز في حالة الأهداف الإستراتيجية الضيقة، إذ أنها تحتاج إلى تحديد مدى جاذبية القطاع بناءً على معرفة

حجم القطاع وربحيته، ومدى شدة المنافسة في القطاع وأهميته الإستراتيجية بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيراً مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقية. إلا أنه رغم أن الإستراتيجيات التنافسية بأنواعها الثلاث قد أثبتت نجاحها، إلا أن هذا لا يعني أنها مثالية وتضمن النجاح التام، فكل واحدة منها تتطوي على بعض المخاطر، فعلى المؤسسة التي ترغب في تطبيق إستراتيجية التميز مثلاً، أن تتأكد من أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية ليس أعلى بكثير من سعر المنتجات المنافسة، وإلا فإن العملاء سيدركون أن الجودة العالية والخدمة المتميزة التي يحصلون عليها لا تبرر السعر المرتفع الذي يدفعونه، كما أن إستراتيجيتي القيادة بالتكلفة والتميز لا تدومان طويلاً لقدرة المنافسين الآخرين على تقليدها.

أبعاد الميزة التنافسية :-

من خلال الإطلاع على بعض المصادر تبين أن هناك نوعاً من التطابق بين آراء عدد من الكتاب حول العناصر (الأبعاد) الأكثر شيوعاً والتي يعد كل واحد منها بمثابة بعداً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية للشركة وتتمثل هذه الأبعاد بالكلفة والجودة والمرونة والتسليم (Davis, et.al, 2003) و (Slack, et al, 2004).

1- بعد الكلفة: أن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها، فتحقيق الكلفة الأقل هي الهدف الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

أن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وإتقان العمليات، إذ يعد ذلك أساساً مهماً لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال الكلفة.

2- بعد الجودة: أن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن يرغبون بالمنتجات

بالجودة التي تلبي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

3- بعد المرونة: تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن أن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى ويعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ورقت أداء العمليات فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

- أ. مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
 - ب. مرونة المزيج، وتعني قدرة العمليات الإنتاج مزيج من المنتجات.
 - ج. مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم إجمام مختلفة من المنتجات.
 - د. مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات التغيير أوقات تسليم المنتجات.
- 4- بعد التسليم: أن بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. أن هناك ثلاثة أسبقيات لبعء التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير (الطويل واسماعيل، 2008).

5- بعد الإبداع: يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعداً من أبعاد الميزة التنافسية، لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، فقد عرفه (Mead) بأنه: العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شي جديد (Mead, M, 1959).

أما الإبداع عند (Scott و Mitchell) يعني به: نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق (Scott, W.G., and , 1994)، (Mitchell, T.R

ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمنظمة بما يأتي:

1. مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات.
 2. سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.
 3. إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.
 4. تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.
 5. كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال :-
 - أ. تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات
 - ب. سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الانتاجية وتقديم منتجات جديدة.
 6. تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا.
 7. تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت rewards المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار (فنجان، 1990).
- بعد الاستجابة للعميل:

تعتبر المعرفة والاستجابة للعميل من أهم الاستراتيجيات لأي مؤسسة تريد أن تستثمر في المنافسة ضمن السوق التنافسي، وتريد التوصل للنجاح، وتعمل على اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل الأفراد، إضافة إلى أنها تساعد على تحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة، وهي ما تعتبرها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة مثل حل المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي (صافي، 2017).

عرفت (القطاونه, 2022) الاستجابة بأنها رغبة العاملين أو درجة جاهزيتهم الخدمات الزبائن. ويتضمن هذا المتغير تقديم الخدمة في الوقت المناسب، والتواصل مع الزبائن بشكل سريع، وتقديم الخدمة دون تأخير.

وقد وصفت الاستجابة في دراسة(آل خطاب وآخرون، 2016) بأنها استخدام العاملين لمساعدة الزبائن علاوة على أن مقدم أن يكون يقظ ومنتبه. وتشير الاستجابة من وجهة نظر(نور الدين، 2007) إلى درجة استعداد مقدم الخدمة لتقديمها للزبائن برغبة. وقد أشار(الرياضي، 2016) إلى أن الكلمة المرادفة للاستجابة هي الرغبة بتقديم الخدمة. ويلاحظ أن الخدمة يجب جميع التعريفات الخدمة الخاصة بمتغير لا تخرج عن التعريف الرئيسي الذي وضعه (Parasuraman،1985) الذي يتضمن الرغبة بتقديم الخدمة والجاهزية لذلك.

خصائص الميزة التنافسية:

تتجسد خصائص الميزة التنافسية (إدريس والغالبي، 2011)، وكالآتي:

1. ان تتميز بالاستمرارية والاستدامة
2. الميزة التنافسية تتسم بالمقارنة مع المنافسين او المقارنة في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المنظمة عن إطار صعب التحقيق
3. ان تكون متجددة ومتطورة وفقا لمعطيات البيئة الخارجية من جهة ووفق الموارد والقدرات الداخلية من جهة أخرى
4. ان تتسم بالمرونة اي انه يمكن احلال ميزات تنافسية اخرى بسهولة ويسر وفق التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية او البيئة الداخلية.

مصادر اكتساب الميزة التنافسية

أثناء اكتساب ميزة تنافسية، يجب على المؤسسات البحث عن عوامل مختلفة لتعزيز مكانتها في السوق، ووجدنا أن معظم مصادر الميزة التنافسية واضحة في (الكرخي، 2015).

أولاً: المصادر المتعلقة بالمقياس: وهي تعبر عن عناصر مختلفة تتعلق بشكل أساسي بحجم الإنتاج وتقديم الخدمة داخل المؤسسة، ومنها: (الكرخي، 2015).

1. اقتصاد الإثراء: إن قيمة الإنتاج والمبيعات لخدمات معينة هي التي تقلل من التكاليف، أي زيادة حجم الخدمة، والغرض منها هو خفض التكاليف، وهناك بشكل عام عدة طرق لخفض التكاليف، أهمها هي (Eckhardt, Ciuchta, & Carpenter, 2018)

-تحسين معدل استخدام الآلات والمعدات.

-شراء معدات أكثر كفاءة..

- الميكنة والأتمتة.

تخصيص التكاليف الثابتة لأحجام أكبر من الخدمات.

2. تأثير التجربة: كلما تقدمت المنظمة في العمر، زادت خبرتها المتراكمة في هذا المجال، وكلما كانت أكثر استعدادًا للإبداع في تقديم خدمة معينة. يمكن الآن التغلب على العديد من الثغرات التي قد تحدث بعد عملية الإنتاج والتسليم. الخدمات والتوزيع وما إلى ذلك

3. الكتلة الحرجة: يمثل الحد الأدنى للحجم اللازم لتمكين المنظمة من مواجهة حدة المنافسة: (Cusumano et al, 2019)

الحواجز الفنية: تظهر عندما يجب تقديم عدد كبير من الخدمات لتقليل التكاليف التكلفة من جانب واحد.

- الحدود التجارية: أي يتم تخفيض تكاليف التوزيع من جانب واحد مع زيادة حجم الخدمات المقدمة.

الحدود المالي: الحد الأدنى من الموارد المالية لتغطية تكلفة الاستثمار أو الابتكار. ثانياً:- المصادر المتعلقة بالموارد:- وهي التي ترتبط بموارد المنظمة ومنها (رشيد وجلاب, 2008)

أ. إعادة التشكيل وتظهر مدى قدرة المؤسسة على استعادة تحديث مواردها المستخدمة سابقاً وتطويرها بشتى وسائل تراكم المواد مثل طريق التمويل الذاتي او طرح سندات وأسهم وغير ذلك.

ب. التعاون الوظيفي :- ويوضح مقدرة المنظمة على الجمع بين نشاطين أو أكثر في نشاط واحد بهدف الحصول على نتائج عالية وربحية كبيرة بشرط ان تكون الأنشطة ذات طبيعة متكاملة.

معوقات اكتساب الميزة التنافسية:

ليس من السهل على المؤسسات أن تكتسب ميزة تنافسية في تلك البيئة كما قد تواجهها. هناك عدة معوقات تحد من إمكانية تحقيق الميزة التنافسية والموقع التنافسي الاستراتيجي في السوق، ومن هذه المعوقات:

أولاً: المعوقات الداخلية: تمثل مختلف المعوقات الداخلية التي تواجهها المنظمة في نفس البيئة المحلية، وتتلخص في عدم وجود قيادة إدارية ناجحة تعيق التطوير الإداري، وذلك من خلال القضاء على انعدام الشفافية عند إزالة السلوك السلبي من الأفراد داخل المنظمة.، وعدم قدرة المنظمة على توفير المعلومات الضرورية وفي الوقت المناسب لدعم وتبسيط عملية صنع القرار، وقدرة المنظمة على توصيل المعلومات وعدم استخدام التكنولوجيا ومواكبة نقاط ضعفها. التطور الحديث. (David, 2011).

ثانياً: المعوقات الخارجية: وهي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية التي تنتج عن خارج نطاق I بيئة المنظمة، وتتمثل في الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية التي تضع عقبات وحواجز للدخول، ووجود تشريعات وقوانين وضوابط تخدم المنظمات الأجنبية على حساب المحلية، ووجود المنظمات متحالفة عالمياً يصعب على أي منظمة منافستها، وتحول التنافس من الخدمات إلى التنافس المعرفي، وتحول المعايير الخاصة بالموصفات من محلية إلى دولية، وعدم الالتزام بالموصفات الدولية للجودة، وضعف أجهزة التعليم والتنقيف، وأخيراً عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير Hartigh, 2012.

(Ortt, van de Kaa, & Stolwijk, 2016; Gallagher, 2012)

أهداف الميزة التنافسية :

تتمثل أهداف الميزة التنافسية فيما يلي (مشعل، 2015):

أولاً: تحقيق القيمة المضافة

يرجع مصطلح القيمة المضافة إلى مصطلح تعظيم ثروة المنظمات التي يجب أن تعود على أصحابها بمبالغ أكبر من كلفة الدين والملكية، وقد تم تعريف القيمة المضافة بأنها مقياس للإنجاز المالي وتعتبر أقرب من أي مقياس آخر لتقدير الربح الحقيقي، حيث أن هذا المقياس مرتبط بتعظيم ثروة المساهمين (Bayraktar, 2017).

أما القيمة المضافة التسويقية، تعرف بأنها القيمة التي يضيفها التسويق على أي خدمة بحيث يصبح سعر هذه الخدمة أعلى بكثير من مكوناتها المادية، حيث تتميز القيمة المضافة عن بقية المؤشرات بأنها تدمج كلاً من النفقات والإيرادات في كيان واحد، فلا يحدث تعارض بين النفقات والإيرادات كما في حالة الربح المالي، حيث تتم الموازنة بينهما عن طريق القيمة المضافة من وجهة نظر استثمارية وليست محاسبية، ومن هنا فإن نفقات وأنشطة التسويق والترويج والبحوث

والتطوير لها أهميتها، وتعامل على أنها استثمارات لها آثار مستقبلية وتوضع لها قيم مالية تقديرية بدلاً من اعتبارها نفقات يستحسن تقليصها (Al Shobaki and Naser, 2017).

ثانياً: تحقيق الجودة العالية

تلعب جودة الخدمات دوراً مهماً في تصميم الخدمة وتسويقها، حيث إنها ذات أهمية لكل من مقدمي الخدمات والمستفيدين، وقد ازداد إدراك المنظمات لأهمية ودور تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية (Al Shobaki and Naser, 2017). يبني عدد الخدمات المقدمة وجودتها صورة مقدم الخدمة، حيث تقدم المنظمات الطرق السريعة في تقديم الخدمات من أجل تقليل إجمالي التكاليف، ومن ناحية أخرى تقديم كل خدمة يمكن تخيلها لعملائها بغض النظر عن السعر الذي يدفعه العميل (Saeidi et al, 2017).

ثالثاً: تميز الخدمة

لكونها بعيدة عن التعقيد والصعوبة (Kwak et al, 2015). يجب الاهتمام بأسلوب تقديم الخدمة، وكذلك مستوى جودتها لأن العميل عادة ما يهتم بها، لذلك فلا

بد أن تقدم الخدمة للعميل بصورة لائقة واتفقا مع البروتوكولات التي تنظم العمل في الدولة.

قياس الميزة التنافسية :-

تقاس الميزة دائماً بالنسبة إلى الشركات الأخرى باستخدام ثلاثة معايير

1. لقياس القيمة الاقتصادية

2. محاسبة الشركة

3. الربحية وقيمة المساهم.

ما هي القيمة الاقتصادية التي تولدها الشركة؟ القيمة الاقتصادية هي الاختلاف بين أعلى قيمة والتكلفة. أعلى قيمة هي المبلغ بالدولار الذي يرغب المستهلك في دفعه مقابل سلعة أو خدمة، والتكلفة هي المبلغ بالدولار لصنع السلعة أو الخدمة. وذكر أنه إذا كانت القيمة الاقتصادية أكبر من المنافسين، سيتم الوصول إلى الميزة التنافسية. باستخدام محاسبة الشركة ومقياس الربحية، أكد Rothearmel أنه يمكن قياس الميزة التنافسية من خلال العائد على الأصول (ROA)، والعائد على الاستثمار (ROI)، والربح الاقتصادي، وصافي القيمة الحالية (NPV).

المعيار الثالث هو مقدار القيمة التي تخلقها الشركة للمساهمين ؛ يمكن قياسها بواسطة جمالي العائد للمساهمين. علاوة على ذلك، يمكن قياس الميزة التنافسية عبر منظورات بطاقة الأداء المتوازن (BSC). وفقا له هناك أربعة وجهات نظر BSC: منظور مالي يتم تقييمه من خلال تحليل الربحية والنمو. يتم تقييم منظور العميل من خلال تحليل التمايز والتكلفة وسرعة الاستجابة ومنظور التشغيل الذي يتم تقييمه من خلال تطوير المنتج وإدارة الطلب والوفاء بالطلب ؛ والمنظور التنظيمي الذي تم تقييمه من خلال القيادة والتعلم التنظيمي والقدرة على التغيير. في نفس السياق، أنه من أجل توضيح العلاقة بين عمليات إدارة المعارف والميزة التنافسية ، قرروا استخدام مؤشرات الأداء المالي وأداء السوق. قد يؤدي أداء السوق مثل نمو المبيعات والاحتفاظ بالعملاء وجودة المنتج والنجاح في إطلاق منتج جديد إلى التوسط في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المالي. لقياس الأداء المالي، طلبوا من المديرين في استبيانهم الإبلاغ عن مدى جودة أداء شركتهم خلال السنوات الثلاث الماضية مقارنة بمنافسيهم

المباشرين من حيث العائد على الأصول والربحية والعائد على الاستثمار. بالنسبة لمؤشرات أداء السوق، طُلب من المستجيبين الإشارة إلى مدى جودة أداء شركتهم في السنوات الثلاث الماضية مقارنة بمنافسيهم المباشرين من حيث نمو المبيعات والاحتفاظ بالعملاء والنجاح في إطلاق المنتجات الجديدة وجودة المنتج. يمكن قياس الميزة التنافسية من خلال قياس تطوير البيع، وتنمية العملاء، وتنمية الأرباح، وتطوير رأس المال العامل (خلف , 2015)

التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية :

أصبح التخطيط صفة من صفات الحياة المتطورة والمعاصرة بشكل كبير، ولا يوجد أمة إلا وتحاول قدر المستطاع الوصول إلى مستقبل أفضل ومناسب إلا وتضع التخطيط سياسة لها تسير على طريق مناسب وتستفيد منه. وأدى ذلك لوصول العالم إلى الحاجة للتخطيط بعد ما تعقدت وسائط معيشته ووسائله، وتعددت جوانبه، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه الأهداف ذاتها، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية (Rodriguez et al., 2018) لذلك أصبح التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية التي كان لها اهتمام وانتشار في السنوات الأخيرة تتابعاً مع التطورات الحاصلة، والأصل في عملية التخطيط الاستراتيجي بأنه استعداد لمواجهة التغيرات التي قد تحدث في المستقبل، وهو نشاط جماعي من أجل بلوغ الأهداف المحددة بعناية واهتمام، بالإضافة إلى أنه يشمل تهيئة الظروف المناسبة من أجل استيعاب التغيير وإدارته لصالح تلك الأهداف، مما يؤدي لنتائج ذات مردود إيجابي (Aguinis et al., 2016). ومن الممكن أن يؤدي التخطيط الاستراتيجي السليم إلى تحقيق الميزة التنافسية ما بين المؤسسات، بحيث يعتمد تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات بشكل كبير على آلية التخطيط الاستراتيجي، وذلك من أجل الحصول على مخرجات عمل فائقة من الموظفين، فإن الميزة التنافسية في المؤسسات مترابطة وتعتمد على بعضها البعض، وربط هذه الممارسات يسهم في تحقيق الأداء المتميز وبناء العديد من عناصر الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات (عطيانى ونور، 2014).

بحيث تدل الميزة التنافسية لقدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقيق الميزة التنافسية عبر الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية، إضافة للقدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تطبيق وتصميم استراتيجياتها التنافسية وتعد الميزة التنافسية من المواضيع التي أثارت اهتمام الباحثين لعدة أسباب لعل من أبرزها ان المنظمات تعمل في بيئة سريعة التغير اضافة الى المنافسة القوية حيث ان ذلك يتطلب من المنظمة ان تضع الاستراتيجيات التي تجعلها تتميز عن المنافسين وان تسعى للمحافظة عليها وتطويرها بشكل مستمر. كما يمكن للمنظمات ان تمتلك الميزة التنافسية وذلك من خلال الجودة وتقديمها لخدمات تتميز عن المنافسين مما يخلق ثقة بين المنظمة وزبائنها والتخطيط الاستراتيجي سبيل للوصول الى الميزة التنافسية التي تساعد المنظمات في تحقيق تفوق تنافسي وتطوير مقدرة المنظمات في التعامل مع المتغيرات الخارجية والداخلية وتحسين مستوى اداء المنظمات (Rodriguez ., 2018 et al .).

نبذه عن الشركات الصناعية الأردنية

تحتل المملكة الأردنية الهاشمية موقعا استراتيجيا مهما ومتميزا في الشرق الأوسط، فضلا عن امتلاكها لمنظومة أمن واستقرار قوية تتميز بها عن الدول المجاورة، الأمر الذي شجع على استقطاب الكثير من الاستثمارات الدولية والمحلية من جميع دول العالم، وفي مختلف المجالات، لا سيما المجال الصناعي. ومن الملاحظ أن الحكومات الأردنية تولي القطاع الصناعي اهتماما كبيرا باعتباره من أهم القطاعات الحيوية في الأردن، إلى جانب كونه الداعم الأول والمساهم في الاقتصاد الأردني في خفض نسب البطالة ودعم الإيرادات الحكومية من خلال الضرائب المفروضة (غادة، 2018).

ويعبر مفهوم الشركات الصناعية الأردنية عن الشركات التي يتركز عملها في قطاع الصناعة، والتي تمتلك عددا من المؤسسين لا يقل عددهم عن (2) يسهمون بها بحصص، وأسهم قابلة للتداول والتحويل والدمج، ويتم اختيار اسمها بالاعتماد على

أهدافها. ويستند مبدأ عمل الشركات الصناعية إلى تحويل المواد الأولية (المدخلات) إلى مواد مصنعه (المخرجات) قابلة للاستخدام البشري من خلال خضوعها لمجموعة من العمليات المنظمة (الرواي، 2019). إضافة إلى ذلك، تسهم الشركات الصناعية الأردنية في تحريك عجلة التنمية للاقتصاد الأردني؛ لما لها من دور كبير في زيادة الإنتاج المحلي ودعمه بشكل مباشر وبنسب عالية، حيث يتم تصدير كميات كبيرة من المنتجات الأردنية إلى أسواق العالم كافة. ومن أبرز الصناعات الأردنية المحلية التي شهدت اهتماما كبيرا من قبل الاقتصاد الأردني: الصناعات الإنشائية، والصناعات الخشبية والأثاث، والصناعات العلاجية واللوازم الطبية، والصناعات الكيماوية ومستحضرات التجميل، والصناعات التعدينية، والصناعات الجلدية والمحبوكات، والصناعات الزراعية والثروة الحيوانية، وصناعات التغذية والتموين (غرفة صناعة الأردن).

2.2 الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات باللغة العربية

دراسة (البوسعيد، 2021) بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمنطقة الاقتصادية الخاصة بالدقم في سلطنة عمان " هدفت الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمنطقة الاقتصادية الخاصة بالدقم في سلطنة عمان، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المنطقة الاقتصادية الخاصة بالدقم في سلطنة عمان، اما العينة فقد تكونت من المديرين ونوابهم ورؤساء أقسام الإنتاج في المنطقة الاقتصادية الخاصة بالدقم في سلطنة عمان محل الدراسة، وبلغ عددهم (160) فرد.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وكان من أهمها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية) في الميزة التنافسية (الموقع، والاستقرار السياسي، والتسهيلات) بالمنطقة الاقتصادية الخاصة بالدقم في سلطنة عمان. حيث بينت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي قد فسر ما نسبته (52.1%) من التباين الحاصل في (تحقيق المزايا التنافسية) بالمنطقة

الاقتصادية الخاصة بالدقم في سلطنة عمان. وأوصت الدراسة بأهمية الاستمرار بالتعرف على أبعاد التخطيط الاستراتيجي ووجوب تطبيقها في عمليات المنافسة الحاصلة، إذ أن القدرة على تحقيق الاستراتيجية المناسبة لحالة المنافسة يعطي مرونة أكبر في مواجهة التحديات البيئية ومعرفة الفرص السوقية الأفضل.

دراسة (اليوسفي 2020) بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي في التميز المنظمي: الدور المعدل للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة: دراسة حالة جامعة الكويت" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي ومستوياته (الإداري، الأكاديمي والتشغيلي) في التميز المنظمي وأبعاده (القيادة، رضا العملاء، رضا العاملين ورضا المجتمع) في جامعة الكويت، بالإضافة إلى الدور المعدل للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة. كما هدفت لدراسة إلى التعرف على الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة والفروق بين أفراد العينة تجاه التميز المنظمي.

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في جامعة الكويت في مختلف المستويات الإدارية والأكاديمية حيث كان عددهم الإجمالي 5239. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لعينة طبقية عشوائية متناسبة من خلال توزيع استبانات الكترونية على 600 فرد. تم استرداد 362 استبانة صالحة للتحليل بواقع 60% من مجموع الاستبانات الموزعة. استخدمت الدراسة برنامج النمذجة بالمعادلة الهيكلية باستخدام (طريقة المربعات الصغرى الجزئية؛ PLS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

أظهرت نتائج الدراسة أن جميع المتغيرات كانت ذات أهمية نسبية متوسطة. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي في التميز المنظمي في جامعة الكويت. من النتائج أيضا وجود دور للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة كمعدل لأثر التخطيط الاستراتيجي في التميز المنظمي في جامعة الكويت. ومن ناحية أخرى توصلت الدراسة إلى وجود فروق بين عينة الدراسة تجاه التميز المنظمي في جامعة الكويت كانت من نصيب العاملين الإداريين. مما يثبت أن الجامعة تمتلك مقومات التميز المنظمي معرفيا وماديا. وعليه فإن الدراسة توصي بأن تتبنى جامعة الكويت أحد نماذج التميز لتتأله، كما توصي الدراسة بالسعي للحصول على الاعتماد الأكاديمي المؤسسي كجامعة لما له من أثر إيجابي في التميز المنظمي.

دراسة (المري 2020) بعنوان "أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط: دراسة ميدانية في القطاع الصحي القطري" هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بوجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط في القطاع الصحي القطري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (357) موظفاً إدارياً في المستشفيات العامة في قطر، وتم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (Amos) لإجراء تحليل المسار، وتم استخدام الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي لتحليل بياناتها.

وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط لكل من القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية وإدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي في دولة قطر، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 <$) للقيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية من خلال إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط بأبعادها في القطاع الصحي في دولة قطر. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز دور القيادة الاستراتيجية من خلال تلبية كافة الاحتياجات التدريبية للموظفين وتطوير مهاراتهم اللازمة للتعامل مع المهام بطريقة مرنة تضمن الأداء الأفضل. والتركيز على تصميم خطط منهجية ودقيقة لآليات وطرق العمل السليم من خلال الاهتمام بالمراجعين، وتلبية احتياجاتهم، والاستجابة لتوقعاتهم وتحقيقها، والذي بدوره ينعكس على تحقيق ميزة تنافسية كبيرة للقطاع الصحي القطري، وتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء التنظيمي، والتركيز على كفاءة الموظفين من أجل تحقيق الأهداف التشغيلية والخدمية.

دراسة (العمرى 2020) بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من (40) فقرة، فقد تكون مجتمع الدراسة من (عمداء الكليات ورؤساء الأقسام) في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم (225)، وقد

قامت الباحثة بأخذ عينة مسحية ممثلة لمجتمع الدراسة بتوزيع (225) استبانة، وكان عدد الاستبانات المستردة (200)، والاستبانات الصالحة للتحليل (188)، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية مثل الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: يوجد أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الاردنية، وقد تبين بأنه يوجد أثر لكل من الرؤية الاستراتيجية والرسالة الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الاردنية.

وأوصت الدراسة على الاهتمام بالموظفين وتحقيق التماسك والاتصال بينهم، والذي هدفه أنه يحقق نوع من التمييز والكفاءة في الخدمات المقدمة من طرف الجامعات، وتوعية الموظفين وتحسينهم بأهمية تطبيق أهداف ورسالة الجامعة له أثر كبير على تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة (عياصرة 2018) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الخاصة لتحقيق الميزة التنافسية وعلاقتها بتنمية المجتمع" هدفت للتعرف على التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الخاصة لتحقيق الميزة التنافسية، وتنمية المجتمع. وتكونت عينة الدراسة من (100) قيادي من القيادات الجامعية الأكاديمية التي تعمل في الجامعات الأردنية الخاصة (رؤساء الجامعات الخاصة، وعمداء الكليات، والإداريين، وتوصلت نتائج الدراسة أن دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بدوره في تنمية المجتمع جاءت بمستوى متوسط، وأظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الخاصة وتنمية المجتمع.

دراسة (عواد 2017) بعنوان "أثر أنماط القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة " هدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة، وتناولت ثلاثة أبعاد القيادة الاستراتيجية، هي: القيادة التبادلية، والقيادة التحويلية، والقيادة الريادية، وبعدين للميزة التنافسية هما: التمايز والتكلفة. تكون مجتمع الدراسة من جميع الجامعات الأردنية الخاصة العاملة في وسط عمان، وعددها (7) جامعات، وقد اعتمد الباحث على أسلوب المسح بالعينة لدراسة مجتمع الدراسة

وتحليله، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات. تم توزيع الاستبانة على أعضاء الإدارة العليا والوسطى لكل جامعة، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (272) استبانة، استرد منها (265) استبانات من مجموع الاستبانات الموزعة، كانت منها (249) استبانة صالحة للتحليل، وقد استخدم الباحث عددا من الأساليب الإحصائية، منها: الأساليب الوصفية، واختبار الانحدار الخطي المتعدد. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في الجامعات الأردنية الخاصة. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات، للجامعات المبحوثة، ولأبحاث مستقبلية وذلك في ضوء نتائجها.

دراسة (قريشي 2017) بعنوان " ممارسات التخطيط الاستراتيجي التسويقي وأثره على الميزة التنافسية في مؤسسة صناعة الكوابل دراسة حالة فرع جنرال كابل " هدفت إلى التعرف على تصورات المبحوثين في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي التسويقي، والدور الذي يلعبه في تحقيق الميزة التنافسية، وتكونت عينة الدراسة البالغ من (70) إطارا. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التخطيط الاستراتيجي التسويقي والميزة التنافسية بالمؤسسة جاء بدرجة متوسطة، كما أشارت أيضا لوجود دور معنوي للتخطيط الاستراتيجي التسويقي كمجموعة في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة.

دراسة (صوار وزقاي، 2016) بعنوان "قياس أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي وتحسين مستوى الأداء على زيادة الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على مؤسسات الاتصالات-ولاية سعيدة- الجزائر" هدفت إلى محاولة قياس أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي وتحسين مستوى الأداء على زيادة الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات -سعيدة-، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (75) موظف، وتوصلت نتائج الدراسة إلى الدور الفعال لمستوى الأداء كوسيط في تعزيز أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على الميزة التنافسية.

ثانياً: الدراسات باللغة الإنجليزية

دراسة (البوسعيدى 2021) بعنوان "The Impact of Strategic Planning in Achieving Competitive Advantages in the Duqm Special Economic Zone in the Sultanate Oman"

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمنطقة الاقتصادية الخاصة بالنقم في سلطنة عمان، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المنطقة الاقتصادية الخاصة بالدقم في سلطنة عمان، أما العينة فقد تكونت من المديرين ونوابهم ورؤساء أقسام الإنتاج في المنطقة الاقتصادية الخاصة بالدقم في سلطنة عمان محل الدراسة، وبلغ عددهم (160) فرد. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وكان من أهمها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية) في الميزة التنافسية (الموقع، والاستقرار السياسي، والتسهيلات) بالمنطقة الاقتصادية الخاصة بالدقم في سلطنة عمان. حيث بينت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي قد فسر لا نسبة (52.1%) من التباين الحاصل في (تحقيق المزايا التنافسية) بالمنطقة الاقتصادية الخاصة بالدقم في سلطنة عمان. وأوصت الدراسة بأهمية الاستمرار بالتعرف على أبعاد التخطيط الاستراتيجي ووجوب تطبيقها في عمليات المنافسة الحاصلة، إذ أن القدرة على تحقيق الاستراتيجية المناسبة لحالة المنافسة يعطي مرونة أكبر في مواجهة التحديات البيئية ومعرفة الفرص السوقية الأفضل.

دراسة (حسين 2021) بعنوان "The Role of Strategic Planning in Achieving Leadership Excellence for the Business Sector: Applied Study on a Group of Business Establishments - in the Industrial Sector (during the Period from 2015 to 2020"

هدفت هذه الدراسة الى البحث في دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز القيادي لقطاع الاعمال (دراسة تطبيقية على مجموعة من منشآت القطاع الصناعي خلال الفترة من 2015م - 2020م) تمثلت مشكلة البحث في (ضعف متغيرات التخطيط الإستراتيجي)عوامل البيئة المحيطة بالمنشأة الداخلية والخارجية في

تحقيق التميز القيادي لهذا القطاع) وأتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي (SPSS) ومنهج دراسة الحالة وأشارت نتائج الدراسة الى وجود اثر للبيئة الداخلية والخارجية على تحقيق التميز القيادي لقطاع الأعمال.

دراسة (عبد الباسط 2018) بعنوان " An Extension of Neutrosophic AHP-SWOT Analysis for Strategic Planning and Decision-Making". هدفت إلى التعرف على وضع الاستراتيجيات لتطويرها ونموها ومعرفة العوامل التي تؤثر على نجاحها أو فشلها وقد تكونت عينة الدراسة من (114) موظف، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود نقاط القوة وضعف الفرص والتهديدات والفشل في تصنيف البدائل المتاحة التغلب على هذا العيد كما أشارت إلى أن برنامج مكافحة الجوع يستطيع تحديد العناصر الكمية والنوعية من خلال ترتيبها عبر مصفوفات المقارنة بسبب المعلومات الغامضة وغير المتسقة الموجودة في العالم الحقيقي من خلال تطبيق النموذج المقترح على شركة ستاركس وكانت عملية تقييم أدائها فعالة وأصبح الاختيار بين الاستراتيجيات المختلفة أكثر دقة وسهولة

دراسة (Johnsen, 2017) بعنوان " Impacts of Strategic Planning and Management in Municipal Government: An Analysis of Subjective Survey and Objective Production and Efficiency Measures in Norway" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين رؤوس الأموال الفكرية، وخفة الحركة الاستراتيجية، والتفوق التنظيمي في قطاع الخدمات في الأردن، ومعرفة تأثير خفة الحركة الاستراتيجية ما بين رأس المال الفكري والتميز التنظيمي. تكونت عينة الدراسة من (550) من المستجيبين الذين تم اختيارهم من عينة عشوائية طبقية، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية مثل الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار المتعدد.

أظهرت النتائج الخاصة بالدراسة إلى أن رأس المال الفكري وأبعاده ورأس المال البشري ورأسماله الهيكلي ورأس المال المترابط لهما تأثير كبير على خفة الحركة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، وتشير النتائج إلى أن خفة الحركة الاستراتيجية تتوسط بشكل كامل في العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي.

دراسة (Nkuda 2016) بعنوان "Strategic Agility and Competitive Advantage: Exploration of the Ontological, Epistemological and Theoretical Underpinnings" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة ما بين خفة الحركة الاستراتيجية والميزة التنافسية وذلك في البنوك الموجودة في نيجيريا، استخدمت الدراسة العديد من المتغيرات حسب ما وردت في الدراسات السابقة التي تحدثت عن موضوع خفة الحركة الاستراتيجية والميزة التنافسية مثل القدرة الديناميكية، والاختيار الاستراتيجي، ونظريات التعلم للمنظمة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية مثل التكرارات المنوية والاحصاء الوصفي وأظهرت النتائج الخاصة بالدراسة بأنه خفة الحركة الاستراتيجية لها صلة بتحديد الخيارات والاتجاه I الواضح والمشارك الذي يتم على أساسه تنسيق جهود البنك وتخصيصها، وتخصيص موارد البنك ونشرها لتحقيق الأهداف المحددة على المدى الطويل. أوصت الدراسة على عمل دراسات مستقبلية تتعلق بالعوامل المؤثرة على خفة الحركة الاستراتيجية ومستوى تطبيقها في المؤسسات الموجودة في نيجيريا.

دراسة (Salkić 2014) بعنوان "Impact of Strategic Planning on Management of Public Organizations in Bosnia and Herzegovina". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة المنظمات العامة في البوسنة والهرسك. تكون مجتمع الدراسة من 200 منظمة تابعة للإدارة العامة في البوسنة والهرسك، 500 منظمة يتم تنظيمها كمؤسسات عامة و 100 شركة عامة تمتلك فيها الدولة حصة أغلبية، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية مثل الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار المتعدد وأظهرت النتائج بأنه استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة يمكن إدارة الموارد التنظيمية بطريقة أكثر عقلانية وكفاءة وفعالية، ويحدد التخطيط الاستراتيجي جوانب معينة من قياس الأداء، مما يقلل من إمكانية قيام المديرين على تخصيص الموارد تبعاً لأساس تفضيلاتهم الشخصية أو مشاعرهم أو طموحاتهم أو كنوع من الاستجابة لبعض الضغوط السياسية، ويساهم في تحقيق إدارة ذو شفافية وعقلانية وأكثر كفاءة وفعالية للمنظمة في تقديم خدمات جيدة عامة. أوصت الدراسة على أنه يجب على المنظمات الحكومية، والعامة إيلاء المزيد من الاهتمام لتنفيذ الإدارة الاستراتيجية، أي التخطيط

الاستراتيجي، وتنفيذ الاستراتيجية، ومراقبة أنشطة المنظمات العامة، لأن ذلك سيزيد من كفاءة العمل ويحسن جودة تقديم الخدمات العامة.

2.3 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات، من حيث القطاعات التي تم دراستها وتحليلها والفترة الزمنية التي تم تناولها، حيث أن الدراسة الحالية تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. ولذلك جاءت هذه الدراسة مكملية للنقص في الدراسات السابقة، تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية القليلة والنادرة في حدود علم الباحثة التي ربطت ما بين التخطيط الاستراتيجي بكافة أبعاده والميزة التنافسية بكافة أبعادها، حيث لم تجد الباحثة خلال إعدادها لهذه الدراسة أي دراسة مشابهة في الربط سواء كرسائل ماجستير أو دراسات في مجالات علمية منشورة تغطي هذه الدراسة فجوة قلة الدراسات التي لم تتناول موضوع أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية، فقد تم الحصول على دراسات عديدة لكنها لم تربط هذين المفهومين معاً، فقد قدمت هذه الدراسة إطار فكري خاص بالدراسة ومتغيراتها المختلفة، وحسب علم الباحثة فإنه من الممكن أن تكون هذه الدراسة من الدراسات القليلة على المستوى المحلي والعربي، ونأمل أن تكون بداية لدراسات مستقبلية أخرى متعلقة بالموضوع.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة من حيث مجتمعها وعينتها، والأداة المستخدمة لجمع البيانات، وكذلك الإجراءات اللازمة للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، كما بين الفصل الإجراءات التطبيقية اللازمة والأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات. وفيما يلي عرضاً لمفردات المنهجية والإجراءات:

1.3 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية منهج البحث الوصفي، والميداني التحليلي، وعلى مستوى البحث الوصفي، فقد قامت الباحثة بإجراء البحث المكتبي والاطلاع على الدراسات السابقة والبحوث النظرية والميدانية ذات الصلة بموضوع الدراسة لبلورة أسس ومنطلقات البحث التي يقوم عليها الإطار النظري للدراسة، وكذلك تم الاطلاع على أبرز الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تشكل داعماً مهماً لها، وما تطرحه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل وتحليل جميع البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة بواسطة الاستبانة، وفيما يلي أبرز مصادر الحصول على البيانات والمعلومات:

أولاً: المصادر الثانوية: اعتمدت الدراسة المصادر الثانوية العلمية من الكتب والمجلات العلمية ورسائل الماجستير والدكتوراه العربية والأجنبية، وكذلك شبكة الانترنت، بحيث تم الرجوع الى بعض المصادر الموثوقة والمعتمدة منها.

ثانياً: المصادر الأولية: لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، فقد تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) لتغطيه الجانب الميداني وقياس المتغير المستقل) التخطيط الإستراتيجي، بالرجوع الى الدراسات السابقة والإطار النظري والرجوع الى اصحاب الاختصاص في موضوع الدراسة الحالية.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المستويات الإدارية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، والبالغ عددهم (345) موظفاً وموظفة. تم اختيار عينة ملائمة من مجتمع الدراسة حجمها (227) موظفاً وموظفة تم توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة بعد موافقة الجهات المسؤولة في تلك الشركات وتشكلت العينة المختارة ما نسبته (65.7%) من مجتمع الدراسة، تم استرداد (210) استبانة من الاستبانات الموزعة، تم استبعاد (10) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي وبذلك يكون صافي العينة التي خضعت للتحليل الإحصائي ما مجموعة (200) استبانة حيث شكل ما نسبته (88.1%) من عينة الدراسة.

الجدول التالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة %
النوع الاجتماعي	ذكر	150	75.0
	أنثى	50	25.0
	أقل من 25 سنة	22	11.0
العمر	25 إلى أقل من 30 سنة	74	37.0
	30 إلى أقل من 40 سنة	81	40.5
	40 سنة فأكثر	23	11.5
المؤهل العلمي	دبلوم	13	6.5
	بكالوريوس	124	62.0
	ماجستير	46	23.0
	دكتوراه	17	8.5
المسمى الوظيفي	مدير /نائب مدير	22	11.0
	رئيس قسم	48	24.0
	موظف	130	65.0

من نتائج الجدول رقم (1) يتضح أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث وشكلوا ما نسبته (75.0%) ، الاناث شكلن ما نسبته (25.0%) من المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة.

وبخصوص متغير العمر ، معطيات الجدول السابق قد أظهرت أن الفئة العمرية (30) الى أقل من 40 سنة (قد احتلت المرتبة الاولى وشكلت ما نسبته (40.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، تلاها الفئة العمرية (25) الى أقل من 30 سنة (بنسبة بلغت (37.0%)، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفئة العمرية (40) سنة فأكثر (وشكلت ما نسبته (11.5%)، وفي المرتبة الاخيرة جاءت الفئة العمرية) أقل من 25 سنة (بنسبة بلغت (11.0%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

بما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي الجدول السابق رقم (1) تبين منه أن الحاصلين على درجة البكالوريوس قد شكلوا ما نسبته (0.62%) ، مقابل (23.0%) من مجموع عينة الدراسة كانوا من حملة درجة الماجستير، ثم تلاها في المرتبة الثالثة حملة درجة الدكتوراه وبنسبة بلغت (8.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وفي المرتبة الاخيرة فئة الدبلوم وشكلوا ما نسبته (6.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبخصوص متغير المسمى الوظيفي، فقد بينت معطيات الجدول السابق رقم (1) أن فئة موظف قد شكلت ما نسبته (65.0%) من مجموع افراد عينة الدراسة، تلاها فئة رئيس قسم بنسبة بلغت (24.0%) ، وفي المرتبة الثالثة والاخيرة جاءت فئة مدير /نائب مدير وشكلت ما نسبته (11.0%) من مجموع افراد عينة الدراسة.

3.3 أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة (في الملحق) أ(، التي بنيت وتم تطويرها بالرجوع الى الدراسات السابقة والإطار النظري، والرجوع الى اصحاب الخبرة والاختصاص، تشكلت اداة الدراسة من الاجزاء الاتية:

الجزء الأول: تتضمن البيانات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، وفقا للمتغيرات الشخصية) النوع الاجتماعي (والمتغيرات الوظيفية) العمر، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيف.

الجزء الثاني: وتناول الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل) التخطيط الاستراتيجي)، وعلى النحو الآتي:

- الرؤية الاستراتيجية تم قياسه بالفقرات. (1-4)
- الرسالة الاستراتيجية تم قياسه بالفقرات. (5-8)
- الاهداف الاستراتيجية تم قياسه بالفقرات. (9-12)
- التحليل الاستراتيجي تم قياسه بالفقرات. (13-16)
- الخيار الاستراتيجي تم قياسه بالفقرات. (17-20)

الجزء الثالث: وتناول الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير التابع) الميزة التنافسية)، وعلى النحو الآتي:

- الجودة تم قياسه بالفقرات. (21-24)
- الابداع تم قياسه بالفقرات. (25-27)
- الكفاءة تم قياسه بالفقرات. (28-31)
- الاستجابة للعميل تم قياسه بالفقرات. (32-35)

إجابات المبحوثين قد صنف على فقرات الاستبانة بحسب مقياس ليكرت الخماسي وحددت بخمس إجابات بحسب أوزانها وعلى النحو الآتي) :موافق بشدة وأعطيت خمس درجات، موافق وأعطيت أربع درجات، محايد وأعطيت ثلاث درجات، غير موافق وأعطيت درجتان، غير موافق بشدة وأعطيت درجة واحدة.

4.3 صدق أداة الدراسة

أ -الصدق الظاهري:

من أجل التأكد من صدق اداة الدراسة، أي التأكد من صلاحيتها لقياس ما وضعت من أجل قياسه، فقد تم عرضها بصورتها الاولية) ملحق أ (على عدد من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة للتحقق من مدى ملائمة فقرات الاستبانة للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وقد تم الاخذ بعين الاعتبار بكافة الآراء والمقترحات التي قدمها السادة المحكمين من حذف وتعديل للوصول إلى الصورة

النهاية للاستبانة) ملحق ب (بما يلاءم أغراض الدراسة الحالية وصلاحيّة الفقرات وانتمائها للأبعاد التي صممت لها.

ب- صدق البناء :

تم التحقق من صدق البناء من خلال تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة وخارج عينتها بلغ حجمها (30) موظفاً وموظفة، للتعرف على مدى ارتباط كل فقرة من فقرات المتغير مع الدرجة الكلية وكذلك تحديد قدرة كل فقرة من فقرات المتغير على التمييز، حيث تعد الفقرات التي يقل معامل ارتباطها عن (0.30) متدنية ويفضل حذفها، بينما الفقرات التي يزيد معامل ارتباطها عن (0.70) تعتبر متميزة (Linn, & Gronlund, 2012)). وفيما يلي عرض لنتائج الصدق التمييزي لأبعاد المتغير المستقل:

جدول (2) الصدق التمييزي لفقرات أبعاد المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي

الرؤية الاستراتيجية		الرسالة الاستراتيجية		الأهداف الاستراتيجية		التحليل الاستراتيجي		الخيار الاستراتيجي	
الفقرة	قيمة R**	الفقرة	قيمة R**	الفقرة	قيمة R**	الفقرة	قيمة R**	الفقرة	قيمة R**
1	0.492	5	0.462	9	0.439	13	0.470	17	0.512
2	0.484	6	0.442	10	0.513	14	0.425	18	0.566
3	0.487	7	0.498	11	0.524	15	0.412	19	0.452
4	0.429	8	0.416	12	0.506	16	0.479	20	0.441

****دالة احصائية عند مستوى الدلالة. ($\alpha \leq 0.01$)**

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (2) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات مع أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) كانت جميعها دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) وتزيد قيمها عن (0.30) وبالتالي يمكن الحكم على تلك الفقرات بأنها صادقة من الناحية التمييزية.

جدول (3) الصدق التمييزي لفقرات أبعاد المتغير التابع: الميزة التنافسية

الجودة	الابداع	الكفاءة	الاستجابة للعميل
الفقرة	قيمة R**	الفقرة	قيمة R**
21	0.591	25	0.499
22	0.582	26	0.484
23	0.496	27	0.469
24	0.523	-	-

****دالة احصائية عند مستوى الدلالة. ($\alpha \leq 0.01$)**

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (3) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات مع أبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية) كانت جميعها دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) وتزيد قيمها عن (0.30) وبالتالي يمكن الحكم على تلك الفقرات بأنها صادقة من الناحية التمييزية.

5.3 ثبات أداة الدراسة

تم استخراج معامل الثبات وفقاً لمعادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) من أجل التأكد من الاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، لجميع المتغيرات بجميع أبعادها، وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0.955) هذه النسبة تعد مرتفعة وتؤشر على الثبات والاتساق بين فقرات الأداة، والجدول التالي رقم (4) يبين قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة المستقلة والوسيلة والتابعة:

جدول (4) قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

تسلسل الارقام	البعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
1-4	الرؤية الاستراتيجية	0.706
5-8	الرسالة الاستراتيجية	0.782
9-12	الاهداف الاستراتيجية	0.755
13-16	التحليل الاستراتيجي	0.740
17-20	الخيار الاستراتيجي	0.743
1-20	المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي	0.932

0.732	الجودة	21-24
0.706	الابداع	25-27
0.740	الكفاءة	28-31
0.726	الاستجابة للعميل	32-35
0.905	المتغير التابع: الميزة التنافسية	21-35
0.955	الاداة ككل	1-35

6.3 المعالجة الإحصائية

من أجل اختبار الفرضيات التي جاءت بها الدراسة تم استخدام أساليب الاحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.22) ومجموعة الأساليب الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات بهدف وصف خصائص عينة الدراسة بحسب متغيراتها الشخصية والوظيفية.
- الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية بهدف التعرف على متوسط إجابات الباحثين على الفقرات التي تقيس المتغير المستقل، وأبعاد المتغير التابع.
- مصفوفة معامل الارتباط للتعرف على الصدق التمييزي لفقرات اداة الدراسة، وللتعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة: المستقل والتابع.
- معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) للتأكد من الاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) بهدف اختبار صلاحية نموذج الدراسة، و قياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
- اختبار معامل تضخم التباين (Inflation Factor Variance) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (multi collinearity) بين المتغيرات المستقلة.
- اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 عرض النتائج

تتأول هذا الفصل عرضاً لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات الدراسة، وتشمل قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الإجابة على فقرات الاستبانة قد تدرجت ضمن مقياس (ليكرت) الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية وعلى النحو التالي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

وقد استخدمت للتعليق على درجات المتوسطات الحسابية لاجابات افراد العينة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لبدائل الاجابة لكل عبارة:

قاعدة الاهمية النسبية) = الحد الاعلى للبديل - الحد الادنى للبديل / (عدد المستويات

$$= (5-1)/3 = 1.333$$

$$1+1.333 = 2.333$$

$$2.333+1.333 = 3.666$$

$$3.666+1.333 = 5$$

قيم المتوسطات الحسابية لتفسير النتائج وفق المعيار الآتي كما يلي:

منخفض	متوسط	مرتفع
1- 2.33	2.34-3.66	3.67-5.00

قيمة المتوسط الحسابي للفقرات الذي يقع ضمن الفئة ((3.67-5.00 يكون مستوى الاستجابات جاء مرتفعاً نوعاً ما وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة (2.34-3.66) فإن مستوى الاستجابات متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.33) يكون مستوى الاستجابات منخفضاً وهذا يعني ضعف موافقة أفراد العينة على الفقرة.

أولاً: الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على الفقرات المكونة للمتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي

جدول (5) الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	الرؤية الاستراتيجية	4.02	0.652	2	مرتفع
2	الرسالة الاستراتيجية	4.04	0.685	1	مرتفع
3	الاهداف الاستراتيجية	3.93	0.753	5	مرتفع
4	التحليل الاستراتيجي	3.96	0.749	4	مرتفع
5	الخيار الاستراتيجي	3.98	0.751	3	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	3.99	0.633	-	مرتفع

تُشير نتائج الجدول السابق رقم (5) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) (قد بلغ (3.99) بانحراف معياري (0.633) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتل بعد الرسالة الاستراتيجية المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.04) ، تلاه في المرتبة الثانية بعد الرؤية الاستراتيجية بمتوسط حسابي (4.02) ، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد الخيار الاستراتيجي بمتوسط حسابي (3.98) ، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد التحليل الاستراتيجي بمتوسط حسابي (3.96) ، واخيراً جاء بعد الاهداف الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.93) ، وقد حظيت جميع المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير المستقل بدرجات تقدير مرتفعة.

وفيما يلي عرض تفصيلي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة على الفقرات التي تقيس فقرات ابعاد المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي، كل على حده:

جدول (6) الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الرؤية الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	للشركة رؤية استراتيجية واضحة تسعى لتحقيقها	4.28	0.823	1	مرتفع
2	تعلن الشركة عن رؤيتها بشكل دائم للمجتمع الداخلي والخارجي.	4.05	0.771	2	مرتفع
3	تضع الشركة رؤيتها بناءً على أسس منهجية قابلة للقياس والتغير بمقدار التقدم الذي تحرزه	3.90	0.902	3	مرتفع
4	تسعى الشركة في رؤيتها الى ترسيخ العلم والمعرفة وتوظيف التقنية للوصول الى الرقي الحضاري	3.84	1.054	4	مرتفع
المتوسط الحسابي العام		4.02	0.652	-	مرتفع

نتائج الجدول رقم (6) توضح أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الرؤية الاستراتيجية قد بلغ (4.02) وجاءت درجة التقدير عالية، وقد احتلت الفقرة رقم (1) للشركة رؤية استراتيجية واضحة تسعى لتحقيقها المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.28) ، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) تعلن الشركة عن رؤيتها بشكل دائم للمجتمع الداخلي والخارجي (بمتوسط حسابي (4.05) ، وفي المرتبة الأخيرة جاء الفقرة رقم (4) تسعى الشركة في رؤيتها الى ترسيخ العلم والمعرفة وتوظيف التقنية للوصول الى الرقي الحضاري (بمتوسط حسابي (3.84) ، وقد حظيت جميع الفقرات الواردة في الجدول اعلاه بدرجات تقدير عاليه.

جدول (7) الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الرسالة الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
5	رسالة الشركة واسعة بحيث تحقق استثمار الفرص الجديدة لخدمة المجتمع.	4.21	0.818	1	مرتفع
6	يتم صياغة رسالة الشركة بحيث توضح الخصائص الفريدة التي تميزها عن غيرها من الشركات.	4.00	0.885	2	مرتفع
7	تعبر رسالة الشركة عن الصورة الذهنية التي ترغب في بناء بيئتها.	3.99	0.969	3	مرتفع
8	تقوم الشركة بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفق الامكانيات والموارد المتاحة.	3.96	0.940	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.04	0.685	-	مرتفع

تبين نتائج الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الرسالة الاستراتيجية بلغ بنسبة (4.04) ويمثل درجة تقدير عاليه، وقد احتلت الفقرة رقم (5) رسالة الشركة واسعة بحيث تحقق استثمار الفرص الجديدة لخدمة المجتمع (المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.21) ، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (6) يتم صياغة رسالة الشركة بحيث توضح الخصائص الفريدة التي تميزها عن غيرها من الشركات (بمتوسط حسابي (4.00) ، وفي المرتبة الأخيرة جاء الفقرة رقم (8) (تقوم الشركة بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفق الامكانيات والموارد المتاحة (بمتوسط حسابي (3.96) ، وقد حظيت جميع الفقرات الواردة في الجدول أعلاه بدرجات تقدير عاليه.

جدول (8) الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الأهداف الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
9	تضع الشركة اهدافها الطويلة الأجل والتي تسعى عن طريقها تحقيق رسالتها.	3.90	1.049	3	مرتفع
10	تتنصف اهداف الشركة بأنها واقعية وقابلة للتطبيق في الوقت المحدد.	3.89	0.981	4	مرتفع
11	تتسم اهداف الشركة بالمرونة والقدرة على التكيف مع الظروف غير المتوقعة.	4.02	0.943	1	مرتفع
12	تشرع الشركة بصياغة أهدافها بمشاركة جميع الأطراف المسؤولة عن تنفيذها.	3.91	0.992	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3.93	0.753	-	مرتفع

نتائج الجدول رقم (8) توضح أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الأهداف الاستراتيجية قد بلغ (3.93) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (11) تتسم اهداف الشركة بالمرونة والقدرة على التكيف مع الظروف غير المتوقعة (المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02) ، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (12) تشرع الشركة بصياغة أهدافها بمشاركة جميع الأطراف المسؤولة عن تنفيذها (بمتوسط حسابي (3.91) ، وفي المرتبة الأخيرة جاء الفقرة رقم (10) تتنصف اهداف الشركة بأنها واقعية وقابلة للتطبيق في الوقت المحدد (بمتوسط حسابي (3.89) ، وقد حظيت جميع الفقرات الواردة في الجدول أعلاه بدرجات تقدير عالية.

جدول (9) الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد التحليل الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
13	تقوم الشركة بتحليل الوضع الاقتصادي العام على المستويين المحلي والعالمي للتعرف على الفرص المتاحة والمخاطر .	3.99	0.975	2	مرتفع
14	تحلل الشركة بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف .	3.90	1.037	3	مرتفع
15	تهتم الشركة بدراسة وتحليل التشريعات الحكومية والقوانين والأحداث السياسية المحيطة بها على المستويين المحلي والعالمي .	4.08	0.945	1	مرتفع
16	تشرع الشركة بالتحليل المستمر للتغيرات التكنولوجية والتقنية .	3.85	1.036	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3.96	0.749	-	مرتفع

نتائج الجدول رقم (9) توضح أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد التحليل الاستراتيجي قد بلغ (3.96) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (15) تهتم الشركة بدراسة وتحليل التشريعات الحكومية والقوانين والأحداث السياسية المحيطة بها على المستوى المحلي والعالمي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.08) ، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (13) تقوم الشركة بتحليل الوضع الاقتصادي العام على المستويين المحلي والعالمي للتعرف على الفرص المتاحة والمخاطر (بمتوسط حسابي (3.99) ، وفي المرتبة الأخيرة جاء الفقرة رقم (16) تشرع الشركة بالتحليل المستمر للتغيرات التكنولوجية والتقنية (بمتوسط حسابي (3.85)، وقد حظيت جميع الفقرات الواردة في الجدول أعلاه بدرجات تقدير عالية.

**جدول (10) الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية للتعرف على متوسط
استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الخيار الاستراتيجي**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
17	تركز الشركة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية .	3.94	1.032	3	مرتفع
18	تضع الشركة بدائل استراتيجية مناسبة تتسجم مع الخطط الموضوعية .	3.67	1.080	4	مرتفع
19	تضع الشركة بدائل استراتيجية مناسبة تتسجم مع نقاط القوة والضعف في الشركة .	4.02	0.997	2	مرتفع
20	تضمن الشركة اتفاق الخيار الاستراتيجي مع ثقافتها وهيكلها التنظيمي .	4.30	0.880	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3.98	0.751	-	مرتفع

نتائج الجدول رقم (10) توضح أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الخيار الاستراتيجي قد بلغ (3.98) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (20) تضمن الشركة اتفاق الخيار الاستراتيجي مع ثقافتها وهيكلها التنظيمي (المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.30) ، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (19) تضع الشركة بدائل استراتيجية مناسبة تتسجم مع نقاط القوة والضعف في الشركة (بمتوسط حسابي (4.02) ، وفي المرتبة الأخيرة جاء الفقرة رقم (18) تضع الشركة بدائل استراتيجية مناسبة تتسجم مع الخطط الموضوعية (بمتوسط حسابي (3.67)، وقد حظيت جميع الفقرات الواردة في الجدول أعلاه بدرجات تقدير مرتفعة.

ثانياً: المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابات المبحوثين نحو الفقرات المكونة لأبعاد المتغير التابع: الميزة التنافسية

جدول (11) الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير التابع: الميزة التنافسية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	الجودة	3.94	0.731	3	مرتفع
2	الابداع	3.97	0.742	2	مرتفع
3	الكفاءة	3.92	0.687	4	مرتفع
4	الاستجابة للعميل	4.03	0.678	1	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	3.97	0.615	-	مرتفع

الجدول رقم (11) تشير نتائجه إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس المتغير التابع) الميزة التنافسية (قد بلغ (3.97) بانحراف معياري (0.615) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد أحتل بعد الاستجابة للعميل المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.03) ، تلاه في المرتبة الثانية بعد الابداع بمتوسط حسابي (3.97)، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد الجودة بمتوسط حسابي (3.94) ، واخيراً جاء بعد الكفاءة بمتوسط حسابي (3.92) ، وقد حظيت جميع المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير التابع بدرجات تقدير مرتفعة .

وفيما يلي عرض مفصل للانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لاستجابات افراد العينة على الفقرات التي تقيس فقرات ابعاد المتغير التابع الميزة التنافسية:

جدول (12) الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية للتعرف على متوسط

استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الجودة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
21	تركز ادارة الشركة على تبني مفهوم الجودة عند بناء خططها المستقبلية .	4.04	0.915	2	مرتفع
22	تهتم ادارة الشركة على توفير الدعم المادي لتطبيق برامج لتحسين الجودة .	4.00	0.956	3	مرتفع
23	تقوم ادارة الشركة على نشر أهداف الجودة بين كافة العاملين في مختلف المستويات الإدارية .	3.66	1.091	4	متوسط
24	تهتم ادارة الشركة في المشاركة في ندوات وبرامج الجودة على المستوى الوطني .	4.08	0.956	1	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	3.94	0.731	-	مرتفع

نتائج الجدول رقم (12) توضح أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الجودة قد بلغ (3.94) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (24) تهتم ادارة الشركة في المشاركة في ندوات وبرامج الجودة على المستوى الوطني (المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.08) ، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (21) تركب ادارة الشركة على تبني مفهوم الجودة عند بناء خططها المستقبلية (بمتوسط حسابي (4.04) ، وفي المرتبة الأخيرة جاء الفقرة رقم (23) تقوم ادارة الشركة على نشر أهداف الجودة بين كافة العاملين في مختلف المستويات الإدارية (بمتوسط حسابي (3.66) ، وقد حظيت جميع الفقرات الواردة في الجدول أعلاه بدرجات تقدير متوسطة ومرتفعة.

جدول (13) الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية للتعرف على متوسط

استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الابداع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
25	تتبع الشركة استراتيجيات وخطط تشجع على الأبداع والأبتكار في الأداء .	4.03	0.966	1	مرتفع
26	تشجع إدارة الشركة جهود البحث والتطوير والأبتكار .	3.95	0.903	2	مرتفع
27	يتم تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً لتشجيعهم على الإبداع داخل الشركة .	3.94	0.933	3	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	3.97	0.742	-	مرتفع

نتائج الجدول رقم (13) تبين أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الابداع قد بلغ (3.97) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (25) تتبع الشركة استراتيجيات وخطط تشجع على الأبداع والأبتكار في الأداء (المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03) ، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (26) تشجع إدارة الشركة جهود البحث والتطوير والأبتكار (بمتوسط حسابي (3.95) ، وفي المرتبة الأخيرة جاء الفقرة رقم (27) يتم تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً لتشجيعهم على الإبداع داخل الشركة (بمتوسط حسابي (3.94) ، وقد حظيت جميع الفقرات الواردة في الجدول أعلاه بدرجات تقدير مرتفع.

جدول(14) الإنحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية للتعرف على متوسط

استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الكفاءة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
28	تتميز الشركة بانخفاض تكاليف التوزيع والترويج مقارنة مع المنافسين.	3.92	0.893	2	مرتفع
29	تقدم الشركة أسعاراً لمنتجاتها أقل من أسعار المنافسين.	3.74	1.017	4	مرتفع
30	تحتفظ الشركة بتشغيل واستخدام المعدات بأقصى كفاءه ممكنة.	4.11	0.898	1	مرتفع
31	تقوم الشركة بتأمين المواد الخام والمكونات بأقل تكلفة من المنافسين.	3.90	0.853	3	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	3.92	0.687	-	مرتفع

نتائج الجدول رقم (14) تدلل على أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الكفاءة قد بلغ (3.92) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (30) تحتفظ الشركة بتشغيل واستخدام المعدات بأقصى كفاءه ممكنة (المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.11) ، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (28) تتميز الشركة بانخفاض تكاليف التوزيع والترويج مقارنة مع المنافسين (بمتوسط حسابي (3.92)، وفي المرتبة الأخيرة جاء الفقرة رقم (29) تقدم الشركة أسعاراً لمنتجاتها أقل من أسعار المنافسين (بمتوسط حسابي(3.74)، وقد حظيت جميع الفقرات الواردة في الجدول أعلاه بدرجات تقدير مرتفعة.

جدول (15) الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية للتعرف على متوسط

استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الاستجابة للعميل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
32	تتعامل المنظمة مع متطلبات العميل وتبذل قصارى جهدها لتلبيةها	3.87	0.953	4	مرتفع
33	يتم تلبية جميع احتياجات العميل بدقة وسرعة	3.94	0.978	3	مرتفع
34	تهتم ادارة الشركة بالشكاوى المقدمة من العميل وتعمل على معالجتها	4.22	0.875	1	مرتفع
35	تعمل الشركة على الحفاظ على خصوصية العميل	4.10	0.851	2	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.03	0.678	-	مرتفع

نتائج الجدول رقم (15) تدلل على أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الاستجابة للعميل قد بلغ (4.03) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (34) تهتم ادارة الشركة بالشكاوى المقدمة من العميل وتعمل على معالجتها (المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.22) ، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (35) تعمل الشركة على الحفاظ على خصوصية العميل (بمتوسط حسابي (4.10)، وفي المرتبة الأخيرة جاء الفقرة رقم (32) تتعامل المنظمة مع متطلبات العميل وتبذل قصارى جهدها لتلبيةها (بمتوسط حسابي (3.87) ، وقد حظيت جميع الفقرات الواردة في الجدول أعلاه بدرجات تقدير مرتفعة.

اختبار فرضيات الدراسة:

تمهيداً لإجراء تحليل الانحدار من أجل اختبار فرضيات الدراسة، ولضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ للبيانات (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) وتم التأكد

من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1) ، والجدول التالي رقم (16) يبين نتائج هذه الاختبارات :

جدول (16) نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

أبعاد المتغير المستقل	معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	الالتواء Skewness
الرؤية الاستراتيجية	2.797	0.358	-0.563
الرسالة الاستراتيجية	3.298	0.303	-0.905
الاهداف الاستراتيجية	3.253	0.307	-0.852
التحليل الاستراتيجي	3.423	0.292	-0.809
الخيار الاستراتيجي	2.535	0.394	-0.961

وبالنظر الى معطيات الجدول السابق رقم (16) نلاحظ أن قيم الاختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل تقل عن (10) وتتراوح ما بين (2.535- 3.423)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت ما بين (0.292- 0.394) وبعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1).

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة: H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده) الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي (على خلق الميزة التنافسية بأبعادها) الجودة، الابداع، الكفاءة، الاستجابة للعميل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (17) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

المصدر	معامل R	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار			57.435	5	11.487		
الخطأ	0.834	0.695	25.191	194	0.130	*88.462	0.000
الكل			82.626	199			

ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة. ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من نتائج الجدول (17) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي (على خلق الميزة التنافسية بأبعادها) الجودة، الابداع، الكفاءة، الاستجابة للعميل (اعتماداً على قيمة F) المحسوبة البالغة (88.462) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) ، تدلل النتائج الإحصائية في الجدول ذاته على أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره (69.5%) من التباين في المتغير التابع) الميزة التنافسية(، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة عالية من قوة واستقرار نموذج الدراسة .

بناءً على ما تقدم نرفض فرضية الدراسة الرئيسية بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي (على خلق الميزة التنافسية بأبعادها) الجودة، الابداع، الكفاءة، الاستجابة للعميل (عند مستوى الدلالة. ($0.05 \geq \alpha$))

جدول (18) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في الميزة التنافسية بأبعادها

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta β	قيمة t	الدلالة الإحصائية
الرؤية الاستراتيجية	0.220	0.066	0.223	*3.363	0.001
الرسالة الاستراتيجية	0.162	0.067	0.175	*2.435	0.016
الاهداف الاستراتيجية	0.125	0.059	0.152	*2.127	0.035
التحليل الاستراتيجي	0.130	0.062	0.154	*2.106	0.037
الخيار الاستراتيجي	0.208	0.054	0.243	*3.842	0.000

***ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)**

تبين نتائج الجدول رقم (18) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) (على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع) الميزة التنافسية (بأبعاده) الجودة، الابداع، الكفاءة، الاستجابة للعميل بدلالة وارتفاع قيم (t) المحتسبة الظاهرة في الجدول عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

جدول (19) نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بمتغير الميزة التنافسية من خلال أبعاد المتغير المستقل :
التخطيط الاستراتيجي

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الخيار الاستراتيجي	0.552	*15.608	0.000
الرؤية الاستراتيجية	0.627	*6.295	0.000
الرسالة الاستراتيجية	0.667	*4.870	0.000
التحليل الاستراتيجي	0.688	*3.622	0.000
الاهداف الاستراتيجية	0.695	*2.127	0.035

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة. ($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية، يبين الجدول السابق رقم (20) ترتيب دخول أبعاد المتغير المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلّ بعد) الخيار الاستراتيجي (المرتبة الأولى وفسّر ما مقداره (55.2%) من التباين في المتغير التابع) الميزة التنافسية(، تلاه في المرتبة الثانية بعد) الرؤية الاستراتيجية (الذي فسر معه ما مقداره (62.7%) من التباين في المتغير التابع) الميزة التنافسية(، وجاء في المرتبة الثالثة بعد) الرسالة الاستراتيجية (الذي فسر مع البعدين السابقين ما مقداره (66.7%) من التباين في المتغير التابع) الميزة التنافسية(، وفي المرتبة الرابعة دخل بعد) التحليل الاستراتيجي (الذي فسر مع الابعاد الثلاثة السابقة ما مقداره (68.8%) من التباين في المتغير التابع) الميزة التنافسية(، وأخيراً دخل بعد) الأهداف الاستراتيجية (الذي فسر مع الابعاد الاربعة السابقة ما مقداره (69.5%) من التباين في المتغير التابع) الميزة التنافسية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده) الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي (على الجودة عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$).

جدول (20) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من

صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الاولى

المصدر	معامل R	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار			53.265	5	10.653		
الخطأ	0.685	0.469	60.283	194	0.311	34.283*	0.000
الكل			113.549	199			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

يتضح من نتائج الجدول (20) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الاولى، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده) الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي (على الجودة، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (34.283) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.000)$ وهي معنوية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، النتائج الإحصائية في الجدول ذاته تبين أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره (46.9%) من التباين في المتغير التابع (الجودة)، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة عالية من قوة واستقرار نموذج الدراسة .

وبناءً على ما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الاولى بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده) الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي (على الجودة عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$).

جدول (21) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في الجودة

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta β	قيمة t	الدالة الإحصائية
الرؤية الاستراتيجية	0.034	0.101	0.029	0.331	0.741
الرسالة الاستراتيجية	0.221	0.103	0.203	*2.142	0.033
الاهداف الاستراتيجية	0.186	0.091	0.192	*2.035	0.043
التحليل الاستراتيجي	0.260	0.095	0.263	*2.721	0.007
الخيار الاستراتيجي	0.074	0.084	0.073	0.878	0.381

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة. ($\alpha \leq 0.05$)

تبين نتائج الجدول رقم (21) ومن متابعة معاملات (Beta) ، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي (على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في بعد المتغير التابع) الجودة (بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

في حين بينت نتائج الجدول اعلاه عدم وجود تأثير دال إحصائياً لبعدي المتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية، والخيار الاستراتيجي (في الجودة بدلالة وانخفاض قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

جدول (22) نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ ببعد الجودة من خلال أبعاد المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التحليل الاستراتيجي	0.403	*11.569	0.000
الرسالة الاستراتيجية	0.451	*4.123	0.000
الاهداف الاستراتيجية	0.466	*2.404	0.017

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة. ($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في الجودة، يبين الجدول السابق رقم (22) ترتيب دخول أبعاد المتغير المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلّ بعد التحليل الاستراتيجي (المرتبة الأولى وفسّر ما مقداره (40.3%) من التباين في المتغير التابع) الجودة، تلاه في المرتبة الثانية بعد الرسالة الاستراتيجية (الذي فسر معه ما مقداره (45.1%) من التباين في المتغير التابع) الجودة، وجاء في المرتبة الثالثة والاختيرة بعد الاهداف الاستراتيجية (الذي فسر مع البعدين السابقين ما مقداره (46.6%) من التباين في المتغير التابع) الجودة (وخرج من معادلة الانحدار بعدي الرؤية الاستراتيجية، والخيار الاستراتيجي النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده) الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي (على الابداع عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)).

جدول (23) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من

صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المصدر	معامل R	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار			64.783	5	12.957		
الخطأ	0.745	0.555	51.906	194	0.268	48.425 *	0.000
الكل			116.688	199			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

تبين نتائج الجدول (24) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتخطيط الاستراتيجي بأبعادها الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي (على الابداع، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (48.425) عند مستوى دلالة $(\alpha=0.000)$ وهي معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره (55.5%) من التباين في المتغير التابع) الابداع، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة عالية من قوة واستقرار نموذج الدراسة .

واعتماداً على ما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثانية بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده: الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي على الابداع عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (24) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في الابداع

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta β	قيمة t	الدلالة الإحصائية
الرؤية الاستراتيجية	0.317	0.094	0.270	*3.367	0.001
الرسالة الاستراتيجية	0.233	0.096	0.212	*2.439	0.016
الاهداف الاستراتيجية	0.266	0.085	0.271	*3.140	0.002
التحليل الاستراتيجي	0.094	0.089	0.094	1.065	0.288
الخيار الاستراتيجي	0.178	0.078	0.175	*2.289	0.023

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تبين نتائج الجدول رقم (24) ومن متابعة معاملات (Beta) ، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، الخيار الاستراتيجي) (على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في بعد المتغير التابع (الابداع (بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

في حين بينت نتائج الجدول اعلاه عدم وجود تأثير دال إحصائياً لبعد المتغير المستقل (التحليل الاستراتيجي) (في الابداع بدلالة وانخفاض قيمة (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول رقم (24) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

جدول (25) نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple

Regression للتنبؤ ببعد الابداع من خلال أبعاد المتغير المستقل: التخطيط

الاستراتيجي

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الاهداف الاستراتيجية	0.457	*12.918	0.000
الرؤية الاستراتيجية	0.527	*5.372	0.000
الرسالة الاستراتيجية	0.543	*2.634	0.009
الخيار الاستراتيجي	0.553	*2.058	0.041

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في الابداع، يبين الجدول السابق رقم (25) ترتيب دخول أبعاد المتغير المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلّ بعد) الاهداف الاستراتيجية (المرتبة الأولى وفسّر ما مقداره (45.7%) من التباين في المتغير التابع) الابداع(، تلاه في المرتبة الثانية بعد) الرؤية الاستراتيجية (الذي فسر معه ما مقداره (52.7%) من التباين في المتغير التابع) الابداع(، وجاء في المرتبة الثالثة بعد) الرسالة الاستراتيجية (الذي فسر مع البعدين السابقين ما مقداره (54.3%) من التباين في المتغير التابع) الابداع (وجاء في المرتبة الرابعة والاخيرة بعد) الخيار الاستراتيجي (الذي فسر مع الابعاد الثلاثة السابقة ما مقداره (55.3%) من التباين في المتغير التابع) الابداع (وخرج من معادلة الانحدار بعد) التحليل الاستراتيجي. النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده) الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي (على الكفاءة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$)

جدول (26) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المصدر	معامل R	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار			58.696	5	11.739		
الخطأ	0.762	0.581	42.338	194	0.218	53.791*	0.000
الكل			101.035	199			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

تبين نتائج الجدول (26) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي (على الكفاءة، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (53.791) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.000)$ وهي معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره (58.1%) من التباين في المتغير التابع (الكفاءة)، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة عالية من قوة واستقرار نموذج الدراسة .

واعتماداً على ما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثالثة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده) الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي (على الكفاءة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$).

جدول (27) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في الكفاءة

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta β	قيمة t	الدلالة الإحصائية
الرؤية الاستراتيجية	0.424	0.085	0.387	*4.985	0.000
الرسالة الاستراتيجية	0.057	0.086	0.055	0.656	0.513
الاهداف الاستراتيجية	0.051	0.076	0.056	0.667	0.506
التحليل الاستراتيجي	0.020	0.080	0.022	0.256	0.798
الخيار الاستراتيجي	0.407	0.070	0.430	*5.804	0.000

***ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)**

تبين نتائج الجدول رقم (27) ومن متابعة معاملات (Beta) ، واختبار (t) أن بعدي المتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية، الخيار الاستراتيجي) (على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في بعد المتغير التابع) الكفاءة (بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول رقم (27) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

في حين بينت نتائج الجدول اعلاه عدم وجود تأثير دال إحصائياً لأبعاد المتغير المستقل (الرسالة الاستراتيجية، الاهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي) (في الكفاءة بدلالة وانخفاض قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده) الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي (على الاستجابة للعميل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (28) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من

صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المصدر	معامل R	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار			63.996	5	12.799		
الخطأ	0.803	0.645	35.278	194	0.182	70.385*	0.000
الكلية			99.275	199			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

توضح نتائج الجدول (28) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي (على الاستجابة للعميل، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (70.385) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.000)$ وهي معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره (64.5%) من التباين في المتغير التابع الاستجابة للعميل، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة عالية من قوة واستقرار نموذج الدراسة .

وبناءً على ما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الرابعة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده) الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي (على الاستجابة للعميل عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$

جدول (29) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في الاستجابة للعميل

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta β	قيمة t	الدلالة الإحصائية
الرؤية الاستراتيجية	0.132	0.078	0.122	1.700	0.091
الرسالة الاستراتيجية	0.156	0.079	0.154	*1.980	0.049
الاهداف الاستراتيجية	0.136	0.070	0.151	*1.956	0.050
التحليل الاستراتيجي	0.278	0.073	0.301	*3.804	0.000
الخيار الاستراتيجي	0.166	0.064	0.176	*2.586	0.010

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تبين نتائج الجدول رقم (29) ومن متابعة معاملات (Beta) ، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (الرسالة الاستراتيجية، الاهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) (على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في بعد المتغير التابع الاستجابة للعميل (بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

في حين بينت نتائج الجدول اعلاه عدم وجود تأثير دال إحصائياً لبعد المتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية (في الاستجابة للعميل بدلالة وانخفاض قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول اعلاه عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

جدول (30) نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ ببعد الاستجابة للعميل من خلال أبعاد المتغير المستقل :
التخطيط الاستراتيجي

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التحليل الاستراتيجي	0.561	*15.915	0.000
الرسالة الاستراتيجية	0.609	*4.888	0.000
الخيار الاستراتيجي	0.631	*3.408	0.001
الاهداف الاستراتيجية	0.639	*2.172	0.031

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة. ($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لبيان أهمية كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في الاستجابة للعميل، يبين الجدول السابق رقم (30) ترتيب دخول أبعاد المتغير المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلّ بعد التحليل الاستراتيجية (المرتبة الأولى وفسّر ما مقداره (56.1%) من التباين في المتغير التابع) الاستجابة للعميل (، تلاه في المرتبة الثانية بعد الرسالة الاستراتيجية الذي فسر معه ما مقداره (60.9%) من التباين في المتغير التابع) الاستجابة للعميل وجاء في المرتبة الثالثة بعد الخيار الاستراتيجي (الذي فسر مع البعدين السابقين ما مقداره (63.1%) من التباين في المتغير التابع) الاستجابة للعميل (، وجاء في المرتبة الرابعة والاحيرة بعد الاهداف الاستراتيجية (الذي فسر مع الابعاد الثلاثة السابقة ما مقداره (63.9%) من التباين في المتغير التابع) الاستجابة للعميل (، وخرج من معادلة الانحدار بعد الرؤية الاستراتيجية.

2.4 مناقشة النتائج

فيما يلي مناقشة النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

بينت النتائج أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان كان مرتفعاً، وتدلل هذه النتيجة على حرص وإهتمام تلك بالشركات

بعملية التخطيط الاستراتيجي، كون هذه العملية تساعدها في تحقيق أهدافها وزيادة قدرتها على البقاء والنمو والاستمرار، والتعامل والتفاعل الإيجابي مع مختلف التغيرات الداخلية والخارجية واستثمار الفرص المتاحة وتجاوز التهديدات البيئية المحتملة. التفت النتيجة مع دراسة) اليوسفي، (2020 التي أظهرت نتائجها أن ابعاد التخطيط الاستراتيجي كانت ذات أهمية نسبية متوسطة. واتفقت النتيجة مع دراسة) المري، (2020 التي بينت نتائجها وجود مستوى متوسط من القيادة الاستراتيجية في القطاع الصحي القطري. واتفقت النتيجة مع دراسة) قرشي، (2017 التي بينت نتائجها أن مستوى التخطيط الاستراتيجي التسويقي بمؤسسة صناعة الكوابل -دراسة حالة فرع جنرال كابل جاء بدرجة متوسطة.

وقد أحتل بعد الرسالة الاستراتيجية المرتبة الاولى بدرجة تقدير مرتفعة، وتدلل هذه النتيجة أن رسالة الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان واسعة وتمكنها من استثمار الفرص المتاحة، وتميزها عن غيرها من الشركات المنافسة، وهي معدة بشكل متوازن وفق الامكانيات المتاحة لتحقيق الاهداف المخطط لها.

وفي المرتبة الثانية جاء بعد الرؤية الاستراتيجية بدرجة تقدير مرتفعة، وتعني هذه النتيجة أن للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان رؤية واضحة ومعلنة وقابلة للقياس والتغير والاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية بما يمكنها من تحقيق أهدافها. وفي المرتبة الثالثة جاء بعد الخيار الاستراتيجي بدرجة تقدير مرتفعة، وتدلل هذه النتيجة على حرص الشركات الصناعية المبحوثة على الخيارات الاستراتيجية التي تتلائم مع المتغيرات البيئية، وحرصها على وضع بدائل استراتيجية منسجمة مع الخطط المعدة مسبقاً، بما في ذلك مراعاة الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي لها.

وفي المرتبة الرابعة جاء بعد التحليل الاستراتيجي بدرجة تقدير مرتفعة، وتعني هذه النتيجة قيام الشركات الصناعية بعملية التحليل الاستراتيجي للتعرف على الفرص المتاحة ومواجهة المخاطر، وكذلك لتحديد نقاط القوة للاستفادة منها، ونقاط الضعف لمحاولة تجاوزها، وكذلك حرصها على دراسة السوق المحلي والعالمي والتعرف الى التطورات الحاصلة على المنتج وفق احدث الاساليب والطرق كون ذلك يمكنها من بلوغ أهدافها.

وأخيراً جاء بعد الاهداف الاستراتيجية بدرجة تقدير مرتفعة، وتدلل هذه النتيجة على حرص الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان على وضع الاهداف الاستراتيجية طويلة الاجل التي تتسم بالواقعية وقابلية التطبيق والمرونة والقدرة على التكيف مع المستجدات البيئية بقصد تحقيق رسالتها .

وأشارت النتائج إلى أن مستوى الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان قد جاء مرتفعاً، وتدلل هذه النتيجة على أن الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان تتبع كافة السبل والاجراءات الكفيلة بتمييزها عن غيرها من حيث الاداء والمركز المالي والتنافسي والحصة السوقية وغيرها من الاهداف التي تم تخطيطها واعدادها مسبقاً لضمان تحقيق الميزة التنافسية لتلك الشركات .واتفقت النتيجة مع دراسة المري، (2020) التي بينت نتائجها وجود مستوى متوسط من الميزة التنافسية في القطاع الصحي القطري .واتفقت النتيجة مع دراسة) قرشي، (2017 التي بينت نتائجها أن مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل -دراسة حالة فرع جنرال كابل جاء بدرجة متوسطة.

وقد أحتل بعد الاستجابة للعميل المرتبة الاولى بدرجة تقدير مرتفعة، وتعني هذه النتيجة حرص الشركات الصناعية واهتمامها بالزبائن من حيث تلبية رغباتهم وحاجاتهم وضمان رضاهم وتقديم الخدمة لهم في الوقت المناسب، والتواصل معهم بشكل سريع، وتقديم الخدمات لهم دون تأخير .

وفي المرتبة الثانية جاء بعد الابداع بدرجة تقدير مرتفعة، وتعني هذه النتيجة حرص الشركات الصناعية المبحوثة على وضع استراتيجيات وخطط تشجع على الأبداع والابتكار، وتشجيع جهود البحث والتطوير والابتكار وتحفيز منسوبيها لتشجيعهم على الابداع، وكل ذلك يضمن تحقيق مستويات متقدمة من الاداء الفردي والمؤسسي .

وفي المرتبة الثالثة جاء بعد الجودة بدرجة تقدير مرتفعة، وتدلل هذه النتيجة حرص واهتمام الشركات الصناعية المبحوثة على موضوع الجودة، من حيث تبنيها عند اعداد خططها وتوفير الدعم المادي والمعنوي لتطبيق برامج تحسين الجودة ونشر ثقافة الجودة بين العاملين فيها من مختلف المستويات الادارية بشتى الطرق والاساليب المتبعة في هذا المجال.

واخيراً جاء بعد الكفاءة بدرجة تقدير مرتفعة بدرجة تقدير مرتفعة، وتعني هذه النتيجة قدرة الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان على تخفيض التكاليف المباشرة وغير المباشرة، وتقديم اسعار منافسة لخدماتها، وكذلك قدرتها على الاستغلال الامثل للموارد المتاحة بالشكل الذي يميزها عن غيرها من الشركات المنافسة .

وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة ومنفردة كل على حده) الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي (على بعد الميزة التنافسية بأبعادها) الجودة، الابداع، الكفاءة، الاستجابة للعميل .(وتدل هذه النتيجة أن تطبيق الشركات الصناعية المبحوثة لعملية التخطيط الاستراتيجي وحرصها على انجاح هذه العملية من حيث صياغة رؤية ورسالة استراتيجية تتسم بالواقعية والوضوح والمرونة وامكانية التطبيق، وكذلك وضع أهداف طويلة الاجل تتسم بالوضوح وقابلية التحقيق، الى جانب قيام تلك الشركات بعملية التحليل الاستراتيجي من حيث الاستفادة من الفرص المتاحة وتجاوز نقاط الضعف والقدرة على استشعار التهديدات البيئية، الامر الذي يمكنها من وضع البدائل الاستراتيجية التي تتوافق مع امكاناتها المادية، الامر الذي يمكنها بالنهاية من تحقيق أهدافها بالبقاء والنمو والاستمرارية والتميز عن غيرها من الشركات المنافسة .تتفق النتيجة مع دراسة) البوسعيدى (2021 التي بينت نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي) التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية (في الميزة التنافسية .واتفقت النتيجة أيضاً مع نتيجة دراسة) المري، (2020 التي بينت ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية من خلال إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط بأبعادها في القطاع الصحي في دولة قطر .واتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة) العمري، (2020 التي بينت وجود أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الاردنية، وقد تبين بأنه يوجد أثر لكل من الرؤية الاستراتيجية والرسالة الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الاردنية .واتفقت النتيجة كذلك مع نتيجة دراسة (قرشي،2017) التي بينت وجود دور معنوي للتخطيط الاستراتيجي التسويقي كمجموعة في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة .واتفقت النتيجة كذلك مع نتيجة دراسة كل من) صوار

وزقاي، (2016) التي كشفت عن الدور الفعال لمستوى الأداء كوسيط في تعزيز أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على الميزة التنافسية. والتقت النتيجة مع نتيجة دراسة (Nkuda, 2016) التي كشفت عن وجود علاقة ما بين خفة الحركة الاستراتيجية والميزة التنافسية في البنوك الموجودة في نيجيريا .

بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي (على الجودة .وتعني هذه النتيجة أن نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي بأبعادها مجتمعة في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، يمكنها من تقديم منتجات تتسم بالنوعية والجودة وتحقق اهدافها الربحية .

وبصورة منفردة تبين أن أبعاد المتغير المستقل) الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي (على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في بعد الجودة . في حين بينت النتائج عدم وجود تأثير دال إحصائياً لبعدي المتغير المستقل) الرؤية الاستراتيجية، والخيار الاستراتيجي (على الجودة، وربما يمكن عزو هذه النتيجة إلى أن موضوع الجودة يتأثر بالكثير من العوامل والطرق والاجراءات والسياسات الادارية المستحدثة الآنية لتقديم منتجات تتسم بالجودة والنوعية.

وتوصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة) الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي (على الابداع .وتعني هذه النتيجة أن الخطط الاستراتيجية في الشركات الصناعية المبحوثة تتضمن الدعم المادي والمعنوي لكافة جهود التطوير والابداع والابتكار في العمل بغية تحقيق الاهداف المخطط لها.

وبصورة منفردة تبين من النتائج أن أبعاد المتغير المستقل) الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، الخيار الاستراتيجي (على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في بعد الابداع .

في حين بينت النتائج عدم وجود تأثير دال إحصائياً لبعد المتغير المستقل التحليل الاستراتيجي في الابداع .وربما يمكن عزو هذه النتيجة أن عملية الابداع هي مجهودات الادارة والعاملين في الابتكار وتطوير سياسات الانتاج والتوزيع والترويج وقدرات الادارة

على استثمار الفرص المتاحة ومعالجة نقاط الضعف التي تظهر أولاً بأول والاستفادة من نقاط القوة في البيئة الداخلية أو الخارجية لتلك الشركات وفق خطط بديلة مسبقاً.

وتوصلت النتائج أيضاً إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة) الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي (على الكفاءة. وتعني هذه النتيجة أن تطبيق ابعاد التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية المبحوثة يمكن تلك الشركات من الكفاءة في العمل وتقديم منتجات للزبائن بأسعار منافسة الامر الذي يعكس قدرتها على الاستغلال الامثل للموارد المتاحة لديها.

وبصورة منفردة تبين من النتائج أن بعدي المتغير المستقل) الرؤية الاستراتيجية، الخيار الاستراتيجي (على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في بعد الكفاءة . في حين بينت النتائج عدم وجود تأثير دال إحصائياً لأبعاد المتغير المستقل) الرسالة الاستراتيجية، الاهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي (في الكفاءة. ويمكن عزو هذه النتيجة أن موضوع الكفاءة يتعلق بمجهودات فردية من جانب الادارة والعاملين وقدرتها على انجاح سياسات الانتاج والبيع والتوزيع والترويج والشراء والمرونة في تطبيق تلك السياسات بعيداً عن الالتزام الحرفي بالخطط المعدة مسبقاً، بمعنى تبني المرونة واتخاذ القرارات وفق واقع الحال في السوق المحلي والعالمي.

ودللت النتائج على وجود أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة) الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي (على الاستجابة للعميل. وتعني هذه النتيجة أن عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية تراعي الاهتمام بالزبائن وتلبية احتياجاتهم وضمان رضاهم وتقديم خدمات ومنتجات منافسة تتسم بالجودة والنوعية بأسرع ما يمكن وفي الوقت المناسب.

وبصورة منفردة بينت النتائج أن أبعاد المتغير المستقل) الرسالة الاستراتيجية، الاهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي (على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في بعد الاستجابة للعميل .

في حين بينت النتائج عدم وجود تأثير دال إحصائياً لبعء المتغير المستقل) الرؤية الاستراتيجية (في الاستجابة للعميل. وربما يمكن عزو هذه النتيجة أن ادارة الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان تراعي عملية الاستجابة للعملاء وفق حاجاتهم ومتطلباتهم المستجدة والتي ربما لا تكون وفق الخطط الاستراتيجية أو تتعارض مع الرؤية الاستراتيجية لتلك الشركات.

3.4 التوصيات

اعتماداً على النتائج السابقة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- زيادة الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان لما لذلك من أهمية قصوة في بلوغ أهدافها وتجاوز الصعوبات المحتملة سيما في الظروف الحالية التي تواجهها الشركات بسبب نتائج الازمة الصحية والازمات المالية التي تعاني منها المملكة .
- ضرورة أن تقوم الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان بعملية الاستثمار في المشاريع الريادية لتحسين الاداء الفردي والمؤسسي، وتحقيق ميزة تنافسية.
- أن تهتم الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان بالطرق والوسائل الكفيلة بتحقيق الميزة التنافسية على نحو أفضل مما هو مطبق حالياً لديها.
- اجراء مزيد من الدراسات العلمية المماثلة لموضوع الدراسة الحالية في شركات اخرى تعمل في قطاعات اخرى غير قطاع الصناعة بقصد الاستفادة من نتائجها وتعميم توصياتها.

المراجع

اولا :- المراجع العربية

أبو بكر، مصطفى. (2007). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.

إدريس، وائل والغالبى طاهر (2011). الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

الخطيب صالح فهد (2003)، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، دراسة تحليلية القطاع صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.

الخطيب، صالح فهد (2003)، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي دراسة تحليلية القطاع صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية
الخفاجي، نعمة عباس (2008). الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة ج 1-2 عمان دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الدجتي، اياد علي (2011). "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي"، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، اطروحة دكتوراه في التربية (غير منشورة) قسم المناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، سوريا

درة، عبد الباري و جرادات، ناصر (2014). الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين. (ط.1) عمان: دار وائل للنشر والتوزيع

الرجي، منصور ناصر، وملكاي، محمود. . (2012). " دور نظام المعلومات الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي، دراسة ميدانية في البنوك الاردنية "

مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد، 33، ص 283 الى 305

رشيد، صالح وجلاب إحسان. (2008). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الركابي، كاظم (2004). الإدارة الاستراتيجية - العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الرواي، أحمد. (2019). أثر المحاسبة الرشيدة في تخطيط تكاليف الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت الأردن.

الرياضي، سامر فهد سليمان (2016)، " أثر ابعاد جودة الخدمة المصرفية على رضا العملاء في البنك العربي : دراسة ميدانية في مدينة الزرقاء "، كلية الدراسات العليا، التسويق.

زيدان احسان. (2019) مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية للعلوم الانسانية المجلة العراقية للدراسات والأبحاث العلمية، ع (80)، ص 299- ص 319.

سليمان، أحمد (2004). التحليل الاستراتيجي وانعكاساته على خيارات الأعمال والميزة التنافسية : دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، اطروحة دكتوراه في الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد العراق. شهيد جنان مهدي، وعلوان بشرى محمد و خليل، امير علي. (2020). " أثر التخطيط الاستراتيجي في اداء العاملين "، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات في المصارف التجارية والاسلامية في محافظة كربلاء المقدسة، جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الادارية 27 تموز.

شهيناز، حوحو. (2016). " دور الخيار الاستراتيجي في تخفيف الميزة التنافسية " دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل جنرل كابل (enicab) رسالة ماجستير جامعة محمد خضير كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسير، قسم علوم التسير، الجزائر

الضمور، موفق. (2011) " واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن ". رسالة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية، عمان الأردن.

الطراونة، خلف.(2015)" أثر ممارسات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية الدور الوسيط لرأس المال الفكري : دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية"، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

طمليه الهام فخري (2012) استراتيجيات التسويق إطار نظري وتطبيقي"، ط1، عمان، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع الاردن.

الطويل، أكرم (2013)، نظام تخطيط موارد المنظمة، ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع

عبد العال، رائد فؤاد محمد (2009) اساليب ادارة الازمات لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية في غزة، كلية التربية، قسم اصول التربية.

العزاوي، شفاء ومحسن زيد. (2017). التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. 9(18)، 276-314

فيصل، بن محمد بن مطلق، القحطاني. (2010). الادارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية وادارة الجودة الشاملة". رسالة ماجستير في للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي ادارة الشركات غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية ادارة الاعمال

القحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق. (2010). "الادارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وادارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير في ادارة الشركات غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية ادارة الاعمال.

القطاونة، شهد خالد محمود. (2022). أثر أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على رضا عملاء البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة مؤتة.

الكرخي، مجيد (2015). مقدمة في التفكير الاستراتيجي. (ط. 1) عمان: الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع

اللوحي، عادل منصور سليمان. (2007). معوقات "تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة كلية التجارة.

محمد حمد. (2019). تصور مقترح لتفعيل دور التوجه الريادي في تنمية الأداء الريادي لدى الباحثين في كلية التربية بجامعة أسيوط مجلة كلية التربية.

محمد عبد العالم. (2021). أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء المملكة العربية السعودية. مجلة البحوث الاقتصادية. المتقدمة. 6(1) 263-287

مصطفى محمود أبو بكر، (2006) الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية مصر.

نور الدين، مدوري. (2011). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.

ياسين، عطا الله. (2009). "دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات الصغير، جامعة بسكرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Albrechts, L., Balducci, A., & Hillier, J. (Eds.). (2016). **Situated practices of strategic planning: An international perspective**. Routledge.
- Al-Kilani, B. M. (2019). **Strategic Planning in Higher Education in the Arab World: Toward an Effective Implementation to Overcome Challenges**. In **Strategic Thinking, Planning, and Management Practice in the Arab World** (pp. 250-274) IGI Global.
- AlQershi, N., Abas, Z., & Mokhtar, S. (2020). **The intervening effect of structural capital on the relationship between strategic innovation and manufacturing SMEs performance in Yemen**. **Management Science Letters**, 11(1), 21-30.
- Bayraktar, C. (2017). **Competitive strategies, innovation, and firm performance: an empirical study in a developing economy environment**. **Journal of Technology Analysis & Strategic Management**, 29 (1), 38- 52.
- Cases, 7th Ed.** New York: U.S.A, McGraw-Hill Education.
- David, F. (2011). **Strategic Management: Concepts & Cases**. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Davis, Mark,M.and Aquilano, Nicholas, J. & Chase, Richard B. (2003) "Fundamentals **of Operations Management**". 4th ed, Mc Graw-Hill Companies, U.S.A.
- Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A., & Mcnamara, G. (2014). **Strategic Management: Text and**
- Donkor, J., Donkor, G. N. A., & Kwarteng, C. K. (2018). **Strategic planning and performance of SMEs in Ghana**. **Asia Pacific**. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**
- Evans, D. And Collier (2007), **Operation Management an Integrated Goods and services Approach**, Thomson, South, western U.S International, student edition, www.swlearning.com.
- Evans, J. R & Lindsay, W. M., (2011). **The Management and Control of Quality**, 8th ed, South-Western engage Learning, Canada
- Fararah, F. S., Al-Swidi, A. K., & Yusoff, W. S. B. W. (2014). **Business Development Services Provided by Islamic Microfinance Institutions and Customer Satisfaction: The Mediation Role of Perceived Benefits. A Study on SMEs in Yemen**. **Journal of Entrepreneurship and Business Innovation**, 1(1), 60-78.
- Hill, W. L. & Jones, R. (2010). **Strategic Management Theory: An Integrated Approach th ed**. OH South-Western Cengage Learning.
- Inoue, Y. (2019). Winner-takes-all or co-evolution among platform ecosystems: A look at the competitive and symbiotic actions of complementors.Sustainability,<https://doi.org/10.3390/su11030726>.

- Jack Koteen, (1997), **Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations**, 2nd edition. Westport, ICT, USA: Greenwood Publishing Group, Inc., P:20
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). **Towards a theory of ecosystems Strategic Management Journal**, <https://doi.org/10.1002/smj.2904>..
- Macmillan, Hughand Tampoe, Mahen (2011). **Strategic Management: Process, Content, and Implementation**, Great Britain: Oxford University Press.
- Mead, M. (1959), **Creativity In Cross-Cultural Perspective in: Anderson, H. (Ed.), Creativity and Its Cultivation**, N. Y., Harper and Row, p223.
- Munizu, M., (2013). **The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia**, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 7(1): 184
- Nusair, A. Y. A., & Osman, M. H. M. (2016). **An empirical study of the effect of strategic planning on Yemeni SME performance**. International Journal of Advanced Research, 4(8), 455-463.
- Omar, S. (2019). **Strategic Planning in Education: A Case Study of BCAA in the United Arab Emirates. In Strategic Thinking, Planning, and Management Practice in the Arab World** (pp. 238-249
- Parker, G., Van Alstyne, M., & Jiang, X. (2017). Platform ecosystems: How developers invert the firm. MIS Quarterly, 41(1), 255-266. 41.1.13 /2017/<https://doi.org/10.25300/MISQ>
- Porter, M, (1993), **the competitive advantages of nations inter edition, pares.**
- Ren, S., Eisingerich, A. B., & Tsai, H. T. (2015). **How do marketing, research and development capabilities, and degree of internationalization synergistically affect the innovation performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)? A panel data study of Chinese SMEs**. International Business Review, 24(4), 642
- Wheelen, T. & Hunger, D. (2012). **Strategic Management and Business Policy. Toward Global Sustainability**. England: Prentice Hall

الملاحق

ملحق (أ)

نموذج الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد / السيدة المحترم

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان " وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة مؤتة

ونظرا لأهمية مساهمتكم في نجاح هذه الدراسة يرجى التكرم بالإجابة عن جميع فقرات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية تامة علما بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة سوف تعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط
شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة: اسيل الطراونة

الجزء الأول :- المعلومات الشخصية

يرجى التكرم بوضع اشارة (X) أمام الخيار الملائم في ما يلي

اولاً النوع الاجتماعي

() ذكر () انثى

ثانياً العمر

() اقل من 25 سنة () 25 اقل من 30 سنة

() 30 اقل من 40 سنة () 40 سنه فأكثر

ثالثاً المؤهل العلمي

() دبلوم () بكالوريس

() ماجستير () دكتوراه

رابعاً المسمى الوظيفي

() مدير / نائب مدير () رئيس قسم () موظف

الجزء الثاني :- التخطيط الاستراتيجي

يرجى التكرم بوضع اشارة x امام الخيار الملائم

أ - الرؤية الاستراتيجية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					1- للشركة رؤية استراتيجية واضحة تسعى لتحقيقها.
					2- تعلن الشركة عن رؤيتها بشكل دائم للمجتمع الداخلي والخارجي.
					3- تضع الشركة رؤيتها بناءً على أسس منهجية قابلة للقياس والتغير بمقدار التقدم الذي تحرزه.
					4- تسعى الشركة في رؤيتها الى ترسيخ العلم والمعرفة وتوظيف التقنية للوصول الى الرقي الحضاري.

ب- الرسالة الاستراتيجية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					5-رسالة الشركة واسعة بحيث تحقق استثمار الفرص الجديدة لخدمة المجتمع.
					6- يتم صياغة رسالة الشركة بحيث توضح الخصائص الفريدة التي تميزها عن غيرها من الشركات.
					7 - تعبر رسالة الشركة عن الصورة الذهنية التي ترغب في بناء بيئتها.
					8-تقوم الشركة بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفق الامكانيات والموارد المتاحة.

الأهداف الاستراتيجية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					9-تضع الشركة اهدافها الطويلة الأجل والتي تسعى عن طريقها تحقيق رسالتها.
					10-تتصف اهداف الشركة بأنها واقعية وقابلة للتطبيق في الوقت المحدد.
					11- تتسم اهداف الشركة بالمرونة والقدرة على التكيف مع الظروف غير المتوقعة.
					12- تشرع الشركة بصياغة أهدافها بمشاركة جميع الأطراف المسؤولة عن تنفيذها.

التحليل الاستراتيجي

					13- تقوم الشركة بتحليل الوضع الاقتصادي العام على المستويين المحلي والعالمي للتعرف على
--	--	--	--	--	---

					الفرص المتاحة والمخاطر.
					14- تحليل الشركة بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.
					15- تهتم الشركة بدراسة وتحليل التشريعات الحكومية والقوانين والأحداث السياسية المحيطة بها على المستويين المحلي والعالمي.
					16- تشرع الشركة بالتحليل المستمر للتغيرات التكنولوجية والتقنية.

الخيار الاستراتيجي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					17- تركز الشركة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية.
					18- تضع الشركة بدائل استراتيجية مناسبة تتسجم مع الخطط الموضوعية.

					19- تضع الشركة بدائل استراتيجية مناسبة تتسجم مع نقاط القوة والضعف في الشركة.
					20- تضمن الشركة اتفاق الخيار الاستراتيجي مع ثقافتها وهيكلها التنظيمي.

الجزء الثالث / الميزة التنافسية يرجى التكرم بوضع اشارة X امام الخيار الملائم الجودة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					21- تركز ادارة الشركة على تبني مفهوم الجودة عند بناء خططها المستقبلية.
					22- تهتم ادارة الشركة على توفير الدعم المادي لتطبيق برامج لتحسين الجودة.
					23- تقوم ادارة الشركة على نشر أهداف الجودة بين كافة العاملين في مختلف المستويات الادارية.
					24- تهتم ادارة الشركة

					في المشاركة في ندوات وبرامج الجودة على المستوى الوطني.
--	--	--	--	--	--

الأبداع

					25- تتبع الشركة استراتيجيات وخطط تشجع على الأبداع والأبتكار في الأداء.
					26- تشجع إدارة الشركة جهود البحث والتطوير والأبتكار.
					27- يتم تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً لتشجيعهم على الإبداع داخل الشركة.

الكفاءة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					28- تتميز الشركة بأنخفاض تكاليف التوزيع والترويج مقارنة مع المنافسين.
					29- تقدم الشركة أسعاراً لمنتجاتها أقل من أسعار المنافسين.
					30- تحتفظ الشركة

					بتشغيل وأستخدام المعدات بأقصى كفاءة ممكنة.
					31- تقوم الشركة بتأمين المواد الخام والمكونات بأقل تكلفة من المنافسين.

الاستجابة للعميل

					32- تتعامل المنظمة مع متطلبات العميل وتبذل قصارى جهدها لتلبيتها
					33- يتم تلبية جميع احتياجات العميل بدقة وسرعة
					34- تهتم ادارة الشركة بالشكاوى المقدمة من العميل وتعمل على معالجتها
					35- تعمل الشركة على الحفاظ على خصوصية العميل

ملحق (ب)

اسماء المحكمين

الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	مكان العمل
مدحت الطراونة	أستاذ دكتور	إدارة اعمال	جامعة مؤتة
أيمن القطاونة	أستاذ دكتور	إدارة اعمال	جامعة مؤتة
إياد الرواشدة	أستاذ دكتور	إدارة اعمال	جامعة الطفيلة
احمد ابو زيد	استاذ مشارك	إدارة اعمال	جامعة مؤتة
هارون الطراونة	استاذ مشارك	إدارة اعمال	جامعة البلقاء التطبيقية
الدكتور سطاتم العمرو	استاذ مشارك	إدارة اعمال	جامعة البلقاء التطبيقية

المعلومات الشخصية

الاسم: أسيل رافت الطراونة

الكلية: الأعمال

التخصص: إدارة أعمال - MBA

العنوان: الكرك