



# أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لدى

## المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### - دراسة ميدانية على محافظة جنوب الشرقية -

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

تخصص إدارة الاعمال

إعداد

رحمة بنت علي بن خماس الداودية

إشراف الدكتور

أكرم إسماعيل سمور

2022م/1443هـ

## إجازة الرسالة

أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة - دراسة ميدانية على محافظة جنوب الشرقية-

اعدتها الطالبة /

رحمة بنت علي بن خماس الداودية

نوقشت هذه الرسالة يوم الاحد بتاريخ 29 / 5 / 2022م وتم إجازتها .

المشرف

د. أكرم إسماعيل سمور

### أعضاء لجنة المناقشة

الاسم :

التوقيع :

1. دكتور أكرم إسماعيل سمور /المشرف

.....

2. دكتور خالد دهليز / محكم داخلي

.....

3. دكتور فادي عبد المنعم عبد الفتاح / محكم داخلي

.....

4. دكتور راشد المطاعني / محكم خارجي

.....

## الإقرار:

### إقرار الباحثة

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى ، كما أن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحثة الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة

الباحثة :

الأسم : رحمة بنت علي بن خماس الداودية

التوقيع : .....

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ

الْحَكِيمُ))

صدق الله العظيم

(سورة البقرة: 32)

# شكر وتقدير

الحمد لله حمد الشاكرين ، لمن أوجدنا من العدم واحاطنا من فضله بجميل النعم وبإذنه نرقى إلى أعلى القمم ربنا عز وجل ، وصل اللهم وسلم على خاتم الأنبياء حبيبنا ونبينا محمد - صل الله عليه وسلم- ، صلاة تسمو بنا أرفع الدرجات وتُحقق لنا بها أعظم الأمنيات .

يسرني أن أخص بالشكر الجزيل لعائلي الكريمة على دعمهم المعنوي ومساندتهم لي على إكمال هذه الدراسة، حيث كانوا خير عونٍ لي طيلة مدة دراستي احتووني بدعائهم وتشجيعهم وعطائهم المستمر، فلهم جزيل الشكر، كما أدين بوسع الشكر والامتنان بعد الله تعالى في انجاز هذه الرسالة واخراجها بالصورة المطلوبة إلى المشرف الدكتور الفاضل/ أكرم أسماعيل سمور، الذي منحني من جهده ووقته ونصائحه ليزودني بالمعرفة التي كانت لي السبيل لتقديم هذه الرسالة، كما أتمنى أن أكون قد وفقت في تحقيق الأفضل، وأسأل الله أن يجزيه خير الجزاء ويمده بالصحة والعافية.

وأوجه بالشكر لكل من ساندني في انجاز هذه الدراسة وأمدوني بالتوجيهات والنصائح للخروج بأفضل النتائج، فلهم مني خالص الود والعرفان. وختاماً أدعو الله ان يكون هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم ويجعله علمًا نافعًا رافعًا لي، ويمهد لي به سبيلًا إلى جنته.

الباحثة

# إِهْدَاء

إلى من أفنت عمرها في سبيل راحتي، وغمرتني بحبها وحنانها.... أمي الحبيبة  
إلى قدوتي وعضيدي الذين شاء القدر أن يغيبهم عن حياتنا والدي وأخي الغالين. ألف رحمة ونور عليهم  
إلى من أمدني بالإصرار والتحدي والامل .... زوجي الغالي  
إلى من أرنو لأرى مستقبلهم المزهر بإذن الله.... أولادي فلذة كبدي  
إلى من نشأت معهم وسكنوا قلبي ووجداني .... سندي وذخري ... إخواني وأخواتي  
إلى كل من ساندني وشجعني على مواصلة المشوار " أخوتي الذين لم تدهم أمي "  
وإلى كل من يحمل لي في قلبه مشاعر الحب والإخلاص بلا عدد ...  
إلى مؤسستي وبيتي الثاني " هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " ... وكل من ينتمي إليها  
وإلى المؤسسة التعليمية التي منحتني فرصة الدراسة والكفاح وتحقيق الحلم -جامعة الشرقية  
أهدي إليكم جميعا ... جهدي المتواضع، وأتمنى أن ينال قبولكم ورضاكم ...

الباحثة

## المخلص

أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- دراسة ميدانية في محافظة جنوب الشرقية-

هدفت الدراسة الى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات لكونه الانسب لموضوع الدراسة، وتمثلت العينة في (335) من أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حاملي بطاقة ريادة الاعمال من مجتمع الدراسة البالغ (1635). وتم تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss). وقد خلصت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها وجود موافقة عالية لاستجابات أفراد العينة لمجالات واقع التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ، ووجود أثر بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي وابعاده في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها حرص المؤسسات التي ترغب في الاستدامة والنمو بتطبيق التخطيط الاستراتيجي ، ضرورة الاستفادة من الكوارث الطبيعية والأوضاع السياسية والاقتصادية لتحديد الخطط المناسبة للتعامل معها ، ضرورة انسجام رؤية ورسالة المؤسسة مع الخطط التنموية والاستراتيجية بالدولة.

الكلمات المفتاحية: الادارة الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، الميزة التنافسية، المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة

## Abstract

The impact of strategic planning in enhancing the competitive advantage of small and medium enterprises

– A field study in South Al Sharqiyah Governorate–

The study aimed to know the impact of strategic planning in enhancing the competitive advantage of small and medium enterprises. The study used the descriptive analytical approach to collect information because it is the most appropriate for the subject of the study, and the sample consisted of (335)

owners of small and medium enterprises who hold an entrepreneurship card from the study population of (1635). The data collected from the sample members were analyzed by using the statistical package for social sciences (spss). The study concluded a number of results, the most important of which is the presence of high approval of the responses of the sample members to the realities of strategic planning and competitive advantage in the small and medium enterprises under study, and the presence of an impact between the dimensions of strategic planning and its dimensions in enhancing the competitive advantage of small and medium enterprises, and the study recommended several recommendations, the most important of which is keenness Institutions that desire sustainability and growth by applying strategic planning, the need to take advantage of natural disasters and the political and economic conditions to determine appropriate plans to deal with them, the need for the institution's vision and mission to be consistent with the country's development and strategic plans.

Keywords: strategic management, strategic planning, competitive advantage, small and medium enterprises



## قائمة المحتويات

.....	صفحة الغلاف
.....	الإقرار
أ .....	الشكر والتقدير
ب .....	الاهداء
ت .....	المستخلص
ج .....	المحتويات
خ .....	الجداول
ر .....	الاشكال
.....	الفصل الأول : إشكالية الدراسة وأهميتها
1 .....	المقدمة
2 .....	مشكلة الدراسة
3 .....	أسئلة الدراسة
3 .....	اهداف الدراسة
4 .....	فرضيات الدراسة
5 .....	أهمية الدراسة
6 .....	حدود الدراسة
7 .....	محددات الدراسة
7 .....	مصطلحات الدراسة
.....	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة
9 .....	المبحث الأول: الإطار النظري
10 .....	المطلب الأول: الإدارة الاستراتيجية
18 .....	المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي
35 .....	المطلب الثالث: الميزة التنافسية
43 .....	المطلب الرابع: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية
45 .....	المطلب الخامس: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
49 .....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة واجراءاتها
70 .....	منهج الدراسة
70 .....	مجتمع الدراسة وعينتها
71 .....	انموذج الدراسة

72	وصف المتغيرات الديموغرافية والبيانات العامة لأفراد عينة الدراسة .....
82	أداة الدراسة ومصادر جمع المعلومات .....
83	صدق أداة الدراسة وثباتها.....
84	المعالجات الإحصائية.....
87	الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها .....
88	تحليل النتائج .....
124	اختبار الفرضيات لفرضيات الدراسة .....
	..... الفصل الخامس: التوصيات والمقترحات .....
131	مناقشة النتائج .....
136	التوصيات .....
137	المقترحات .....
138	الخاتمة .....
139	المراجع والمصادر.....
150	الملاحق .....

## قائمة الجداول

- (2.1) تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جنوب الشرقية..... 48
- (3.1) عدد الاستبانات التي تم توزيعها والمسترجعة الصالحة للتحليل..... 71
- (3.2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمستويات متغير الجنس..... 73
- (3.3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمستويات متغير العمر..... 73
- (3.4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمستويات متغير المؤهل العلمي..... 74
- (3.5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمستويات طبيعة المؤسسة..... 75
- (3.6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمستويات نوع النشاط..... 75
- (3.7) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمستويات نوع المؤسسة..... 76
- (3.8) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمستويات عمر المؤسسة..... 77
- (3.9) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمستويات متغير الوظيفة..... 77
- (3.10) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمستويات جهة تمويل المؤسسة..... 78
- (3.11) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمستويات وضع المؤسسة..... 78
- (3.12) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمستويات عدد العمانيين..... 79
- (3.13) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمستويات عدد الوافدين..... 80
- (3.14) تصحيح عبارات الاستبانة..... 82
- (3.15) معامل ثبات محاور أداة الدراسة حسب معامل (الفا كرو نباخ)..... 84
- (4.1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بمجالات واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ..... 88
- (4.2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة

90 .....	بمجال رسالة المؤسسة
(4.3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بمجال رؤية المؤسسة
92 .....	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بمجال
(4.4)	تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة
93.....	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بمجال
(4.5)	تحديد أهداف المؤسسة
95 .....	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بمجال
(4.6)	تحديد الخطط والاستراتيجيات
97 .....	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بمجال
(4.7)	تنفيذ الخطط الاستراتيجية ومتابعتها
99 .....	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بمستوى
(4.8)	القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة
101 .....	نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر رسالة المؤسسة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة
(4.9)	نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر رؤية المؤسسة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة
104 .....	نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر رؤية المؤسسة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة
(4.10)	نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر رؤية المؤسسة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة
105 .....	نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة
(4.11)	نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر تحديد أهداف المؤسسة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة
106 .....	نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر تحديد أهداف المؤسسة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة
(4.12)	نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر تحديد أهداف المؤسسة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة
107 .....	نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر تحديد أهداف المؤسسة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

- (4.13) نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر تحديد خطط المؤسسة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة..... 108
- (4.14) نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر تنفيذ خطط المؤسسة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة..... 109
- (4.15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) للفروق بين متوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس..... 110
- (4.16) تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لمتغير عمر المستجيب..... 111
- (4.17) تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي..... 113
- (4.18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) للفروق بين متوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لمتغير طبيعة المؤسسة..... 114
- (4.19) تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لمتغير نوع النشاط المؤسسة..... 115
- (4.20) تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لمتغير نوع المؤسسة..... 116
- (4.21) تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لمتغير مدة عمر المؤسسة..... 117
- (4.22) تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لمتغير الوظيفة..... 118
- (4.23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) للفروق بين متوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لمتغير جهة تمويل المؤسسة..... 119
- (4.24) تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لمتغير نشاط المؤسسة..... 120
- (4.25) لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) للفروق بين متوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لمتغير وضع المؤسسة..... 121
- (4.26) تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد العمانيين..... 122
- (4.27) تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد الوافدين..... 123
- (4.28) اختبار فرضيات الدراسة..... 125

## قائمة الاشكال

- (2.1) مراحل الإدارة الاستراتيجية ..... 16
- (2.2) مراحل التخطيط الاستراتيجي ..... 26
- (2.3) معوقات التخطيط الاستراتيجي ..... 30
- (2.4) مستويات التخطيط الاستراتيجي ..... 32
- (2.5) عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جنوب الشرقية ..... 47
- (3.1) انموذج الدراسة ..... 72

## الفصل الأول

### إشكالية الدراسة وأهميتها

- 1.1 المقدمة
- 1.2 مشكلة الدراسة
- 1.3 أسئلة الدراسة
- 1.4 أهداف الدراسة
- 1.5 فرضيات الدراسة
- 1.6 أهمية الدراسة
- 1.7 حدود الدراسة
- 1.8 محددات الدراسة
- 1.9 مصطلحات الدراسة

## 1.1 المقدمة

في ظل التغيرات السريعة في القرن الحادي والعشرين برزت العديد من التحديات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية وغيرها التي أثرت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث وضعتها في بيئة تنافسية شديدة لذلك اهتمت هذه المؤسسات بالبحث عن تبني أساليب استراتيجية جديدة في الإدارة لضمان بقاءها ونموها، لذلك ظهرت أهمية التخطيط الاستراتيجي (بخارى وعلي، 2020). حيث يعد التخطيط الاستراتيجي من الأساليب الإدارية الحديثة والمواضيع المهمة والمفاهيم المرتبطة بالإدارة الناجحة فهو مطلب أساسي لجميع المؤسسات يساهم في تحليل البيئة ومواجهة التحديات وتقييم القرارات (البابا، 2019، ص3). كما يوضح مسار عمل المؤسسة وينسق الجهود وينظمها من خلال تحليل البيئة وتحديد الأولويات التي تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة إضافة إلى أنه أسلوب استراتيجي لتحقيق مزايا تنافسية تعبر عن قدرة المؤسسة على استغلال الكفاءات وتشخيص القدرات، فهو يساهم في تحقيق الميزة التنافسية التي تعتبر بمثابة سلاح قوي يساهم في تحليل تحديات المنافسين ومواجهتهم، كما يساعد على تحقيق المؤسسة لحصتها السوقية وكسب رضا العملاء وزيادة الإنتاجية (مسعود، وبركات 2018) وانطلاقاً مما سبق، تحاول الباحثة في هذه الدراسة التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في محاولة لوضع تصور واضح لقياس الأثر، واستكمالاً لجهد الباحثين السابقين الذين تطرقوا لمتغيرات الدراسة، والعمل على تقديم توصيات موجزة ومحددة للقائمين على الإدارات المختلفة للمؤسسات محل الدراسة.



## 1.2: مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من التحديات التي حالت دون تحقيق أهدافها على الرغم من الجهود التي تقدمها الدول للنهوض بهذه المؤسسات وقد يرجع ذلك الى إتباع الإدارة للأساليب القديمة التي لا تركز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة مما يعيق قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها تحقيق حصة سوقية مستدامة الامر الذي افقد بعض المؤسسات القدرة على تحقيق أهدافها في ضوء التغيرات البيئية السريعة لذلك كان لا بد من النهوض بالمؤسسة لأتباع الأساليب الإدارية الجديدة وتطبيق اسلوب التخطيط الاستراتيجي الذي يضمن تحديد مسار عملها فهو أسلوب متجدد، يمكّن المؤسسات من استشراف المستقبل والتخطيط له؛ كما يُعنى بتوقع القضايا واستيعابها ووضع الاستراتيجيات المناسبة وتقييم البدائل والمفاضلة بينها لتنفيذ الاعمال بصورة تنظيمية صحيحة عليه تسعى المؤسسات التي ترغب في التطور والنمو الى استخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري منظم يساهم في تحقيق أهدافها (عودة ، 2018).

ومن خلال ما سبق سرده كان لا بد من التوجه الاستراتيجي لدمج البعد الاستراتيجي التحليلي في دعم القدرات التنافسية للمؤسسة كنتيجة لما يحققه هذا البعد من فهم عميق لمتغيرات العمل، وتحليلها من أجل تنفيذ الخطط الاستراتيجية للمؤسسة في ضوء ما خطط له حتى تستطيع المؤسسة ضمان مكانتها السوقية والمحافظة على الريادة في ظل التنافس على المستويين المحلي/ العالمي، لذا نطرح أسئلة الدراسة والتي نهدف من خلالها التحقق من أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية.

### 1.3: أسئلة الدراسة

جاءت هذه الدراسة للكشف عن واقع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان خاصة محافظة جنوب الشرقية على الرغم من الدعم المقدم لها ورعايتها من جانب الحكومة ومحاولة معرفة العوامل المرتبطة بنجاح بعضها وفشل البعض الآخر، والعوامل المتمثلة في أهمية التخطيط الاستراتيجي وأبعاده التي حددتها هذه الدراسة، والقدرات المتعلقة بتعزيز القدرات التنافسية لهذه المؤسسات، ومدى توفرها بما يتيح لها القدرة على التعامل مع المتغيرات والمستجدات التي تواجهها في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر من هنا نطرح التساؤل الآتي :

ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ وتدرج تحته التساؤلات الآتية:

- 1) ما واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟
- 2) ما هو مستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟
- 3) هل هناك فروق إحصائية في الميزة التنافسية تعزي للبيانات الديموغرافية في المؤسسات محل الدراسة؟

### 1.4: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى معرفة أثر " التخطيط الاستراتيجي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق الأهداف المعبرة عن التساؤلات المبحوث فيها، وعليه كانت أهداف الدراسة كالتالي:

- 1- التعرف إلى مستوى تصورات المبحوثين نحو ممارسة أبعاد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان.

2- التعرف إلى مستوى تصورات المبحوثين نحو تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان.

3- تقديم مجموعة من التوصيات المرتكزة على نتائج الدراسة والتي من شأنها أن توضح دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 1.5: فرضيات الدراسة

في ضوء العلاقات التي توصلها المتغيرات في الجانب النظري وضعت مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية الآتية:

(أ) الفرضية الرئيسة الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (تشكيل رؤية المؤسسة - صياغة الرسالة - تحليل البيئة - تحديد الأهداف - تحديد الخطط والاستراتيجيات - تنفيذ الخطط والاستراتيجيات ومتابعتها) في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

\* الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشكيل رؤية المؤسسة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

\* الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة رسالة المؤسسة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

\* الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل بيئة المؤسسة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الأهداف في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

\* الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة وصياغتها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

\* الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ وتقييم الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

(ب) الفرضية الرئيسة الثانية: تختلف ادراكات مفردات عينة الدراسة للأبعاد الستة للتخطيط الاستراتيجي وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، المهنة).

1.6: أهمية الدراسة

(1) الأهمية العلمية:

1- زيادة الوعي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية

2- مراجعة ما كُتب من الفكر الإداري المعاصر عن مواضيع الدراسة والعمل على توضيح متغيرات الدراسة بشكل وافي من خلال المسح الميداني.

3- التعرف على مستويات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات، وتأثيره في مدى اسهامه في تعزيز الميزة التنافسية لها.

4- حداثة الموضوع الذي تتناوله الدراسة ومدى مساهمته المتوقعة في تطوير المؤسسات واستدامتها

5- تبحث في قطاع مهم وهو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القطاع الذي توليه الحكومة أهمية عالية وتسهم في جعله اللبنة الأساسية في تعزيز الاقتصاد الوطني.

## (2) الأهمية العملية:

تتبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من:

1- مساعدتها للقائمين على أمر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جنوب الشرقية في معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على تعزيز الميزة التنافسية، من خلال ما سوف توفره الدراسة الحالية من نتائج وتوصيات.

2- رفع مستوى الاداء بالمؤسسات محل الدراسة بصفة خاصة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسلطنة عُمان بصفه عامة.

## 1.7: حدود الدراسة

تتمثل حدود البحث بما يأتي:

أ. حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ب. الحدود المكانية: ويقصد بها الحيز المكاني الذي تتواجد به عينة الدراسة (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حاملي بطاقة ريادة الاعمال بمحافظة جنوب الشرقية).

ج. الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية للدراسة بأصحاب المؤسسات في الجهة المبحوثة. والمكلفين بإدارة تلك المؤسسات الحاملة لبطاقة ريادة أعمال.

د. الحدود الزمنية: تمثلت الحدود الزمنية للدراسة في الحيز الزمني الذي امتدت فيه الدراسة 2021-

2022م

## 1.8 : محددات الدراسة

- ندرة الأبحاث والدراسات التي تعني بالتخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في سلطنة عمان وفقا لعلم الباحثة
- تحفظ فئة من عينة الدراسة من تعبئة استمارة الاستبانة مما أثر على تأخير جمع البيانات وتحليلها
- صعوبة الانتقال لجمع البيانات لذلك اكتفت الدراسة بأداة واحدة فقط وهي الاستبانة وقد يوجد بها بعض القصور ولكن اعتمدت الباحثة دقة النتائج بناءً على استجابات أفراد العينة لأرتباطهم المباشر بالمؤسسات .

## 1.9: مصطلحات الدراسة

- أ- الإدارة الاستراتيجية: توجيه ودعم الأفراد للقيام بالأعمال المحددة، وتسهيل عمل المسؤولين في تحديد السياسات التي تساهم في اتخاذ القرارات التي من خلالها تسعى لتحقيق الأهداف. (مسعود، بركات، 2018، ص43)، وتعرف اجرائياً بأنها اهتمام الإدارة بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية من أجل رسم الأهداف المحددة وتنفيذها وتقييمها
- ب. التخطيط الاستراتيجي: عملية منظمة من العمليات والأنشطة تهدف الى تحسين أداء المؤسسات المختلفة من خلال وضع التصور الأمثل لمستقبل المؤسسة مما يساعد على تحقيق أهدافها المحددة والطويلة الاجل بأفضل الأساليب (الزهراني، 2020، ص165)، وتُعرفه الباحثة بأنه التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية للمؤسسة وتحديد الأهداف التي تتوافق مع الإجابة على سؤال " إلى أين نحن ذاهبون".

ت. الميزة التنافسية: قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات واتباع أساليب تساعد المؤسسة على تأدية أعمالها بمهارات تفوق المنافسين مثل الابداع في التسويق أو جودة المنتج أو غيرها. (الغريب، 2021، ص668)، وتعرف اجرائيا التفرد بامتلاك المؤسسة للموارد والإمكانات والتكنولوجيا التي توظفها لتحقيق عوائد وارباح مستمرة تضمن لها البقاء والنمو.

ث. الرؤية: طموحات وتطلعات تهدف المؤسسة الى تحقيقها من خلال ترجمة الصورة الذهنية للمستقبل المتوقع للمؤسسة. (القاضي، أبوبكر، 2021، ص264)، وتعرف اجرائيا بأنه حلم مكتوب وواضح ومفهوم ومناسب لإمكانات المؤسسة وقابل للتغيير.

ج. الرسالة: هدف المؤسسة الذي تطمح تحقيقه وهي تعكس نشاطها وهويتها كما تعتبر المرشد الرئيسي لكافة القرارات والاعمال. (صقور، الصرن، 2018، ص28)، وتعرف اجرائيا بأنها وثيقة يكتب فيها طبيعة النشاط التي تعمل فيه المؤسسة.

ح. الأهداف الاستراتيجية: النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل القريب أو البعيد من خلال القيام بأعمال محددة وضمن استراتيجية واضحة (الخفاجي، 2019، ص30)، وتُعرف اجرائيا بأنها غايات المؤسسة والطموحات التي تتوقع تحقيقها.

خ. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: مؤسسات تحددها عدد من الاعتبارات في كل دولة مثل عدد العمال والايادات وحجم المؤسسة. (قرامز، 2018، ص935)، وتُعرف اجرائيا بأنها مؤسسات تضم مجموعة من الاعمال يقوم بها عدد من العمال وتصنف حسب لوائح ومعايير محددة.

## الفصل الثاني

### 2.1 : المبحث الأول: الإطار النظري الادبي للدراسة

- المطلب الأول: الإدارة الاستراتيجية
- المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي
- المطلب الثالث: الميزة التنافسية
- المطلب الرابع: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية
- المطلب الخامس: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### 2.2: المبحث الثاني: الدراسات السابقة

- المطلب الأول: التعقيب على الدراسات السابقة
- المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة



## المطلب الأول : الإدارة الإستراتيجية

### تمهيد

بسبب الضغوط التي واجهتها المؤسسات سعت الى التفكير في إيجاد الحلول التي تعينها على إدارة الوضع الحالي وإدراك المتوقع وكيفية الانتقال بالمؤسسة الى بر الأمان أمام التطورات التي فرضتها البيئة الخارجية والظروف المحيطة كالظروف الاقتصادية والسياسية والتشريعية والاجتماعية وغيرها لذلك ظهر ما يسمى بالإدارة الاستراتيجية وهي كلمة يونانية مشتقة من " استراتيجيوس " وتعني الفعل أو القائد وهي متعلقة بالخطط العسكرية ، فالاستراتيجية تعبر عن التفكير والتخطيط الاستراتيجي الذي يهدف الى تحديد الاستراتيجيات والاجراءات التي تضمن للمؤسسة الاستدامة والنمو ، كما تركز الإدارة الاستراتيجية على تحليل الفرص والمشكلات والتحديات التي تواجهها الإدارة وتؤثر على نمو المؤسسة وتقدمها (الصمادي ، والحيالي 2021، ص28). و نتناول في هذا المبحث :

2.1.1 : مفهوم الإدارة الاستراتيجية

2.1.2 : أهمية الإدارة الاستراتيجية

2.1.3 : اهداف الإدارة الاستراتيجية

2.1.4 : مراحل الادارة الاستراتيجية

## 2.1.1 : مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تعكس الإدارة الاستراتيجية أداء المؤسسة على المدى القصير والطويل وتعتبر من العلوم المتطورة لذلك عكف الكتاب والباحثين في دراسة هذا الحقل الواسع والوقوف على كل ما تحتويه هذه الإدارة من أسس ورؤى مستقبلية تعين المؤسسات على إدارة أعمالها في هذا العالم المتسارع ، وكان من الضروري تواجدها قيادات إدارية ناجحة تتميز بالفكر الاستراتيجي الذي يحتم عليها تحديد رؤية واضحة للمؤسسة وفق استراتيجية محددة تستطيع المؤسسة من خلال تطبيقها أن تضمن حصتها السوقية وسط عالم ريادة الاعمال الذي يتميز بالمنافسة والنمو.

وتباينت آراء الباحثين والمفكرين الاقتصاديين حول تعريف الإدارة الاستراتيجية وسوف نتناول في هذا السياق بعضاً منها :

الإدارة الاستراتيجية " فن القيادة فهي ترتبط العديد من الميادين والعلوم السياسية والإدارية والتكنولوجية وغيرها من العلوم " . (صقور و الصرن ، 2018، ص10).

وتُعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها " السلطة المسؤولة عن رسم مستقبل المؤسسة وتحديد أهدافها طويلة المدى ووضع الاستراتيجية التي من خلالها يتم العمل على تحقيق الأهداف وتقييمها". (الغريب ، 2021، ص665) .

وعُرفت أيضا بأنها "مجموعة من السياسات والقرارات التي تصيغها الإدارات العليا وتعتمد عليها في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة بعد صياغة رؤيتها ورسالتها التي تتوافق مع البيئة الداخلية والخارجية". (القاضي وأبو بكر، 2021، ص263).

كما عرفت بأنها " استخلاص مهمة المؤسسة الأساسية والرؤية ووضع استراتيجيات واهداف طويلة المدى السعي للحصول على الميزة التنافسية بواسطة مجموعة من الأسس والإجراءات التي يتبعها المدراء من خلال وضع الخطط الاستراتيجية لرفع الأداء وتعظيم الربح . ( ANAND,2020,P7 )

ووصفتها مقدم (2020،ص88) في دراستها بأنها " التخطيط لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في ظل وجود المنافسين والقدرة على التفوق والتأثير عليهم من خلال تحليل البيئة الداخلية " نقاط القوة والضعف " والبيئة الخارجية " الفرص والتهديدات " .

وأشار اليها ( Aleneil,2019,P750 ) في دراسته بأنها " التحدي الذي تواجهه المؤسسة للبقاء في الصدارة وتحقيق النمو حيث أن إدارة بدون استراتيجية هي إدارة بدون تنظيم ولن تستطيع تحقيق أهدافها بكفاءة وتحقيق التطوير .

كما عُرُفت بأنها من اختصاص الإدارة العليا لأنها تعتمد على المهارة والقدرة على تحليل بيئة المؤسسة وضمان تحقيق الأهداف وفق الاستراتيجية المحددة .(موسى ، والصريرة ، 2021 )

من خلال الاطلاع على تعاريف الإدارة الاستراتيجية في الدراسات السابقة نرى بأنها جميعا تتفق في أن الادارة الاستراتيجية هي :

- مجموعة من القرارات والافعال الإدارية
- علم وفن وتوقع المستقبل
- صياغة رؤية ورسالة واهداف المؤسسة
- تحقيق اهداف قصيرة وطويلة المدى
- مرتبطة بوجود إداريين استراتيجيين متميزين
- توجيه ورقابة وتقييم للخطط الاستراتيجية

وتعتبر الإدارة الاستراتيجية هي إدارة تحليلية تعتمد على التوقع واستخلاص الأفكار وتحديد المسار الذي ينبغي على المؤسسة السير عليه لتحقيق غاياتها ، وعلى المدراء والمشرفين على المؤسسة فهم كيفية التخطيط لصياغة الرؤى المستقبلية القائمة على اقتناص الفرص وتخصيص الموارد وإدارتها بأسلوب استراتيجي يضمن لها تحقيق النتائج المتوقعة .

من خلال ما سبق تؤكد الباحثة بأن الإدارة الاستراتيجية هي عملية مركبة متداخلة تتكون من وضع الرؤية وتحديد الرسالة وبلورتها من خلال تحديد غابات وأهداف المؤسسة ، والتي يتم إعدادها استناداً على مخرجات التحليل البيئي للمؤسسة ، ويتم تحقيق تلك الرسالة والغايات والأهداف من خلال تطبيق الاستراتيجيات التي يتم اختيارها بين بدائل محددة والعمل باستمرار على تقويم وتطوير تلك الاستراتيجيات لتناسب مع ظروف المؤسسة التي تعتمد على مجموعة من الأسس نذكرها في السياق التالي ..

## 2.1.2 : أهمية الإدارة الاستراتيجية

أصبح تطبيق الاستراتيجية من ضروريات الإدارة فهي تعتبر من العمليات الإدارية الحديثة التي تعمل على تنظيم العمل وتمكن المؤسسة من الاستمرار وتحقيق أهدافها وبالرغم من صعوبة تطبيقها لأنها تحتاج الى الكثير من الموارد الملموسة وغير الملموسة وتتجلى أهميتها من حيث أنها تساعد على :

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية والعمل على خلق توافق بينهما، زيادة الموارد ووضع الخطط طويلة الأجل، وتمكن المدراء من إيجاد كوادر متميزة قادرة على الابتكار(عمر، وعايض،2020)
- صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها وتصنيف الوظائف وتحديد القرارات التي من شأنها أن تساعد على رفع قدرات المنظمة وتحقيق أهدافها وغاياتها .(القاضي، وأبوبكر،2021، ص263)

○ التركيز على تنمية الموارد ومواءمة إدارة المعلومات والإدارة المالية وإدارة العمليات الاستراتيجية داخل المؤسسة (Aasim,2018)

○ مراقبة الأوضاع الاقتصادية والتنبؤ بالمستجدات البعيدة المحتملة والعمل على صياغة الخطط لمواجهة هذه المتغيرات المفاجأة وإيجاد الحلول المناسبة. (مقدم ، 2020 ، ص87)

○ تساهم في تطوير الأفكار والتوقع الدقيق للنتائج المحتملة وتحسين الاداء المالي للمؤسسة واستجابة المدراء للمؤثرات والمتغيرات الداخلية والخارجية. (الجنابي ، 2019 ، ص33)

○ معرفة التطور التكنولوجي والقدرة على خلق وابتكار طرق جديدة للمنافسة وتحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تمكن من التصدي للتحويلات المفاجئة والتكيف مع المحيط (طايبي،2020،ص540) .

للإدارة الاستراتيجية أهمية بالغة حيث أنها تلامس كل جوانب وإدارات المؤسسة الداخلية والخارجية ومن خلال ذلك نستطيع أن نصف الإدارة الاستراتيجية بأنها منظار المؤسسة الذي يوضح لها صورة كاملة من خلال استقراء الحاضر واستشراف المستقبل للمؤسسات المنافسة والذي على اثره تستطيع صياغة استراتيجيتها الواضحة القابلة للتكيف مع المتغيرات مستغلة تحليل الفرص والإمكانيات المتوفرة لديها والتي تعتبرها مصدر قوتها حتى تستطيع مواكبة التطورات من أجل النمو وضمان البقاء في سوق المنافسين .

### 2.1.3 : اهداف الإدارة الاستراتيجية

لعملية الإدارة الإستراتيجية العديد من الأهداف والمنافع على المستوى الوظيفي والمهني والمؤسسي والمجتمعي، وجميع تلك الأهداف تدور حول تقليل مستوى عدم التأكد قي بيئة القرارات، وضمان جودة

تلك القرارات لتحسين أداء ونتائج أعمال المؤسسة، وتنمية قدراتها وتحسين أنظمتها وسياساتها، وتمكين المؤسسة من التفاعل مع بيئاتها والتعامل الناجح مع المشكلات والأزمات التي تواجهها . وتعتبر الاستراتيجية هي بمثابة السلاح الذي تمتلكه المؤسسة وتستطيع به مواجهة التهديدات والتحديات التي تواجهها في عالم الاعمال .

ومن اهداف الإدارة الاستراتيجية التي تم رصدها لبعض الباحثين والمفكرين :

○ إبراز القيادات الاستراتيجية التي تتميز بالكفاءات ، والتخطيط السليم للمشاريع ذات التوجه الريادي وبناء مقومات التوجيه والرقابة والتقييم (الخفاجي،2019، ص30).

○ القدرة على مواجهة المنافسين والتصدي لهم ، ورفع قيمة المؤسسة في المجتمع وتهيئتها لأمكانية التعديلات على البيئة الداخلية ، والقدرة على اتخاذ القرارات السليمة (الكفاوين والزعبي ،2021)).

○ التنبؤ بالمستقبل ومحاولة إيجاد السبل والوسائل التي تمكن المؤسسة من النجاح ، وتحقيق الأفضل مقارنة بالمنافسين ، والمرونة في التكيف مع المتغيرات وتحقيق الريادة ( Todorov ).

(H.Akbar,2019

○ بناء ميزة تنافسية تضمن للمؤسسة البقاء في سوق المنافسين (بلجزيه ، وآخرون ،2019، ص158).

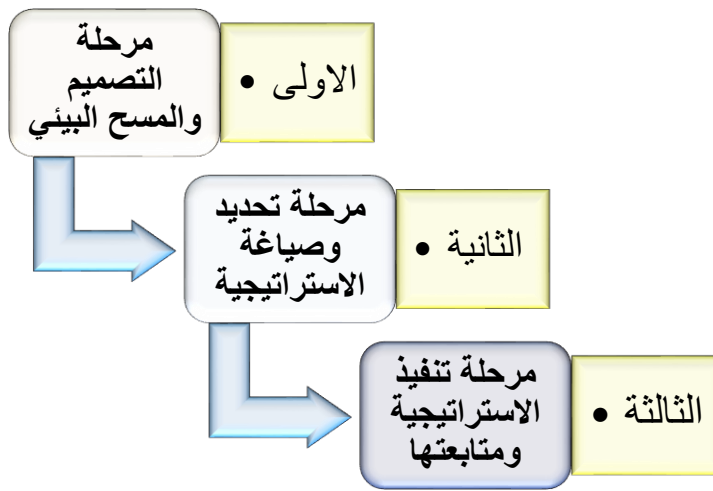
○ رسم الخطط المستقبلية للمؤسسة وذلك لتتمكن من توفير الكفاءات التي تستطيع الابتكار وإيجاد البدائل في ضوء توفر الإمكانيات المناسبة لتحقيق الأهداف المرغوبة.(أبوجمعه ، والحامدي

،2020،ص302).

#### 2.1.4 : مراحل الإدارة الاستراتيجية

تعتبر الإدارة الاستراتيجية منهج متكامل يحتوي على معلومات قيمة يتم تحديثها والتعديل عليها ضمن خطة استراتيجية واضحة وبصورة مستمرة بهدف التطوير لمواجهة المتغيرات المستقبلية ، فهي عملية مترابطة ومنظمة تتكون من عدة مراحل متتابعة ولا يمكن الانتقال الى مرحلة دون الانتهاء من السابقة

كما يوضحه الشكل (2.1) والذي تم اقتباسه من دراسة الجنابي (2019) :



شكل (2.1)

#### مراحل الإدارة الاستراتيجية

ويوضح النموذج السابق مراحل الإدارة الاستراتيجية والتي نتناولها في التفصيل التالي :

1. مرحلة التصميم والمسح البيئي : تهتم بصياغة الرؤية والرسالة التي ترغب المؤسسة في أن تكون عليها ، ويرى كل من (صقور ، 2020، ص9) و(طايبي ، 2020، ص542) أن هذه المرحلة يتم فيها تحديد الأهداف و تحليل البيئة الداخلية ( القوة والضعف ) وتحليل البيئة الخارجية(الفرص والتهديدات).

2. تحديد وصياغة الاستراتيجية : تحدد في هذه المرحلة الاستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة كما يتم فيها تحديد الأنشطة المتعلقة بكل وحدة بالمؤسسة ووضع معايير التقييم التي على أثرها يتم تحديد الخيار الاستراتيجي الذي يحقق أهداف المؤسسة (الجنابي،2019، ص34) ، وفي هذه المرحلة يقوم المدراء بإقتراح الاستراتيجيات وتصنيفها حسب الأولوية ليتم المفاضلة بينها وتحديد القرارات والمهام التي تسند لكل وحدة إدارية (القاضي، وأبوبكر ،2021،ص264)

3. تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها : يتم في هذه المرحلة تنفيذ الاستراتيجية حسب الأنشطة والبرامج المحددة ومراقبة تنفيذها من حيث تناسبها مع المتغيرات البيئية وصحة القرارات المتخذة (مقدم ،2020،ص89) ، والتأكد من صحة الاعمال المنفذة حسب الإمكانيات والموارد المخصصة والتركيز على الأداء السابق ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المتوقعة حسب مؤشرات التقييم من أجل ابتكار فرص جديدة (Andersen and others ,2019,p41)

في ظل التغيرات السريعة باتت الحاجة ملحة للتخطيط الاستراتيجي فهو يلعب دوراً فعالاً في التأثير على أداء المؤسسات ويعتبر جزء من الإدارة الاستراتيجية حيث يدعم اتخاذ القرارات ويحقق أهدافها على المدى البعيد ، كما يعكس الأنشطة التي تمارسها القيادات الاستراتيجية لذلك سوف نتناوله كمطلب ثاني لأهميته في تحديد مسار المؤسسة.(الزهراني ، 2020 ، ص164)



## المطلب الثاني : التخطيط الاستراتيجي

### تمهيد

ارتبط التخطيط الاستراتيجي قديماً بوضع الخطط في المعارك ولكن زاد استخدامه حديثاً لدى المؤسسات التي تهتم بتحليل بيئتها وتسعى للنمو وقد وضحت الدراسات والأبحاث التي تناولت الحديث عن الإدارة الاستراتيجية أن التخطيط الاستراتيجي يختلف عن التخطيط العادي الذي يقتصر على تحليل التغيرات المتوقعة في الاتجاهات الحالية لذلك نجد أن التخطيط الاستراتيجي فهو لا يتعلق بالإدارة العليا فقط ولا تحده الاتجاهات بل يتعدى للتغيرات المستقبلية التي تهم المؤسسة (عيسان و المهدي ،2014) إذ يرتبط ارتباطاً وثيقاً ببقاء المؤسسة في عالم ريادة الاعمال ، فهو عملية إدارية فكرية تعكس التصور الشامل للمؤسسة في الوقت الراهن الذي تعيشه وفي المستقبل وما تريد الوصول اليه لذلك فإن العملية لا تكون بطريقة عشوائية ولكن ينبغي التفكير ملياً في رسم استراتيجية محددة ينبغي انتهاجها لتحقيق المطلوب لذلك فإن التخطيط عبارة عن مجموعة عمليات مستمرة مترابطة يتم على أثرها تحليل الأوضاع السائدة والمتوقعة ووضع الاستراتيجية المناسبة لها وتطبيقها من خلال آليات وبرامج وأنشطة يخصص لها الموارد المناسبة بناءً على الإمكانيات المتوفرة . وسوف نتناول في هذا المبحث :

### 2.1.2.1 : مفهوم التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو الدور الاساسي للإدارة الاستراتيجية وهو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار تحليل البيئة الداخلية والخارجية ، وعناصر الضعف والقوة والفرص والتهديدات لكل منهما ، كما يهتم بتحديد القطاعات والشرائح السوقية فهو يحدد مسار المؤسسة من بداية موقعها الحالي مروراً

بالاهداف والسياسات والاجراءات المخط لها وصولا للموقع التي ترغب الوصول اليه .  
(المحمدي،2019،ص84)

وعرفه آخر بأنه التصور الشامل للمؤسسة في الحاضر والمستقبل فهو عملية منتظمة ومنسقة يهتم بتحليل المتغيرات الداخلية والخارجية كما أنه يحدد العلاقة بينهن ويجب على تساؤل المؤسسة " الى أين نحن ذاهبون " (ذيب،2019،ص27)

وأشار الابروي (2020،ص310) في دراسته بأن التخطيط الاستراتيجي " أسلوب منظم وهو بمثابة الأساس للمؤسسة والذي تعتمد عليه في إعداد الخطط وتحديد القرارات لأختيار الاستراتيجيات الملائمة التي تحقق منفعة مستمرة على المدى الطويل.

في حين اعتبره آخر بأنه " منهج علمي يعتمد عليه في تحديد الاهداف والبرامج والمشاريع والسبل التي يتم العمل بها من أجل تحقيق الاهداف طويلة المدى في ظل توفر الموارد والامكانات المتاحة للمؤسسة ، وعُرف بأنه (تصور للرؤى المستقبلية للمؤسسة ورسم وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينهما وبين بيئتها " (عثمان ، 2017)

وعرفه (مسعود ، وبركات ،2018، ص21) بأن التخطيط الاستراتيجي عملية منتظمة تعتمد على بيانات وخطط وسياسات وأنشطة وبرامج يتم تنفيذها ومراقبتها وتقييمها فهو نشاط يحدد اهداف قصيرة وبعيدة المدى تسعى المؤسسة الى تحقيقها .

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة اتفاق الباحثين في تعريف جوهر التخطيط الاستراتيجي حيث أن الجميع اتفق بأنه عنصر أساسي من عناصر الإدارة الاستراتيجية ويرتبط بربحية المؤسسة خاصة المؤسسات التي تقضي أوقاتاً طويلة في تخطيط أهدافها واستراتيجياتها، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي خياراً مهماً خاصة للمؤسسات التي تطمح أن تكون متواجدة في سوق المنافسين وهو عملية مهمة جدا

لأنه يساهم في تشكيل نظام المؤسسة ودعم الإداريين لكي يكونوا على وعي بأهدافهم ووسائل تحقيقها واختيار القرارات من أجل أداء عمل أفضل (مقدم و عدناني، 2020)

## 2.1.2.2 : أهمية التخطيط الاستراتيجي

قد يتبادر الكثير من التساؤلات عن دوافع التخطيط سواء لدى العاملين أو الإدارة وهل التخطيط فقط في مجالات ومساحات محددة ؟ أو أنه يتسع ليغطي كافة المجالات والإدارات بالمؤسسة ، ومن خلال ذلك نغزى أهمية التخطيط في كونه يهتم بتأسيس اتجاهات المؤسسة وتوقع الجديد في المستقبل حيث أنه يغطي كافة وظائف المؤسسة التسويقية والمالية والموارد البشرية والعمليات والإنتاج حتى البحوث والتطوير فهو ذو أهمية بالنسبة للمؤسسة يحدد مسارها الذي قد يتطلب إحداث تغييرات على بيئتها ، كما أنه يعني بلورة اهداف المؤسسة وتصنيفها ما بين القصيرة والطويلة مع تحديد فترة زمنية لتحقيقها . وتتزايد أهمية التخطيط الاستراتيجي كلما زادت فوائده وقد تناول الباحثين والمهتمين الحديث حول أهمية التخطيط الاستراتيجي.

وقد ذكر ( لطرشي ، 2018، ص36) في دراسته أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تساعد على توجيه مسارات واتجاهات المؤسسة ويحدد رسالتها ورؤيتها وأهدافها ، كما أنها تساعد المدراء على التفكير الاستراتيجي البناء وتخلق مواءمة بين البيئة الداخلية والخارجية .

وأضاف (Kornellus and Others , 2020 , P480) عن أهمية التخطيط الاستراتيجي بأنه يحدد اتجاه المؤسسة ويساعد على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية وتحديد الاستراتيجية الصحيحة وآلية تنفيذها وتقييمها.

ويساعد التخطيط على وضع أهداف تنظيمية طويلة الأجل تساعد المؤسسة على تطوير أداءها وتنفيذ خططها. (Mattheeussen and Spontak ,2018,P10)

وتوصلت دراسة الزهراني (2020، ص165) إلى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتمحور في عدة نقاط أهمها:

- يساعد على الاستثمار الأمثل للموارد مما يقلل التكاليف
  - العمل على تحقيق الرضا الوظيفي بين العاملين من خلال المشاركة
  - يساعد على تحديد الاستراتيجيات اللازمة التي تهم بيئة المؤسسة
- وكشفت دراسة (البلوشي، وحكيم، 2017، ص37) أن التخطيط الاستراتيجي يساعد الإدارة على العمل بجدية والتفكير الايجابي مما ينعكس ايجابياً على توزيع الاعمال التوزيع الصحيح، وخلق مواؤمة بين البيئة الداخلية والخارجية وتخصيص مواردها بالشكل الامثل(لطرش، 2018)، كما يحافظ التخطيط على مستوى الاستقرار للمؤسسة ويساعدها على تخطي العقبات ومواجهة الازمات وضمان التطور من خلال الكشف عن الفرص المستقبلية وتحقيق النتائج الاقتصادية والمالية ودعم المركز التنافسي . حيث يسهم في توقع التهديدات في البيئة الداخلية والخارجية ، إضافة الى أنه يفيد الإدارة في تحديد البدائل الملائمة ووضع مقاييس تقييم مناسبة. (المبارك، 2017)

قد تفشل كثير من المؤسسات وتتعثر وقد يعزى فشلها الى عدد من العوامل ولكن يبقى عدم وجود خطة استراتيجية واضحة للمؤسسة هو على الأرجح العامل الأكثر نسبياً لفشل ذلك اصبح التخطيط الاستراتيجي من الضروريات لنجاح المؤسسات خاصة بعد التطورات التي شهدتها العالم في مختلف

القطاعات حيث زادت حدة المنافسة في سوق ريادة الاعمال ، فأصبح قطاع التجارة قطاع متنامي يتنافس فيه الجميع على البقاء والنمو .

وترى الباحثة أن أهمية التخطيط الاستراتيجي يحدد القضايا الأساسية ويعمل على تنمية مهارات العاملين من خلال المشاركة في إختيار البدائل المناسبة للتحديات لذلك يعتبر أفضل وسيلة لأستشراف المستقبل والاستعداد له فهو أصبح من ضروريات التنمية المستدامة يعين المؤسسة على تقييم الوضع الحالي لها ومعرفة مايفترض أن تقوم به في العام التالي من خلال تحديد حجم السوق والفئة المستهدفة والأنشطة التي ترغب في الاستمرار فيها أو تطويرها وخطة مواجهتها للمنافسين .

### 2.1.2.3 : فوائد التخطيط الاستراتيجي

قد تمر أية مؤسسة بأزمة مالية أو اقتصادية او إدارية لذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يعتبر من الضروريات في أي مؤسسة فهو يسبق أي عمل فيها لأنه يحدد إتجاه واضح لأهداف وسياسة المؤسسة، إضافة الى تحسين النتائج وحل المشكلات ومساندة المدراء على التفكير الاستراتيجي من أجل تخطيط العمل بالشكل الصحيح والامثل . ومن أهم الفوائد التي أوردها (المحمدي،2019) في دراسته أنه:

- يساعد المؤسسة على اختيار الكوادر البناءة وتعزيز الابتكار
  - يساعد المدراء على التفكير وتحليل بيئة المؤسسة ومعرفة تغيرات المستقبل والتكيف معها
  - يساعد على تحديد اطار الأهداف والخطط والسياسات وتقييمها
  - قناة تواصل بين العاملين وبعضهم البعض في المؤسسة وبين العاملين والإدارة.
- كذلك من فوائد التخطيط الاستراتيجي أنه يزيد من وعي الإدارة في تفصيل الأهداف وإعداد توقيت مناسب لتحقيقها ، كما يساعد على تخصيص موارد المؤسسة وتحديد طرق استخدامها ، ويقوي من قيمة المؤسسة

في المجتمع ومع المصالح الأخرى ، ويجبر المديرون على وضع اهداف جريئة وطموحة تحتاج الى فترة زمنية لتحقيقها فهو يرسم مسار استراتيجي للمؤسسة ، ويعمل على تحقيق مصالح كثيرة للأجيال الحاضرة والقادمة .(أبوصالح 2021،ص22)

كذلك من مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي أن من خلاله تستطيع الإدارة تحليل بيئتها الداخلية ، ويساعد على تنظيم أنشطة المؤسسات وتطوير بيئة العمل من خلال ابتكار منتجات جديدة لتحقيق الاقتصاد وتنمية الموارد وظهور مؤسسات ريادية .( Alotaibi,2020,P278 )

#### 2.1.2.4: مراحل التخطيط الاستراتيجي

يتكون التخطيط الاستراتيجي من عدد من المراحل المتلاحقة وقد يُطلق عليها أبعاد التخطيط الاستراتيجي وقد تباينت آراء الباحثين والكتاب منهم من فصلها لعدد من المراحل ومنهم من جمع مرحلتين مع بعضها ونذكر بعضها ، مثل دراسة (الكسر،2020، ص2465) حيث حدد في دراسته أن للتخطيط الاستراتيجي أربع مراحل تبدأ بمرحلة الاعداد وهي التي تتمثل في تحديد الأدوات والإجراءات مع وضع الخطة الاستراتيجية ، مرحلة التحليل وهي المرحلة التي تتعلق بتحليل التوقعات حول بيئة المؤسسة والأهداف المحددة لتحقيقها ، ومرحلة التنفيذ وهي التي تتعلق بخطوات تطبيق الاستراتيجية والموارد المخصصة لتنفيذها ، واخيراً مرحلة الرقابة وهي المتعلقة بمتابعة تنفيذ خطوات الخطة الاستراتيجية أول بأول حتى يتم معالجة الأخطاء وقت اكتشافها وتصحيح المسار .

بينما حدد (الزهراني ،2020 ، ص167) أن التخطيط الاستراتيجي خمس مراحل حيث أنه فصل مرحلة صياغة الاستراتيجية عن مرحلة الاعداد ووضحها كالتالي:

➤ مرحلة الاعداد للخطة الاستراتيجية ( تتضمن وصف العمل والغرض من التخطيط والاهداف المرغوب تحقيقها وأعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي )

➤ مرحلة التحليل والمسح البيئي ( البيئة الداخلية والخارجية )

➤ صياغة الخطة الاستراتيجية ( الرؤية والرسالة والاهداف )

➤ تنفيذ الاستراتيجية (تحديد الوسائل والاليات المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية)

➤ الرقابة والتقييم (رقابة تحديد الوضع العام ، رقابة للتأكد من الأداء حسب المخطط له ، رقابة لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية )

على الرغم من اختلاف الدراسات في تحديد مراحل التخطيط الاستراتيجي إلا أن أغلب الدراسات بينت أن للتخطيط ستة مراحل وهي الشائعة ، ومن ضمنهم (بركات، ومسعود،2018،ص 23 ) الذين وضحو مراحل وابعاد التخطيط الاستراتيجي :

- تشكيل رسالة المؤسسة : تعبر الرسالة عن سبب وجود المؤسسة والغرض من تأسيسها(الكفاوين والزعبي،2021،ص21)، كما تمثل القاعدة التي يتم من خلالها تحديد الأهداف والسياسات وهي الإطار المميز للمؤسسة ، حيث تكتسب الرسالة أهميتها من خلال تحديد نوعية احتياجات العملاء ويجب على الإدارة الى أن تحدد ما يجب على المؤسسة فعله وذلك حتى تضمن تحقيق النمو والتطور (عثمان،2017،ص39)

- تحديد رؤية المؤسسة : جميع المؤسسات يكون لديها هدف تطمح الى تحقيقه وهو أين تريد أن تصل ؟ أو ماذا تريد أن تحقق ؟ وهي الأدلة الأساسية التي تحدد الأهداف المؤسسية التي تعبر عن الامال وطموحات التي ترغب المؤسسة في تحقيقها والغايات التي تأمل أن تصل اليها على المدى البعيد(القاضي،أبوبكر ،2021،ص264)، ويعتبرها(الكفاوين والزعبي ،2021،ص217) بأنها

الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة للوصول اليها وهي التي تحدد الى أين ستتجه المؤسسة ؟ أي تعتبر بمثابة خارطة الطريق لتحقيق الأهداف المحددة .

- تحليل بيئة المؤسسة : إن بيئة المؤسسة تشتمل على البيئة الداخلية " القوة والضعف" والبيئة الخارجية " التهديدات والفرص" لدى المنافسين والتي تسعى المؤسسة الى دراستها وذلك لأن تحليل البيئة يساعد المؤسسة على تحديد الأهداف والموارد المتاحة (عمر، وعايض ، 2020) وتعتبر البيئة الداخلية والخارجية من أهم الأركان الأساسية في التخطيط الاستراتيجي حيث يسهم في ضبطية المراحل المتلاحقة من التخطيط الاستراتيجي بعد ذلك .(لطرشي ،2018، ص37)

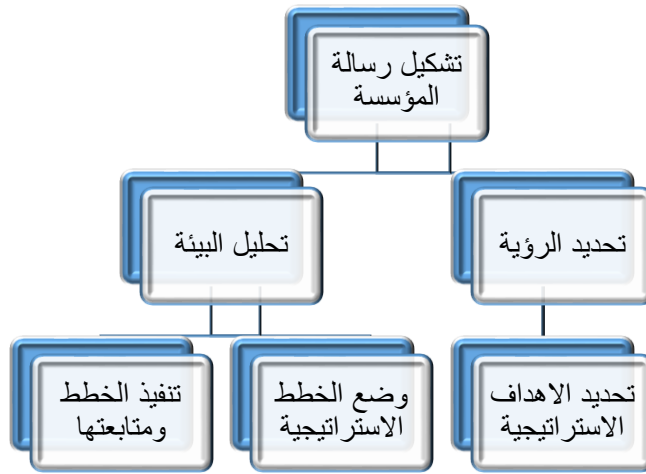
- تحديد الأهداف الاستراتيجية : تعتبر الأهداف هي العمود الفقري لعملية التخطيط الاستراتيجي ، والأهداف الاستراتيجية هي النتائج التي تطمح اية مؤسسة لتحقيقها وقد تصنف لأن تكون قصيرة أو طويلة المدى (الزهراني ،2020،ص169) ، ويجب عند تحديد الأهداف مراعاة أن تكون دقيقة وواضحة وواقعية وأن تكون مفهومة ومقبولة لدى العاملين وتتوافق مع امكاناتهم وقدراتهم ، كما أنها تكون قابلة للقياس والتقييم لمعرفة هل تم تحقيقها بناء على ما تم تحديده .(المبارك ،2017)

- وضع الخطط الاستراتيجية : تمثل صياغة الخطط الاستراتيجية المرحلة قبل الأخيرة من مراحل التخطيط الاستراتيجي ، فيها يتم تحديد الخطط المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة والتي تتوافق مع رؤية المؤسسة ورسالتها وتتناسب مع إمكانياتها ومواردها المتوفرة . وترتبط صياغة الاستراتيجية بإختيار البديل المناسب من مجموعة من البدائل التي يتم وضعها وتتناسب مع المتغيرات الخارجية والداخلية للمؤسسة وتتوافق مع الفرص والتهديدات .(البلوشي ،2017)

- تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقييمها : تعتمد هذه المرحلة على تنفيذ الاستراتيجيات المحددة مع مراعاة تكيف المؤسسة مع التغيرات ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات وتقييمها وفق الأهداف المحددة والإمكانات



المتوفرة(ظاهر،2016،ص16) ، يتطلب تنفيذ الاستراتيجية قيام الإدارة بتحديد الأهداف وتخصيص الموارد وأيضاً تحفيز العاملين حتى تضمن الإدارة تنفيذ الاعمال حسب المطلوب(صقور، الصرن،2018،ص14) ، ومرحلة التنفيذ تعتبر من أصعب مراحل التخطيط الاستراتيجي على الإدارة أو العاملين حيث يتم فيها الالتزام بالخطط والصبر والتعاون ثم تأتي مرحلة التقييم التي يتم فيها مراجعة ومقارنة ما بين المخطط له وما تم تنفيذه للوقوف على أهم الأهداف المحققة



الشكل (2.2)

## مراحل التخطيط الاستراتيجي

### 2.1.2.5: خصائص التخطيط الاستراتيجي

تتعدد خصائص التخطيط الاستراتيجي فهو عملية مستمرة تتعلق بتحديد مسار المؤسسة وتحديد أعمالها وترجمة لأفكار محددة وقد اتفق (لطرشي،2018،ص32) و (مسعود وبركات،2018،ص23) على أن الخصائص تتمحور في التالي :

❖ التخطيط الاستراتيجي عملية شاملة وتكاملية ويهتم بالأولويات

❖ التخطيط الاستراتيجي عملية واقعية وليست افتراضية

❖ يتسم التخطيط الاستراتيجي بالاستمرارية والمرونة فهو يتكيف مع المتغيرات

❖ عملية تشاركية تعني التحليل المنطقي والموضوعي للعوامل البيئية.

وأضاف آخر أن التخطيط الاستراتيجي عملية منتظمة ومستمرة ويعني بالمستقبل ، كما أنه وسيلة لدعم المسؤولين على التفكير والابتكار ، فهو يتطلب تصميم برامج ووضع آليات ، والدقة في جميع مراحلها. (البلوشي، 2017، ص34)

وترى الباحثة أن التخطيط الاستراتيجي عملية مهمة لكل مؤسسة وأن من أهم خصائص التخطيط الاستراتيجي هو الاستمرارية التي تلزم الإدارة أن تكون لديها جاهزية على وضع الخطط باستمرار ومراجعة جهودها فلا يمكن أن تكتفي الإدارة بوضع خطط لفترة زمنية ثم تتوقف ، لأن التخطيط الاستراتيجي هو تكيّف المؤسسة مع المتغيرات الخارجية وإبقاء المؤسسة في يقظة لتلك المتغيرات مما يجعلها تواكب التطورات أول بأول .

### 2.1.2.6: مقومات التخطيط الاستراتيجي

لا بد عند وضع نظام التخطيط الاستراتيجي أن يكون ضمن حدود حتى يحقق غايات واهداف المؤسسة حيث أن النظام يجب أن يتسم بالمرونة ، ودراسة اهداف المؤسسة وسياساتها ليتم على أثرها تحديد الاستراتيجية المناسبة إضافة الى الاهتمام بتوجيهات الإدارة وتنفيذ أفكارهم المتمثلة في المقترحات وأساليب الابتكار. (فاطمة، قدور، 2020)

حيث كشفت دراسة (البلوشي ، وحكيم، 2017، ص40) من مقومات التخطيط الاستراتيجي :

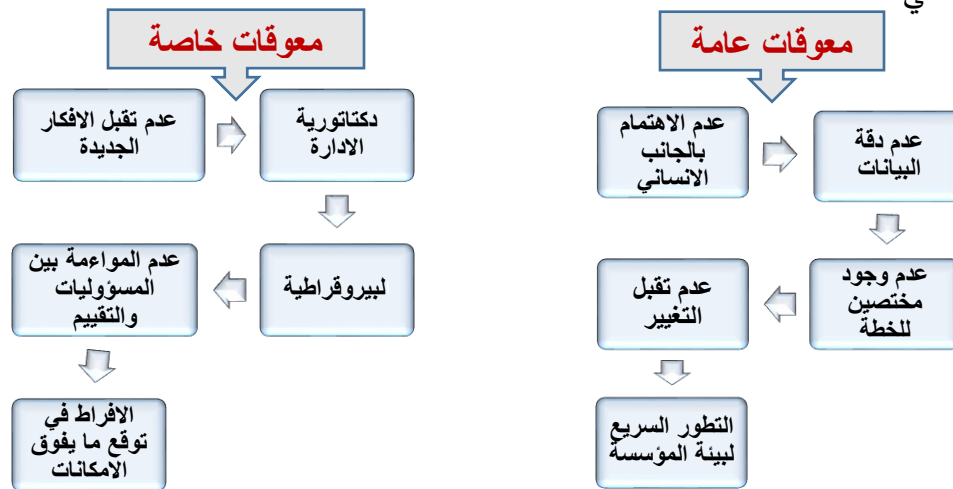
○ ان يتصف بالمرونة ليسهل تكيفه مع التغيرات المستقبلية

- ان تكون فترة انجاز الاعمال مناسبة وتتوافق مع حجم العمل ونوعه
  - مشاركة جميع المستويات والتنسيق بينها عن وضع الاستراتيجية والمفاضلة بين بدائلها وتنفيذها
  - ان يتم تخطيط الأهداف بطريقة واقعية ومراعاة إمكانية تحقيقها في ضوء الموارد المتاحة .
- كما أن من عناصر نجاح التخطيط الاستراتيجي وجود فريق متكامل يترأسه المدير القائد القادر على رسم السياسات والخطط الاستراتيجية وتقسيم المشروع الى أجزاء ومراحل وتوزيع المسؤوليات وفريق متعاون يحرص على العمل الجماعي ويسهم في تحديد اهداف وآليات تحديد الخطط التشغيلية وموارد وإمكانات تساعد على إمكانية تحقيق الأهداف وتنفيذها ومتابعة تقييمها (بركات ، مسعود، 2018، ص30)
- وتوصلت نتائج دراسة (الشامسي وآخرون ، 2008، ص110) الى أنه عند التفكير في التخطيط الاستراتيجي يجب مراعاة عدة نقاط وهي :

1. ضرورة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحديد اهداف قابلة للتنفيذ والقياس
  2. ضرورة الاستعانة بالخبرات الاستشارية في مجال التخطيط الاستراتيجي
  3. ضرورة توفير الإمكانيات المالية والموارد البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي
  4. العمل على توفير أنظمة تكنولوجية متطورة ونظم معلومات محدث للأعتماد عليه في التخطيط
  5. ضرورة مشاركة العاملين في الخطة الاستراتيجية
- وترى الباحثة أن التخطيط الاستراتيجي يجب أن يتم وفق آلية وسياسة معينة بحيث يمكن أن يتواءم مع كافة التغيرات والظروف المستقبلية وهذا لن يكون الا بدراسة البيئة الداخلية والخارجية دراسة جيدة من مختصين يملكون الخبرة والقدرة على تحليل البيئة وتوقع التغيرات التي من الممكن وقوعها مستقبلاً ووضع الحلول المناسبة .

## 2.1.2.7: معوقات التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي الركيزة الأساسية لنمو المؤسسات واستدامتها وهو أسلوب إداري متطور ومن المهم تطبيقه في كافة المؤسسات الا أنه على الرغم من أهميته فقد تواجه المؤسسات عدد من المعوقات التي تعيق تطبيقه ، وتناول عدد من الباحثين والكتاب الحديث عن هذه المعوقات حيث بيّنها (امبيرك ، 2018) في كتابه إشكالية التخطيط الاستراتيجي للجماعات الترابية المغربية: أي دور للمدراء وقال تتمثل معوقات التخطيط الاستراتيجي في عدم جدية الإدارة في تنفيذ الخطة ، واتباع الإدارة لأسلوب البيروقراطية ، وصعوبة الخطة وتشعبها وعدم وضوحها ، وعدم تناسب الفترة الزمنية مع الاعمال المطلوب تنفيذها والاهداف المحددة ، الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي فقط لمواجهة الازمات ، التقدم والتطور السريع للتكنولوجيا وعدم مجاراتها لهذا التقدم . وكرر ( ظاهر ، 2016) في دراسته أن للتخطيط عدة معوقات منها عدم الدقة في جمع البيانات التي تتعلق ببيئة المؤسسة ، وعدم صحة التنبؤات المستقبلية ، وعدم إشراك العاملين في التخطيط الذي يعكس في رفضهم وعدم تقبلهم لتنفيذ الخطة ، إضافة الى ضعف الموارد وقلتها ، وافتقار الإدارة للخبرة سواء في اعداد الخطة أو تنفيذها. كما بينت نتائج دراسة (طرشي ،2018) أن للتخطيط الاستراتيجي معوقات عامة ومعوقات خاصة ونلاحظها في النموذج التالي :



الشكل (2.3)

معوقات التخطيط الاستراتيجي

ونستنتج من النموذج السابق أن معوقات التخطيط الاستراتيجي تُعزى لأسباب عامة وأسباب خاصة ونفصلها في السياق التالي : المعوقات العامة ( عدم دقة المعلومات والبيانات التي يتم جمعها وعدم الاهتمام بالجانب الانساني وعدم وجود مختصين لوضع الخطة وعدم تقبل العاملين للتغيير والتغير السريع في بيئة المؤسسة )، والمعلومات الخاصة تتمثل في ( الإدارة تتصف بالدكتاتورية والبيروقراطية وعدم تقبل الأفكار الجديدة خوفاً من الإخفاق وعدم القدرة على مقاومة التغيرات وهذا يعود إلى التقييم الغير سليم للمتغيرات وعدم تحديد الأهداف بصورة واضحة مما يجعل التخطيط أمراً صعب تحقيقه (لطرش،2018،ص31).

كما كشفت دراسة (عثمان ،2017،ص35) أيضاً من أسباب ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي عدم رغبة المدراء في التخطيط لإعتقادهم بأنه يحتاج الى وقت كبير ، عدم رغبتهم في تحمل مسؤولية أكبر خاصة إذا كان مدير الادارة بالتوظيف ، ضعف الإمكانيات والموارد المتاحة مثل المواد الأولية والموارد البشرية وارتفاع تكاليف التخطيط والأنظمة ، كذلك التغيير السريع في البيئة الخارجية وخاصة التشريعات القانونية والسياسية والاقتصادية والتي تعد من أهم أسباب معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتوصلت نتائج دراسة (الشنفري ،2019،ص208) الى عدة توصيات للتغلب على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي :

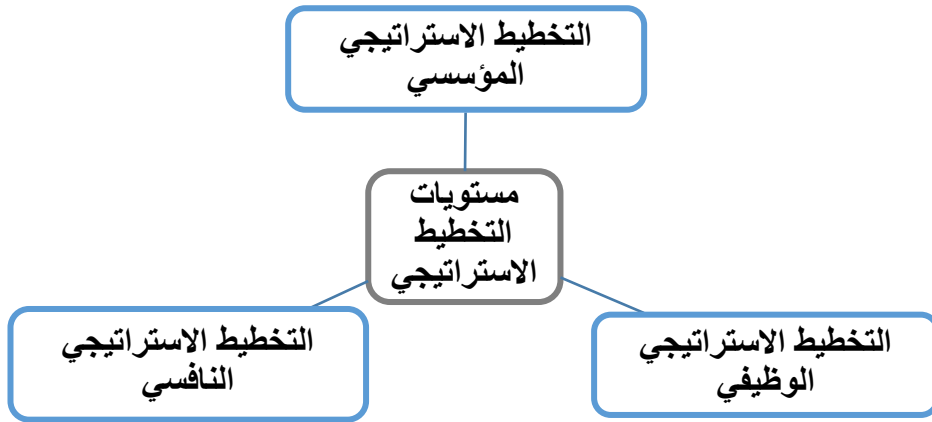
○ ضرورة توفير نظم معلومات إدارية محدثة تساعد إدارة المؤسسات على تحديد الأهداف والاستراتيجيات وتقييمها .

- العمل على رفع كفاءة العاملين بالمؤسسة من خلال الحاقهم بدورات تدريبية وورش لرفع أداءهم
- الاطلاع على تجارب الآخرين وتحليلها لئتم تقادي الأخطاء التي وقعوا فيها .

○ استدامة تحليل البيئة الداخلية والخارجية والتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية والتهيؤ لمواجهتها .

## 2.1.2.8: مستويات التخطيط الاستراتيجي

تعتمد الخطة الاستراتيجية في إعدادها على الإدارة فهي المسؤولة عن وضعها والتخطيط لها ومتابعة تنفيذها لتحقيق الأهداف المحددة وعلى هذا الأساس اتفق (الكرخي ،2014،ص81) و(شهرزاد ،2019) في دراستهم على أن للتخطيط الاستراتيجي في المنظمة ثلاثة أنواع ، ويتم تصنيفه لعدة مستويات وفق خطة استراتيجية واضحة وخطوات محددة ليسهل تقييمها حسب المؤشرات والنتائج المحققة لأخذ القرارات التي تعكس مستويات النمو أو التراجع أو الاستقرار بناءً على الشكل التالي:



الشكل (2.4)

### مستويات التخطيط الاستراتيجي

ونفصل في هذا السياق المخطط السابق لمستويات التخطيط والذي اقتبسته الباحثة من دراسة الكرخي :

- المستوى الأول : التخطيط الاستراتيجي الوظيفي: المجال الذي يتعلق بالموارد البشرية ومساهماتهم في تحقيق اهداف المؤسسة في مجالات الإنتاج والتسويق و الترويج والمالية وغيرها من المجالات

الوظيفية

• المستوى الثاني : التخطيط الاستراتيجي التنافسي : المجال الذي يتعلق بالقطاعات والأسواق والمنتجات كسوق معين أو قطاع معين أو منافذ جديدة وغيرها

• المستوى الثالث : التخطيط الاستراتيجي الكلي : المجال الذي يتعلق بالمؤسسة ككل كتحديد رسالتها ورؤيتها ووضع خططها وأهدافها.(ص55)

كما أكد آخرون الى أن للتخطيط عدة مستويات حيث ذكروا أن التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا تحدده الخصائص ورسالة المنظمة والسوق المستهدف والاهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها (الأمين ،2017، ص30) ، والتخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة التنفيذية يحدد مجالات الوظيفة مثل إدارات الإنتاج والتسويق والموارد البشرية وطريقة إدارة كل إدارة ، أما التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الاعمال : وهي التي تتعلق بالإستراتيجيات التي تتخذها المؤسسة عن المنافسين والأسواق (ذيب ، 2019 ، ص28).

وتختلف فترات التخطيط الاستراتيجي والمدة الزمنية التي قد يغطيها ، وقد تكون الفترة الزمنية طويلة تتراوح من (3-5-10) سنوات وقد تكون أطول من ذلك أو لا تتعدى العام الواحد ، كما تختلف فترات التخطيط من مؤسسة الى أخرى ومن هدف الى آخر فقد تطول فترة التخطيط اذا كانت الأهداف تتعلق بالإنتاج والتنوع وقد تقصر فترة التخطيط اذا كانت الأهداف تتعلق بتطوير في الاعمال أو برامج أو دراسة السوق المستهدف فقد تكون فترة العام الواحد كافية لذلك. (ظاهر،2016،ص20)

واوضحت نتائج دراسة (الحراصي ،2019،ص17) أنواع التخطيط الاستراتيجي حسب التقسيمات الحديثة للمؤسسة على أنها ثلاثة أنواع :

▪ تخطيط طويل الأمد : وهو الذي يمتد بفترة زمنية طويلة قد تصل الى عشرة سنوات وغالبا هذه الخطط تتعلق بالتنمية في الحكومات .

▪ تخطيط متوسط الأمد : وهو الذي يكون في فترات زمنية قصيرة وتستخدمه المؤسسات والشركات ل طرح خدمة أو منتج معين أو تطوير ونحسين منتج أو خدمات موجودة وقد تتراوح مدته من سنة الى ثلاث سنوات .

▪ تخطيط قصير الأمد : وهو الذي لا يتجاوز السنة لمراقبة عمل أقسام معينة أو تقييم الميزانية .

### 2.1.2.9 مسؤولية التخطيط الاستراتيجي؟؟

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من ضروريات التنمية المستدامة وجزء لا يتجزأ من خطة التنمية الاقتصادية كما يعتبر من أدوات التنمية المعاصرة التي تهدف الى تنمية حضارية ، وقد يبادر الى الازهان سؤال من المسؤول عن إدارة التخطيط الاستراتيجي ؟

وللإجابة على هذا التساؤل فقد تطرق إليه الكاتب (ذيب ،2019،ص37) في كتابه أصول التخطيط الاستراتيجي حيث كتب " يمكن حصر المسؤولية ضمن ثلاث جهات رئيسية وهي : الإدارة العليا ، والصف الثاني من القيادات والخبراء الذين يعملون بصفة دائمة ، والاستشاريين الذين يمكن الاستعانة بخدماتهم من خارج المنظمة".

لذلك فإن إدارة المؤسسة والتي يمثلها غالبا المدير هو المسؤول عن وضع الاستراتيجية مع الاستعانة بالإدارة الوسطى وهم النواب الذين يتلوونه مع الاستعانة كذلك بخبراء موجودين في المؤسسة أو قد يتم طلبهم لفترة معينة من اجل عملية تحديد الاستراتيجية والتخطيط لها ، كما يمكن ان تستعين المؤسسة



بالخبراء من بداية عملية التخطيط لحين الانتهاء من التنفيذ والمتابعة وذلك لضمان سير الخطة حسب المخطط لها خاصة اذا كان لا يوجد في المؤسسة كفاءات لمتابعة وتقييم الخطط .

لم يعد التخطيط الاستراتيجي كافياً فقط للتنبؤ بالمستقبل وتنظيم عمل المؤسسة في ظروف بات التنافس قائماً بين المؤسسات ، لذلك تسعى المؤسسات من خلال تطبيق ابعاد التخطيط الاستراتيجي بالشكل الذي يضمن لها رفع قدرتها التنافسية في زمن أصبحت المؤسسات مطالبة بأن تنازل من أجل البقاء والنمو لذا تسعى المؤسسات للتنافس بكفاءة في الأسواق لضمان رفع حصتها السوقية.(Silva,et,al.2019) ، عليه سوف نعرض للحديث عن الميزة التنافسية مفهومها واهميتها .

## المطلب الثالث : الميزة التنافسية

### تمهيد

تتطلب ثقافة المؤسسة تحديد هويتها وسلوكيات العاملين حتى تستطيع أن تتكيف وتتأقلم مع البيئة الخارجية المحيطة بها وحتى تضمن أن تكون ذات هوية قوية تستطيع مواجهة التهديدات والتكيف مع المتغيرات المتطورة السريعة لذلك فإن البحث عن أساليب جديدة ومتطورة يضع الإدارة في مسؤولية التركيز والبحث المستمر للكشف عن أساليب جديدة تتناسب مع امكانياتها وقدراتها وتحقق ميزة تنافسية تستطيع بها مواجهة التحديات وتخطي الصعوبات من أجل المحافظة على عملاءها الحاليين وكسب عملاء جدد لذلك اصبح هدف المؤسسات التفوق على منافسيها بأساليب فعالة لضمان رفع النمو وتحسين الاقتصاد وذلك بتخصيص الموارد ودعم عملية الابتكار والابداع وهذا ما يعرف بالميزة التنافسية للمؤسسة وسوف نتناول في السياق التالي:

#### 2.1.3.1 الميزة التنافسية

#### 2.1.3.2 أهمية الميزة التنافسية

#### 2.1.3.3 أبعاد الميزة التنافسية

#### 2.1.3.4 مؤشرات الميزة التنافسية

#### 2.1.3.5 معوقات أكتساب الميزة التنافسية

### 2.1.3.1 الميزة التنافسية

عُرفت الميزة التنافسية بأنها امتلاك المؤسسة لما تتميز به عن غيرها بحيث تكون في مراكز المنافسة كتميزها في المنتجات أو الاستراتيجيات أو الموارد كالمواد الخام أو غيرها ولتحقيق ذلك يجب على المؤسسة أن تتبع عدة مراحل لتحصل على الميزة التنافسية ، كما عُرفت " بأنها قدرة الشركة على تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن والتي تؤثر على استقرار الشركة في السوق ويحقق لها تفوق تنافسي بشكل يزيد من حصتها السوقية ويعظم ربحيتها " (حسن ،2017)

وعُرفت كذلك بأنها ضرورة إدخال التكنولوجيا وبناء العلاقات داخل إدارات المؤسسة أو مع المؤسسات الاقتصادية مثل الموردين والزبائن والشركاء وأيضا في فروع المؤسسة الواحدة حتى يتم توفير المعلومات بطرسيقة سريعة وسلسة تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمليات المختلفة كالإنتاج والتوريد والنقل والتوزيع والتخزين (Ameen and Other,2021,750 )

وترى الباحثة أن الميزة التنافسية تعكس قدرة المؤسسة على التفوق على منافسيها بإبتكار أساليب جديدة للمنتج أو الخدمة من خلال نموذج بورترر بالتكلفة الأقل أو جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة مع التركيز على ولاء العملاء .

### 2.1.3.2 أهمية الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية مهمة لأية مؤسسة تهدف الى تحقيق أهدافها الاستراتيجية والربحية والاستدامة فهي تجعلها تتفوق على منافسيها لذلك فقد حصر (الأمين ،2017) أهمية الميزة التنافسية في:

- تلبية احتياجات العملاء وتحسين سمعة المؤسسة: حيث تسعى المؤسسات الى تحليل ودراسة احتياجات العملاء وذلك حتى تتمكن من توفيرها.

- تحقيق التميز بين المنافسين في الاستراتيجيات والموارد والكفاءات: تسعى المؤسسات الى تحليل الفرص الاستثمارية وانتهازها حتى تتمكن من تحديد الاستراتيجيات التي من خلالها تستطيع المنافسة وذلك حسب الموارد المتاحة وكفاءتها.

- إيجاد منافذ تسويقية جديدة ومنتجات وخدمات جديدة وأسواق جديدة والحفاظ على العملاء الحاليين مع جذب عملاء جدد، ومتابعة التطور والتقدم من خلال تكوين رؤية المؤسسة وتحديد خططها الاستراتيجية لدخول السوق والمنافسة وتحقيق ربحية عالية وبالتالي الحفاظ على قيمة سوقية للمؤسسة بين المنافسين (معايرة والهيحاء، 2021، ص 87)

كما تعتبر الميزة التنافسية سلاحاً للمؤسسة فمن خلالها تستطيع التميز ومواجهة التحديات لأنها تركز على تحليل البيئة وإدارة المخاطر، كما تعتمد على دراسة المتغيرات والتطورات التكنولوجية التي تجعل المؤسسة في مصاف المنافسين، كما تساعد الميزة المؤسسة على تحقيق قيمتها السوقية من خلال تنوع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها مما يضمن لها ولاء عملاءها. (عثمان، 2018، ص 57)

### 2.1.3.3 أبعاد الميزة التنافسية

تباينت آراء الباحثين والعلماء حول أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسات لذلك فإن هذه الدراسة تناولت نموذج بورتر ونظراً لتزايد أهمية اكتساب الميزة التنافسية في صياغة الخطط الاستراتيجية للتنافس بين المؤسسات ظهرت دراسات اهتمت بأساليب التنافس وذلك لتحقيق الميزة التنافسية ومن أبرز هذه الاستراتيجيات التنافسية نموذج بورتر، والذي يعتمد على 3 استراتيجيات:

أ- استراتيجية قيادة التكلفة: وهي الاستراتيجية التي تتعلق بخفض تكلفة المنتجات أو الخدمات لتحقيق الأرباح ومنافسة المؤسسات الأخرى وهنا يجب أن تراعى تكلفة الإنتاج والتصنيع حتى لا تتكلف

المؤسسة مصاريف طائلة لأن أنذاك لن يمكنها الربح من خلال استخدام هذه الاستراتيجية بل قد تتكلف خسائر فادحة لذلك يجب التنسيق بين تكاليف التصنيع والبيع (أبو جمعه والحامدي، 2021، ص304)

ب- استراتيجية التركيز: حيث تركز المؤسسة على أسواق معينة أو فئة محددة من العملاء، ولكن هذه الاستراتيجية تحصر المؤسسة على مجال محدد فلا تسعى للتطور والابداع لأن أسواقها محددة وعملاءها محددين ومنتجاتها محددة (لمقابلة، 2019، ص721)

أ- استراتيجية التميز: تتميز المؤسسة التي تعتمد هذه الاستراتيجية بالجودة في منتجاتها حيث تتوفر مزايا خاصة لمنتجاتها أو خدماتها لذلك تكسب أرباح كثيرة، حيث تعتبر منتجها متميز لذلك تستطيع تحديد السعر المناسب لمنتجاتها وهذا يجعلها في مصاف التنافس (توفيق فهد، 2019، ص55)، في حين يجد آخرون أن هناك أبعادا يجب أن تتوفر في المؤسسات لضمان استمراريتها في التنافس:

▪ الجودة الشاملة : نظرا بسبب توفر الرفاهية الاقتصادية والثقافية في دول العالم ، أصبح العملاء يسعون للحصول على الخدمات بجودة عالية دون المفاوضة على السعر ، فأصبحت المؤسسات تركز على توفير الجودة لأكتساب ولاء ورضا العملاء ، وتتحقق الجودة من خلال: جوة التصميم ، جودة المطابقة ، جودة الخدمة ( معابرة ، الهيجاء ، 2021، ص87)

▪ التكيف مع المتغيرات الخارجية: تعني قدرة المؤسسة على تقديم خدمات متنوعة في السوق المستهدفة وذلك تماشيا مع التغيرات والتطورات في مجال التكنولوجيا والخدمات والقدرة على العمل في بيئة متقلبة وغير ثابتة.(الرشيدي ، 2018)

■ الحصة السوقية : فاعلية وكفاءة المؤسسة في تحقيق الأرباح وضمان الحصول على الحصة السوقية التي تهدف المؤسسة الى تحقيقها .(النوري ، 2020)

■ الصورة الذهنية : مجموعة من الاعتقادات التي تتكون لدى المجتمع والعملاء عن المؤسسة. ( الطاهر ، 2020)

كما أضاف ( النور ، الشوابكة ، 2019،ص32) في دراستهم مصادر أخرى للميزة إضافة الى المصادر السابقة وتناولوها بشكل مفصل :

➤ الزمن : إن سعي المؤسسة للعمل على إيصال منتجات / خدمات المؤسسة للعملاء في الوقت المناسب يكسب المؤسسة ولاء عملاءها ورضاهم .

➤ الخبرة والمعرفة : إن المؤسسات التي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها لديها حصيلة متراكمة من الخبرات والمعرفة إضافة الى معلومات متجددة ومتطورة من خلالها تستطيع المؤسسة أن تكون استراتيجيات تنافسية من خلال الجودة والتميز .

وأضاف (أحمد وعلي ، 2020،ص27) أن للميزة التنافسية عوامل خارجية مثل تغيرات تكنولوجية وقانونية واقتصادية ، وايضاً عوامل داخلية تتمثل في استراتيجيات تساعد المؤسسة على تحسين فعاليتها وتعزيز قيمتها. وأيد (الغريب ، 2021،ص668) في دراسته آراء الباحثين في ابعاد الميزة التنافسية وأضاف اليها استراتيجية الابتكار .

#### 2.1.3.4: مؤشرات الميزة التنافسية

إن التميز المؤسسي أصبح ضرورياً لرفع مستويات الأداء وذلك من خلال تطوير مهارات جميع العاملين، وان المؤسسات يجب أن تهتم بالتطوير وذلك من خلال توظيف التكنولوجيا والاستمرار في التخطيط وتحديد الأهداف والاستراتيجيات المناسبة لتحقيقها .

وتختلف مؤشرات الميزة التنافسية من مؤسسة لأخرى ، كما تتفاوت داخل المؤسسة الواحدة ويكون أكثر وضوحا فيها وتتمثل مؤشرات قياس التنافسية كما وضحا عدد من الباحثين في دراساتهم ونذكر منها :

أ- الربحية : تشير الى قدرة المؤسسة على تحقيق الاباح وكلما طال بقاء المؤسسة في السوق كلما كانت حصتها السوقية أطول لأنها تعتبر مؤشر تنافس بين المؤسسات.(Ali,2020,P27)

ب- تكلفة الصنع : يجب أن تكون تكلفة الصنع مناسبة لسعر المنتجات ، فإذا كانت تكلفة الصنع لا تتوافق مع سعر المنتج ولا مع أسعار المنافسين فبالتالي لا تعتبر مؤشر تنافسي وغالبا ما يؤثر ارتفاع تكلفة الصنع مع تكلفة المنتج لذلك يجب على المؤسسة تحديد التكلفة المناسبة بحيث تتناسب مع سعر السوق وتكلفة انتاجها حتى تضمن التميز والمنافسة . (تخة، 2016 ،ص7)

ت- الحصة السوقية : من الممكن أن تكون المؤسسة مربحة وتستحوذ على جزء مهم من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، وهذا يحصل عندما تكون هناك قيود وعوائق سياسية تجاه التجارة الدولية ، وفي هذا التوقيت قد تكون المؤسسة ذات منافسة وربحية مؤقتة ولكن عند انحلال العوائق تصبح غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة لذلك يجب على المؤسسة أن تقارن تكاليفها بتكاليف المنافسين الدوليين المحتملين لضمان تميزها وقدرتها على المنافسة، كما يجب أن تركز على توفر المزايا في الإنتاج ومراقبة مدى جاذبية العملاء لمنتجاتها مع جاذبيتهم لمنتجات المنافسين(مسعود وبركات،2018، ص39)

وأضاف (النوري ، 2020،ص132) مؤشر رابع للميزة التنافسية وهو الإنتاجية الكلية للعوامل والتي تقيس العوامل التي تحول الإنتاج الى منتجات في المؤسسة ولكن لا يعتمد عليه كثيرا لأنه لا يوضح مزايا تكلفة عناصر الإنتاج ولا عيوبها ، كما أنه لا يمكن قياس الإنتاجية إذا كان الإنتاج بأطنان أو أعداد كبيرة .

### 2.1.3.5: معوقات أكتساب الميزة التنافسية

للميزة التنافسية عدد من المحددات أو المعوقات التي تحول دون تطبيقها، وذكرت تخته (2016، ص8) في دراستها حيث بينت أن هناك (6) محددات للميزة التنافسية وهي " عوامل الإنتاج مثل ارتفاع الجودة وانخفاض التكلفة ، خصائص الطلب ، استراتيجية المؤسسة ، وجود صناعات مرتبطة ، سياسة الحكومة في الاهتمام بالمؤسسات وتشجيعها ، الابداع والابتكار .

كما صنف (عثمان ، 2017) معوقات الميزة التنافسية في دراسته الى :

أ. المعوقات الداخلية : وهي المعوقات التي تواجه المؤسسة داخل الدولة الواحدة مثل غياب القيادة الادارية الناجحة ، عدم وجود رقابة مما يساعد على تكرار الأخطاء ، عدم مواكبة التكنولوجيا ، عدم وجود نظام حوافز يهتم بالموظفين ويحفزهم على العمل بإخلاص ، نقص الإمكانيات والموارد البشرية والمادية .

ب. المعوقات الخارجية : وهي التحديات والمعوقات الخارجية التي تواجه المؤسسة مثل التشريعات والقوانين التي تسنها الدولة وعدم تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة ، الاسواق العالمية التي تصنع حواجز للمنافسة.

على الرغم من وجود بعض التحديات التي تعيق تطبيق الميزة التنافسية يوجد هناك أيضا عوامل تساعد على تطبيقها في المؤسسات ، حيث تسعى المؤسسات الى تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة والكفاءة وحتى تتغلب على منافسيها يتوقف ذلك على مدى قدرة كل مؤسسة على إبراز ما يميزها عن المؤسسات التنافسية الأخرى والتزامها بتحقيق أسباب التميز التنافسي المستدام ، وأظهرت نتائج دراسة (بوعيسى ، 2018، ص285) بعض العوامل التي تساعد على نجاح وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات وهي:



- ضرورة توفر الإمكانيات والموارد ووجود كادر تسويقي ذو كفاءة عالية ومؤهل بالمعارف المطلوبة
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بطريقة سليمة
- ضرورة تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمراحله المتلاحقة
- ضرورة وجود نظام حوافر للعمال لتشجيعهم على العمل وبذل المزيد من العطاء لتحقيق اهداف

المؤسسة

## المطلب الرابع : العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية

تمهيد

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مدخل للميزة التنافسية فهو يعني بتحديد امكانات المؤسسة المختلفة البشرية والمالية والتي تسخرها لتحقيق الربحية، كما تسعى المؤسسة الى الاستفادة من دراسة الفرص الاستثمارية المتاحة في السوق ومحاولة استغلالها فالتخطيط يضمن للمؤسسة تنظيم العمل والتنبؤ بالمستقبل الذي قد تؤثر تغيراته الاقتصادية والبيئية القانونية والسياسية وغيرها على المؤسسة بشكل كبير .

وتختلف درجة تأثير كل عامل من العوامل السابقة في المؤسسة ولكن جميعها يؤثر على الاهداف التسويقية والانتاجية لذلك تساعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية على معرفة الفرص ومعرفة المخاطر والتهديدات والتي تمكن المؤسسة من الاستعداد لمواجهةها أو التخفيف من اثارها (أحمد ،2017، ص63).

كما تساعد الاستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحديد وجهة المشروع وتوضيح رسالته وترجمة رؤيته وإن بداية كل مشروع يجب أن يحدد مساره بخطة استراتيجية واضحة ويمكن أن تساهم في الإجابة عن التساؤلات التالية: أين يمكن أن تذهب المؤسسة؟ والى أين تستطيع أن تذهب؟ وكيف تستطيع أن تصل؟ جميعها تساؤلات تستطيع المؤسسة تحديد اجاباتها من خلال المسح البيئي بطريقة سليمة (قرامز ،2018، ص940). وهذا لا يكون الا من خلال التخطيط الاستراتيجي لذلك فإن التخطيط

الاستراتيجي مرتبط ارتباط كلي بالميزة التنافسية.

إن الدور الحديث لإدارة المؤسسات يعني بأهمية دعم الاستراتيجيات التي تركز على أهمية بناء وتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها لأطول فترة ممكنة، ومن أجل فهم ذلك فقد أشار (لمقادلة ،2019، ص713) في دراسته إلى أربعة مؤشرات لظاهرة التنافس في المؤسسات وهي:

1. القيمة: قيمة العمل التي يمكن للموارد البشرية إضافتها لبناء التميز التنافسي

2. الندرة: تتعلق بتفرد المؤسسة بالموارد البشرية من حيث الكفاءة والمهارة

3. التقليد: صعوبة تقليد المنافسون لمزايا المؤسسة

4. التنظيم: قدرة المؤسسة على تنظيم مسار العمل والبقاء في صف التنافس.

إن بيئة التنافس تعتبر بمثابة الوسيلة الفعالة لرفع مستويات الكفاءة التشغيلية والابتكار والابداع ولتحسين ذلك لا بد من التخطيط المسبق للإمكانيات والموارد المختلفة التي تسعى المؤسسة من خلالها لتحسين القدرة الإنتاجية والكفاءة لضمان التقدم والنمو في بيئة تنافسية متطورة وسريعة التغيير. (أبوجمعة والحامدي، 2021، ص305).

لذلك فإن المؤسسات التي تسعى الى تحقيق أهدافها وكسب المزايا التنافسية عليها أن تطبق التخطيط الاستراتيجي بمراحله المختلفة بصورة متلاحقة حتى تستطيع أن تحقق ما تصبو إليه.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية وجهاً لعملة واحدة وتسعى من خلالها المؤسسة لمواكبة التطور السريع في بيئة الاعمال والابتكار بتقديم منتجات أو خدمات لها سوق تنافسي حتى تستطيع الحفاظ على عملاءها الحاليين وكسب عملاء جدد من خلال الحفاظ عليهم وضمان ولاءهم وكسب ثقتهم وبالتالي تستطيع رفع حصتها السوقية وتحقيق التنافسية المستدامة. (السيد، 2020، ص353)

## المطلب الخامس : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً هاماً في التنمية الاقتصادية وتعزيز الدخل الوطني من حيث التشغيل والابتكار والانتاج وزيادة الصادرات وقدرتها على التميز من خلال تنوع المنتجات ومساهمتها في توفير فرص العمل ، لذلك وجهت الحكومات اهتمامها بتقديم الدعم لهذه الركيزة والعمل على تذليل الصعوبات والتحديات التي تواجهها من أجل قيامها بالدور الموكول اليها لتعزيز الاقتصاد وتحريك عجلة التقدم الاستراتيجي ، وفتح آفاق جديدة للاقتصاد في كافة المجالات عبر استراتيجية التنوع الاقتصادي وتفعل برنامج التخصيص وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم القدرة التنافسية للاقتصاد العماني، كما أن عملية التنوع تتطلب أيضاً تنمية رأس المال البشري عبر رفع كفاءة القوى العاملة الوطنية ويتناول هذا المبحث :

2.1.5.1: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

2.1.5.2: سمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

2.1.5.3: ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

2.1.5.4: مظاهر التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

2.1.5.5 : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان

### 2.1.5.1: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مؤسسات تمارس انواع مختلفة من الانشطة كلا حسب تخصصه وتختلف آلية تصنيفها من دولة لأخرى بناء على معايير يتم تحديدها ترتبط بعدد العمال والايادات ورأس المال وحجم الاعمال (نافع، 2018، ص5).

### 2.1.5.2: سمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفكر الاستراتيجي في ممارسة نشاطها الاقتصادي ويتصف بالمرونة والسهولة حيث يكون أقل تعقيداً من المؤسسات الكبيرة وذلك للسمات التي تتميز بها المشروعات الصغيرة والمتوسطة عن غيرها من المؤسسات والتي نذكر منها:

- أ. الشخص المسؤول عن العمليات الإدارية غالباً هو مالك المؤسسة
- ب. الهيكل التنظيمي فيها بسيط وذلك لصغر حجمها فهي لا تضم عدد كبير من الإدارات والاقسام
- ج. قدرتها على الانتشار والتوسع جغرافياً وذلك لقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بها
- د. اغلب العاملين فيها من العائلة أو أبناء المجتمع
- هـ. طبيعة العمل فيها تعتمد على مهارات بسيطة وكفاءات محدودة
- و. رأس المال يكون بسيط جداً واغلبها التمويل من جهات غير رسمية
- ز. تتنوع المشاريع لتلائم طبيعة المنطقة لتفي باحتياجات رغبات العملاء. (قرامز، 2018، ص939)

### 2.1.5.3: ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يتردد بعض مدراء المؤسسات من تطبيق التخطيط الاستراتيجي وذلك لعدة أسباب وضحا نيب

(2019، ص34) في كتابه أصول التخطيط الاستراتيجي بأنها :

- اعتقادهم عدم وجود الوقت الكافي لتنفيذ التخطيط والاستراتيجيات
- اعتقادهم بأن العمل الصغير لا يحتاج الى تخطيط استراتيجي

- التخوف من الخطأ والعواقب

- محدودية الإمكانيات الموارد المتاحة

- عدم وجود استشاريين أو خبراء لمتابعة عملية التخطيط

#### 2.1.5.4: مظاهر التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الى التخطيط الاستراتيجي والذي يعتمد على كتابة الخطط

الاستراتيجية والاهداف بوضوح والعمل على تحقيقها .(مصطفى ، 2017 ، ص60)

كما بين ( الرشيدى ، 2018) أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات يتضح من خلال :

أ. مستقبلية القرارات الحالية : حيث يتم التركيز على دراسة البيئة الداخلية والخارجية من أجل تحليل

الفرص لانتهازها وتحديد المخاطر لتجنبها مستقبلا .

ب. التخطيط يعنى بتحديد الأهداف والسياسات والخطط من أجل تحقيقها

ت. استمرارية التخطيط أي أن التخطيط لا يتعلق بفترة معينة ولا يكون ثابت بل يتسم بالمرونة التي

تتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية .

ث. ربط الخطط الاستراتيجية والبرامج والاهداف المطلوب تحقيقها والموارد والإمكانات لتحقيق التكامل

#### 2.1.5.5 : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان

تم إعادة تصنيف للمؤسسات في سلطنة عمان بموجب القرار الوزاري في 2020/6/24 ووضح

القرار أن المؤسسات الصغرى يتراوح عدد العمال فيها ما بين (1-10) عمال وإيراداتها السنوية أقل من

150 ألف ريال عماني اما المؤسسات الصغيرة عدد العمال يتراوح ما بين (11-50) عامل وإيراداتها

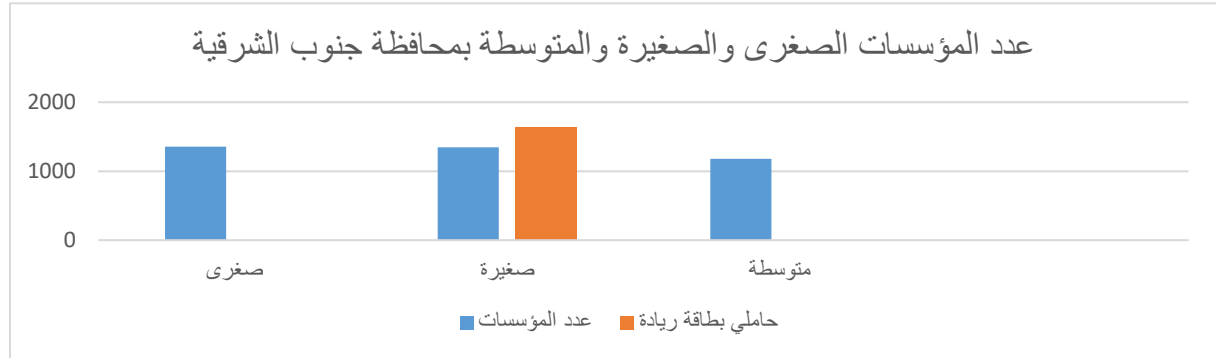
تتراوح من 150 الف ريال عماني إلى مليون و250 ريال عماني ، أما المؤسسات المتوسطة فعدد العمال

من (51-150) وإيراداتها تتراوح من مليون و250 ريال عماني إلى أقل من 5 ملايين ريال عماني . كما بلغت عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان 66 ألف و69 مؤسسة في نهاية شهر يناير 2022 وبلغت عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحاصلة على بطاقة ريادة حوالي 22 ألف و205 مؤسسات وبلغت مؤسسات في جنوب الشرقية حوالي 3878 مؤسسة منها 1635 من حاملي بطاقة ريادة . <https://www.omandaily.om/> (قرار وزاري بتعديل تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ) وتم الاستدلال بتصنيف المؤسسات من نظام هيئة بتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب جدول (1.2) التالي :

### الجدول (2.1)

#### تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جنوب الشرقية

تصنيف المؤسسات	عدد المؤسسات	حاملي بطاقة ريادة الاعمال
صغرى	1355	1635
صغيرة	1344	
متوسطة	1179	



### شكل (2.5)

#### عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جنوب الشرقية

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تستعرض الباحثة بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وهي:

### 2.2.1 : الدراسات العربية

1- دراسة (الكفاوين والزعبي، 2021) بعنوان: أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي بوجود

السلوك الإبداعي كمتغير وسيط: (دراسة ميدانية في الشركات الاستخراجية في الأردن)

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في وجود السلوك

الإبداعي كمتغير وسيط في الشركات الاستخراجية في الأردن، وقد استخدمت الباحثان المنهج الوصفي

التحليلي في الدراسة ، وكانت أداة الدراسة المستخدمة هي الاستبانة ، حيث قاما بتحديد عينة الدراسة

المكونة من (192) من (رئيس وأعضاء مجلس الإدارة، مدير، رئيس قسم) في تلك الشركات، كما تم

استخدام العديد من الاساليب الاحصائية مثل الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة كما

تم جمع البيانات وادخالها بواسطة برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج

(Amos) وذلك لإجراء تحليل المسار .

وكانت من نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط للتخطيط الاستراتيجي والعوامل التنظيمية ووجود مستوى

مرتفع للإبداع في الشركات الاستخراجية الأردنية، إضافة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $a \leq 0.05$ ) للعوامل التنظيمية بأبعادها في التخطيط الاستراتيجي بأبعاده بوجود السلوك الإبداعي كمتغير

وسيط في الشركات الاستخراجية الأردنية.



ومن خلال النتائج أوصى الدراسة بضرورة زيادة دافعية العاملين لديها نحو العمل وذلك من خلال تعزيز الدافع الذاتي لديهم نحو الابتكار والإبداع ومنحهم الاستقلالية. وتوفير المخصصات المالية اللازمة والتي يمكن استغلالها في استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة والمختصة في وضع الخطط الاستراتيجية. دراسة (ايمن الغريب، 2021) بعنوان: دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية بالتطبيق على قطاع البنوك في سلطنة عمان

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق القدرة التنافسية في البنوك العاملة في القطاع المصرفي العماني، إضافة الى التعرف على الاختلافات بين اراء العاملين بالبنوك التجارية فيما يتعلق بمستوى القدرة التنافسية والتعرف الى مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية وعناصر القدرة التنافسية للبنوك العاملة في القطاع المصرفي العماني.

وكان مجتمع الدراسة كافة العاملين بالبنوك العاملة في سلطنة عمان والبالغ عددها 20 بنك وقد استخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة ، وتوصل الباحث الى عدة استنتاجات وكان أهمها: التأثير الإيجابي للإدارة الاستراتيجية على زيادة فاعلية استراتيجية التركيز واستراتيجية التميز واستراتيجية التكلفة التي تقوم بها البنوك في سلطنة عمان ، واوصت الدراس بضرورة قيام النظام المصرفي العماني بتشجيع البنوك على تطبيق الإدارة الاستراتيجية على كافة التعاملات ، العمل على توفير المعلومات والبيانات الكافية للبنوك العمانية عن أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية على زيادة القدرات التنافسية والتمويلية لها ومدى أهمية هذه العملية على زيادة الحصة السوقية ، توفير القوانين والتشريعات التي تساهم في نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية في البنوك العاملة في القطاع المصرفي العماني .

3- دراسة (علي اليعربي، 2021) بعنوان: أثر إدارة المعرفة على الأداء في العمل ومدى تحقيق الميزة التنافسية - المديرية العامة للتربية والتعليم لمحافظة شمال الشرقية.

هدفت الدراسة الى التحقق من أثر إدارة المعرفة على الأداء ومدى تحقيق الميزة التنافسية بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة والاستبانة هي أداة الدراسة التي توزعت على عينة الدراسة وعددهم (465) جميع العاملين في مديرية التربية والتعليم بشمال الشرقية وكانت من اهم نتائج الدراسة ارتفاع ادراك الموظفين الإداريين لمفهوم إدارة المعرفة ، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة افراد عينة الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لمتغير المؤهل العلمي ، كما اوصت الدراسة بإنشاء فريق مساند لقسم الجودة لنشر مفهوم إدارة المعرفة وتنظيم عملياتها ، العمل على خلق ثقافة داعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها .

4-دراسة (أبو جمعه، الحامدي، 2021) بعنوان: أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية

في شركة النبيل للصناعات الغذائية في الأردن

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبيل للصناعات الغذائية في الأردن. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع جميع البيانات وتصنيفها، إذ تم تطوير أداة الدراسة والتي تمثلت في الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، ومن ثم تحليلها عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتكون مجتمع الدراسة من شركة النبيل للصناعات الغذائية في الأردن، في حين بلغ عدد مجتمع الدراسة (950) موظف، أما وحدة المعاينة فتمثلت من أعضاء الإدارتين العليا والوسطى عدد (11) فرداً إضافة الى عدد من الإدارة الدنيا الذي يمتلكون الخبرة لأكثر من 10 سنين وهم يزودون الإدارتين بالمعلومات الصنع القرار والبالغ عددهم (150) موظفاً.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد تأثير للقيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النيل للصناعات الغذائية في الأردن.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لشركة النيل للصناعات الغذائية في الأردن لعل من أبرزها: ضرورة الاطلاع على مضمون هذه الدراسة ونتائجها من قبل منظمات الأعمال الصناعية في الأردن للاستفادة منها في تحسين وتطوير قدرتها القيادية الاستراتيجية لتحقيق القدرة على التنافسية لديها، وضرورة مراجعة الخطة الاستراتيجية السنوية التحديد نقاط القوة والضعف في الشركة.

5- دراسة (بن لغصيم، الزعبي، 2020) بعنوان: أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة: دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة الى التعرف على التوجه الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الدور الوسيط الاستراتيجيات الريادة. وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، حيث قام الباحث بتطوير استبانة وتوزيعها على العينة التي تم اختيارها من جامعات المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وبلغ حجم العينة 466 تم توزيعها على جامعات (جامعة الملك فيصل، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بالدمام، جامعة حفر الباطن) استخدام المنهج الوصفي، كما استخدم برنامج التحليل الاحصائي SPSS لتحليل بيانات الاستبيان واختبار صحة الفروض.

وكانت نتائج الدراسة وجود أثر للتوجه الاستراتيجي بأبعاده على الميزة التنافسية، كما أن من المتغيرات الأكثر اسهاما في تحديد ملامح تأثير التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية هو البعدان الاستباقي

والمستقبلي. وجود أثر الاستراتيجيات الريادة بأبعاده على الميزة التنافسية، ومن الأبعاد التي تساعد في التنبؤ بأثر استراتيجيات الريادة على الميزة التنافسية هي بعد الإبداع.

أوصت الدراسة العمل على تطوير إدارات التعليم لأداء الإدارات العليا في جامعات المنطقة الشرقية، وشرح المفاهيم الأساسية الخاصة بالإدارة الاستراتيجية للعاملين، والمحافظة على دعم الإدارة العليا لضمان نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومتابعة كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، وتفعيل التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري يساهم في تكيف ونشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في جامعات المنطقة الشرقية.

6- دراسة (بخارى، 2020) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي (بالتطبيق على شركة سوداني للاتصالات في الفترة ما بين 2019-2020)

هدفت الدراسة للإجابة على السؤال الذي يعتبر مشكلة الدراسة وهو " ما أثر التخطيط الاستراتيجي على الاداء المؤسسي لشركة سوداني للاتصالات ، وقد أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة وجمع البيانات ، وتم اعتماد الاستبانة كأداة دراسة ، واستخدام لتحليل البيانات وادخالها بواسطة برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن النتائج التي توصل اليها الباحث هو أن لدى الكلية موارد كافية لتحقيق الاهداف ، كما أنها تسعى لتحليل نقاط القوة والضعف باستمرار ، وأن الشركة لديها مجموعة من البرامج وانظمة التقييم المؤسسي ، وعلى الشركة تحليل بيئة الاعمال من أجل مواكبتها مع التطوير والجودة في ادائها ، ومن ثم رصد الباحث عدة توصيات منها : أن تهتم الشركة بإعداد الخطط طويلة الاجل ، وأن تحرص الشركة على مشاركة القوى العاملة ذات الكفاءة في وضع الخطط الاستراتيجية.

7- دراسة (السيد، 2020) بعنوان: تحليل العلاقة بين التسويق الابتكاري والميزة التنافسية (دراسة ميدانية على البنوك التجارية ببورسعيد)

استهدفت الدراسة تحليل العلاقة بين التسويق الابتكاري والميزة التنافسية في شكل دراسة ميدانية في البنوك التجارية ببورسعيد، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة البحث مكونة من 120 مفردة عشوائية من العاملين في البنوك التجارية ببورسعيد، واستخدم الباحث برنامج SPSS في تحليل إجابات عينة البحث على الاستبيان المكون من 82 سؤال شملت كل جوانب البحث وكانت بنظام ليكرت الخماسي.

وجاءت أهم نتائج البحث كما يلي: يوجد علاقة ارتباط بين أبعاد التسويق الابتكاري وأبعاد الميزة التنافسية، ويوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أغلب أبعاد التسويق الابتكاري وأغلب أبعاد الميزة التنافسية مع اختلاف درجات التأثير، وأن هناك تأثير واضح بسبب القصور في تطبيق استراتيجية التسويق الابتكاري على أبعاد الميزة التنافسية.

وقدمت الدراسة عدة توصيات:

تعمل البنوك التجارية على الاطلاع الدائم على اهم الابتكارات التسويقية في البنوك وذلك لتكون دائم متأهلة للمنافسة، الاستفادة من استقبال آراء وافكار ابتكارية جديدة والتشجيع على ذلك من خلال المسابقات ومنح الحوافز والجوائز القيمة للمبتكرين لتقديم الافضل مما يجعلها في أتم الاستعداد للتغيرات المستقبلية وتقديم ما يتناسب لتحقيق الميزة التنافسية.

8- دراسة (النوري، 2020) بعنوان: أثر النقاء التسويقي في تحقيق الأداء التنافسي، دراسة حالة في مديرية اتصالات وبريد البصرة

هدفت الدراسة إلى تحليل وتشخيص أثر الذكاء التسويقي في تحقيق الأداء التنافسي إذ باتت المقدرات التسويقية المستندة إلى منظومة الذكاء التسويقي من المتطلبات الأساسية لنجاح المنظمات في تحقيق التفوق التنافسي، الأمر الذي يستوجب منح الأهمية اللازمة لهذا المفهوم وذلك من خلال استيعاب معنى الذكاء التسويقي، وتعميم ونشر ممارساته في المنظمات. ولأجل تحقيق هذا الهدف فقد تم الاعتماد على الأدبيات والبحوث التي تناولت مفاهيم الذكاء التسويقي إذ قدم البحث عرضاً بالأدبيات التي تناولت الموضوع ودوره في تحقيق الأداء التنافسي، أما الجانب العملي فقد تمثل باختبار دور الذكاء التسويقي استناداً إلى البيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق استمارة الاستبانة التي طورت لقياس مؤشرات الذكاء التسويقي والأداء التنافسي في المؤسسة قيد البحث، وقد تم اختيار مجتمع الدراسة من مديرية اتصالات وبلغ عدد العينة "30" فرداً من رؤساء أقسام والوحدات من مختلف الوحدات والشعب المختلفة وقد توصل البحث إلى عدة استنتاجات أبرزها: ضعف ممارسات الذكاء التسويقي في المؤسسة قيد الدراسة. التوصيات: ضرورة اهتمام المؤسسة المبحوثة بتنفيذ ممارسات الذكاء التسويقي لتحسين تنافسيتها في بيئة الصناعة وتطوير قدرات العاملين في المنظمة لتحسين مؤشرات النجاح والتفوق، وضرورة الاهتمام بتوفير البنية التحتية للمؤسسة.

9- دراسة (راشد الابروي، 2020) بعنوان: تأثير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية

المجالس البلدية العمانية

هدفت الدراسة للتعرف على تأثير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية المجالس البلدية العمانية من خلال البحث عن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجالس البلدية العمانية وما شكل وطبيعة العلاقة بين التخطيط وكفاءة وفاعلية المجالس البلدية العمانية عبر الدراسة. لذلك فإن الباحث استخدم المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات ولغايات الدراسة تم تصميم استبانة وكان مجتمع الدراسة عبارة عن المجالس البلدية وعددهن (11) مجلس على مستوى السلطنة وعينة الدراسة تم اختيارها من هذه المجالس حيث بلغت عدد (192) عضو.

وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها: ان التخطيط الاستراتيجي له أثر ذات فائدة لرفع الفاعلية والكفاءة، كما ان التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يلعب دورا إيجابيا لتحقيق نتائج فاعلية، وهناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير الأداء، وتوصل البحث لعدد من التوصيات منها: تبني المجالس البلدية للتخطيط الاستراتيجي لرفع كفاءة وفاعلية المجالس، توفير مبنى مستقل للمجلس البلدي على ان يحدد هيكل تنظيمي للمجلس، اشراك المواطنين في الاسهام في صياغة خطط المجالس البلدية.

10- دراسة (فهد الحراسي وآخرون، 2019) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان

هدفت الدراسة الى معرفة أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ودوره في تحسين وتطوير جودة الأداء المدرسي لزيادة قناع صناع القرار في وزارة التربية والتعليم بضرورة الاهتمام بنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين إدارات المدارس في السلطنة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف الدراسة ، وبلغ عدد مجتمع الدراسة 355 مديراً ومديرة في محافظات مسقط والداخلية والظاهرة وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها : وجود تأثير في الاتجاه الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المدرسي ، كما يوصي الباحث

الى تبني دراسات التخطيط الاستراتيجي واثره على جودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين الإداريين ، زيادة تفويض الصلاحيات والتي بدورها تتيح للمدير تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد .

11- دراسة (لمقابلة، 2019) بعنوان: اكتساب المنظمة للقدرات التنافسية في ظل التحديات الحديثة لإدارة

#### الموارد البشرية

هدفت الدراسة إلى تفعيل الادوار الاستراتيجية للموارد البشرية في بناء الميزات التنافسية للمؤسسات المتعثرة وذلك من خلال تحليل التحديات التي تواجه الموارد البشرية بصورة خاصة والمؤسسات بصورة عامة في ظل الاعمال المعاصرة في المؤسسة الجزائرية العمومية والخاصة، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي.

وبينت النتائج أن التحديات الحديثة التي تواجهها الموارد البشرية قد تؤثر بشكل غير مباشر على القدرة التنافسية للمؤسسة ، وأن الاستراتيجية الحديثة تلعب دورا مهما في فاعلية المزايا التنافسية ، ويجب على المؤسسات العمل على دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والتي تسهم في تطور البيئة التنافسية بصفة عامة ومن اهم توصيات الدراسة يجب على المؤسسات الجزائرية أن تقوم بتغيير جذري في نظرتها للموارد البشرية، والأشكال الإدارية التي تعتمدھا في تسيير هذا المورد الهام، خاصة في ظل تزايد حدة المنافسة واندماج الأسواق العالمية، وبما أن المؤسسة الجزائرية ملزمة باللجوء إلى الوعاء البشري الذي توفره بيئتها الخارجية المباشرة فالحكومة الجزائرية بدورها مطالبة بأن تضع استراتيجية متكاملة للرفع من المستوى التعليمي والتكويني المتخصص للأفراد بما يتماشى ومتطلبات المؤسسات الاقتصادية المختلفة. .



12- دراسة (طاري، 2019) بعنوان: أهمية رأس المال البشري ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

الاقتصادية: دراسة تجريبية لشركة الكوابل سيدي بن ذهبية بـ"CSB".

هدفت دراسة إلى بيان علاقة الارتباط بين رأس المال البشري والميزة التنافسية لشركة الكوابل سيدي بن ذهبية، وتوضيح دور المورد البشري في تعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. تضمن العمل دراسة تجريبية لعمال الشركة وقد تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد عينة الدراسة المتكونة من 95 عامل، بعد التحليل بواسطة برنامج Excel.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة بين توافر متطلبات رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية، وتنافسية الشركة ترتبط بالاستثمار في رأس المال البشري، وأخيراً الخبرة المهنية والمهارات تعزز الميزة التنافسية وتساهم بشكل كبير في نمو وبقاء الشركة.

واقترح الباحث عدد من المقترحات منها: التعامل مع رأس المال البشري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي ويجب الحفاظ على المورد البشري وتطويره وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، كما يجب أن تحرص الشركة على مشاركة العمال بأعمال مختلفة لصقل مهاراتهم وتطوير خبراتهم، ودعم الابتكار من خلال تجريب الأفكار.

13- دراسة (مسعود، بركات، 2018): دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق ميزة

تنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة عينة من منظمات الأعمال في ولاية ميلة

تهدف الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات العملاء من خلال دراسة وتحليل على عينة من مؤسسات العملاء في ولاية ميلة من وجهة نظر الموظفين للإجابة على عدة تساؤلات أهمها: ما مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق

الميزة التنافسية في مؤسسات الأعمال في ولاية ميلة؟

\*هل يوجد دور لتخطيط الموارد البشرية المستقبلية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات الاعمال ولاية  
ميلة؟

\*هل يوجد دور لتخطيط التوظيف والتكوين في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات الاعمال في ولاية ميله؟  
وقد استخدم لجمع البيانات المنهج الوصفي وتم اعتماد مجتمع الدراسة عدد "100" مؤسسة من مؤسسات  
الاعمال في ولاية ميله والذي يضم مدراء ونواب المدراء والرؤساء وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع  
البيانات.

نتائج الدراسة: يوجد دور للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات  
الاعمال في ولاية ميله، تحرص على مراقبة اعمال الموظفين وتقييم ادائهم للعمل على تحسين وتطوير  
مكامن الضعف لديهم وكلما اهتمت المؤسسات بتطوير الموارد البشرية وتحسين مهاراتهم وامكاناتهم كلما  
كان هناك تطوير القدرات للمنافسة

التوصيات والمقترحات: يجب على مؤسسات الاعمال ان تهتم بتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد  
البشرية وتوظيف الكفاءات وتدريب الموظفين وصقل مهاراتهم وذلك لأتفا مهمة في تعزيز الميزة التنافسية،  
العمل على التركيز في البحوث المستقبلية في تحديد معايير الميزة التنافسية لمؤسسات الاعمال، وأثر  
استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق البعد الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي الالكتروني وتطبيقه  
على مؤسسات اقتصادية.

14- دراسة (عثمان، 2017) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق  
على شركات الاتصالات العاملة بالسودان.

هدفت الدراسة على اختبار العلاقة والتأثير بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، وتمثلت  
مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات

الاتصالات السودانية ، وقد قام الدارس بصياغة فرضية رئيسية تمثلت في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، وتفرعت منها فرضيات فرعية تمثلت في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والرسالة وميزة التكلفة الاقل، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دقة الاهداف وتحقيق التميز، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة التحليل البيئي وجودة الخدمات ، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي ورضا العملاء ، وأن المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي بغرض وصف وتحليل الميزة التنافسية في شركات الاتصالات السودانية وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها أن الشركات الاتصال السودانية وضعت رؤية ورسالة واضحة لكل الموظفين كما انها وضعت أهداف استراتيجية محددة ومكتوبة لدى جميع العاملين والتي تعكس نجاح هذه الشركات في تحقيق اهدافها.

كما توصي الدراسة بالاعتماد على التخطيط الاستراتيجي المتواصل لعملياتها المستقبلية بغرض الحصول على ميزة تنافسية تساعدها على تحقيق اهدافها المستقبلية، وان التخطيط الاستراتيجي يعد وسيلة مهمة تربط الادارات المختلفة في الشركات من خلال الالتفات على اهداف والاغراض التي تهدف اليها كل قسم والتنافس في شأنها للأحد بالاهم ثم المهم حسب اتفاق الاعضاء .

15- دراسة (الامين ،2017) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في

المؤسسة دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك-القبه-الجزائر العاصمة 2017

تهدف الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة وكذلك توضيح العلاقة بين المتغيرين، وإبراز مدى ازدياد اهتمام المؤسسة بالتخطيط الذي ساعد في مهمة المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية والتي تمثل أداء المنظمة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية

بشكل يجعلها منفردة ومتميزة في خلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة ، اما الادوات المستخدمة لجمع البيانات هي الاستبانة والملاحظة والمقابلات الغير مقننة ويمثل مجتمع الدراسة من كافة الاداريين والفنيين ورؤساء الاقسام في الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط شرق العاصمة والبالغ عددهم 89 موظف وكان حجم عينة الدراسة عدد 57 حيث تم توزيع ما يقارب 38 استبيان وقد تم جمع 34 استبيان وحذف 4 أي أن حجم العينة المدروس فعلياً كان 30 فرداً.

وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج منها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ ابعاده وتحقيق الميزة التنافسية، وان التخطيط الاستراتيجي يعتبر مهمة اساسية يجي على المؤسسة التي ترغب في المنافسة والبقاء أن تعتمد عليه، ومن التوصيات التي اعتمدها الدراسة هي الاهتمام بالموظفين وتحقيق الاتصال والتنسيق بينهم مما يخلق التميز في العمل وتقديم الخدمات، التحقق من كفاءة الموظفين والمعاملة الحسنة لزيائن والذي بشأنه يخلق رضا العملاء وكسب ولاءهم.

16- دراسة (خميس البوسعيدي وآخرون، 2017) بعنوان: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في

المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان

هدفت الدراسة الى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان، وقد استخدم المنهج الوصفي في الدراسة، والاستبانة هي الأداة المستخدمة في جمع البيانات وتم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (76) من مديري المدارس والمعلمين الأوائل والمشرفين.

وتوصلت نتائج الدراسة الى أن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان لمحاور الدراسة ككل كانت ضمن الدرجة المتوسطة، إضافة الى

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ولكن توجد هذه الفروق في متغيرات الجنس ولصالح الذكور، ومُتغير الخبرة لصالح أكثر من 10 سنوات، ومُتغير الوظيفة لصالح المشرفين.

## 2.2.2: الدراسات باللغة الأجنبية

1- دراسة (Yuniartic ، Komariahb،Daniala .2020) بعنوان : أثر التخطيط الاستراتيجي على المزايا

### التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد حجم تأثير التخطيط الاستراتيجي وابعاده على الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة. وتم استخدام الاسلوب الوصفي والتحليل الكمي في الدراسة، وتضمنت عينة الدراسة عدد " 106 " من رواد الاعمال في سوكابومي، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج وهي: أن التخطيط الاستراتيجي يتكون من ثلاثة أبعاد وهي: رغبات أصحاب المصلحة الخارجيين، التشجيع الداخلي للشركة قاعدة بيانات الشركة وهذه الابعاد تؤثر بشكل كبير على الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة. ويمكن قياس الميزة التنافسية باستخدام أربعة أبعاد (قيادة التكلفة، والتميز، والاستجابة، والتركيز على السوق) وأن التخطيط الاستراتيجي هو إنشاء منتجاتهم بحيث يكون لديهم ميزة تنافسية في السوق، خاصة فيما يتعلق بمزايا التكلفة مقارنة بالشركات التي لديها نفس المنتج والتخطيط الاستراتيجي للميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة في سوكابومي هو انعكاس لنتائج تراكم الأبعاد الثلاثة.

وخلاصة الدراسة: يشير التخطيط الاستراتيجي إلى الجهود المبذولة لإنشاء منتجاتهم من أجل الحصول على ميزة تنافسية في السوق، وخاصة التفوق في تميز المنتجات مقارنة بالشركات الأخرى التي لديها نفس المنتج، بما في ذلك إعادة تصنيف أنواع المنتجات التي تتماشى مع توقعات المستهلك، وجودة

المنتج الجيدة. ويجب أن تكون التخطيط الاستراتيجي مملوًا لجميع الشركات بما في ذلك الشركات الصغيرة والمتوسطة، الرسمية وغير الرسمية.

2-دراسة (BERNARTO & SUPRATIKNO & KORNELIUS1 WIDJAJA)

& WACHIDIN (2020)، بعنوان: التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركة: الدور الوسيط للقدرة

الاستراتيجية على المناورة

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقات بين التخطيط والقدرات الاستراتيجية للمؤسسة التي تساعدها على كسب الميزة التنافسية في بيئة الاعمال، وقد استخدمت الدراسة المنهج البحثي الكمي وتم استحداث استبيان لعدد من الشركات الصناعية المتخصصة في النفط والغاز في اندونيسيا وتمثلت عينة الدراسة في اختيار " 337 " شركة بطريقة عشوائية بسيطة من قاعدة البائعين، كما تم اجراء التحليل باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية ذات المربعات وتقييم النماذج واختبار الفرضيات.

وكانت النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن كلا من التخطيط الاستراتيجي والقدرة الاستراتيجية للمنافسة لهما علاقة ايجابية بأداء الشركة، كما تشير النتائج الى أن المرونة التنظيمية والاستجابة التنظيمية التي تشكل القدرة على التنافس لها تأثير ايجابي مباشر وغير مباشر على أداء المؤسسة، تساهم هذه الدراسة في فهم أفضل لكيفية القيام بذلك

وتوصي الدراسة إلى أنه لكي تنجح المؤسسة فإنه يجب أن تركز الإدارة على القدرة على المناورة الاستراتيجية كما يجب على المؤسسات أن تركز على تطوير خفة الحركة التنظيمية والمرونة التنظيمية والاستجابة التنظيمية للتنقل من خلال بيئة الأعمال الديناميكية، فهي تساعد على البقاء على الحفاظ على تنافسية الشركة وكسب ميزة تنافسية، وزيادة أداء الشركة.

3- دراسة (Rahman،2019) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء الاستراتيجي للبنوك:

أدلة من البحرين "

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير التخطيط الاستراتيجي على تعزيز الأداء الاستراتيجي للبنوك البحرينية. اعتمدت الدراسة على منهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى المسح البيئي. تكونت عينة الدراسة من (50) موظف من (10) بنوك من كافة البنوك التجارية في البحرين والتي يبلغ عددها (12) بنك، حيث وزعت عليهم الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم تحليلها باستخدام (SPSS).

وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج منها: أن تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المالية والعملاء والعمليات التجارية الداخلية له تأثير إيجابي على الأداء الاستراتيجي، يجب على البنوك التجارية مراجعة العمليات الداخلية للتأكد من تقديم الخدمات للعملاء بجودة أعلى واستجابة أسرع ما له تأثير إيجابي على رضا العملاء وضمان ولائهم.

وتوصي الدراسة بالتركيز على عملية الأعمال الداخلية. وبالتالي تحسين ربحية البنوك من خلال تحسين حصتها في السوق.

4- دراسة (Salisu & Abu Bakar،2019) بعنوان: نحو تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للشركات

الصغيرة والمتوسطة الشركات المتوسطة في الاقتصادات النامية في أفريقيا

تهدف الدراسة الى معرفة الاسباب التي أدت إلى ظهور منظور يرى الأصول غير الملموسة للشركة على أنها استراتيجية الموارد مع القدرة على خلق وتعزيز ميزة تنافسية مستدامة على الصعيدين الداخلي والخارجي، إضافة الى تطوير مفهوم نموذج حول دور القدرات التنظيمية الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة والتنمية المستدامة في الاقتصادات النامية في أفريقيا، وكانت

عينة الدراسة لمديري الشركات الصغيرة والمتوسطة وتم استرجاع إجمالي 81 استبيانًا صالحًا من مديري

الشركات الصغيرة والمتوسطة في ولاية يوبي نيجيريا

وكانت النتائج التي تم رصدها من تحليل البيانات: إنشاء قدرات استراتيجية موثوقة تكون فعالة وكفاءة وخلق وتحسين للميزة التنافسية المستدامة للشركات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصادات النامية، يجوز للشركات الصغيرة والمتوسطة أن تنجح في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية داخل الاقتصاد وخارجه، والاستجابة بفعالية للسوق وتعزيز القدرات الاستراتيجية وتحويلها لميزة تنافسية محلية في ميزة تنافسية عالمية لتعزيز أدائها ونموها الاقتصادي الوطني.

وتوصيات الدراسة: يجب على الشركات الصغيرة والمتوسطة لخلق وتعزيز الميزة التنافسية تطوير القدرات اللازمة لاكتشاف واستغلال الفرص المنافسة، كما يجب على الشركات الصغيرة والمتوسطة النظر باستمرار في تحسين فعالية قدرتها على الابتكار، والقدرة على التعلم، والقدرة الإدارية، والقدرة التسويقية، القدرة العلائقية والقدرة التكنولوجية.

5- دراسة (2018 Mattheusen and Spontak)، بعنوان: التخطيط الاستراتيجي في الشركات

الصغيرة والمتوسطة في السويد

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على العديد من الأسئلة منها:

• هل تشارك الشركات السويدية الصغيرة والمتوسطة في التخطيط الاستراتيجي للوصول إلى التنمية طويلة الأجل والنمو أم أنها تركز بشكل أساسي على المكاسب قصيرة الأجل؟ ما هي طبيعة تخطيط الشركات الصغيرة والمتوسطة؟

• إلى أي مدى تقوم الشركات الصغيرة والمتوسطة بمتابعة وتعديل استراتيجياتها على طول الطريق؟



وللحصول على رؤى قيمة وجمع البيانات المتعمقة والمفصلة، تم تحديد عينة الدراسة من 6 مؤسسات صغيرة ومتوسطة بشكل عشوائي من مؤسسات منطقة Skåne السويدية. يتم اختيارهم بشكل عشوائي بغض النظر عن الصناعة التي يعملون فيها. وتم اختيار نهج الاستدلال الاستقرائي وهو عملية رصد الظواهر أو البيانات والنهج الاستكشافي التجريبي.

وتم التوصل الى الاستنتاج أن الشركات التجارية والمتوسطة الحجم (SMEs) تمثل جزءاً مهماً من اقتصاد الوطن، ولكي تتمكن من البقاء والتنافس مع الشركات الكبيرة يجب على الشركات الصغيرة والمتوسطة أن تعتمد على التخطيط الاستراتيجي، وعلى الرغم من ممارسات التخطيط الاستراتيجي الجيدة نسبياً في الشركات السويدية بالمقارنة مع التي تمت مناقشتها في الأدبيات، لا يزال هناك مجالاً للتحسين، كما توحى النتائج الى وجود النضج في التخطيط الاستراتيجي في الشركات السويدية الصغيرة والمتوسطة مقارنةً بما يوحي به الأدب.

وتوصي الدراسة إلى أن المؤشرات التي تم استنتاجها تعطي مؤشراً جيداً إلى حد ما، ولكن من أجل التمكن من ذلك الإدلاء ببيانات أكثر عمومية حول ممارسات التخطيط الاستراتيجي في الشركات السويدية الصغيرة والمتوسطة يجب تأكيد الملاحظة المدهشة، لذلك يجب أن يكون البحث في المستقبل إما في شكل مقابلات أو من خلال اعتماد نهج أكثر كمي. ويمكن أن تركز الأبحاث المستقبلية على اختلافات الصناعة أو التفضيلات المتعلقة بممارسات التخطيط الاستراتيجي من خلال إجراء دراسة مقارنة.

6- دراسة (Sahm Nyakundi Isaboke، 2018) بعنوان: الاستراتيجيات التي تستخدمها الشركات

الصغيرة والمتوسطة لتطوير ميزة تنافسية في مقاطعة نيروبي

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير الاستراتيجيات التنافسية على الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة مدينة نيروبي ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث بلغ مجتمع الدراسة

عدد (17) شركة يملكها الشباب في عدة مقاطعات وكانت عينة الدراسة (1115) من أصحاب الشركات وكانت أداة جمع البيانات هي الاستبانة وتم استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي في تحليل البيانات الإحصائية والنسبية وتوصلت الدراسة الى أن الاستراتيجيات العامة لمايكل بورتر للميزة التنافسية المستخدمة في الدراسة والتي تشمل استراتيجية القيادة منخفضة التكلفة ، واستراتيجية التمايز ، واستراتيجية التركيز ، واستراتيجية الدمج قد أثرت بشكل كبير على الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة مدينة نيروبي ، كينيا، كما أوصت الدراسة بتحسين بناء القدرات بين الشركات الصغيرة والمتوسطة ومشاركة أصحاب المصلحة في نمو المشاريع الصغيرة

### 2.2.3: التعقيب على الدراسات السابقة

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء وصياغة الإطار النظري والمفاهيمي لموضوعات الدراسة والمتمثلة في التخطيط الاستراتيجي وتعزيز الميزة التنافسية.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تناولها موضوع التخطيط الاستراتيجي ولكنها اختلفت من حيث المتغير التابع فبعضها تناول التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية بشكل مباشر ومتصل بهدف التعرف على علاقة وتأثير كلا منهما في الآخر وهذه الدراسات تشابهت مع الدراسة الحالية مثل دراسة (مسعود، بركات، 2018)، (عثمان، 2017)، (الأمين، 2017)، (Daniala، Komariahb، Yuniartic، 2020) وهناك بعض الدراسات التي تناولت المتغيرين بشكل عام أو تناولت أحد متغيري الدراسة الحالية مثل دراسة (الكفاوين والزعبي، 2021) ، (راشد الابروي، 2020) ، (الشنفري، وآخرون، 2019) ، (ايمن الغريب، 2021) ، (علي اليعربي، 2021) ،

( Rahman،2019) ، ( 2018 Mattheusen and Spontak) ، ( & ) Khoshnood1

(2017 ,Nematizadeh

- الاستفادة من الدراسات السابقة في وضع أداة الدراسة وتطويرها، والاستفادة منها في تحديد أبعاد الدراسة التي تم استخدامها في الدراسة الميدانية
- الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة وتحليل نتائج استجابات عينة الدراسة.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في مناقشة النتائج والمقارنة بين نتائجها ونتائج الدراسة الحالية

#### 2.2.4: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تناولت الدراسة الحالية العديد من الموضوعات التي تتسم بالحدثة وتحظى بأعلى درجات الاهتمام في الفكر الإداري الحديث، وهي التخطيط الاستراتيجي، وتعزيز الميزة التنافسية، والتي تزايد الاهتمام بها نتيجة لدورها المهم وتأثيرها الكبير في أداء المنظمات بشكل عام لأنشطتها وأعمالها.
- ربطت الدراسة الحالية بين موضوعات التخطيط الاستراتيجي، وتعزيز الميزات التنافسية، حيث تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين أحد هذه المواضيع مع مواضيع أخرى، أو الربط بين موضوعين منها.
- طبقت الدراسة الحالية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان، والتي تمثل قطاع حيوي مهم له دور في تعزيز الناتج المحلي وتوفير الاحتياجات للأفراد والمؤسسات الأخرى في الدولة.
- تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات المحدودة التي تناولت موضوعات التخطيط الاستراتيجي وتعزيز الميزة التنافسية في سلطنة عمان على حد علم الباحثة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

3.1 منهجية الدراسة

3.2 مجتمع الدراسة وعينتها

3.3 انموذج الدراسة

3.4 وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة

3.5 أداة الدراسة ومصادر جمع المعلومات

3.6 صدق أداة الدراسة وثباتها

3.7 الأساليب الإحصائية

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة واجراءاتها

### تمهيد

سيتناول هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي استخدمتها الباحثة في الدراسة ويشتمل على منهجية الدراسة حيث يتضمن وصفاً لمجتمع الدراسة والعينة ونوع الدراسة وطبيعتها، وكذلك أداة جمع المعلومات وثباتها وصدقها، كما يتضمن بياناً للطرق المتبعة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليلها.

### 3.1: منهجية الدراسة

تُعرف المنهجية على أنها "مجموعة من الإجراءات المتبعة في دراسة مشكلة البحث لاكتشاف الحقائق المرتبطة بها، وللإجابة على الأسئلة المطروحة، وباعتبار أن طبيعة المنهج ونوعه تفرضها طبيعة الموضوع لذلك فإن الباحثة اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي في دراستها لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية على محافظة جنوب الشرقية - وذلك بناءً على مناهج بعض الدراسات السابقة كدراسة ( ايمن الغريب ، 2021 ) ، (أبو جمعه، الحامدي ، 2021) ، (بن لغصيم، الزعبي ،2020) التي تطرقت لدراسة التخطيط الاستراتيجي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية ، ويعتمد المنهج على دراسة الواقع وتحليل الظاهرة وتفسيرها للتوصل الى استنتاجات قد تساهم في تحسين الواقع وتطويره .

### 3.2: مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة على عينة بحثية من رواد الاعمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتم التركيز على أن يكون مجتمع الدراسة من الحاملين لبطاقة ريادة الاعمال بمحافظة جنوب الشرقية كميدان للبحث

والبالغ عددهم في هذه الفترة ( 1635 ) مؤسسة ، وقد استخدمت الباحثة أسلوب العينة الميسرة ؛ حيث تم توزيع (335) استبانة على عينة الدراسة ، وتم استرجاع عدد (307) استبانة بنسبة ( 91,6% ) من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة، ، وبذلك استقرت العينة على (307) مبحوثاً من أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبعض العاملين فيها ، ويوضح الجدول (3.1) الإطار العام للدراسة، ومجموع الاستبانات الموزعة والمسترجعة للتحليل الإحصائي والنسب المئوية من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة.

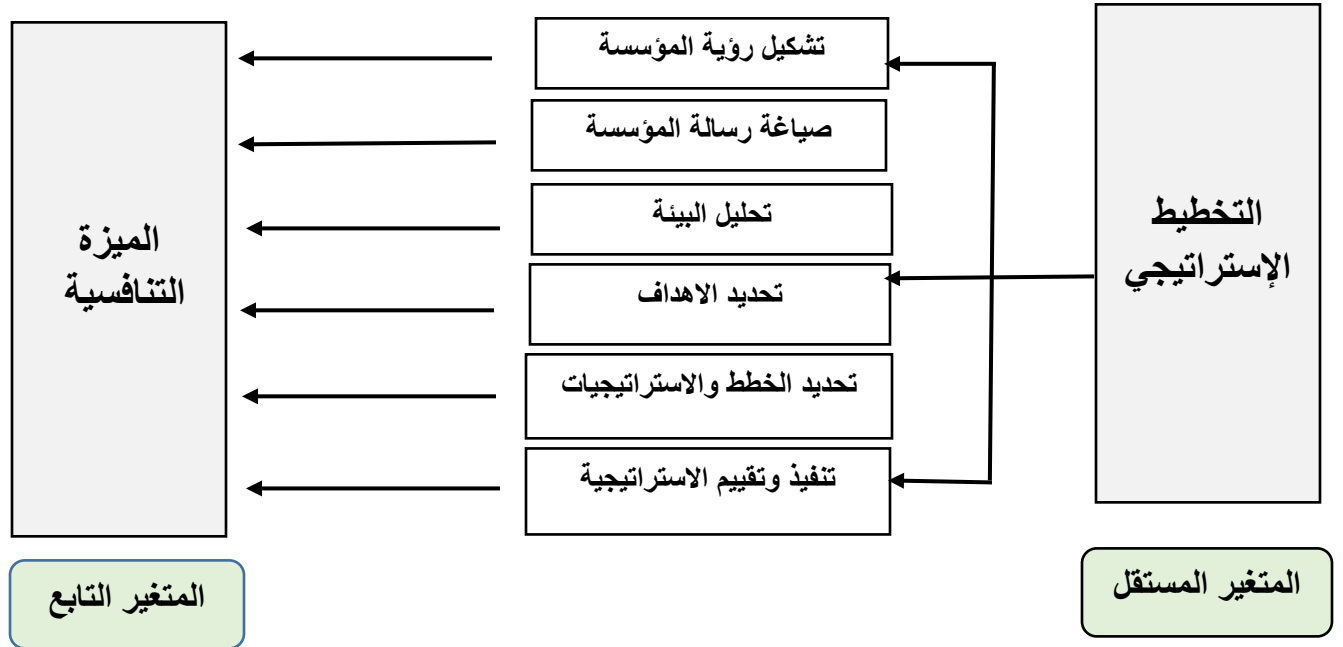
### الجدول (3.1)

عدد الاستبانات التي تم توزيعها والمسترجعة الصالحة للتحليل

الاستبانات المستردة		الاستبانات الموزعة		الاستبانات
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
91,6%	307	100%	335	

### 3.3: نموذج الدراسة

قامت الباحثة بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة للتخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل) وتم استنتاج أبعاده التالية (تشكيل الرؤية، صياغة الرسالة، تحليل البيئة، تحديد الأهداف، وضع الخطط الاستراتيجية، تنفيذ وتقييم الاستراتيجية) والميزة التنافسية التي صنفت في هذه الدراسة كمتغير تابع ومن خلال ذلك قامت الباحثة بتصميم نموذج الخاص بالدراسة استناداً لدراسة (محمد الأمين، 2017)



الشكل (3.1)

انموذج الدراسة

انموذج الدراسة تم تصميمه من قبل الباحثة بعد الاطلاع على الادبيات السابقة

### 3.4: وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة

توضح الجداول التالية توزيع أفراد العينة الفعلية وفقاً لمتغيرات الدراسة:

#### 3.4.1 خصائص عينة الدراسة وفقاً للجنس

يتضح من خلال الجدول رقم (3.2) أدناه، أن نسبة الذكور المشاركين في الاستبيان بلغت

70.7% وهي تزيد بكثير عن نسبة الإناث البالغة 29.3% حيث يشير ذلك إلى أن أكثر رواد الأعمال

وأصحاب المؤسسات الذين يعملون في مؤسساتهم إضافة إلى العاملين أغلبهم من فئة الذكور.

### جدول رقم (3.2)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمستويات الجنس

م	المستويات	التكرار	النسبة
1	ذكور	217	%70.7
2	إناث	90	%29.3
	المجموع الكلي	307	%100

### 3.4.2 خصائص عينة الدراسة وفقاً للعمر

جاء توزيع عينة الدراسة الفعلية وفقاً لهذا المتغير على النحو الذي يظهره الجدول الآتي:

### جدول رقم (3.3)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمستويات العمر

م	المستويات	التكرار	النسبة
1	من 18-25 سنة	40	%13.0
2	من 26-33 سنة	91	%29.6
3	من 34 - 40 سنة	136	%44.3
4	أكثر من 40 سنة	40	%13.0
	المجموع الكلي	307	%100



يتضح من خلال الجدول أعلاه، تركز عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر في الفئة العمرية العمرية من 26 سنة إلى 40 سنة؛ إذ بلغت مجموع نسبة العينة في هذين المستويين (73.9%) من إجمالي العينة الفعلية للدراسة.

### 3.4.3 خصائص عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

جاء توزيع عينة الدراسة الفعلية وفقاً لهذا المتغير على النحو الذي يظهره الجدول الآتي:

#### جدول رقم (3.4)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمستويات المؤهل العلمي

م	المستويات	التكرار	النسبة
1	دبلوم عام	85	27.7%
2	دبلوم بعد الثانوية	105	34.2%
3	بكالوريوس	103	33.6%
4	ماجستير	14	4.6%
	المجموع الكلي	307	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه، تركز عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي في فئتي من يحملون دبلوم بعد الثانوية والبكالوريوس؛ إذ بلغت مجموع نسبة العينة في هذين المستويين (67.8%) من إجمالي العينة الفعلية للدراسة.

### 3.4.4 خصائص عينة الدراسة وفقاً لطبيعة المؤسسة

جاء توزيع عينة الدراسة الفعلية وفقاً لهذا المتغير على النحو الذي يظهره الجدول الآتي:

### جدول رقم (3.5)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمستويات طبيعة المؤسسة

م	المستويات	التكرار	النسبة
1	فردى	244	79.5%
2	شراكة	63	20.5%
	المجموع الكلى	307	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه، تركز عينة الدراسة وفقاً لمتغير طبيعة المؤسسة في فئة المؤسسات الفردية؛ إذ بلغت نسبتهم (79.5%) من إجمالي العينة الفعلية للدراسة.

### 3.4.5 خصائص عينة الدراسة وفقاً لنوع النشاط

جاء توزيع عينة الدراسة الفعلية وفقاً لهذا المتغير على النحو الذي يظهره الجدول الآتي:

### جدول رقم (3.6)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمستويات نوع النشاط

م	المستويات	التكرار	النسبة
1	الصيد البحري	96	31.3%
2	النقل والمواصلات	27	8.8%
3	الأفراح والمناسبات	23	7.5%
4	التجارة العامة	73	23.8%
5	مواد البناء	30	9.8%
6	السياحة	16	5.2%
7	الصناعة	17	5.5%
8	الصناعات الغذائية	25	8.1%
	المجموع الكلى	307	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه، تركز عينة الدراسة وفقاً لمتغير نوع النشاط في فئة الصيد البحري؛ إذ بلغت مجموع نسبتهم (31.3%)، وفئة التجارة العامة وقد بلغت نسبتهم (23.8%)، من إجمالي العينة الفعلية للدراسة.

#### 3.4.6 خصائص عينة الدراسة وفقاً لنوع المؤسسة

جاء توزيع عينة الدراسة الفعلية وفقاً لهذا المتغير على النحو الذي يظهره الجدول الآتي:

#### جدول رقم (3.7)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمستويات نوع المؤسسة

م	المستويات	التكرار	النسبة
1	صغرى	186	60.6%
2	صغيرة	107	34.9%
3	متوسطة	14	4.6%
	المجموع الكلي	307	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه، تركز عينة الدراسة وفقاً لمتغير نوع المؤسسة في فئة المؤسسات

الصغرى؛ إذ بلغت نسبتهم (60.6%) من إجمالي العينة الفعلية للدراسة.

### 3.4.7 خصائص عينة الدراسة وفقاً لعمر المؤسسة

جاء توزيع عينة الدراسة الفعلية وفقاً لهذا المتغير على النحو الذي يظهره الجدول الآتي:

#### جدول رقم (3.8)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمستويات مدة عمر المؤسسة

م	المستويات	التكرار	النسبة
1	أقل من 3 سنوات	99	32.2%
2	من 3 وحتى 5 سنوات	79	25.7%
3	أكثر من 5 سنوات	129	42.0%
	المجموع الكلي	307	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن توزيع عينة الدراسة وفقاً لمستويات متغير مدة عمر المؤسسة

اقترب من أن يكون توزيعاً اعتدالياً، مع تركيز طفيف لفئة (أكثر من 5 سنوات)؛ إذ بلغت نسبتهم (42%) من إجمالي العينة الفعلية للدراسة.

### 3.4.8 خصائص عينة الدراسة وفقاً لوظيفة المستجيب

جاء توزيع عينة الدراسة الفعلية وفقاً لهذا المتغير على النحو الذي يظهره الجدول الآتي:

#### جدول رقم (3.9)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمستويات وظيفة المستجيب

م	المستويات	التكرار	النسبة
1	مالك المؤسسة	19	6.2%
2	مدير بالتوظيف	29	9.4%
3	أخرى	259	84.4%
	المجموع الكلي	307	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه، تركز عينة الدراسة وفقاً لمتغير وظيفة المستجيب في الفئة الوظائف الأخرى؛ إذ بلغت نسبتهم (84.4%) من إجمالي العينة الفعلية للدراسة.

### 3.4.9 خصائص عينة الدراسة وفقاً لجهة تمويل المؤسسة

جاء توزيع عينة الدراسة الفعلية وفقاً لهذا المتغير على النحو الذي يظهره الجدول الآتي :

جدول رقم (3.10)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمستويات جهة تمويل المؤسسة

م	المستويات	التكرار	النسبة
1	رسمية	174	56.7%
2	غير رسمية	133	43.3%
	المجموع الكلي	307	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه، تركز عينة الدراسة وفقاً لمتغير جهة تمويل المؤسسة في الفئة

التمويل الرسمي؛ إذ بلغت نسبتهم (56.7%) من إجمالي العينة الفعلية للدراسة.

### 3.4.10 خصائص عينة الدراسة وفقاً لوضع المؤسسة

جاء توزيع عينة الدراسة الفعلية وفقاً لهذا المتغير على النحو الذي يظهره الجدول الآتي:

جدول رقم (3.11)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمستويات وضع المؤسسة

م	المستويات	التكرار	النسبة
1	قائم	273	88.9%
2	مغلق	34	11.1%
	المجموع الكلي	307	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه، تركز عينة الدراسة وفقاً لمتغير وضع المؤسسة في الفئة

المؤسسات القائمة؛ إذ بلغت نسبتهم (88.9%) من إجمالي العينة الفعلية للدراسة.

### 3.4.11 خصائص عينة الدراسة وفقاً لعدد العمانيين

جاء توزيع عينة الدراسة الفعلية وفقاً لهذا المتغير على النحو الذي يظهره الجدول الآتي:

#### جدول رقم (3.12)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمستويات عدد العمانيين

م	المستويات	التكرار	النسبة
1	لا يوجد	90	29.3%
2	من 1 وحتى 3	156	50.8%
3	من 4 وحتى 6	39	12.7%
4	أكثر من ذلك	22	7.2%
	المجموع الكلي	307	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه، تركز عينة الدراسة وفقاً لمستويات متغير عدد العمانيين في

فئتي (لا يوجد) و(3 أفراد وأقل)؛ إذ بلغت مجموع نسبة العينة في هذين المستويين (80.1%) من

إجمالي العينة الفعلية للدراسة.

### 3.4.12 خصائص عينة الدراسة وفقاً لعدد الوافدين

جاء توزيع عينة الدراسة الفعلية وفقاً لهذا المتغير على النحو الذي يظهره الجدول الآتي:

لمعرفة أثر عدد الوافدين في المؤسسة ((لا يوجد) - (من 1 وحتى 3) - (من 4 وحتى 6) - (أكثر من ذلك))

### جدول رقم (3.13)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمستويات عدد الوافدين

م	المستويات	التكرار	النسبة
1	لا يوجد	43	%14.0
2	من 1 وحتى 3	95	%30.9
3	من 4 وحتى 6	65	%21.2
4	أكثر من ذلك	104	%33.9
	المجموع الكلي	307	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه، تركز عينة الدراسة وفقا لمستويات متغير عدد العمانيين في

فئتي (من 1 وحتى 3) و(أكثر من ذلك)؛ إذ بلغت مجموع نسبة العينة في هذين المستويين (%64.8) من إجمالي العينة الفعلية للدراسة.

### 3.5 أداة الدراسة ومصادر جمع المعلومات

- أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها ، وعلى المنهج المتبع في الدراسة فقد اختارت الباحثة الاستبانة كأداة مناسبة لتحقيق اهداف الدراسة ، عليه قامت بمراجعة الادبيات والاستفادة من الدراسات السابقة في نفس موضوع الدراسة وعلى أساسها تم بناء الاستبانة في صورتها الأولية ، حيث تكونت الاستبانة من ثلاثة محاور ، المحور الأول : المتغيرات الديموغرافية والبيانات العامة ، والمحور الثاني تضمن (38)

عبارة للمتغير الأول(التخطيط الاستراتيجي) في مجال أبعاده (تشكيل رؤية المؤسسة - صياغة الرسالة - تحليل البيئة - تحديد الأهداف - تحديد الخطط والاستراتيجيات - تنفيذ الخطط والاستراتيجيات ومتابعتها)، أما المحور الثالث فقد ضم عدد (18) عبارة للمتغير التابع ( الميزة التنافسية ) ، منها ما تم توزيعه عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي وبعضها تم توزيعه ورقيا .

- مصادر الحصول على المعلومات

اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة النظرية منها والتطبيقية، وتتطلب الأمر الاعتماد على مصدرين للحصول على المعلومات: 1-المصادر الثانوية: الإطار النظري والدراسات السابقة والذي فيه تم الاعتماد على ما أورده الباحثون من مفاهيم وأفكار ومضامين في موضوع الدراسة الحالية.

2-المصادر الأولية: الجانب التطبيقي وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تم إعدادها بشكل يعكس متغيرات الدراسة وبما يحقق أهدافها العلمية بالاستناد الى العديد من الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة كدراسة (البابا،2019)، (مصطفى، 2018)، (نور الهدى وخولة بركات، 2018)، (عثمان، 2017) وهي التي غطت متغيرات الدراسة وفرضياتها التي استندت عليها الباحثة مع إضافة بعض الفقرات التي قد تضيف معلومة لتحقيق هدف أو اثبات فرضية من وجهة نظر الباحثة.



## - الطريقة المستخدمة في تحليل البيانات

لمعالجة بيانات الدراسة احصائياً تم استخدام برامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك من خلال عدد من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون، تحليل التباين الأحادي.

## - سلم الإجابة

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في سلم الإجابة، حيث يعد من الأساليب الهامة في بناء الاستبانة، كما هو موضح في الجدول رقم (3.14) المبين ادناه

### جدول (3.14)

#### تصحيح عبارات الاستبانة

الاختبار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وفقاً لتدرج الجدول أعلاه سوف يحصل المبحوث على خمس درجات إذا كانت اختياراته (موافق بشدة) ويحصل على أربعة درجات إذا كانت اجابته (موافق)، وثلاث درجات إذا كانت الإجابة (محايد) بينما يأخذ درجتين إذا كانت الإجابة (غير موافق) ودرجة واحدة لكل إجابة (غير موافق بشدة).

### 3.6 صدق أداة الدراسة وثباتها

#### أ. صدق أداة الدراسة

قامت الباحثة بالتحقق من محتوى المقياس بصورته الأولية من خلال عرضه على المشرف واجراء التعديلات بناءً على ملاحظاته وبعد أخذ الموافقة تم عرض الاستبانة على عدد (9) من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص بمجال البحث العلمي وتصميم الاستبانة في عدد من المؤسسات الاكاديمية والعامه وذلك للتأكد من صلاحيتها لغرض الدراسة والتأكد من أن جميع المعلومات الواردة تُغطي اهداف الدراسة وموضوعها ، وقد وردت عدد من الملاحظات لبعض فقرات الاستبانة لتوضيحها بشكل أفضل والتي أخذت بعين الاعتبار حيث زودت الباحثة بالتغذية الراجعة حول فقرات الاستبانة وتم تعديلها بعد مناقشتها مع المشرف وعمل التعديلات اللازمة لإيصالها الى صورتها النهائية .

#### ب. ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، قامت الباحثة بتوزيعها - بعد تعديلها من قبل المحكمين - على عينة مكونة من (30) فردا من أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بميدان الدراسة، وقد تم حساب معامل الثبات بطريقة (ألفا كرو نباخ) لجميع محاور الدراسة، حيث بلغ معامل ثبات الاستبانة لمجموع الفقرات المتعلقة بواقع التخطيط الاستراتيجي (0.957)، في حين بلغ ثبات مجموع الفقرات المتعلقة بمستوى القدرة التنافسية (0.889)، أما عن ثبات مجموع جميع الفقرات فقد بلغ (0.965)، وهو معامل ثبات مرتفع وكافٍ لاعتبار الأداة ثابتة، مما يجعلها صالحة لأغراض الدراسة. والجدول التالي يوضح ثبات محاور الدراسة حسب معامل (ألفا كرو نباخ).

### جدول (3.15)

معامل ثبات محاور الدراسة حسب معامل (ألفا كرو نباخ)

م	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرو نباخ
1	رسالة المؤسسة	6	0.825
2	رؤية المؤسسة	5	0.612
3	تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	7	0.834
4	تحديد أهداف المؤسسة	6	0.714
5	تحديد الخطط والاستراتيجيات	6	0.874
6	تنفيذ الخطط والاستراتيجيات ومتابعتها	6	0.804
	مجموع الفقرات المتعلقة بواقع التخطيط الاستراتيجي	36	0.957
	مجموع الفقرات المتعلقة بمستوى القدرة التنافسية	18	0.889
	الثبات الكلي	54	0.965

### 3.6 الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الباحثة على اختبار فرضيات الدراسة وانموذج الخاص بها من أجل تحديد المؤشرات التي تدعم اهداف الدراسة، وبما أن أساليب التحليل الإحصائية تختلف وفقاً لاختلاف الهدف من اجراءها، وللوصول الى المؤشرات المعتمدة والتي تدعم اهداف الدراسة وفرضياتها فقد قامت الباحثة بفحص البيانات

وتبويبها وتصنيفها وجدولتها من أجل تسهيل عملية معالجتها احصائياً باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة والتي تم الاعتماد عليها بعد استشارة عدد من المتخصصين في الجوانب الإحصائية.

وقد استخدمت الباحثة عدد من الأساليب من أجل معالجة البيانات لاختبار انموذج الدراسة وفرضياتها:

1. برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على مخرجات

لكافة فقرات الاستبانة ومعرفة مدى موافقة افراد عينة الدراسة على تلك الفقرات

2. معامل كرو نباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات درجة ثبات المقياس المستخدم

بواسطة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرو نباخ.

3. استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، لحساب أثر المتغير المستقل في المتغير التابع

4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد العينة لفقرات الدراسة

5. التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والبيانات العامة.

## الفصل الرابع

### تحليل النتائج ومناقشتها

4.1 تحليل النتائج

4.1 اختبار الفرضيات لفرضيات الدراسة

## الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

### تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، والتي هدفت إلى تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ ولعرض هذه النتائج وتفسيرها تم اعتماد سلم تصنيفي لتوضيح درجة استجابات أفراد عينة الدراسة من خلال تحويل التقديرات الخماسية المتصلة إلى تقديرات خماسية منفصلة، وفق الآتي:

- الفقرات التي حصلت على متوسطات تتراوح بين (1) وأقل من (1.8) ستكون ذات درجة موافقة منخفضة جداً.
- الفقرات التي حصلت على متوسطات تتراوح بين (1.8) وأقل من (2.6) ستكون ذات درجة موافقة منخفضة.
- الفقرات التي حصلت على متوسطات تتراوح بين (2.6) وأقل من (3.4) ستكون ذات درجة موافقة متوسطة.
- الفقرات التي حصلت على متوسطات تتراوح بين (3.4) وأقل من (4.2) ستكون ذات درجة موافقة عالية.
- الفقرات التي حصلت على متوسطات تتراوح بين (4.2) فأعلى ستكون ذات درجة موافقة عالية جداً.

## 4.1 تحليل النتائج

سيتم عرض نتائج هذه الدراسة وتحليلها وفقاً لتساؤلاتها، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟

للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات الاستبانة المتعلقة واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والجدول التالي يبين ترتيب هذه المجالات وفقاً للمتوسطات الحسابية.

### جدول (4.1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بمجالات واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
3	رسالة المؤسسة	3.8702	.54474	عالية
2	رؤية المؤسسة	3.8736	.52685	عالية
5	تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	3.8157	.54876	عالية
4	تحديد أهداف المؤسسة	3.8165	.52566	عالية
6	تحديد الخطط والاستراتيجيات	3.6797	.58330	عالية
1	تنفيذ الخطط والاستراتيجيات ومتابعتها	3.8909	.48370	عالية
	المجموع الكلي	3.8228	.44731	عالية

بمراجعة الجدول أعلاه، يتضح أن المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات الاستبانة وفقراتها المتعلقة بواقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المجموع الكلي للمجالات (3.8228)، أي أن نسبة الموافقة عليها بلغت (76.46%) ، كما جاءت جميع مجالات واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بدرجة موافقة عالية، وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (3.8909) كأعلى متوسط مجال، و(3.6797) كأقل متوسط مجال، وعن ترتيب هذه المجالات فقد جاء في المرتبة الأولى مجال تنفيذ الخطط والاستراتيجيات ومتابعتها، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.8909)، أي أن نسبة الموافقة عليها بلغت (77.82%) بينما حصل مجال رؤية المؤسسة على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.8736) أي أن نسبة الموافقة عليها بلغت (77.47%) ، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال رسالة المؤسسة بمتوسط حسابي بلغ (3.8702) أي أن نسبة الموافقة عليها بلغت (77.40%) ، أما في المرتبة الرابعة جاء مجال تحديد أهداف المؤسسة بمتوسط حسابي بلغ (3.8165) أي أن نسبة الموافقة عليها بلغت (76.33%) ، وفي المرتبة الخامسة جاء مجال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بمتوسط حسابي بلغ (3.8157) أي أن نسبة الموافقة عليها بلغت (76.31%) ، أما في المرتبة السادسة والأخيرة جاء مجال تحديد الخطط والاستراتيجيات بمتوسط بلغ (3.6797) أي أن نسبة الموافقة عليها بلغت (73.59%) ، ولمزيد من التحليل قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة المتعلقة بمجالاتها بواقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وقد جاءت النتائج كالآتي:



#### 4.1.1: النتائج المتعلقة بمجال رسالة المؤسسة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات المتعلقة بمجال رسالة المؤسسة، والجدول التالي يبين ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية.

#### جدول رقم (4.2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بمجال رسالة المؤسسة

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
6	تمتلك مؤسستك رسالة مكتوبة	3.6743	.92783	عالية
3	تتميز رسالة مؤسستك بالوضوح	3.9153	.81208	عالية
4	يفهم العاملون رسالة المؤسسة	3.8958	.82578	عالية
2	تنطلق رسالة المؤسسة من أولويات رؤية عمان 2040	3.9349	.85692	عالية
1	تتوافق رسالة مؤسستك مع الموارد المتوفرة لها	3.9935	.84014	عالية
5	يمكن لمؤسستك تحويل رسالتها إلى خطط وبرامج	3.8078	.83561	عالية
	المجموع الكلي	3.8702	.54474	عالية

يتضح من الجدول أعلاه، أن المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال رسالة المؤسسة جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المجموع الكلي لفقرات المجال (3.8702)، كما جاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة موافقة عالية، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.9935) كأعلى متوسط، و(3.6743) كأقل متوسط، وعن ترتيب فقرات المجال فقد

جاءت في المرتبة الأولى الفقرة المتضمنة "تتوافق رسالة مؤسستك مع الموارد المتوفرة لها"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.9935) أي أن نسبة الموافقة عليها بلغت (79.87%) مما يؤكد أهمية الفقرات، بينما حصلت الفقرة المتضمنة "تتعلق رسالة المؤسسة من أولويات رؤية عمان 2040" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.9349). مما يعني أن نسبة الموافقة عليها بلغت (79.69%)، وعن الفقرات الأقل ترتيباً فقد جاءت الفقرة المتضمنة "يمكن لمؤسستك تحويل رسالتها إلى خطط وبرامج" في المرتبة الخامسة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.8078)، وفي المرتبة السادسة والأخيرة جاءت الفقرة المتضمنة "تمتلك مؤسستك رسالة مكتوبة" بمتوسط حسابي بلغ (3.6743)، ورغم أن هاتين الفقرتين جاءتا في هذا الترتيب إلا أن نسبة الموافقة على الفقرة الخامسة بلغت (76.15%) وجاءت نسبة الموافقة على الفقرة الأخيرة (73.49%).

#### 4.1.2: النتائج المتعلقة بمجال رؤية المؤسسة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات المتعلقة بمجال رؤية المؤسسة، والجدول التالي يبين ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية.

### جدول رقم (4.3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بمجال

#### رؤية المؤسسة

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
2	تتصف رؤية مؤسستك بالنظرة المستقبلية	3.9153	.79991	عالية
1	تتوافق رؤية مؤسستك مع رؤية عمان 2040	4.0000	.89662	عالية
3	تعتبر رؤية مؤسستك واقعية	3.8925	.82734	عالية
5	تعلن مؤسستك للمجتمع عن رؤيتها	3.6971	.93380	عالية
4	تتصف رؤية مؤسستك بقابليتها للقياس	3.8632	.81300	عالية
	المجموع الكلي	3.8736	.52685	عالية

يتضح من الجدول أعلاه، أن المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال رؤية المؤسسة جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المجموع الكلي لفقرات المجال (3.8736)، كما جاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة موافقة عالية، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (4) كأعلى متوسط، و(3.6971) كأقل متوسط، وعن ترتيب فقرات المجال فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة المتضمنة " تتوافق رؤية مؤسستك مع رؤية عمان 2040"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4)، أي أن نسبة الموافقة عليها بلغت (80%) مما يؤكد أهمية الفقرة، بينما حصلت الفقرة المتضمنة " تتصف رؤية مؤسستك بالنظرة المستقبلية" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.9153) أي أن نسبة الموافقة عليها بلغت (78.30%)، وعن الفقرات الأقل ترتيباً فقد جاءت الفقرة المتضمنة " تتصف رؤية مؤسستك بقابليتها للقياس" في المرتبة الرابعة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.8632)، وفي المرتبة

الخامسة والأخيرة جاءت الفقرة المتضمنة "تعلن مؤسستك للمجتمع عن رؤيتها" بمتوسط حسابي بلغ (3.6971) ، ورغم أن هاتين الفقرتين جاءتا في هذا الترتيب إلا أن نسبة الموافقة على الفقرة الرابعة بلغت (73.26%) ، وجاءت نسبة الموافقة على الفقرة الأخيرة (73.94%) ،

### 4.1.3: النتائج المتعلقة بمجال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات المتعلقة بمجال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والجدول التالي يبين ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية.

#### جدول رقم (4.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بمجال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
2	تقوم مؤسستك بتحديد نقاط الضعف لديها بدقة	3.9414	.75178	عالية
1	تسعى مؤسستك لاستغلال نقاط قوتها	4.1954	.78022	عالية
3	تخطط مؤسستك للفرص المستقبلية الممكنة بالسوق	3.8469	.83979	عالية
5	تعمل مؤسستك على مواجهة التهديدات المحيطة بها	3.7655	.86530	عالية
6	تحرص مؤسستك على دراسة التجارب المشابهة لها للاستفادة منها	3.7427	.90869	عالية
7	تمتلك مؤسستك نظام معلومات يحل بيئة العمل	3.4039	.94266	عالية
4	تسعى مؤسستك لمواكبة التغيرات المستمرة في بيئة العمل	3.8143	.87898	عالية
	المجموع الكلي	3.8157	.54876	عالية

يتضح من الجدول السابق، أن المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المجموع الكلي لفقرات المجالات (3.8157)، كما جاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة موافقة عالية، وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات بين (4.1954) كأعلى متوسط، و(3.4039) كأقل متوسط، وعن ترتيب فقرات المجال فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة المتضمنة " تسعى مؤسستك لاستغلال نقاط قوتها"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.1954) أن نسبة الموافقة عليها بلغت (83.91%) مما يؤكد أهمية الفقرة ، بينما حصلت الفقرة المتضمنة " تقوم مؤسستك بتحديد نقاط الضعف لديها بدقة" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.9414) مما يعني أن نسبة الموافقة عليها بلغت (78.83%) ، وعن الفقرات الأقل ترتيباً فقد جاءت الفقرة المتضمنة "تحرص مؤسستك على دراسة التجارب المشابهة لها للاستفادة منها " في المرتبة السادسة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.7427)، وفي المرتبة السابعة والأخيرة جاءت الفقرة المتضمنة " تمتلك مؤسستك نظام معلومات يحلل بيئة العمل " بمتوسط حسابي بلغ (3.4039) ، ورغم أن هاتين الفقرتين جاءتا في هذا الترتيب إلا أن الفقرة السادسة بلغت (74.85%) بينما جاءت نسبة الموافقة على الفقرة الأخيرة (68.08%) .

#### 4.1.4: النتائج المتعلقة بمجال تحديد أهداف المؤسسة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من الفقرات المتعلقة بمجال تحديد أهداف المؤسسة، والجدول التالي يبين ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية.

#### جدول رقم (4.5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بمجال

تحديد أهداف المؤسسة

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	توجد لدى مؤسستك أهداف سنوية تسعى لتحقيقها	3.9674	.79145	عالية
2	تضع مؤسستك أهداف قابلة للقياس	3.8762	.79067	عالية
4	تنسجم أهداف مؤسستك مع رسالة المؤسسة ورؤيتها	3.8274	.82812	عالية
6	تسعى مؤسستك لتحقيق أهداف طويلة الأجل	3.5700	.99549	عالية
5	تتسم أهداف مؤسستك بالمرونة والتكيف مع المتغيرات	3.8013	.82224	عالية
3	تمتلك مؤسستك الموارد الكافية لتحقيق أهدافها	3.8567	.89240	عالية
	المجموع الكلي	3.8165	.52566	عالية

يتضح من الجدول أعلاه، أن المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال تحديد أهداف المؤسسة جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المجموع الكلي لفقرات المجالات (3.8165)، كما جاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة موافقة عالية، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.9674) كأعلى متوسط، و(3.5700) كأقل متوسط، وعن ترتيب فقرات المجال فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة المتضمنة "توجد لدى مؤسستك أهداف سنوية تسعى لتحقيقها"، حيث بلغ

متوسطها الحسابي (3.9674)، أي أن نسبة الموافقة عليها بلغت (79.35%) ، بينما حصلت الفقرة المتضمنة "تضع مؤسستك أهداف قابلة للقياس" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.8762)، أي أن نسبة الموافقة عليها بلغت ( 77.52%) ، وعن الفقرات الأقل ترتيباً فقد جاءت الفقرة المتضمنة " تتسم أهداف مؤسستك بالمرونة والتكيف مع المتغيرات" في المرتبة الخامسة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.8013)، وفي المرتبة السادسة والأخيرة جاءت الفقرة المتضمنة " تسعى مؤسستك لتحقيق أهداف طويلة الأجل" بمتوسط حسابي بلغ (3.5700) ، ورغم هاتين الفقرتين جاءتا في هذا الترتيب إلا أن نسبة الموافقة على الفقرة الخامسة بلغت (76.03%) ، وجاءت نسبة الموافقة على الفقرة الأخيرة (71.40%) .

#### 4.1.5: النتائج المتعلقة بمجال تحديد الخطط والاستراتيجيات

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من الفقرات المتعلقة بمجال تحديد الخطط والاستراتيجيات، والجدول التالي يبين ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية

#### جدول رقم (4.6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بمجال تحديد الخطط والاستراتيجيات

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
2	تضع مؤسستك بدائل استراتيجية مناسبة للعمل بها	3.7655	.86907	عالية
6	تلتزم مؤسستك باستراتيجيات محددة	3.6059	.88064	عالية
5	قرارات مؤسستك منسجمة مع خططها الاستراتيجية	3.6189	.82131	عالية
4	تلائم خطط مؤسستك خياراتها الاستراتيجية	3.6221	.87852	عالية
1	تملك المؤسسة معايير واضحة لقياس مدى تحقيق الخطط الاستراتيجية	3.7752	.79519	عالية
3	يشارك العاملون في إعداد الخطة التنفيذية لمؤسستك	3.6906	.89224	عالية
	المجموع الكلي	3.6797	.58330	عالية



يتضح من الجدول أعلاه، أن المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال تحديد الخطط والاستراتيجيات جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المجموع الكلي لفقرات المجالات (3.6797)، كما جاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة موافقة عالية، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.7752) كأعلى متوسط، و(3.6059) كأقل متوسط، وعن ترتيب فقرات المجال فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة المتضمنة " تملك المؤسسة معايير واضحة لقياس مدى تحقيق الخطط الاستراتيجية"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.7752)، أي أن نسبة الموافقة عليها بلغت (75.50%) مما يؤكد أهمية الفقرة بين فقرات المجال ، بينما حصلت الفقرة المتضمنة "تضع مؤسستك بدائل استراتيجية مناسبة للعمل بها" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.7655)، أي أن نسبة الموافقة عليها بلغت (75.31%) ، وعن الفقرات الأقل ترتيباً فقد جاءت الفقرة المتضمنة "قرارات مؤسستك منسجمة مع خططها الاستراتيجية " في المرتبة الخامسة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.6189)، وفي المرتبة السادسة والأخيرة جاءت الفقرة المتضمنة "تلتزم مؤسستك باستراتيجيات محددة" بمتوسط حسابي بلغ (3.6059) ، ورغم أن هاتين الفقرتين جاءتا في هذا الترتيب إلا أن نسبة الموافقة على الفقرة الخامسة بلغت (72.38%) ، وجاءت نسبة الموافقة على الفقرة الأخيرة (72.12%) .

#### 4.1.6: النتائج المتعلقة بمجال تنفيذ الخطط والاستراتيجيات ومتابعتها

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من الفقرات المتعلقة بمجال تنفيذ الخطط والاستراتيجيات ومتابعتها، والجدول التالي يبين ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية.

#### جدول رقم (4.7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بمجال

تنفيذ الخطط والاستراتيجيات ومتابعتها

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
5	تلتزم مؤسستك ببرامج وجداول زمنية لتنفيذ خططها.	3.7720	.81256	عالية
1	تخصص مؤسستك الموارد الكافية لتنفيذ خطتها السنوية.	3.9805	.82423	عالية
3	هناك هيكل تنظيمي واضح في المؤسسة لخدمة أهدافك	3.9446	.77977	عالية
6	تتسم القيادة في مؤسستك بالتشاركية.	3.7655	.92728	عالية
4	تعمل مؤسستك على تمكين العاملين لتنفيذ خطتها السنوية	3.9251	.71235	عالية
2	تتبنى مؤسستك عملية المتابعة الدورية لتقييم خطتها السنوية.	3.9577	.74634	عالية
	المجموع الكلي	3.8909	.48370	عالية

يتضح من الجدول السابق، أن المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة عن فقرات مجال تنفيذ الخطط والاستراتيجيات ومتابعتها جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المجموع

الكلي لفقرات المجالات (3.8909)، كما جاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة موافقة عالية، وتراوحت

المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.9805) كأعلى متوسط، و(3.7655) كأقل متوسط، وعن ترتيب

فقرات المجال فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة المتضمنة "تخصص مؤسستك الموارد الكافية لتنفيذ

خطتها السنوية."، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.9805)، أي أن نسبة الموافقة عليها بلغت

(79.61%) مما يؤكد أهمية الفقرة ، بينما حصلت الفقرة المتضمنة "تتبنى مؤسستك عملية المتابعة الدورية لتقييم خططها السنوية" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.9577) ، مما يعني أن نسبة الموافقة عليها بلغت (79.15%) وعن الفقرات الأقل ترتيباً فقد جاءت الفقرة المتضمنة "تلتزم مؤسستك ببرامج وجدول زمنية لتنفيذ خططها." في المرتبة الخامسة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.7720)، وفي المرتبة السادسة والأخيرة جاءت الفقرة المتضمنة "تتسم القيادة في مؤسستك بالتشاركية" بمتوسط حسابي بلغ (3.7655)، ورغم أن هاتين الفقرتين جاءتا في هذا الترتيب إلا أن نسبة الموافقة على الفقرة الخامسة بلغت (75.44%)، وجاءت نسبة الموافقة على الفقرة الأخيرة (75.31%).

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما هو مستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟

للتعرف على مستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، والجدول التالي يبين ترتيب هذه الفقرات وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.

#### جدول (4.8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
14	تركز مؤسستك على الابتكار في المنتجات/الخدمات	3.7296	.85283	عالية
9	تسعى مؤسستك إلى التجديد وتقديم منتجات /خدمات جديدة	3.9186	.78166	عالية
16	تهتم مؤسستك بفتح منافذ تسويقية جديدة	3.7101	.92036	عالية
8	تعمل مؤسستك على خفض تكاليف المنتجات /الخدمات	3.9218	.83260	عالية
3	تركز مؤسستك للحفاظ على ولاء العملاء	4.1792	.80266	عالية
4	تهتم المؤسسة بتنفيذ حملات تسويقية	4.0782	.88215	عالية
2	تهتم المؤسسة بتوفير احتياجات الزبائن حسب توقعاتهم	4.2345	.76079	عالية جدا
1	تحرص مؤسستك على كسب ثقة العملاء	4.3225	.76499	عالية جدا
12	تهتم مؤسستك بتحليل الأسواق المستهدفة	3.7850	.97319	عالية
5	يتناسب عدد العاملين في مؤسستك مع حجم أعمالها	3.9772	.84567	عالية
6	يمتلك العاملون الخبرة الكافية بأعمال المؤسسة	3.9609	.83926	عالية
18	تسعى مؤسستك إلى التوسع في السوق جغرافيا	3.5961	.90010	عالية
11	تركز المؤسسة على جذب الكفاءات الماهرة من العاملين	3.7883	.82691	عالية
7	تقوم المؤسسة بالتركيز على شريحة معينة من الزبائن	3.9511	.74155	عالية
17	تعمل المؤسسة على استغلال الموارد المتاحة من أجل خفض التكاليف	3.6482	.93236	عالية
10	تمتلك مؤسستك القدرة على زيادة المبيعات	3.8632	.76324	عالية
15	تحرص مؤسستك على تعيين موظفين عمانيين	3.7199	.89645	عالية
13	تملك مؤسستك القدرة على التكيف مع المتغيرات التنافسية غير المتوقعة	3.7329	.80460	عالية
	المجموع الكلي	3.8954	.43599	عالية

بمراجعة الجدول السابق، يتضح أن المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

عن فقرات الاستبانة المتعلقة بمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة جاءت

بدرجة عالية، حيث بلغ المجموع الكلي لفقرات هذا المجال (3.8954)، أي أن نسبة الموافقة عليها بلغت 77.91%، ويعني ذلك أن عينة الدراسة ترى أن مستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة عالي، وجاءت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (4.3225) كأعلى متوسط مجال، و(3.6482) كأقل متوسط مجال، مما يعني أن درجة الموافقة لفقرات هذا المجال جاءت بين العالية والعالية جدا، أما عن ترتيب فقرات هذا المجال فقد جاءت على النحو الآتي:

- تجاوزت فقرتان متوسط (4.2)، مما يعني أنهما جاءتا بدرجة موافقة عالية جدا، وهما الفقرة التي جاءت في المرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال، والمتضمنة " تحرص مؤسستك على كسب ثقة العملاء؛" إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.3225)، أي أن نسبة الموافقة عليها بلغت (86.45%)، والفقرة المتضمنة " تهتم المؤسسة بتوفير احتياجات الزبائن حسب توقعاتهم"، والتي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.2345)، أي أن نسبة الموافقة عليها بلغت (84.69%)، مما يعني أن عينة الدراسة ترى أن الاهتمام بالعملاء وكسب ثقتهم تعد من الأدوات الضرورية في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- تجاوزت فقرتان متوسط (4)، وهما الفقرات اللتان جاءتا في المرتبة الثالثة والرابعة تواليا، حيث جاءت الفقرة المتضمنة "تركز مؤسستك للحفاظ على ولاء العملاء" في المرتبة الثالثة؛ بمتوسط حسابي قدره (4.1792)، أي أن نسبة الموافقة عليها بلغت (83.58%)، وجاءت الفقرة المتضمنة "تهتم المؤسسة بتنفيذ حملات تسويقية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (4.0782)، أي أن نسبة الموافقة عليها بلغت (81.56%)، ويلاحظ أن هاتان الفقرتان عنيتا بالحفاظ على العملاء والحملات التسويقية، مما يعني أن عينة الدراسة ترى أنهما من ركائز تحقيق القدرة التنافسية.

- تجاوزت (5) فقرات متوسط (3.9)، وهي الفقرات التي جاءت في الرتب من (5) وحتى (9)، وهي الفقرات التي تضمنت المهارات والأعداد المطلوبة من العاملين للمؤسسة، وأسس تقديم الخدمات وتطويرها، ففي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة المتضمنة " يتناسب عدد العاملين في مؤسستك مع حجم أعمالها" حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.9772)، أي أن نسبة الموافقة عليها بلغت (79.54%) ، وجاءت الفقرة المتضمنة "يمتلك العاملون الخبرة الكافية بأعمال المؤسسة" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (3.9609)، أي أن نسبة الموافقة عليها بلغت (79.22%) ، وجاءت الفقرة المتضمنة " تقوم المؤسسة بالتركيز على شريحة معينة من الزبائن" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.9511)، حيث أن نسبة الموافقة عليها بلغت (79.02%) ، وفي المرتبة الثامنة جاءت الفقرة المتضمنة " تعمل مؤسستك على خفض تكاليف المنتجات /الخدمات" بمتوسط حسابي بلغ (3.9218)، أي أن نسبة الموافقة عليها بلغت (78.44%) ، أما في المرتبة التاسعة وبمتوسط حسابي قدره (3.9186)، أي أن نسبة الموافقة عليها بلغت (78.37%) ، جاءت الفقرة المتضمنة " تسعى مؤسستك إلى التجديد وتقديم منتجات /خدمات جديدة " .
- وعن الفقرات الأقل من حيث المتوسط الحسابي فقد جاءت الفقرة المتضمنة " تهتم مؤسستك بفتح منافذ تسويقية جديدة" في الرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي قدره (3.7101)، أي أن نسبة الموافقة عليها بلغت (74.20%) ، وفي المرتبة السابعة عشر قبل الأخيرة جاءت الفقرة المتضمنة " تعمل المؤسسة على استغلال الموارد المتاحة من اجل خفض التكاليف" بمتوسط حسابي بلغ (3.6482)، أي أن نسبة الموافقة عليها بلغت (72.96%) ، أما في المرتبة الثامنة عشر والأخيرة جاءت الفقرة المتضمنة " تسعى مؤسستك إلى التوسع في السوق جغرافيا " بمتوسط حسابي بلغ (3.5961)، أي أن نسبة الموافقة عليها بلغت (71.92%) .

ثالثاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة

التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، لحساب نسبة أثر ابعاد التخطيط الاستراتيجي (تشكيل رسالة المؤسسة، تحديد رؤية المؤسسة، تليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تحديد اهداف المؤسسة، تحديد الخطط والاستراتيجيات، تنفيذ وتقييم الاستراتيجيات ومتابعتها) على تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة جنوب الشرقية، وقد جاءت النتائج على الآتي:

أ: أثر رسالة المؤسسة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

تم حساب الانحدار الخطي البسيط لإيجاد أثر رسالة المؤسسة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، والجدول التالي يوضح هذه النتائج.

جدول رقم (4.9)

نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر رسالة المؤسسة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة محل الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	مربع معامل الارتباط ( $R^2$ )	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تعزيز الميزة التنافسية	رسالة المؤسسة	.399	.040	.498	.248	10.030	.000

يتضح من الجدول السابق وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، حيث بلغت قيمة

(t) المحسوبة (10.030)، وهي قيمة ذات دلالة معنوية، مما يعني أن للمتغير المستقل (رسالة المؤسسة)

أثر معنوي على المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، علماً بأن معامل (BETA) قد بلغ (0.498)، مما يعني أن أثر العلاقة واتجاهها موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية والتي نصت على الآتي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشكيل رسالة المؤسسة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة".

ب: أثر رؤية المؤسسة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

تم حساب الانحدار الخطي البسيط لإيجاد أثر رؤية المؤسسة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، والجدول التالي يوضح هذه النتائج.

#### جدول رقم (4.10)

نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر رؤية المؤسسة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	مربع معامل الارتباط (R <sup>2</sup> )	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تعزيز الميزة التنافسية	رؤية المؤسسة	.431	.040	.521	.271	10.646	.000

يتضح من الجدول أعلاه، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (10.646)، وهي قيمة ذات دلالة معنوية، مما يعني أن للمتغير المستقل (رؤية المؤسسة) أثر معنوي على المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، علماً بأن معامل



(BETA) قد بلغ (521)، مما يعني أن أثر العلاقة واتجاهها موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية والتي نصت على الآتي: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة رؤية المؤسسة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ".

ج: أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

تم حساب الانحدار الخطي البسيط لإيجاد أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، والجدول التالي يوضح هذه النتائج.

جدول رقم (4.11)

نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	مربع معامل الارتباط (R <sup>2</sup> )	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تعزيز الميزة التنافسية	تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	.506	.035	.637	.406	14.446	.000

يتضح من الجدول أعلاه، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، حيث بلغت قيمة

(t) المحسوبة (14.446)، وهي قيمة ذات دلالة معنوية، مما يعني أن للمتغير المستقل (تحليل البيئة

الداخلية والخارجية للمؤسسة) أثر معنوي على المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة)، علما بأن معامل (BETA) قد بلغ (0.498)، مما يعني أن أثر العلاقة واتجاهها موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية والتي نصت على الآتي: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة " .

د: أثر تحديد أهداف المؤسسة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

تم حساب الانحدار الخطي البسيط لإيجاد أثر تحديد أهداف المؤسسة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، والجدول التالي يوضح هذه النتائج.

#### جدول رقم (4.12)

نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر تحديد أهداف المؤسسة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	مربع معامل الارتباط (R <sup>2</sup> )	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تعزيز الميزة التنافسية	تحديد أهداف المؤسسة	.436	.040	.526	.277	10.808	.000

يتضح من الجدول أعلاه، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (10.808)، وهي قيمة ذات دلالة معنوية، مما يعني أن للمتغير المستقل (تحديد أهداف المؤسسة) أثر معنوي على المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، علما بأن معامل (BETA) قد بلغ (0.526)، مما يعني أن أثر العلاقة واتجاهها موجبة بين المتغير المستقل

والمتمغير التابع، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية والتي نصت على الآتي: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد أهداف المؤسسة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ".

هـ: أثر تحديد الخطط والاستراتيجيات على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

تم حساب الانحدار الخطي البسيط لإيجاد أثر تحديد الخطط والاستراتيجيات على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، والجدول التالي يوضح هذه النتائج.

#### جدول رقم (4.13)

نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر تحديد الخطط والاستراتيجيات على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	مربع معامل الارتباط (R <sup>2</sup> )	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تعزيز الميزة التنافسية	تحديد الخطط والاستراتيجيات	.453	.034	.606	.368	13.317	.000

يتضح من الجدول السابق، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (13.317)، وهي قيمة ذات دلالة معنوية، مما يعني أن للمتغير المستقل (تحديد الخطط والاستراتيجيات) أثر معنوي على المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، علما بأن معامل (BETA) قد بلغ (.606)، مما يعني أن أثر العلاقة واتجاهها موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية والتي نصت على الآتي: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الخطط والاستراتيجيات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة".

و: أثر تنفيذ الخطط والاستراتيجيات ومتابعتها على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

تم حساب الانحدار الخطي البسيط لإيجاد أثر تنفيذ الخطط والاستراتيجيات ومتابعتها على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، والجدول التالي يوضح هذه النتائج.

#### جدول رقم (4.14)

نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر تنفيذ الخطط والاستراتيجيات ومتابعتها على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	مربع معامل الارتباط ( $R^2$ )	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تعزيز الميزة التنافسية	تنفيذ الخطط والاستراتيجيات ومتابعتها	.529	.042	.586	.344	12.641	.000

يتضح من الجدول السابق وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، حيث بلغت قيمة

(t) المحسوبة (12.641)، وهي قيمة ذات دلالة معنوية، مما يعني أن للمتغير المستقل (تنفيذ الخطط

والاستراتيجيات ومتابعتها) أثر معنوي على المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة)، علماً بأن معامل (BETA) قد بلغ (0.586)، مما يعني أن أثر العلاقة واتجاهها موجبة بين

المتغير المستقل والمتغير التابع، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية والتي نصت على الآتي: " يوجد أثر

ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الخطط والاستراتيجيات ومتابعتها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة محل الدراسة " .

مما تقدم يتبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي المتمثل في (رسالة المؤسسة، رؤية المؤسسة، تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تحديد أهداف المؤسسة، تحديد الخطط والاستراتيجيات، تنفيذ الخطط والاستراتيجيات ومتابعتها)، على المتغير التابع المتمثل في (تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة)، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

رابعاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق إحصائية في الميزة التنافسية تعزي للبيانات الديموغرافية في المؤسسات محل الدراسة؟ لمعرفة إجابة هذا السؤال سوف نستعرض كل متغير على حدة، وذلك على النحو الآتي:

1. الجنس: لمعرفة أثر جنس المستجيب (ذكر - أنثى) على تقديرات أفراد عينة الدراسة في الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) للفروق بين متوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لهذا المتغير، والجدول الآتي يوضح هذه النتائج.

جدول رقم (4.15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) للفروق بين متوسطات أداء أفراد العينة وفقاً

#### لمتغير الجنس

قيمة الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	جنس المستجيب				تعزيز الميزة التنافسية
			إناث (ن=90)		ذكور (ن=217)		
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
غير دالة	.870	.853	.41115	3.9284	.44609	3.8817	مجموع فقرات تعزيز الميزة التنافسية

يتضح من الجدول أعلاه، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين متوسطات أداء عينة البحث تعزى إلى جنس المستجيب (ذكر - أنثى) على تقديرات أفراد عينة الدراسة في الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، مما يعني أن عينة الدراسة بغض النظر عن جنسهم (ذكر - أنثى) ينظرون بدرجة متساوية إلى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

2. العمر: لمعرفة أثر عمر للمستجيب ((18-25) - (26-33) - (34-40) - (أكثر من 40)) على تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، تم إجراء تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لهذا المتغير، والجدول التالي يوضح هذه النتائج.

#### جدول رقم (4.16)

تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لمتغير عمر المستجيب

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	تعزيز الميزة التنافسية	
.007	4.144	.764	3	2.292	بين المجموعات	مجموع فقرات تعزيز
		.184	303	55.874	داخل المجموعات	الميزة التنافسية

يتضح من الجدول أعلاه، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين متوسطات أداء عينة البحث تعزى إلى عمر المستجيب ((18-25) - (26-33) - (34-41) - (أكثر من 40)) على تقديرات أفراد عينة الدراسة في الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛ إذ بلغت قيمة (ف) بدرجات حرية (3-303) 4.144، وهذه القيمة ذات دلالة إحصائية

عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ ، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم إجراء اختبار (شافيه) للمقارنات المتعددة البعدية، حيث أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين أفراد عينة الدراسة ممن تراوح أعمارهم بين (25-18) وأفراد عينة الدراسة ممن تتراوح أعمارهم بين (34 - 40)، مقارنة أفراد العينة ممن أعمارهم (أكثر من 40)، إذ يرى أفراد العينة ممن أعمارهم (أكثر من 40) أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لديها قدرة على التنافسية أكثر مما يراه أفراد عينة الدراسة ممن تراوح أعمارهم بين (25-18) وأفراد عينة الدراسة ممن تتراوح أعمارهم بين (34 - 40). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين أفراد عينة الدراسة ممن تراوح أعمارهم بين (26-33)، مقارنة بأفراد عينة الدراسة ممن تتراوح أعمارهم بين (34 - 40)؛ إذ يرى أفراد العينة ممن أعمارهم (34 - 40) أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لديها قدرة على التنافسية أكثر مما يراه أفراد عينة الدراسة ممن تراوح أعمارهم بين (26-33)، ونستنتج مما تقدم أن كلما تقدم العمر برائد العمل زاد اعتقاده بإمكانية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تعزيز الميزة التنافسية لديها.

3. المؤهل العلمي: لمعرفة أثر المؤهل العلمي للمستجيب (دبلوم عام - دبلوم بعد الثانوية - بكالوريوس - ماجستير) على تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، تم إجراء تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لهذا المتغير، والجدول التالي يوضح هذه النتائج.

جدول رقم (4.17)

تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي للمستجيب

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	تعزيز الميزة التنافسية	
					مجموع فقرات تعزيز الميزة التنافسية	بين المجموعات داخل المجموعات
.018	3.424	.636	3	1.907	بين المجموعات	
		.186	303	56.259	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول أعلاه، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين متوسطات أداء عينة البحث تعزى إلى المؤهل العلمي للمستجيب (دبلوم عام - دبلوم بعد الثانوية - بكالوريوس - ماجستير) على تقديرات أفراد عينة الدراسة في الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛ إذ بلغت قيمة (ف) بدرجات حرية (3 - 303) 3.424، وهذه القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ ، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم إجراء اختبار (شافيه) للمقارنات المتعددة البعدية، حيث أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين أفراد عينة الدراسة ممن يحملون مؤهل (دبلوم عام)، وأفراد عينة الدراسة ممن يحملون مؤهل (دبلوم بعد الثانوية)، مقارنة أفراد العينة ممن لديهم مؤهل (ماجستير)، إذ يرى أفراد العينة ممن لديهم مؤهل (ماجستير)، أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لديها قدرة على التنافسية أكثر مما يراه أفراد عينة الدراسة ممن يحملون مؤهل (دبلوم عام)، وأفراد عينة الدراسة ممن يحملون مؤهل (دبلوم بعد الثانوية)، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين أفراد عينة الدراسة ممن يحملون مؤهل (دبلوم بعد الثانوية)، مقارنة أفراد العينة ممن لديهم مؤهل (بكالوريوس)، إذ يرى أفراد العينة ممن لديهم مؤهل (بكالوريوس) أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لديها



قدرة على التنافسية أكثر مما يراه افراد عينة الدراسة ممن يحملون مؤهل (دبلوم بعد الثانوية). ونستنتج مما تقدم أنه كلما كان المؤهل العلمي لرائد العمل عالي، أسهم ذلك في زيادة اعتقاده بإمكانية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تعزيز الميزة التنافسية لديها.

4. طبيعة المؤسسة: لمعرفة أثر طبيعة المؤسسة (فردى -شراكة) على تقديرات أفراد عينة الدراسة في الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) للفروق بين متوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لهذا المتغير، والجدول الآتى يوضح هذه النتائج.

#### جدول رقم (4.18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) للفروق بين متوسطات أداء أفراد العينة وفقاً

لمتغير طبيعة المؤسسة

قيمة الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	طبيعة المؤسسة				تعزيز الميزة التنافسية
			شراكة ن = 63		فردى ن = 244		
			الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	
غير دالة	.520	2.425	.45515	4.0132	.42659	3.8650	مجموع فقرات تعزيز الميزة التنافسية

يتضح من الجدول أعلاه، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين متوسطات أداء عينة البحث تعزى إلى طبيعة المؤسسة (فردى -شراكة) على تقديرات أفراد عينة الدراسة في القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، مما يعنى أن عينة الدراسة بغض النظر

عن طبيعة المؤسسة (فردى -شراكة) ينظرون بدرجة متساوية إلى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة سواء أكانت فردية أو شراكة.

5: نوع النشاط: لمعرفة أثر نوع النشاط للمؤسسة (الصيد البحري- النقل والمواصلات - الافراح والمناسبات - التجارة العامة -مواد البناء -السياحة -الصناعة -الصناعات الغذائية -أخرى) على تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، تم إجراء تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لهذا المتغير، والجدول التالي يوضح هذه النتائج.

#### جدول رقم (4.19)

تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لمتغير نوع النشاط للمؤسسة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	تعزيز الميزة التنافسية	
.002	3.341	.603	7	4.219	بين المجموعات	مجموع فقرات تعزيز الميزة التنافسية
		.180	299	53.947	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول أعلاه، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات أداء عينة البحث تعزى إلى أثر نوع النشاط للمؤسسة (الصيد البحري- النقل والمواصلات - الافراح والمناسبات - التجارة العامة - مواد البناء - السياحة - الصناعة - الصناعات الغذائية - أخرى) على تقديرات أفراد عينة الدراسة في الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛ إذ بلغت قيمة (ف) بدرجات حرية (7- 299) 3.341، وهذه القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم إجراء اختبار (شافيه) للمقارنات المتعددة البعدية، حيث أشارت

النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين المؤسسات التي تركز في أنشطتها على الصناعات الغذائية ومواد البناء والتجارة العامة، مقارنة بالمؤسسات التي تركز على أنشطة النقل والمواصلات والأفراح والمناسبات والسياحة؛ إذ أشارت العينة أن المؤسسات التي تركز على أنشطة النقل والمواصلات والأفراح والمناسبات والسياحة لديها قدرة أعلى على التنافسية، مقارنة بالمؤسسات التي تركز في أنشطتها على الصناعات الغذائية ومواد البناء والتجارة العامة. ونستنتج مما تقدم أن لنوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة دور بارز في زيادة قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تعزيز الميزة التنافسية لديها، فكلما كان نشاط المؤسسة يركز على الصناعات الغذائية ومواد البناء والتجارة العامة، كلما ساهم ذلك في زيادة ميزة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

6. نوع المؤسسة: لمعرفة أثر نوع المؤسسة (صغرى - صغيرة - متوسطة) على تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، تم إجراء تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لهذا المتغير، والجدول التالي يوضح هذه النتائج.

جدول رقم (4.20)

تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لمتغير نوع المؤسسة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	تعزيز الميزة التنافسية	
.056	2.914	.547	2	1.094	بين المجموعات	مجموع فقرات تعزيز
		.188	304	57.072	داخل المجموعات	الميزة التنافسية

يتضح من الجدول أعلاه، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين

متوسطات أداء عينة البحث تعزى إلى نوع المؤسسة (صغرى - صغيرة - متوسطة) على تقديرات أفراد

عينة الدراسة في الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، مما يعني أن عينة الدراسة ترى أن نوع المؤسسة (صغرى - صغيرة - متوسطة) لا يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

7. مدة عمر المؤسسة: لمعرفة أثر مدة عمر المؤسسة (أقل من 3 سنوات - من 3 وحتى 5

سنوات - أكثر من 5 سنوات) على تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو تعزيز الميزة التنافسية

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، تم إجراء تحليل التباين الأحادي لمتوسطات

أداء أفراد العينة وفقاً لهذا المتغير، والجدول التالي يوضح هذه النتائج.

#### جدول رقم (4.21)

تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لمتغير مدة عمر المؤسسة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	تعزيز الميزة التنافسية	
					بين المجموعات	مجموع فقرات تعزيز الميزة التنافسية
.488	.719	.137	2	.274	بين المجموعات	مجموع فقرات تعزيز الميزة التنافسية
		.190	304	57.892	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول أعلاه، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين

متوسطات أداء عينة البحث تعزى إلى مدة عمر المؤسسة (أقل من 3 سنوات - من 3 وحتى 5 سنوات

- أكثر من 5 سنوات) على تقديرات أفراد عينة الدراسة في الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

محل الدراسة، مما يعني أن عينة الدراسة ترى أن مدة عمر المؤسسة (أقل من 3 سنوات - من 3 وحتى

5 سنوات - أكثر من 5 سنوات) لا يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

8. الوظيفة: لمعرفة أثر وظيفة المستجيب (مالك المؤسسة - مدير بالتوظيف - أخرى) على تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، تم إجراء تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لهذا المتغير، والجدول التالي يوضح هذه النتائج.

#### جدول رقم (4.22)

تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لمتغير الوظيفة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	تعزيز الميزة التنافسية	
					بين المجموعات	مجموع فقرات تعزيز الميزة التنافسية
.572	.560	.107	2	.213	بين المجموعات	التنافسية
		.191	304	57.953	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول أعلاه، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات أداء عينة البحث تعزى إلى وظيفة المستجيب (مالك المؤسسة - مدير بالتوظيف - أخرى) على تقديرات أفراد عينة الدراسة في القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، مما يعني أن عينة الدراسة بغض النظر عن وظيفتهم في مؤسساتهم محل الدراسة (مالك المؤسسة - مدير بالتوظيف - أخرى) ينظرون بدرجة متساوية إلى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بغض النظر عن وظيفتهم فيها.

8. جهة تمويل المؤسسة: لمعرفة أثر جهة تمويل المؤسسة (جهة رسمية - جهة غير رسمية) على تقديرات أفراد عينة الدراسة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) للفروق بين متوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لهذا المتغير، والجدول الآتي يوضح هذه النتائج.

#### جدول رقم (4.23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) للفروق بين متوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لمتغير جهة تمويل المؤسسة

قيمة الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	جهة تمويل المؤسسة				تعزيز الميزة التنافسية
			غير رسمية ن = 133		رسمية ن = 174		
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
غير دالة	.083	3.568	.47277	3.7957	.39014	3.9716	مجموع فقرات تعزيز الميزة التنافسية

يتضح من الجدول أعلاه، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات أداء عينة البحث تعزى إلى جهة تمويل المؤسسة (جهة رسمية - جهة غير رسمية) على تقديرات أفراد عينة الدراسة في القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، مما يعني أن عينة الدراسة بغض النظر عن جهة تمويل المؤسسة (جهة رسمية - جهة غير رسمية) ينظرون بدرجة متساوية إلى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة سواء أكانت ممولة من جهة رسمية أو غير رسمية.

10. نشاط المؤسسة: لمعرفة أثر نشاط المؤسسة (تأسيس --- تطوير - شراء) على تقديرات أفراد عينة الدراسة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، تم إجراء تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لهذا المتغير، والجدول التالي يوضح هذه النتائج.

#### جدول رقم (4.24)

تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لمتغير نشاط المؤسسة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجمع المربعات	تعزيز الميزة التنافسية	
					بين المجموعات	مجموع فقرات تعزيز الميزة التنافسية
.032	3.469	.649	2	1.298	بين المجموعات	مجموع فقرات تعزيز الميزة التنافسية
		.187	304	56.868	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول أعلاه، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين متوسطات أداء عينة البحث تعزى إلى أثر نشاط المؤسسة (تأسيس - تطوير - شراء) على تقديرات أفراد عينة الدراسة في الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛ إذ بلغت قيمة (ف) بدرجات حرية (2 - 304) 3.469، وهذه القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ ، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم إجراء اختبار (شافيه) للمقارنات المتعددة البعدية، حيث أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين المؤسسات التي تم أنشاؤها، والمؤسسات التي شراؤها؛ إذ أشارت العينة أن المؤسسات التي يتم إنشاؤها لديها قدرة أعلى على التنافسية، مقارنة بالمؤسسات التي تم شراؤها، ولم تظهر نتائج المقارنات المتعددة البعدية أية فروق أخرى، ونستنتج من ذلك أن لنشاط

المؤسسة دور في زيادة قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تعزيز الميزة التنافسية لديها ، فكلما كان رائد العمل هو من قام بإنشاء وتأسيس مؤسسته ، كلما ساهم ذلك في زيادة الميزة التنافسية للمؤسسة.

11. وضع المؤسسة: لمعرفة أثر وضع المؤسسة (قائم -مغلق) على تقديرات أفراد عينة الدراسة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) للفروق بين متوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لهذا المتغير، والجدول الآتي يوضح هذه النتائج.

#### جدول رقم (4.25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) للفروق بين متوسطات أداء أفراد العينة وفقاً

لمتغير وضع المؤسسة

قيمة الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	وضع المؤسسة				تعزيز الميزة التنافسية
			مغلق ن = 34		قائم ن = 273		
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دالة	.029	3.467	.54240	3.6552	.41236	3.9253	مجموع فقرات تعزيز الميزة التنافسية

يتضح من الجدول أعلاه، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين متوسطات أداء عينة البحث تعزى إلى وضع المؤسسة (قائم -مغلق) على تقديرات أفراد عينة الدراسة في الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية نجد أن عينة الدراسة ممن وضع مؤسساتهم (قائم) يرون أن مؤسساتهم تملك قدرة تنافسية أعلى، مقارنة بعينة الدراسة ممن وضع مؤسساتهم (مغلق).



12. عدد العمانيين: لمعرفة أثر عدد العمانيين في المؤسسة ((لا يوجد) - (من 1 وحتى 3) - (من 4 وحتى 6) - (أكثر من ذلك)) على تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، تم إجراء تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لهذا المتغير، والجدول التالي يوضح هذه النتائج.

#### جدول رقم (4.26)

تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد العمانيين

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	تعزيز الميزة التنافسية	
					بين المجموعات	مجموع فقرات تعزيز الميزة التنافسية
.000	11.564	1.992	3	5.975	بين المجموعات	مجموع فقرات تعزيز الميزة التنافسية
		.172	303	52.191	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول أعلاه، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات أداء عينة البحث تعزى إلى عدد العمانيين في المؤسسة ((لا يوجد) - (من 1 وحتى 3) - (من 4 وحتى 6) - (أكثر من ذلك)) على تقديرات أفراد عينة الدراسة في القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛ إذ بلغت قيمة (ف) بدرجات حرية (2-303) 11.564، وهذه القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم إجراء اختبار (شافيه) للمقارنات المتعددة البعدية، حيث أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين المؤسسات التي يعمل فيها عمانيون (من 4 وحتى 6)، و(أكثر من ذلك)، والمؤسسات التي (لا يوجد) بها عامل عماني، إذ أشارت العينة أن المؤسسات التي يعمل فيها عمانيين (من 4 وحتى 6)، و(أكثر من ذلك)، لديها قدرة على التنافسية، مقارنة بالمؤسسات التي (لا يوجد) بها عامل عماني.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين المؤسسات التي يعمل فيها عمانيون (من 4 وحتى 6)، و(أكثر من ذلك)، والمؤسسات التي يعمل فيها (من 1 - وحتى 3)، إذ أشارت العينة أن المؤسسات التي يعمل فيها عمانيون (من 4 وحتى 6)، و(أكثر من ذلك)، لديها قدرة على التنافسية، مقارنة بالمؤسسات التي يعمل فيها (من 1 - وحتى 3) ، ولم تظهر نتائج المقارنات المتعددة البعدية أية فروق أخرى، ونستنتج من ذلك أن لعدد العمانيين في المؤسسة دور بارز في زيادة قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تعزيز الميزة التنافسية لديها ، فكلما زاد عدد العمانيين في المؤسسة كلما ساهم ذلك في زيادة الميزة التنافسية للمؤسسة .

13. عدد الوافدين: لمعرفة أثر عدد الوافدين في المؤسسة ((لا يوجد) - (من 1 وحتى 3) - (من 4 وحتى 6) - (أكثر من ذلك)) على تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، تم إجراء تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لهذا المتغير، والجدول التالي يوضح هذه النتائج.

#### جدول رقم (4.27)

تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد الوافدين

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	تعزيز الميزة التنافسية	
					بين المجموعات	مجموع فقرات تعزيز الميزة التنافسية
.033	2.949	.550	2	1.650	بين المجموعات	مجموع فقرات تعزيز الميزة التنافسية
		.187	303	56.516	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين متوسطات أداء عينة البحث تعزى إلى عدد الوافدين في المؤسسة ((لا يوجد) - (من 1 وحتى 3) - (من 4 وحتى 6) - (أكثر من ذلك)) على تقديرات أفراد عينة الدراسة في الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

محل الدراسة؛ إذ بلغت قيمة (ف) بدرجات حرية (2-303) 2.949، وهذه القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم إجراء اختبار (شافيه) للمقارنات المتعددة البعدية، حيث أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين المؤسسات التي يعمل فيها وافدون (من 4 وحتى 6) أفراد، والمؤسسات التي (لا يوجد) بها عامل وافد، إذ أشارت العينة أن المؤسسات التي يعمل فيها وافدون (من 4 وحتى 6) لديها قدرة على التنافسية، مقارنة بالمؤسسات التي (لا يوجد) بها عامل وافد، ولم تظهر نتائج المقارنات المتعددة البعدية أية فروق أخرى، ونستنتج من ذلك أن لعدد الوافدين العاملين في المؤسسة دور بارز في زيادة قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تعزيز الميزة التنافسية لديها، فكلما زاد عدد العاملين الوافدين في المؤسسة كلما ساهم ذلك في زيادة الميزة التنافسية لديها.

#### 4.2 اختبار الفرضيات لفرضيات الدراسة

استخدمت الدراسة فرضيتين رئيسيتين حيث تنفرع من الفرضية الأولى (6) فرضيات فرعية وقد توصلت نتائج الدراسة الى وجود اثر بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي (وضع رسالة المؤسسة، تشكيل رؤية المؤسسة، تحليل البيئة، تحديد الأهداف الاستراتيجية، وضع الخطط الاستراتيجية، تنفيذ وتقييم الخطط الاستراتيجية) وتعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وتلخص الباحثة اختبار الفرضيات لفرضيات الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة في الجدول

التالي :

جدول رقم (4.28)

اختبار فرضيات الدراسة

الاستشهاد بالدارسات السابقة	النتيجة	الفرضية الفرعية	الفرضية الرئيسية
دراسة ياسين ، ومحمد(2019) دراسة الكبيسي، وعياصرة ، (2018)	وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (تشكيل رؤية المؤسسة - صياغة الرسالة، تحليل البيئة تحديد الأهداف، تحديد الخطط الاستراتيجية، تنفيذ الخطط الاستراتيجية ومتابعتها) في تعزيز الميزة التنافسية بالتالي قبول الفرضية		يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (تشكيل رؤية المؤسسة - صياغة الرسالة - تحليل البيئة - تحديد الأهداف - تحديد الخطط والاستراتيجيات - تنفيذ الخطط والاستراتيجيات ومتابعتها) في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة على محافظة جنوب الشرقية)
دراسة علوان (2020) دراسة الكرخي (2014)	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشكيل رؤية المؤسسة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتالي قبول الفرضية الفرعية	الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشكيل رؤية المؤسسة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جنوب الشرقية	

<p>دراسة علوان (2021) دراسة البابا ، (2019)</p>	<p>يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصيغة رسالة المؤسسة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتالي قبول الفرضية التي تؤكد وجود الأثر</p>	<p>الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصيغة رسالة المؤسسة في تعزيز الميزة التنافسية</p>	
<p>دراسة الأمين (2017)، الصادقي ، (2019)</p>	<p>يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل بيئة المؤسسة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتالي قبول الفرضية التي تؤكد وجود الأثر</p>	<p>الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل بيئة المؤسسة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.</p>	
<p>دراسة مصطفى (2014)، الكفاوين ، والزعبي (2021)</p>	<p>يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تحديد الاهداف في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتالي قبول الفرضية الفرعية التي تؤكد وجود الأثر</p>	<p>الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الأهداف في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة</p>	
<p>دراسة طاري ، الشمري ،(2020) الحراصي (2019) دراسة بوعيسى (2018)،</p>	<p>قبول الفرضية الفرعية التي تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لوضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.</p>	<p>الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.</p>	

<p>الرشيدى، (2018) دراسة مسعود ، بركات (2018)</p>	<p>يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ وتقييم الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتالي قبول الفرضية والتي تؤكد وجود الأثر</p>	<p>الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ وتقييم الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة</p>	
<p>دراسة عساف (2018) دراسة المغني (2019) رحماني ، وآخرون (2021)</p>	<p>يتضح من تحليل اختبار الفرضيات للفرضية الرئيسية الثانية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية يعزى للجنس أنه لا يوجد اختلاف في ادراك عينة الدراسة لأبعاد التخطيط الاستراتيجي وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، المهنة).</p>	<p>تختلف ادراكات مفردات عينة الدراسة للأبعاد الستة للتخطيط الاستراتيجي وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وفقاً للمتغيرات الجنس</p>	<p>الفرضية الرئيسية الثانية: تختلف ادراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد الستة للتخطيط الاستراتيجي وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، المهنة).</p>
<p>دراسة عثمان ، (2017) دراسة الغريب ، (2021) دراسة تخة (2016)</p>	<p>يتضح من تحليل اختبار الفرضيات للفرضية الرئيسية الثانية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية يعزى للعمر أنه يوجد اختلاف في ادراكات أفراد عينة الدراسة لأبعاد التخطيط الاستراتيجي وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية بالتالي قبول الفرضية</p>	<p>تختلف ادراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد الستة للتخطيط الاستراتيجي وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وفقاً للمتغيرات الديموغرافية يعزى للعمر</p>	

<p>دراسة الغريب (2021) دراسة اليعربي (2021)</p>	<p>يتضح من تحليل اختبار الفرضيات للفرضية الرئيسية الثانية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية يعزى للمؤهل العلمي أنه يوجد اختلاف في ادراكات أفراد عينة الدراسة لأبعاد التخطيط الاستراتيجي واثريها في تعزيز الميزة التنافسية بالتالي قبول الفرضية</p>	<p>تختلف ادراكات مفردات عينة الدراسة للأبعاد الستة للتخطيط الاستراتيجي وأثرها في تعزيز الميزة التنافس للمؤسسات الصغيرة والمتوسط محل الدراسة، وفقاً للمتغيرات الديموغرافية للمؤهل العلمي</p>	
<p>دراسة البلوشية وآخرون، (2017)</p>	<p>يتضح من تحليل اختبار الفرضيات للفرضية الرئيسية الثانية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية يعزى للمهنة أنه لا يوجد اختلاف في ادراكات أفراد عينة الدراسة لأبعاد التخطيط الاستراتيجي واثريها في تعزيز الميزة التنافسية بالتالي رفض الفرضية</p>	<p>تختلف ادراكات مفردات عينة الدراسة للأبعاد الستة للتخطيط الاستراتيجي وأثرها في تعزيز الميزة التنافس للمؤسسات الصغيرة والمتوسط محل الدراسة، وفقاً للمتغيرات الديموغرافية يعزى للمهنة</p>	

لقد تضمن هذا الفصل على العديد من الأساليب الإحصائية والتي استخدمت لتحليل نتائج الاستبانة والتوصل الى حلول لأسئلة الدراسة وإثبات الفرضيات لذلك فقد استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات الاستبانة وقد جاءت جميع مجالات واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدرجة موافقة عالية، كما جاءت استجابة أفراد العينة المبحوثة عن مجال فقرات الميزة التنافسية بدرجة عالية ، كما استخدمت الباحثة الانجاد الخطي البسيط لحساب أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وقد جاءت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة موجبة للمتغير المستقل " التخطيط الاستراتيجي " وابعاده ( رسالة المؤسسة ، رؤية المؤسسة ، تحليل البيئة ، وضع

الأهداف ، تحديد الخطط والاستراتيجيات ، تنفيذ الخطط الاستراتيجية ومتابعتها ( على المتغير التابع ( الميزة التنافسية ) .

كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الديموغرافية والبيانات العامة وقد جاءت النتائج بوجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية والبيانات العامة (العمر ، المؤهل ، نشاط المؤسسة ، ضع المؤسسة ، العمال العمانيين ، أما المتغيرات الديموغرافية والبيانات العامة الأخرى (الجنس ، الوظيفة ، طبيعة المؤسسة ، نوع المؤسسة ، جهة التمويل ، والعمال الوافدين) بعدم وجود فروق إحصائية بين أفراد عينة الدراسة.

وسناقش الفصل الخامس النتائج التي توصلت اليها الباحثة بعد تحليل الاستبانة، كما سيتطرق الى اهم التوصيات والمقترحات التي خرجت بها الباحثة من الدراسة.



## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

2.2 مناقشة النتائج

2.3 توصيات الدراسة

2.4 مقترحات الدراسة

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### تمهيد

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحاملين لبطاقة ريادة الاعمال بمحافظة جنوب الشرقية ، حيث يتناول هذا الفصل على مناقشة نتائج التحليل لتبيين أثر التخطيط الاستراتيجي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة واهم التوصيات التي خرجت الدراسة بها الدراسة بعد التطرق للدراسة النظرية والميدانية لموضوع الدراسة وتحليل الاستبانة كما تم وضع عدد من المقترحات بناء على اهداف الدراسة .

#### 5.1 مناقشة النتائج

1- أظهرت الدراسة أن هناك موافقة بنسبة (76.46%) على واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث جاءت جميع المتوسطات الحسابية لمجال التخطيط الاستراتيجي بأبعاده ( وضع رسالة المؤسسة ، تشكيل رؤية المؤسسة ، تحليل البيئة ، تحديد الأهداف ، وضع الخطط الاستراتيجية ، تنفيذ وتقييم الخطط الاستراتيجية ) بدرجة مرتفعة ، وتعزو الباحثة ذلك الى أن أفراد العينة لديهم إدراك بواقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلاً من (أبوردين، 2018) ، (Phin,2020) ، والتي أكدتا على ارتفاع قبول واقع تطبيق الاستراتيجية في المؤسسات الخاصة والعامة .

2- بينت نتائج الدراسة وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي ( المتغير المستقل ) وابعاده المختلفة والميزة التنافسية ( المتغير التابع ) لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ، وتعزو الباحثة

ذلك إلى أن أصحاب المؤسسات لديهم الوعي والالمام بأن نجاح المؤسسات وقدرتها على المنافسة قائم على تطبيق التخطيط الاستراتيجي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلا من ( النصور، والشوابكة، 2019) ، ودراسة (كوثر، وبن تريح، 2021) والتي سلطت الضوء على أهمية دور التخطيط الاستراتيجي وابعاده في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الاسمنت بالأغواط .

3- أكدت الدراسة أن وضوح رسالة ورؤية المؤسسة يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعزى الباحثة ذلك الى ارتفاع اراء عينة الدراسة مقارنة بأبعاد التخطيط الاستراتيجي الأخرى وهذا يعني أن وضوح الرؤية والرسالة يساهم في رسم مستقبل المؤسسة وتحديد مسارها وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة كلا من (البابا، 2019) و(علوان، 2020) حيث أشارت نتائجها الى ضرورة كتابة الرسالة والرؤية بشكل واضح حيث يساعد العاملين على فهم توجه المؤسسة وأهدافها وقدرتها على مواجهة تحديات فيروس كورونا (Covid19) وتحقيق الأهداف من خلال الميزة التنافسية .

4- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في تحديد الأهداف ووضع الخطط الاستراتيجية يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، وتعزو الباحثة ذلك الى ارتفاع ادراك المبحوثين بأهمية مشاركة العاملين في تحديد الأهداف ووضع الخطط الاستراتيجية وذلك لما له من أثر في تأدية أعمالهم بكفاءة واتقان وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( الشمري ، 2020) ، ودراسة الكسر (2020) التي أكدت أن مشاركة العاملين في التخطيط الاستراتيجي يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ودراسة (طاري، 2020) التي أثبتت نتائجها أن وضع الخطط يساهم في مواجهة الازمات وتوعية اقسام المؤسسة بكيفية التصدي لها عند حدوثها ، ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (لطرشي، وتغالي ، 2018) والتي أكدت أن إدارة المؤسسات تعتمد في وضع خططها الاستراتيجية واتخاذ قراراتها على الإدارة العليا بنسبة (71.4) .

5- بينت نتائج الدراسة أن أفراد العينة يرون أن رؤية المؤسسة تتفق مع رؤية عمان 2040 حيث بلغت نسبة الموافقة (80%) وهذا يعني أن المبحوثين لديهم ادراك بأهمية وجود رؤية واقعية تتصف بالنظرة المستقبلية ، كما تعكس رضا رواد الاعمال عن التسهيلات التي تقدمها الحكومة من أجل النهوض بهم ومساندتهم.

6- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة مرتفع وهناك موافقة بنسبة (77.91%) على أهمية تعزيز الميزة التنافسية ، وتغزو الباحثة إلى ضرورة سعي المؤسسات للبحث عن أساليب للتنافس لضمان نموها وتحقيق استدامتها وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الطراونة(2019) ، ودراسة (العامري ،2020) والتي أكدت على ارتفاع الدرجة الكلية لفقرات مجال الميزة التنافسية عند حساب متوسطها الحسابي .

7- بينت الدراسة عدم وجود اختلاف بين ادراكات مفردات عينة الدراسة للتخطيط الاستراتيجي وأثره في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقاً لمتغير الجنس مما يعني أن الجميع متساوون في نظرهم للميزة التنافسية ، وتغزو الباحثة ذلك إلى أن اهتمام المؤسسة برفع قدرتها التنافسية محل اهتمام جميع رواد الاعمال ذكورا أو إناثاً ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة تخة (2016) حيث جاءت نتائجها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للميزة التنافسية تعزى للجنس في حين تختلف نتيجة الدراسة مع دراسة (العماري ،2017) التي أثبتت نتائجها أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس على تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة لصالح الذكور .

8- أظهرت نتيجة الدراسة عدم وجود اختلاف لإدراكات مفردات عينة الدراسة للتخطيط الاستراتيجي وأثره في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقاً لمتغير المهنة مما يعني أن عينة الدراسة بغض النظر عن وظيفة رائد العمل سواء كان مالك المؤسسة أو مدير بالتوظيف جميعهم

يهتمون بتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن اهتمام المؤسسة برفع قدرتها التنافسية محل اهتمام جميع العاملين فيها وهذا يعتمد على فهم العاملين بأهداف المؤسسة ورؤيتها ورسالتها .

9- أظهرت نتائج الدراسة وجود اختلاف في ادراكات مفردات عينة الدراسة لأهمية تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقاً لمتغير العمر ، وتعزو الباحثة ذلك الى أن عمر المبحوث له دور في الاعتقاد بأن رفع قدرة المؤسسة على التنافسية يضمن تطورها ونموها فكلما زاد العمر كلما زادت أهمية تفرد المؤسسة بالتنافسية وارتفعت قيمتها السوقية ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغريب (2021) التي جاءت نتائجها أن لمتغير العمر دور في الميزة التنافسية أما دراسة تخة (2016) اختلفت مع هذه النتيجة حيث جاءت نتائجها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للميزة التنافسية تعزى للعمر .

10- بينت نتائج الدراسة أن لنوع النشاط الذي تقوم به المؤسسة دور في زيادة قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تعزيز الميزة التنافسية لديها، فكلما كان نوع نشاط المؤسسة يركز على الصناعات الغذائية ومواد البناء والتجارة العامة، كلما ساهم ذلك في زيادة قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تعزيز الميزة التنافسية لديها . وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن المؤسسات المرتبطة بالقطاع التجاري تهتم بالبحث عن الميزة التنافسية في سوق الاعمال وذلك لكونه مجال يتسع لعدد كبير من المزايا تستطيع المؤسسات الابتكار فيه وذلك لتفرعه وارتباطه المباشر بعمليات البيع والشراء .

11- من أهم نتائج الدراسة ضرورة تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الخطط والاستراتيجيات وتعزو الباحثة ذلك الى أدراك المبحوثين لأهمية تحليل بيئة المؤسسة التي تؤثر على وضعها واستقرارها وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (خليفة، وآخرون 2019) ، ودراسة (رياض ،2018) ودراسة

(مصطفى ، وآخرون ، 2017) والتي اكدت جميعها على ان التشخيص الاستراتيجي المتمثل في تحليل البيئة يساهم على معرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات وبالتالي يعزز الميزة التنافسية للمؤسسات .

12- أظهرت نتائج الدراسة وجود اختلاف في ادراكات مفردات عينة الدراسة للتخطيط الاستراتيجي وأثره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن للخبرة العلمية لرائد العمل دور مهم في فهم التخطيط الاستراتيجي وأهميته في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، وتؤيد هذه النتيجة دراسة ( الغريب ، 2021) ودراسة (اليعربي ، 2021) التي تبين أنه توجد نتيجة طردية بين المؤهل العلمي وزيادة قدرة المؤسسة على تعزيز ميزتها التنافسية وهذا يفسر امتلاك رائد العمل للكفاءة والمهارة التي تمكنه من اختيار الأساليب المناسبة لإدارة مؤسسته والتي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

13- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين طبيعة ونوع ومدة عمر المؤسسة وجهة تمويلها وقدرة المؤسسة على التنافس ، حيث ان اراء عينة الدراسة اتفقت على انه لا توجد علاقة مباشر بين ( طبيعة ونشاط المؤسسة وعمرها وجهة تمويلها ) لتعزيز الميزة التنافسية ، وتعزو الباحثة ذلك الى أنه طالما كان رائد العمل مدرك لأهمية العمل ويطمح في نمو مؤسسته وتطويرها فهو يهتم ويسعى بإستمرار للبحث عن أساليب الإستمرار والبقاء في الأسواق .

14- بينت نتائج الدراسة أن لزيادة عدد العاملين سواء كانوا عمانيين أو وافدين بالمؤسسة يسهم في زيادة قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تعزيز الميزة التنافسية لديها. وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه كلما توفر العدد الكافي من العاملين سواء العمانيين أو الوافدين وحسب تخصصاتهم ونوعية

الاعمال المسندة اليهم كلما ساهم ذلك في رفع إنتاجية المؤسسة وقدرتها على التنافس وزيادة الأرباح وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة.

## 5.2 التوصيات

- تبني هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان وضع السياسات والإجراءات التي تستهدف تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال توفير الدعم المناسب
- تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال وضع برامج لتثقيف أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهمية التخطيط الاستراتيجي لضمان التنافس وتحقيق الحصة السوقية
- ابراز دور هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تقديم الدعم للمؤسسات فيما يتعلق بمفهوم القيمة المضافة
- ضرورة العمل بالتخطيط الاستراتيجي وابعاده في كافة المؤسسات بمختلف أحجامها وانشطتها
- وضع سياسات وبرامج لتمكين أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعاملين من اكتساب المهارات اللازمة .
- ضرورة تثقيف المجتمع المحلي بأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوضيح دورها في تعزيز الاقتصاد الوطني
- ضرورة الاستفادة من الكوارث الطبيعية والأوضاع السياسية والاقتصادية لتحديد الخطط المناسبة وكيفية التعامل معها .
- يجب أن تتوافق رؤية ورسالة المؤسسة مع الخطط التنموية والاستراتيجية بالدولة .

- ضرورة مواكبة التقنية من خلال عرض المنتجات أو خدمات المؤسسة على برامج شبكات التواصل الاجتماعي لسهولة التسويق والتعرف على أنشطة واعمال المؤسسة .

### 5.3 : المقترحات

- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث في التخطيط الاستراتيجي والتركيز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لما لها من أهمية بارزة في استدامة المؤسسات تعزيز الاقتصاد الوطني ومعرفة نتائجها في سلطنة عمان .
- اجراء دراسات كمية في اثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية وذلك لما للدراسات الكمية من عمق في ضبط استجابة المبحوثين ووضوحها .
- تم الاعتماد في الدراسة الحالية على أداة واحدة وهي الاستبانة لجمع نتائج المبحوثين وقد تكون النتائج غير دقيقة ويوجد بها بعض القصور، لذلك نوصي بدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع استخدام أدوات أخرى من أدوات جمع البيانات مثل المقابلات الشخصية أو الملاحظة أو غيرها من الأدوات وذلك لضبط آراء المبحوثين.
- إجراء دراسات في معايير تعزيز الميزة التنافسية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- إجراء دراسات في أثر التمويل في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .



## الخاتمة

لقد بات من الواضح أن الصعوبات والتحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤثر بشكل كبير على تحقيق ميزتها التنافسية ، لذلك أصبح يحتم على هذه المؤسسات البحث عن استراتيجيات وأساليب تساعد على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تضمن لها البقاء في سوق المنافسة لذلك ظهرت أهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي الذي يعني بتحديد البيئة الداخلية والخارجية والوقوف على أهم هذه التحديات وإيجاد الحلول المناسبة لها من خلال وضع الأهداف والإمكانات وتحديد الخطط الاستراتيجية لتحقيق الأهداف المنشودة ، وذلك لأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدور المناط اليها من قبل الحكومة بأنها اللبنة الأساسية في تعزيز الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية الاقتصادية ، وتعتبر سلطنة عمان من الدول التي اهتمت بهذه الفئة وكرست الجهود لتنميتها وتطويرها ، لذلك جاءت هذه الدراسة لتوضيح " أثر التخطيط الاستراتيجي لتعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " وقد خرجت بالعديد من النتائج والتوصيات التي نأمل أن يكون لها الأثر الإيجابي في تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان بصفة عامة ومحافظة جنوب الشرقية بصفة خاصة .

## المراجع والمصادر

### أولاً: المراجع العربية:

- 1- اليعربي، علي سيف. (2021)، أثر إدارة المعرفة على الأداء في العمل ومدى تحقيق الميزة التنافسية - المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية - سلطنة عمان نموذجا، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية القانونية، المجلد 5، العدد 3.
- 2- يحيي، هلا، وفتحي، أحمد. (2020)، اسهام رأس المال الزبوني في تعزيز الميزة التنافسية -دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات الانترنت في محافظة نبنوى العراقية، المجلة العربية للإدارة مج40، ع3
- 3- النوري، لقاء مطر عاتي. (2020)، أثر النكاء التسويقي في تحقيق الأداء التنافسي، دراسة حالة في مديرية اتصالات و بريد البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد السابع والخمسون، المجلد الخامس عشر.
- 4- النسور، بلال، والشوابكة، زياد. (2019)، أثر استراتيجيات الاستدامة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في الحفاظ على الميزة التنافسية في ضوء نظرية النظم، دراسة ميدانية على الشركات العقارية في الأردن، رماح للبحوث والدراسات، العدد (34)
- 5- نافع، محمود عبد المقصود. (2018)، "دور برامج التمويل الريادي للمشروعات المتوسطة والصغيرة لدعم القدرات التنافسية (دراسة ميدانية) "، مجلة التجارة والتمويل: جامعة طنطا -كلية التجارة، المجلد/العدد خاص.

6- موسى، هند راجح، والصرارية، أكثم. (2021)، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية: دراسة حالة شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والالكترونية (LG)،

المجلة العربية للإدارة مج(14)، ع1

7- مقدم، وهيبية. (2020)، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة، جامعة عبد الحميد ابن باديس

مستغانم - الجزائر

8- مقدم، عبد الجليل، وعدناني، خولة. (2020)، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الولاء

التنظيمي: دراسة حالة البنك الجزائري ببيشار، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد: 3 العدد 2

9- معايرة، حسين، والهجاه، أيمن. (2021)، الأثر المعدل للملكية المؤسسية على العلاقة بين محاسبة المسؤولية

الاجتماعية وتحقيق التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان، مجلة جدارا للدراسات

والبحوث، المجلد السادس

10- مصطفى، لطرش. (2018)، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينية

من ولاية عين الدفلى، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم

التسيير

11- مصطفى، بوعقل، وآخرون. (2017)، "دور التشخيص الاستراتيجي للمتغيرات البيئية في دعم القدرات

التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة عينة من ولاية غليزان"، مجلة: الرواق، المركز

جامعي غليزان(الجزائر) ال عدد9

12- مسعود، نور الهدى، وبركات، خولة. (2018): دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق

ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة عينة من منظمات العمال في ولاية ميله، الجمهورية الجزائرية

الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة،  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

13- المحمدي، سعد علي ربحان. (2019)، الإيرادات الاستراتيجية وإدارات معاصرة (التمكين، التغيير،  
التناقضات، التفاوض)، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، مطبعة رشاد برس - بيروت - عمان - الأردن -  
العبدلي، مقابل مجلس النواب، ص.ب 520646، الرمز البريدي 11152

14- المبارك وآخرون. (2017)، ماهية التخطيط الاستراتيجي وأهميته، نظرة إدارية وإسلامية، المؤسسة العربية  
للاستشارات العلمية وتنمية الموارد، س18، ع58.

15- لمقابلة، حمزة. (2019)، اكتساب المنظمة للقدرات التنافسية في ظل التحديات الحديثة لإدارة الموارد  
البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة المجلد ب، ص.ص. 645-664

16- الكفاوين، عبد المجيد، والزعبي، خالد. (2021)، أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي  
بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط: (دراسة ميدانية في الشركات الاستخراجية في الأردن)، مجلة  
الجامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية، جامعة مؤتة - الأردن

17- الكسر، شريفة عوض. (2020)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة السلوك التنظيمي - دراسة ميدانية  
-المملكة العربية السعودية، جامعة الشقراء، بمكتب بقلم محافظة ثاق، المجلة التربوية، العدد السادس  
والسبعون

18- الكرخي، عبد المجيد. (2014)، التخطيط المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث، مطبعة الريان،  
قطر، الدوحة

19- قرامز، فطيمة الزهرة. (2018)، منطق التفكير الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم  
الإنسانية لجامعة أم البواقي - الجزائر - العدد التاسع - جوان 2018

20- القاضي، صفاء، وأبو بكر، سحر. (2021)، أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل

للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الادوية الأردنية - المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال -جامعة عمان

العربية - الأردن

21- فهد، قحطان (2019)، دور عناصر المزيج الترويجي في تعزيز الميزة التنافسية للشركة العامة لصناعة

الادوية والمستلزمات الطبية في سامراي، دراسة حالة، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد

(11)، العدد (1)

22- فاطمة، دريدي، وقدر، ابراهيمي. (2020)، دور التخطيط الاستراتيجي في تنظيم اندية كرة القدم، مجلة

المنظومة الرياضية، جامعة الجفلة، الجزائر، المجلد 7 العدد 17

23- الغريب، ايمن فاروق. (2021)، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية بالتطبيق على قطاع

البنوك في سلطنة عمان، المعهد العالي للحاسب الآلي وإدارة الاعمال بالزرقاء، دمياط، المجلد الثاني عشر،

العدد الأول 2021

24- الغريب، أيمن. (2021)، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية بالتطبيق على قطاع البنوك

في سلطنة عمان، المجلد الثاني عشر، العدد الأول

25- عيسان، صالحه والمهدي، ياسر، فتحي. (2014)، تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي المدرسي في

سلطنة عمان، دراسة تطبيقية في ضوء نموذج اليسون وكلي، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني ج 2

26- عودة، جهاد. (2018)، المعلومات وصناعة القرار الاستراتيجي، المكتب العربي للمعارف، 26 شارع

حسين خضر من شارع عبد العزيز فهمي ميدان هليوبوليس - مصر الجديدة - القاهرة

27- العنزي، عبد الله. (2017)، النظام القانوني لموظفي هيئة أسواق المال، دراسة مقارنة بين القانونين الأردني

والكويتي، جامعة آل البيت، كلية القانون

28- عمر، حسن، وعايض، عبد اللطيف. (2020)، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات اليمنية،

دراسة ميدانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلة (13) العدد (44)

29- علي، أبويكر، وأحمد، شهاب الدين. (2020)، تأثير المراجعة الداخلية في دعم الميزة التنافسية للمنشآت

الصناعية بالسودان 0دراسة ميدانية - شركة دال الصناعية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية،

المجلد (41) العدد (12).

30- عثمان، داوود عبد الله محمد. ( 2017 )، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية

بالتطبيق على شركات الاتصالات العاملة بالسودان جامعة النيمين كمية الدراسات العليا قسم إدارة

الاعمال.

31- ظاهر، راشد. (2016)، درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الالكتروني في

الجامعات الفلسطينية، جامعة القدس المفتوحة: دراسة حالة، الجامعة الإسلامية، غزة شؤون البحث العلمي

والدراسات العليا، كلية التربية، قسم أصول التربية، الإدارة التربوية

32- الطاهر، احمد محمد. (2020). الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة

التنافسية: دراسة حالة المؤسسات الصحية، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد (4)، العدد (1)

33- الصمادي، زياد، والحيالي، عمر. (2021)، استراتيجيات الاعمال والتحسين المستمر، دراسة حالة شركة

ادوية الحكمة في الأردن، المجلة العربية للأداسة، مج41، ج2، المملكة الأردنية الهاشمية

34- صقور، مجد، والصرن، رعد. (2018)، الإدارة الاستراتيجية، الجامعة الافتراضية السورية للنشر -الجمهورية

العربية السورية.

35- صقور، مجد. (2021)، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم واساسيات، الجامعة الافتراضية السورية، المشاع

المبدع، سوريا

36- شهرزاد، بخدة. (2019)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحليل سوات SWOT في تطوير التخطيط

الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع الهاتف النقال بالجزائر، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، مجلة البشائر

الاقتصادية، درة، المجلد الرابع، العدد (3)

37- الشنفرى، وآخرون. (2019)، بعنوان معوقات توظيف التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي لدى

القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، دار نشر جامعة قطر

38- الشامسي، وآخرون. (2014)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في زيادة فعالية العاملين (دراسة ميدانية على

موظفي مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية

- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد (30) العدد (4)

39- السيد، محمود محمد عبد السلام. (2020)، تحليل العلاقة بين التسويق الابتكاري والميزة التنافسية

(دراسة ميدانية على البنوك التجارية ببورسعيد) مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (21) - العدد

الأول.

40- الزهراني، عبد العزيز صالح محمد. (2020)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم

العام بمنطقة مكة المكرمة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية، 2030، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

والقانونية - المجلد (4) - العدد (1)، ص: 158-184 - كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز

- المملكة العربية السعودية

41- الرشيدى، فيصل فهد. (2018). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت في

ضوء الخطة الاستراتيجية (2018-2020)، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد (93)، الجزء

الثاني

42- رتيبة، طايبي. (2020)، الإدارة والاستراتيجية لمنظمات الاعمال ودورها في مواجهة تحديات متغيرات البيئة

المعاصرة، مجلة أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب

43- ذيب، هيثم عبد الله. (2019)، أصول التخطيط الاستراتيجي، دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، عمان

العبدلي مقابل مجلة النواب

44- الخفاجي، نعمة عباس. (2019)، العدسات الاستراتيجية، دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، مطبعة

رشاد برس - بيروت - عمان - الأردن-العبدلي، مقابل مجلس النواب، ص، ب 520646، الرمز البريدي

11152

45- حسن، أحمد إبراهيم سعيد. (2017)، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة

ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، حزيران

46- الحراصي، فهد سعيد. (2019)، إثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المدرسي في مدارس التعليم

الأساسي بسلطنة عمان، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، العدد 3، المجلد 4

47- الجنابي، صاحب عبد مرزوك. (2019)، استراتيجيات القيادة والإشراف، دار الباروزي للنشر والتوزيع،

مطبعة سمير منصور للطباعة

48- الجنابي، صاحب عبد مرزوك. (2019)، استراتيجيات القيادة والإشراف، دار الباروزي للنشر والتوزيع،

مطبعة سمير منصور للطباعة

49- تخة، حليلة. (2016) ، أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات في قطاع الصحة. جامعة قاصدي مرياح-ورقلة-كلية العلوم الاقتصادية

والتجارة وعلوم التيسير.



50- بوعيسى، رياض. (2018)، دور استراتيجية التسويق في اكتساب ميزة تنافسية، المركز الجامعي مرسلي عبد الله، الجزائر

51- البوسعيدي، خميس، وأبراهيم، حسام الدين والبلوشية، بدرية. (2017)، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان، المجلة الدولية للدراسات التربوية.

52- البلوشي، بدر، أحمد، وحكيم، طلعت. (2017)، التخطيط الاستراتيجي ورأس المال البشري في المنظمات الإعلامية، المكتب العربي للمعارف، مصر الجديدة، القاهرة

53- بلجزيه، عمر. (2018)، أثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة (دراسة ميدانية لشركات الاتصالات في الجزائر)، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، الجمهورية الديمقراطية الجزائرية

54- بخارى، محمد أمين الطيب. (2020)، أثر التخطيط الاستراتيجي على الإداء المؤسسي بالتطبيق على شركة سوداني للاتصالات في الفترة ما بين 2019-2020)، جامعة العلوم والثقافة، كلية العلوم الادارية

55- البابا، ميسم جهاد. (2019)، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام، دراسة حالة وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، رسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال كلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل

56- امبيرك، عماد. (2018)، إشكالية التخطيط الاستراتيجي للجماعات الترابية المغربية: أي دور للمدراء

57- أحمد، محمد الامين. (2017)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك-القبة-الجزائر العاصمة، الجمهورية الجزائرية

الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة العزبي بن مهدي أم البواقي.

58- أبو صالح، محمد. (2008)، التخطيط الاستراتيجي للدولة، استراتيجيوس، السودان

59- أبو جمعة، محمود حسين، والحامدي، مجمد منصور. (2021)، " أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبيل للصناعات الغذائية الأردن"، مجلة: الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، شئون البحث العلمي والدراسات العليا، المجلد 29، ال عدد 1

60- ابن لغصيم، سعود بن عبد الله عواد، والزعبي، خالد. (2020)، " أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، بحوث ومقالات"، مجلة: البحوث التجارية، جامعة الزقازيق - كلية التجارة، المجلد 42، العدد 2.

61- الابروي، راشد، عبد الله. (2020)، تأثير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية المجالس البلدية العمانية، رماح للبحوث والدراسات، العدد، 41، سلطنة عمان

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Toward Enhancing Sustainable Competitive Advantage of Small and Medium Enterprises in Developing Economies of Africa: A Confirmatory Analysis. (2019). Yakubu Salisu\*1, Lily Julienti Abu Bakar. International Journal of Entrepreneurial Research (IJER) Online ISSN: 2663-7588. Print ISSN: 2663-757
2. Silva,J.,Pacheco,L,D.V.,Negrete,K.P.,Nino,J.C.,Iezama,O.B.P.,&varela,N.
3. Shem Nyakundi Isaboke ,2018, Competitive Strategies and Performance of Micro and small enterprises in Nairobi county, Kenya, Department of Business Administration, Kenyatta University

4. Seppe Mattheussen and Tomas Spontak June 2018. Strategic Planning in Small and Medium-sized Enterprises in Sweden MGTN59 .LUND UNIVERSITY . School of Economics and Management
5. Rahman, A. Abdul Aziz (2019). The impact of strategic planning on enhancing the strategic performance of banks: evidence from Bahrain” 14(2), 140–151. doi: pp 298– 323
6. Phina,o.(2020).Effects of Strategic Manaemant Organizational performance in Manufacturing firms in south .East Nigerta .Asian Journal of Economics ,Business and Accounting 15(2):4–31
7. Nikoo Tabe Khoshnood<sup>1</sup> & Sina Nematizadeh<sup>2</sup> (2017).Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks. International Journal of Business and Management; Vol. 12, No. 2; 2017 ISSN 1833–3850 E-ISSN 1833–8119 Published by Canadian Center of Science and Education
8. Mulyaningsiha , R. Deni Muhammad Daniala , Kokom Komariah<sup>b</sup>, R.Taqwaty Firdausijah<sup>c</sup> and Yuyun Yuniartic (2020) The effect of strategic planning on competitive advantages of small and medium . Management Science Letters a Universitas Garut, Indonesia b Universitas Muhammadiyah Sukabumi, Indonesia c Universitas Pasundan, Indonesia

9. Juwon Johnson Orugun<sup>1</sup> , Akeem Tunde Nafiu<sup>2\*</sup> and Danlami Joseph Aduku.(2017). Strategy Implementation and Its Effect on Superior Performance and Competitive Advantage of Smes in Kogi State, Nigeria. Asian Journal of Economics, Business and Accounting 2(4): 1-13, 2017; Article no.AJEBA.33185  
SCIENCEDOMAIN international www.sciencedomain.or
10. Hermas KORNELIUS<sup>1</sup> , Hendrawan SUPRATIKNO<sup>2</sup> , Innocentius BERNARTO<sup>3</sup> , Anton Wachidin WIDJAJA<sup>4</sup>(2020). Strategic Planning and Firm Performance: The Mediating Role of Strategic Maneuverability. Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol 8 No 1 (2021) 479-486  
(2019).Design and development of accustom system of technology surveillance in SMEs. Procdia Computer Science,151,1231

المراجع الالكترونية :

- قرار وزاري في تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جريدة عمان 2020/6/14

<https://www.2040.om/Oman2040-AR.pdf>

- حيدر درويش ، 2018/9/17 ، مقال في جريدة عمان بعنوان المنافسة غير العادلة للمؤسسات

[https://www.omandaily.om/الصغيرة والمتوسطة](https://www.omandaily.om/الصغيرة%20والمتوسطة)

الملاحق

قائمة الملاحق

1. أداة الدراسة (الاستبانة)
2. قائمة أسماء المحكمين

## الملحق رقم (1)

الأعضاء المستجيبون:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد ،،،،،

تقوم الباحثة بدراسة تهدف إلى تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل رؤية عمان 2040 (دراسة ميدانية على محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان)؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية إدارة الأعمال بجامعة الشرقية؛ ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم بناء الاستبانة المرفقة والتي تتكون من الأقسام الآتية:

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية والبيانات العامة.

القسم الثاني: فقرات الاستبانة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

القسم الثالث: فقرات الاستبانة المتعلقة بتعزيز الميزة التنافسية لدى مؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرات عملية في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان، وثقة في آرائكم؛ يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة؛ راجية منكم التكرم بقراءتها بتمعن ثم الإجابة عن فقراتها بدقة وموضوعية، وبما يعبر عن وجهة نظركم، علماً بأن ما ستدلون به من معلومات لن يستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط. (الاستبانة تستهدف حملة بطاقة ريادة الأعمال)

ولكم مني جزيل الشكر والتقدير،

الباحثة

القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية والبيانات العامة (ملاحظة: الرجاء اختيار بديلا واحدا من بين البدائل المعطاة)

- الجنس:  ذكر  أنثى
- العمر:  (25-18)  (33-26)  (41-34)  42 فأكثر
- المؤهل العلمي:  دبلوم عام  دبلوم بعد الثانوية  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه
- طبيعة المؤسسة:  فردي  شراكة
- النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة:
  - الصيد البحري  النقل والمواصلات  المقاهي والمطاعم
  - التجارة العامة  خدمات الافراح  خدمات للمؤسسات
  - مواد البناء  صناعة مختلفة  السياحة
  - الصناعات الغذائية  مواد البناء  أخرى .....
- نوع المؤسسة:
  - صغرى (1-10 عامل)  صغيرة (11-50 عامل)  متوسطة (51-150 عامل)
- بداية عمل المؤسسة:
  - أقل من 3 سنوات  بين 3 إلى 5 سنوات  أكثر من 5 سنوات
- الوظيفة بالمؤسسة : مالك المؤسسة  مدير بالتوظيف
- هل المؤسسة ممولة من : جهة رسمية  جهة غير رسمية
- نشاط المؤسسة : تأسيس  تطوير  شراء
- وضع المؤسسة حاليا : قائم  مغلق
- عدد العاملين العمانيين : (1-3)  (4-6)  (أكثر من ذلك)  (لا يوجد)
- عدد العاملين الغير عمانيين : (1-3)  (4-6)  (أكثر من ذلك)  (لا يوجد)

القسم الثاني: يتضمن هذا القسم من الاستبانة (36) فقرة، تمثل محاور الاستبانة وفقراتها المتعلقة بأثر التخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الرجاء قراءة كل فقرة بدقة ووضع علامة (√) أمام ما يناسبها من درجة موافقتك على مداها المتمثل في المقياس التالي: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

م	الفقرات	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
مجال رسالة المؤسسة						
1	تمتلك مؤسستك رسالة مكتوبة					
2	تتميز رسالة مؤسستك بالوضوح					
3	يفهم العاملون رسالة المؤسسة					
4	تتطلق رسالة المؤسسة من أولويات رؤية عمان 2040					
5	تتوافق رسالة المؤسسة مع الموارد المتوفرة لها.					
6	يمكن لمؤسستك تحويل رسالتها إلى خطط وبرامج.					
مجال رؤية المؤسسة						
1	تتصف رؤية مؤسستك بالنظرة المستقبلية.					
2	تتوافق رؤية مؤسستك مع رؤية عمان 2040					
3	تعتبر رؤية مؤسستك واقعية.					
4	تعلن مؤسستك للمجتمع عن رؤيتها المستقبلية					



درجة الموافقة					الفقرات	م
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					تتصف رؤية مؤسستك بقابليتها للقياس.	5
مجال تحليل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية						
					تقوم مؤسستك بتحديد نقاط الضعف لديها بدقة لمعالجتها	1
					تسعى مؤسستك لاستغلال نقاط قوتها.	2
					تخطط مؤسستك للفرص المستقبلية الممكنة بالسوق	3
					تعمل مؤسستك على مواجهة التهديدات المحيطة بها.	4
					تحرص مؤسستك على دراسة التجارب المشابهة لها للاستفادة منها	5
					تمتلك مؤسستك نظام معلومات يحل بيئة العمل.	6
					تسعى مؤسستك لمواكبة التغيرات المستمرة في بيئة العمل.	7
مجال تحديد أهداف المؤسسة						
					توجد لدى مؤسستك أهداف سنوية تسعى لتحقيقها.	1
					تضع مؤسستك أهداف قابلة للقياس.	2
					تتسجم أهداف مؤسستك مع رسالتها ورؤيتها	3
					تسعى مؤسستك لتحقيق أهداف طويلة الأجل.	4

درجة الموافقة					الفقرات	م
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					5	تتسم أهداف مؤسستك بالمرونة للتكيف مع المتغيرات.
					6	تمتلك مؤسستك الموارد الكافية لتحقيق أهدافها.
مجال تحديد الخطط والاستراتيجيات						
					1	تضع مؤسستك بدائل استراتيجية مناسبة للعمل بها.
					2	تلتزم مؤسستك باستراتيجيات محددة.
					3	قرارات مؤسستك منسجمة مع خططها الاستراتيجية
					4	تلائم خطط مؤسستك خياراتها الاستراتيجية.
					5	تملك المؤسسة معايير واضحة لقياس مدى تحقيق الخطط الاستراتيجية
					6	يشارك العاملون في إعداد الخطة التنفيذية لمؤسستك.
مجال تنفيذ الخطط والاستراتيجيات ومتابعتها						
					1	تلتزم مؤسستك ببرامج وجدول زمنية لتنفيذ خططها.
					2	تخصص مؤسستك الموارد الكافية لتنفيذ خطتها السنوية.
					3	هناك هيكل تنظيمي واضح في المؤسسة لخدمة أهدافك

درجة الموافقة					م	الفقرات
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					4	تتسم القيادة في مؤسستك بالتشاركية.
					5	تعمل مؤسستك على تمكين العاملين لتنفيذ خطتها السنوية
					6	تتبنى مؤسستك عملية المتابعة الدورية لتقييم خطتها السنوية.

القسم الثالث: يتضمن هذا القسم من الاستبانة (18) فقرة، تمثل فقرات الاستبانة المتعلقة بتعزيز الميزة

التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الرجاء قراءة كل فقرة بدقة ووضع علامة (√) أمام ما

يناسبها من درجة موافقتك على مداها المتمثل في المقياس التالي: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا

أوافق، لا أوافق بشدة).

درجة الموافقة					م	الفقرات
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					1	تركز مؤسستك على الابتكار في المنتجات/ الخدمات.
					2	تسعى مؤسستك إلى التجديد وتقديم منتجات /خدمات جديدة.
					3	تهتم مؤسستك بفتح منافذ تسويقية جديدة.
					4	تعمل مؤسستك على خفض تكاليف المنتجات /الخدمات.

درجة الموافقة					الفقرات	م
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					تركز مؤسستك للحفاظ على ولاء العملاء.	5
					تهتم المؤسسة بتنفيذ حملات تسويقية.	6
					تهتم المؤسسة بتوفير احتياجات الزبائن في التوقيت المناسب.	7
					تحرص مؤسستك على كسب ثقة العملاء.	8
					تهتم مؤسستك بتحليل الأسواق المستهدفة.	9
					يتناسب عدد العاملين في مؤسستك مع حجم أعمالها.	10
					يمتلك العاملون الخبرة الكافية بأعمال المؤسسة	11
					تسعى مؤسستك إلى التوسع في السوق جغرافيا.	12
					تركز المؤسسة على جذب الكفاءات الماهرة من العاملين.	13
					تعمل المؤسسة على استغلال الموارد المتاحة من أجل خفض التكاليف.	14
					تقوم المؤسسة بالتركيز على شريحة معينة من الزبائن	15
					تمتلك مؤسستك القدرة على زيادة المبيعات	16
					تحرص مؤسستك على تعيين موظفين عمانيين	17
					تملك مؤسستك القدرة على التكيف مع المتغيرات التنافسية غير المتوقعة	18

ملحق رقم (2)

قائمة المحكمين

م	الاسم	الوظيفة	مكان العمل
1	د. سعيد بن مبارك المحرمي	أستاذ بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية	جامعة السلطان قابوس
2	د. خالد بن سالم الجرداني	مدير ضمان الجودة والاعتماد وأستاذ مساعد	جامعة الشرقية
3	د. نكتل بن يحيى الخروصي	أستاذ مساعد رئيس قسم المتطلبات العامة	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بصحار
4	د. فادي عبد الفتاح	أستاذ مساعد في قسم الإدارة	جامعة الشرقية
5	د. ناصر بن صالح الكندي	خبير دراسات وتطوير	مجلس الدولة
6	د. محمد بن فايل العريمي	أستاذ مساعد	كلية صور الجامعية
7	د. عبد الله بن محمد الشكيلي	أستاذ مساعد بكلية الاقتصاد	جامعة نزوى
8	د. سمير الحمامي	أستاذ مساعد	جامعة ظفار
9	د. سالم بن غريب الراشدي	إدارة عليا – خبير تطوير وتمكين المؤسسات	هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

انتهت بحمد الله...