

" التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية " بالتطبيق على شركات العاملة ...

أميرة صالح عاشور سيد

" التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية " بالتطبيق على شركات العاملة في مجال الأسمدة والمبيدات الزراعية في مصر

أميرة صالح عاشور سيد

باحث بالدكتوراه في إدارة الاعمال

تحت اشراف

أ.د/ سحر محمد بدوي

أستاذ إدارة الاعمال بالجامعة البريطانية

ملخص البحث

هدفت هذه الرسالة الى دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات العاملة في مجال الأسمدة والمبيدات الزراعية في مصر تم استخدام أسلوب العينة الميسرة تمثلت في اختيار ٣٨٤ من العاملين في قطاع الأسمدة والمبيدات في مصر حيث تم توزيع استبيانات إلكترونية وحقت نسبة ١٠٠%. تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت النتائج الرئيسية قبول الفرض الفرعي الأول والثاني وعدم قبول الثالث الفرض والرابع فقد أوضحت النتائج أن هناك تأثير للتخطيط الاستراتيجي على التكلفة الأقل وتحقيق التميز وأنه لا يوجد تأثير للتخطيط الاستراتيجي على الجودة والاستجابة للعميل في الشركات العاملة في مجال الأسمدة والمبيدات الزراعية في مصر. واختتمت الدراسة بتوصيات الاهتمام بتطوير المنتجات بما يتماشى مع الأساليب العلمية الحديثة التأكد من وجود تعاون بين مختلف المستويات الإدارية والعمل تدريب العاملين والمراقبة الدورية على جميع الأقسام والإدارات. كما توصي الدراسة على الاهتمام بمتطلبات العملاء وتلبية احتياجاتهم والسرعة في حل مشكلات العملاء والحفاظ على سرية المعلومات الخاصة بالعملاء.

الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي – شركات الأسمدة و المبيدات المصرية – التكلفة – الجودة – الادارة العليا .

Abstract

The main objective of the current research is to study the impact of strategic planning on competitive advantage by applying it to companies operating in the field of fertilizers and pesticides in Egypt.

The facilitated sample method was used, which was represented in selecting 384 workers in the fertilizers and pesticides sector in Egypt, where electronic questionnaires were distributed and achieved a rate of 100%. The data was processed using the SPSS program and the study relied on the descriptive analytical approach.

The main results showed the acceptance of the first and second sub-hypotheses and the rejection of the third and fourth hypotheses. The results showed that there is an impact of strategic planning on the lowest cost and achieving excellence, and that there is no impact of strategic planning on quality and customer response in companies operating in the field of fertilizers and pesticides in Egypt.

The study concluded with recommendations to focus on developing products in line with modern scientific methods, ensuring cooperation between different administrative levels, training workers, and periodic monitoring of all departments and administrations.

The study also recommends paying attention to customer requirements and meeting their needs, speeding up the resolution of customer problems, and maintaining the confidentiality of customer information.

Keywords : Strategic Planning – Egyptian fertilizers and Pesticides Companies – Cost – Quality – Top Management .

المقدمة

تعتبر صناعة الأسمدة والمبيدات الزراعية من أهم الصناعات والتي ترتبط بأهم مجال وهو القطاع الزراعي ولما لهذا القطاع من أهمية كبيرة في توفير الأمن الغذائي تسعى جميع الشركات العاملة في هذا المجال على تحقيق ميزة تنافسية حتى تستطيع البقاء في السوق من خلال الاحتفاظ بحصتها في السوق أو أخذ حصة أكبر وفي ظل المنافسة الشديدة بين الشركات تبحث كل شركة عن طريقة متميزة للوصول الي تحقيق أهداف المنظمة من خلال البحث عن حلول غير تقليدية مثل تحليل البيئة الداخلية والخارجية لاستغلال أي فرصة قد تكون متاحة ومن ناحية أخرى الابتعاد عن أي مخاطر قد تكون محتملة كما تحاول الشركات دراسة نقاط الضعف والتغلب عليها كما تسعى بعض الشركات الى تخفيض التكاليف مع الاحتفاظ بجودة الخدمة حتى تستطيع التميز بين الشركات في السوق.

وتحتاج المنظمات الى تجديد وتحديث التخطيط الاستراتيجي لديها باستمرار لتضمن البقاء والتوسع والنمو السريع وحتى تضمن المنظمة وضع خطة استراتيجية ناجحة لا بد من مشاركة جميع أصحاب المصلحة ومتخذي القرار في وضع هذه الخطة الاستراتيجية بالإضافة للاستعانة بالخبراء في هذا المجال.

تتركز أهمية وضع خطة استراتيجية للمنظمة بربط هذه الخطة بتحقيق أهداف المنظمة حتى تستطيع تتبع تحقيق الأهداف بشكل مستمر مع توضيح هذه الأهداف لكل

أقسام المنظمة حتى يتفهم كل قسم الاستراتيجية الخاص به والعمل على التركيز في تحقيقها.

١. الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بأجراء دراسة استطلاعية Pilot Study من خلال أجراء مقابلات شخصية مع عينة عدد ١٥ من المديرين التنفيذيين العاملين في شركات الأسمدة والمبيدات وذلك للتحقق من مدى وجود مشكلة فعلية للقطاع وتبين التالي

- أن المشكلة محل الدراسة هي مشكلة حقيقية وذات تأثير في القطاع وأن القطاع يواجه تحديات كبيرة في الفترة الحالية.
- كما تبين من الدراسة الاستطلاعية أن استمارة الاستقصاء المستخدمة واضحة وتنطبق على القطاع وسهلة الفهم.

٢. مشكلة البحث

لقد حدث العديد من التغيرات في مصر في الآونة الأخيرة سواء تغيرات مناخية يشهدها العالم كلة أو تغييرات اقتصادية داخل مصر بالإضافة الى توجه الدولة للتوسع في الرقعة الزراعية واستصلاح الأراضي والتي لها تأثير مباشر في صناعة الأسمدة والمبيدات وأصبحت الشركات العاملة في هذا المجال تواجه العديد من التحديات والتي تتسم بالتغيير السريع في أساليب التصنيع والتكنولوجيا المستخدمة ، زيادة المساحات المنزرعة والتي تتطلب تغطية احتياجاتها ، التغيرات المناخية التي يجب مواجهتها بحلول لكي لا تؤثر على الإنتاجيات، تغيير أسعار الصرف (التعويم) وعدم استقرار الأسعار والمنافسة الشديدة بين الشركات العاملة في نفس المجال الأمر الذي يحتم على إدارة هذه الشركات من استنباط أساليب حديثة للإدارة تتمشي مع التغيير السريع والمستمر.

لقد شهد قطاع الأسمدة والمبيدات في مصر في الآونة الأخيرة العديد من التغيرات على المستوى الاقتصادي ومن أهمها تحرير سعر الصرف (تعويم الجنيه المصري)

الذي اتخذه البنك ففي ٢١ مارس ٢٠٢٢: خفض البنك المركزي قيمة الجنيه بنسبة ٥% وسط عدم الاستقرار الاقتصادي المرتبط بالحرب بين روسيا وأوكرانيا. وفي ٦ مارس ٢٠٢٤: قرر البنك المركزي تعويم الجنيه مرة أخرى بسبب الأزمات الاقتصادية المستمرة، مما أدى إلى انخفاض قيمته إلى حوالي ٥٠ جنيهاً مصرياً مقابل الدولار بعد ذلك بوقت قصير. وقد كان لقرار تحرير سعر صرف الجنيه المصري آثار كبيرة على الأسمدة والمبيدات والقطاع الزراعي ، وهو من أكثر القطاعات ارتباطاً بقطاع الأسمدة والمبيدات ، ويعمل بالقطاع الزراعي نحو ٧ ملايين عامل ، أي ٣٠% من إجمالي القوى العاملة (Mohamed, 2024) ، مما أدى إلى ارتفاع أسعار بعض السلع مثل الأسمدة ، التي ارتفعت من ألفي جنيه مصري للطن من الأسمدة النيتروجينية إلى خمسة آلاف جنيه للطن. ونتيجة لذلك، حدثت زيادة كبيرة في تكلفة المستلزمات الزراعية، مما أدى إلى زيادة الضغوط على كافة العاملين في الأنشطة الزراعية في مصر (محمود، ٢٠٢٣). ونتيجة لذلك، حدثت زيادة كبيرة في ارتفعت تكلفة استيراد خامات الأسمدة والمبيدات ومستلزمات الإنتاج الزراعي بشكل عام بسبب ضعف الجنيه.

من ناحية أخرى، تعمل التأثيرات الإيجابية مثل تلك على الصادرات الزراعية على تعزيز القدرة التنافسية للصادرات. وعلى الرغم من التحديات، فإن خفض قيمة الجنيه جعل المنتجات الزراعية المصرية أكثر قدرة على المنافسة في الأسواق الدولية. ويعني انخفاض سعر الصرف أن المشتريين الأجانب يمكنهم شراء السلع المصرية بأسعار أقل نسبياً، مما قد يؤدي إلى زيادة أحجام الصادرات. زيادة الصادرات الزراعية: تشير الدراسات إلى وجود زيادة ملحوظة في الصادرات الزراعية بعد تحرير الجنيه. على سبيل المثال، أفادت التقارير أن إجمالي صادرات المنتجات الزراعية تغير بشكل كبير بسبب تحسن القدرة التنافسية الناتجة عن خفض قيمة العملة (Mohamed, 2024)

أيضا تم ملاحظة أنه يوجد ندرة شديدة في الأبحاث السابقة على حد علم الباحث التي تناقش مشاكل قطاع الأسمدة والمبيدات في مصر (الشاذلي، ٢٠٢١)

٣. أسئلة البحث

من خلال الفجوة البحثية التي تناولها الباحثان يتمثل التساؤل الرئيسي لهذا البحث: - هل يوجد تأثير للتخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية في قطاع الأسمدة والمبيدات.

يتفرع منع مجموعة من الاسئلة الفرعية: -

١. هل للتخطيط الاستراتيجي تأثير على التكلفة الأقل.
٢. هل للتخطيط الاستراتيجي تأثير في تحقيق التميز.
٣. هل للتخطيط الاستراتيجي تأثير جودة الخدمة.
٤. هل للتخطيط الاستراتيجي تأثير على الاستجابة للعميل.

٤. أهداف البحث

من خلال مشكلة البحث استخلص الباحثان الهدف الرئيسي لهذا البحث والذي تمثل في: -

دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية
يتفرع منه مجموعة من الاهداف الفرعية: -

١. دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على التكلفة الأقل
٢. دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز
٣. دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمة
٤. دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستجابة للعميل

٥. أهمية البحث

تتمثل أهمية الدراسة في أنها توضح أهمية التخطيط الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية في الشركات العاملة بقطاع الأسمدة والمبيدات في مصر وتظهر أهمية الدراسة من خلال:

الأهمية النظرية: تعد هذه الدراسة من الدراسات الحديثة في مجال التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية وبهذا قد نثرى المكتبة العربية وتفتح آفاق جديدة للباحثين لتناول هذا الموضوع من جوانبه المختلفة وذلك بهدف الوصول الى دراسات أشمل مما قد يسهم في الادب النظري بشكل عام.

الأهمية العملية: قد تفيد هذه الدراسة التعرف علي إيجابيات التخطيط الاستراتيجي ومعرفة مواطن القوة والضعف لتأثيره على الميزة التنافسية لتكون فرصة للمحاولة للنهوض بالشركات لمواكبة التطور والارتقاء بسلم العلم والتسلح به.

ولما من أهمية الزراعة كقطاع استراتيجي في مصر حيث تبلغ المساحة المنزرعة في مصر حوالى 9.8 مليون فدان في عام ٢٠٢٣ (العربية، ٢٠٢٣) كما يساهم القطاع الزراعي في تصدير الحاصلات الزراعية والتي بلغت 6.3 مليون طن من سبتمبر ٢٠٢٣ الى يوليو ٢٠٢٤ (الزراعية، ٢٠٢٤) لذا تم اختيار هذه الدراسة نظرا لأهميتها في هذا المجال كما أنه من الممكن أن تساهم هذه الدراسة الشركات العاملة في هذا المجال على النحو التالي:

١. أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات من خلال تحليل عوامل البيئة الخارجية وتحليل المنافسين.

٢. مساعدة المنظمات في تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية كما يساعدها في معرفة نقاط القوة وتحديد نقاط الضعف حتى تستطيع التغلب عليها قبل محاولة المنافسين استغلال نقاط الضعف ضدها في السوق.

٣. أهمية الميزة التنافسية والمميزات التي تحصل عليها المنظمات التي تمتلك هذه الميزة.

يعتبر هذا البحث مكملاً للأبحاث التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية مع محاولة تغطية ما غفلت عنه الأبحاث السابقة في هذا المجال.

٦. حدود الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة ووفقاً لإجراءات الدراسة السابقة يمكن وضع حدود الدراسة كما يلي:

الحدود المكانية: شركات الأسمدة والمبيدات داخل جمهورية مصر العربية.

الحدود الزمنية: خلال الفترة من 20٢٣ إلى 2024.

٧. فروض الدراسة

الفرض الرئيسي:

يوجد تأثير إيجابي للتخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية

الفروض الفرعية:

H1 يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي على التكلفة الأقل

H2 يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز

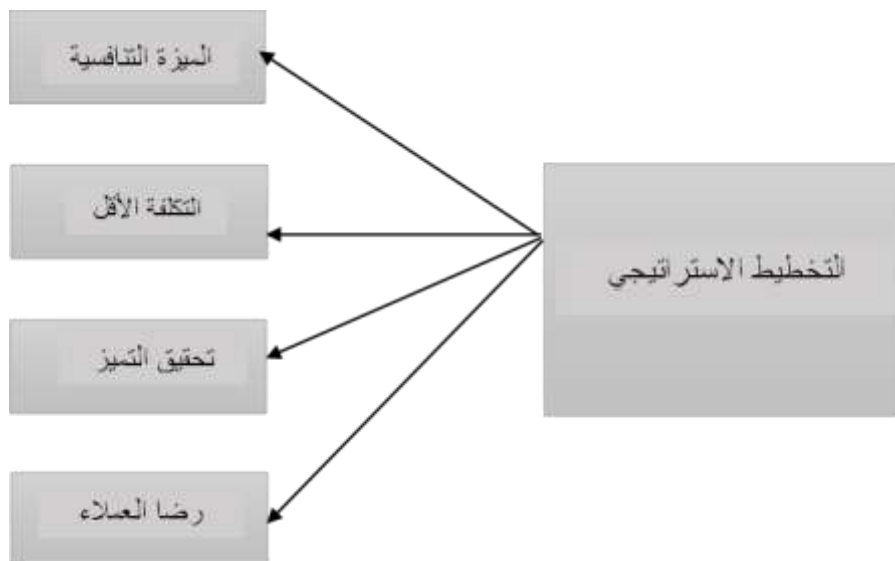
H3 يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمة

H4 يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي على الاستجابة للعميل

نموذج متغيرات الدراسة

" التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية" بالتطبيق على شركات العاملة ...

أميرة صالح عاشور سيد



٨. منهجية الدراسة

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لأبعاد مشكلة الدراسة واختبار الفرضيات البحثية. لوصف الظاهرة موضوع الدراسة (التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة بالتطبيق على الشركات العاملة في مجال الأسمدة المبيدات الزراعية في مصر)، وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها.

كما اعتمد على أداة جمع البيانات التي تمثلت في استمارة الاستبيان الإلكترونية، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة المتمثلة في العاملين الشركات العاملة في مجال الأسمدة المبيدات الزراعية في مصر للتعرف على آرائهم من خلال الإجابة على التساؤلات المطروحة من قبل الباحثة. وقد مر إعداد صحيفة الاستقصاء بتحديد البيانات المطلوبة للتحقق من صحة أو خطأ الفروض، ثم استعراض صحائف الاستبانة التي سبق إعدادها في هذا المجال، وأخيرًا التأكد من وضوح الأسئلة من عدمه.

وقامت الباحثة باستخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لاختبار الفروض، لدراسة صحة أو خطأ فروض الدراسة بما يسهم في التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تُفسر مشكلة الدراسة، وتُجيب على تساؤلاتها.

مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في العاملين في الشركات العاملة في مجال الأسمدة المبيدات الزراعية في مصر، ولسهولة الحصول على المعلومات التي تخدم وتناسب هذه الدراسة تم أخذ عينة ميسرة غير احتمالية؛ حيث أنهم من يمتلكون أعداد كبيرة من العاملين، فاعتمدت الباحثة على أخذ العينة مكونة من (٣٨٤) مفردة من مجتمع البحث، وفقاً لجدول حساب العينة (Krejcie, R & Morgan, D. 1970). (مرفق) وتم توزيع الاستبانة على العاملين إلكترونياً من خلال وسيلة الاتصال الواتساب، وذلك لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة وسهولة حصول الباحثة على المعلومات التي تحقق أهداف الدراسة.

٩. اختبار فروض الدراسة

** اختبار الفرض الرئيسي

ينص الفرض الرئيسي على أنه

H0: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط

الاستراتيجي والميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة

وينبثق من الفرض الرئيسي مجموعة من الفرضيات الفرعية، والتي تمثل في الآتي:

H1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

التخطيط الاستراتيجي والتكلفة.

H2: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز.

"التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية" بالتطبيق على شركات العاملة ...

أميرة صالح عاشور سيد

H3: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي والجودة.

H4: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي والاستجابة للعميل.

* اختبار الفرض الفرعي الأول

ينص الفرض الفرعي الأول على ما يلي:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط

الاستراتيجي والتكلفة في الشركات محل الدراسة

لاختبار هذا الفرض، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط الذي يوضحه

الجدول التالي:

جدول رقم (1)

نتائج تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين ANOVA للتخطيط الاستراتيجي والتكلفة

معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test		اختبار (ت) T-Test		معامل الانحدار B	المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
٠.٠٢٨	٠.١٦٧	٠.٠٠١	١٠.٨٩٤	٠.٠٠١	٣.٣٠١	٠.٣٠١	التكلفة	التخطيط الاستراتيجي

يتضح من الجدول السابق ما يلي

القوة التفسيرية للنموذج:

بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.028$)، أي أن المتغير المستقل (التخطيط

الاستراتيجي) يُمثل ٢.٨% من التباين في المتغير التابع (التكلفة).

معنوية نموذج الانحدار

بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.167$)، وهي تُشير إلى وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتُشير نتيجة اختبار (F) إلى أن نموذج الانحدار يعتبر معنوياً وذات دلالة احصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0.05. معنوية المتغير المستقل

بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) (0.301)، وهي تُشير إلى وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتكلفة وتُشير نتيجة اختبار (T) إلى هذه العلاقة معنوية، وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنوياً وذات دلالة احصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0.05. وبالتالي يمكن قبول الفرض الفرعي الأول، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي والتكلفة.

** اختبار الفرض الفرعي الثاني

ولاختبار الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي والتميز

نقوم بتحليل الانحدار البسيط بين المتغيرين كما يلي:

جدول رقم (2) نتائج تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين ANOVA

للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test		اختبار (ت) T-Test		معامل الانحدار B	المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
0.000	0.017	0.736	0.114	0.736	0.338	0.029	التميز	التخطيط الاستراتيجي

يتضح من الجدول السابق ما يلي

القوة التفسيرية للنموذج:

بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.000$)، أي أن المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) لا يمثل أي من التباين في المتغير التابع (التميز).

معنوية نموذج الانحدار

بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.017$)، وهي تُشير إلى عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتُشير نتيجة اختبار (F) إلى أن نموذج الانحدار يعتبر معنويًا وذات دلالة احصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0.05. معنوية المتغير المستقل

بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) (0.029)، وهي تُشير إلى عدم وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز. حيث تُشير نتيجة اختبار (T) إلى هذه العلاقة غير المعنوية، وأن تأثير هذا المتغير غير دال احصائيًا، حيث أن مستوى المعنوية أكبر من 0.05.

وبالتالي يمكن رفض الفرض الفرعي الثاني، أي أنه يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي والتميز

*** اختبار الفرض الفرعي الثالث

ولاختبار الفرض الفرعي الثالث الذي ينص على أنه

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط

الاستراتيجي والجودة

نقوم بتحليل الانحدار البسيط بين المتغيرين كما يلي:

جدول رقم (3) نتائج تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين ANOVA

للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والجودة

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test		اختبار (ت) T-Test		معامل الانحدار B	المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
0.017	0.000	0.043	0.108	0.743	-0.328	-0.081	الجودة	التخطيط الاستراتيجي

يتضح من الجدول السابق ما يلي

القوة التفسيرية للنموذج:

بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.017$)، أي أن المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) يُمثل 1.7% من التباين في المتغير التابع (الجودة).

معنوية نموذج الانحدار

بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.000$)، وهي تُشير إلى عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتُشير نتيجة اختبار (F) إلى أن نموذج الانحدار لا يعتبر معنويًا وغير دال احصائيًا، حيث أن مستوى المعنوية أكبر من 5%. معنوية المتغير المستقل

بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) (-0.081)، وهي تُشير إلى عدم وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والجودة. وتُشير نتيجة اختبار (T) إلى هذه العلاقة معنوية، وأن تأثير هذا المتغير لا يعتبر معنويًا وغير دال احصائيًا، حيث أن مستوى المعنوية أكبر من 0.05. وبالتالي رفض الفرض الفرعي الثالث، أي أنه لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي والجودة.

*** اختبار الفرض الفرعي الرابع

ولاختبار الفرض الفرعي الرابع الذي ينص على أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي والاستجابة للعميل

نقوم بتحليل الانحدار البسيط بين المتغيرين كما يلي:

جدول رقم (4) نتائج تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين ANOVA

للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاستجابة للعميل.

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test		اختبار (ت) T-Test		معامل الانحدار B	المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
0.003	0.052	0.311	1.029	0.311	1.014	0.100	الاستجابة للعامل	التخطيط الاستراتيجي

يتضح من الجدول السابق

القوة التفسيرية للنموذج:

بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.003$)، أي أن المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) يُمثل ٠.٣% من التباين في المتغير التابع (الاستجابة للعميل).
معنوية نموذج الانحدار

بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.052$)، وهي تُشير إلى عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتُشير نتيجة اختبار (F) إلى أن نموذج الانحدار لا يعتبر معنويًا غير دال احصائيًا، حيث أن مستوى المعنوية أكبر من ٠.٠٥.

معنوية المتغير المستقل

بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) (0.100)، وهي تُشير إلى عدم وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاستجابة للعميل. وتُشير نتيجة اختبار (T) إلى هذه العلاقة غير معنوية، حيث أن مستوى المعنوية أكبر من ٠.٠٥.

وبناءً على ما سبق رفض الفرض الفرعي الرابع، أي لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي والاستجابة للعميل.

* اختبار الفرض الرئيسي الأول

ينص الفرض الرئيسي الأول على أنه

يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط

الاستراتيجي والميزة التنافسية

ولاختبار هذا الفرض، نقوم بتحليل الانحدار المتعدد ببيان ودرجات وألويات تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، مع تحديد معنوية التأثير، والتي كانت نتائجها كما يوضحها الجدول التالي:

" التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية" بالتطبيق على شركات العاملة ...

أميرة صالح عاشور سيد

جدول (5) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري Beta	اختبار (ت) T-Test		الدلالة الإحصائية
				القيمة	المعنوية	
الجزء الثابت	٣.٢٥٤	٠.١٧٤		١٨.٧٤٤	0.000	معنوي
الرؤية الاستراتيجية	-٠.٠٢٤	٠.٠٢٥	-٠.٠٤٨	-٠.٩٤١	٠.٣٤٨	غير معنوي
الرسالة الاستراتيجية	٠.٠٢٧	٠.٠٢٤	٠.٠٥٨	١.١٤٣	٠.٢٥٤	غير معنوي
الأهداف الاستراتيجية	-٠.٠١٧	٠.٠٢٣	-٠.٠٣٨	-٠.٧٤٩	٠.٤٥٤	غير معنوي
التحليل الاستراتيجي	٠.١٠٨	٠.٠٢٨	٠.١٩٣	٣.٨٢٥	٠.٠٠٠	معنوي
معامل الارتباط $R=0.204$		معامل التحديد $R^2=0.042$		الخطأ المعياري للنموذج = ٠.٣١٦٥٩		
قيمة اختبار $F=4.131$		درجات الحرية = (٤, ٣٧٩)		مستوى الدلالة 0.000 عند 0.01		

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبُعد التحليل الاستراتيجي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة، حيث جاءت T بتأثير جوهري (٣.٨٢٥) حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥، ولم يظهر للأبعاد (الرؤية الاستراتيجية – الرسالة الاستراتيجية – الأهداف الاستراتيجية) أي تأثير جوهري في الميزة التنافسية في ظل وجود كلاً من (التحليل الاستراتيجي).
أن بُعد التحليل الاستراتيجي ذات التأثير المعنوي للتخطيط الاستراتيجي وفقاً لمعامل التحديد R^2 ، تُفسر أن ٤.٢% من التغير الكلي في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، والباقي ٩٥.٨% ترجع للخطأ العشوائي في المعادلة أو متغيرات أخرى كان من الممكن أدرجها.

وبالتالي في ضوء تحليل الانحدار الخطي المتعدد، يمكن قبول الفرض الرئيسي جزئياً، لوجود تأثير لبُعد التحليل الاستراتيجي في الميزة التنافسية مجمعة، ورفضه جزئياً لعدم وجود تأثير للأبعاد (الرؤية الاستراتيجية – الرسالة الاستراتيجية – الأهداف الاستراتيجية) في الميزة التنافسية مجمعة.

النتائج والتوصيات

تمهيد

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة تفسيراً لما وصلت إليه الباحثة حول "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على الشركات العاملة في مجال الأسمدة والمبيدات الزراعية في مصر"، بالإضافة إلى ربط الدراسات السابقة التي اتفقت واختلفت مع الدراسة الحالية، والخروج من التوصيات في ضوء ما توصلت إليه النتائج وموضحة كالاتي:

١/ مناقشة النتائج الوصفية

١/١ مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير التخطيط الاستراتيجي

بينت نتائج الإحصاء الوصفية أن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي بأبعاده منفردة المتمثلة في (الرؤية الاستراتيجية – الرسالة الاستراتيجية – الأهداف الاستراتيجية – التحليل الاستراتيجي) جاءت بمتوسط مرتفع (٣.٥٩٥١، ٣.٥٥٧٩، ٣.٥٥٢١، ٣.٦٤١٥) على التوالي، والتخطيط الاستراتيجي بمتوسط عام مرتفع (٣.٥٩٢٧)، هذا ما يتفق مع دراسة (الحياي، ٢٠٢٤)، ودراسة (أحمد، ٢٠٢٢) (الطراونة ٢٠٢٣).

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أفراد عينة الدراسة يجدون أن الشركات العاملة في مجال الأسمدة والمبيدات الزراعية تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال التخطيط الاستراتيجي لكنها تحتاج إلى المزيد من الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي والعمل على التخطيط بشكل مدروس وتحديد الأهداف المراد تحقيقها وتحديد فترة زمنية لها والبحث المستمر على الفرص واستغلالها والعمل على مواكبة التطورات الحديثة ، ويجب على الشركات أن تضع رؤية ورسالة واضحة ومناسبة لتحديد المسار التي ستسير عليه الشركة ووضع أهداف وفق معايير محددة وتحديد قيم للالتزام بها ثم بناء على ذلك يتم اتخاذ قرارات مدروسة تصب في نجاح الشركة واستمراريتها وتحسين أدائها وتحقيق ميزة تنافسية. وقد احتل التحليل الإستراتيجي

المرتبة الأولى، يليها الرؤية الاستراتيجية، ثم الرسالة الاستراتيجية، أخيراً الأهداف الإستراتيجية.

وفيما يلي مناقشة النتائج الوصفية لأبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي).

- التحليل الاستراتيجي: أوضحت النتائج أن المتوسطات الحسابية التي تعبر عن بُعد التحليل الاستراتيجي التي تراوحت بين (٣.٤٤ : ٣.٧٩)، وهذه النتيجة تقود إلى ارتفاع مستوى التحليل الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ويمكن تفسير ذلك من خلال أفراد عينة الدراسة يجدون أن الشركات العاملة في مجال الأسمدة والمبيدات الزراعية في مصر تقوم بعملية التحليل الاستراتيجي للتعرف على الفرص المتاحة لمواجهة المخاطر، وكذلك تحديد نقاط القوة للاستفادة منها في معالجة نقاط الضعف وتجاوزها، وكذلك حرصها على دراسة السوق المحلي والعالمي والتعرف على التطورات الحاصلة على المنتج وفقاً لأحدث الأساليب والطرق كونه ذلك يُمكنها من بلوغ أهدافها.
- الرؤية الاستراتيجية: أوضحت النتائج أن المتوسطات الحسابية التي تعبر عن بُعد الرؤية والتي تراوحت بين (٣.٤٨ : ٣.٧٦)، وهذه النتيجة تقود إلى ارتفاع مستوى الرؤية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ويمكن تفسير ذلك من خلال أفراد عينة الدراسة يجدون أن الشركات العاملة في مجال الأسمدة والمبيدات الزراعية في مصر تبذل المزيد من الجهد من أجل تحديد السير إلى المستقبل الذي تطمح للوصول إليه من خلال وضع رؤية واضحة للشركة، حيثُ تعمل على تحفيز الإدارة العليا والعاملين في الشركات، وتعمل على تزويدهم بالطاقة الإيجابية والحيوية وإتمام المهام المطلوبة منهم للاستمرار في تحسين أدائها وتحقيق ميزة تنافسية.
- الرسالة الاستراتيجية: أوضحت النتائج أن المتوسطات الحسابية التي تعبر عن بُعد الرسالة الاستراتيجية التي تراوحت بين (٣.٣٤ : ٣.٧١)، وهذه النتيجة تقود إلى ارتفاع مستوى الرسالة الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أفراد عينة الدراسة يجدون أن الشركات العاملة في مجال الأسمدة والمبيدات الزراعية في مصر تقوم بصياغة رسالة الشركات محل الدراسة بحيث توضح الخصائص الفريدة التي تميزها عن غيرها من المنظمات والشركات، وأن رسالة الشركة واسعة بحيث تحقق استثمار الفرص الجديدة لتحقيق الأهداف. وأن الشركات تقوم بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتاحة.

- الأهداف الاستراتيجية: أوضحت النتائج أن المتوسطات الحسابية التي تعبر عن بُعد الأهداف الاستراتيجية التي تراوحت (٣.٤٥ : ٣.٧٣)، وهذه النتيجة تقود إلى ارتفاع الأهداف الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ويمكن تفسير ذلك من خلال أفراد عينة الدراسة يجدون أن الشركات العاملة في مجال الأسمدة والمبيدات الزراعية في مصر تضع أهدافها طويلة الأجل من أجل تحقيق رسالتها، كما تتصف بأنها واقعية وقابلة للتطبيق في الوقت المحدد، فهذه الأهداف تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع الظروف غير المتوقعة.

٢/١ مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (الميزة التنافسية)

بينت نتائج الإحصاء الوصفية أن تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة والتي جاءت بترتيب (الاستجابة للعميل – التميز – الجودة – التكلفة) بمتوسطات حسابية (٣.٥٩٦٤، ٣.٦٢٩٧، ٣.٦١٤١، ٣.٥٤٥٣) على التوالي، وجاءت الميزة التنافسية بمتوسط عام (٣.٥٩٦٤). وهذا ما يتفق مع (مطلق، ٢٠٢٤) (سعيد، ٢٠٢٤) (الحيالي ٢٠٢٤) (مومني ٢٠٢٤) ويمكن تفسير ذلك من خلال توضيح النتائج المتعلقة بأبعاد الميزة التنافسية التي تناولتها الدراسة الحالية:

- التكلفة: أوضحت النتائج أن المتوسطات الحسابية التي تعبر عن بُعد التكلفة التي تراوحت بين (٣.٤١ : ٣.٧١)، وهذه النتيجة تقود إلى ارتفاع بُعد التكلفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أفراد عينة الدراسة يجدون أن الشركات محل الدراسة تراعى المتغيرات الخارجية عند تقدير التكاليف، ومراقبة تغيرات

- الأسعار خلال مراحل تقديم منتجاتها، وبالتالي عمل دورات تدريبية للعاملين لتقدير تكاليف المنتجات، وإجراء مقارنة دورية بين التكلفة المقدرة والفعالية.
- الجودة: أوضحت النتائج أن المتوسطات الحسابية التي تعبر عن بُعد الجودة التي تراوحت بين (٣.٣٦ : ٣.٨٢)، وهذه النتيجة تقود إلى ارتفاع بُعد الجودة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
 - ويمكن تفسير ذلك من خلال أفراد عينة الدراسة يجدون أن الشركات محل الدراسة لديها القدرة على تطوير منتجاتها باستمرار، وأنها تستخدم الأساليب العلمية الحديثة للقيام بأنشطتها. وتتمتع بقدرة جيدة في التعاون بين مختلف المستويات الإدارية، ومراقبة أنشطتها بشكل دوري على مستوى جميع الأقسام.
 - الاستجابة للعميل: أوضحت النتائج أن المتوسطات الحسابية التي تعبر عن بُعد الاستجابة للعميل التي تراوحت بين (٣.٣٨ : ٣.٧٨)، وهذه النتيجة تقود إلى ارتفاع بُعد الاستجابة للعميل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
 - ويمكن تفسير ذلك من خلال أفراد عينة الدراسة يجدون أن الشركات محل الدراسة تتعامل مع متطلبات العميل وتبذل قصارى جهدها لتلبيةها، وأنها تعمل على تلبية جميع احتياجات العميل بدقة وسرعة، إضافةً إلى أن الإدارة تهتم بالشكاوى المقدمة من العميل وتعمل على معالجتها، كما تعمل على الحفاظ على خصوصية العميل.
 - التميز: أوضحت النتائج أن المتوسطات الحسابية التي تعبر عن بُعد التميز التي تراوحت بين (٣.٤٢ : ٣.٨٠)، وهذه النتيجة تقود إلى ارتفاع بُعد التميز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
 - ويمكن تفسير ذلك من خلال أفراد عينة الدراسة يجدون أن الشركات محل الدراسة تسعى إلى تقديم منتجات متميزة، وتمتلك عاملين ذات كفاءة جيدة، وتسعى إلى تنفيذ خططها بطريقة مميزة عن المنافسين، إضافةً إلى أنها تراقب

المنتجات الجديدة التي تقدمها الشركات المنافسة لعملائها، كما تقوم بمتابعة أسباب المرتجات العملاء بعد المنتجات.

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كلا من (الطراونة، ٢٠٢٣)، و(اليوسفي، ٢٠٢٠) في أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي كانت ذات أهمية نسبية مرتفعة. واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كلا من (الطراونة، ٢٠٢٣)، و(المري، ٢٠٢٠) (مطلق، ٢٠٢٤) (سعيد، ٢٠٢٤) (الحيالي ٢٠٢٤) (مومني ٢٠٢٤) حيث أن الأخيرة جاء مستوى الميزة التنافسية فيها بمستوى مرتفع. ٢/ النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

- أظهرت النتائج قبول الفرض الرئيسي جزئياً، والذي ينص على:

يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية

وذلك، لوجود تأثير لبعد التحليل الاستراتيجي في الميزة التنافسية، ورفضه جزئياً لعدم وجود تأثير للأبعاد (الرؤية الاستراتيجية – الرسالة الاستراتيجية – الأهداف الاستراتيجية) في الميزة التنافسية.

وبالتالي يمكن الإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة الذي ينص على: هل يوجد تأثير للتخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية في قطاع الأسمدة والمبيدات؟

وبناءً على ما أوضحته نتائج الدراسة أنه لا يوجد تأثير للأبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة على الميزة التنافسية، ولكن أظهرت النتائج في حالة الأبعاد مجتمعة كان التأثير للتحليل الاستراتيجي فقط على الميزة التنافسية.

- أظهرت النتائج قبول الفرض الفرعي الأول، والذي ينص على:

يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي والتكلفة

حيث بلغت قيمة T المحسوبة والبالغة (٣.٣٠١)، وهى قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$)، مما يُشير إلى وجود تأثير للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (الرؤية الاستراتيجية – الرسالة الاستراتيجية – الأهداف الاستراتيجية – التحليل الاستراتيجي) في بُعد التكلفة منفردة.

ومن ثم، أجابت النتائج على السؤال الثاني للدراسة، والذي ينص على:
هل للتخطيط الاستراتيجي تأثير على التكلفة الأقل؟

فقد أوضحت النتائج أن هناك تأثير للتخطيط الاستراتيجي على التكلفة الأقل في الشركات العاملة في مجال الأسمدة والمبيدات الزراعية في مصر.

• أظهرت النتائج رفض الفرض الفرعي الثاني، والذي ينص على:

يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي والتميز

حيث بلغت قيمة T المحسوبة والبالغة (٠.٣٣٨)، وهى قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$)، مما يُشير إلى عدم وجود تأثير للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (الرؤية الاستراتيجية – الرسالة الاستراتيجية – الأهداف الاستراتيجية – التحليل الاستراتيجي) في بُعد التميز منفردة.

ومن ثم، أجابت النتائج على السؤال الثاني للدراسة، والذي ينص على:
هل للتخطيط الاستراتيجي تأثير على تحقيق التميز؟

فقد أوضحت النتائج أن لا يوجد تأثير للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على تحقيق التميز في الشركات العاملة في مجال الأسمدة والمبيدات الزراعية في مصر، في حين أن أوضحت مصفوفة الارتباط أن هناك تأثير للأهداف الاستراتيجية منفردة على التميز.

• أظهرت النتائج عدم قبول الفرض الفرعي الثالث، والذي ينص على:

يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي والجودة

حيث بلغت قيمة T المحسوبة والبالغة (-0.328) ، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$)، مما يُشير إلى عدم وجود تأثير للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (الرؤية الاستراتيجية – الرسالة الاستراتيجية – الأهداف الاستراتيجية – التحليل الاستراتيجي) في بُعد الجودة منفرد، على الرغم أن أوضحت مصفوفة الارتباط وجود علاقة بين بُعد الرؤية الاستراتيجية والجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

ومن ثم، أجابت النتائج على السؤال الثالث للدراسة، والذي ينص على:
هل للتخطيط الاستراتيجي تأثير على الجودة؟

فقد أوضحت النتائج أنه لا يوجد تأثير للتخطيط الاستراتيجي مجتمعة على الجودة في الشركات العاملة في مجال الأسمدة والمبيدات الزراعية في مصر.

- أظهرت النتائج عدم قبول الفرض الفرعي الرابع، والذي ينص على:

يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي والاستجابة للعميل

حيث بلغت قيمة T المحسوبة والبالغة (١.٠١٤)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$)، مما يُشير إلى عدم وجود تأثير للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (الرؤية الاستراتيجية – الرسالة الاستراتيجية – الأهداف الاستراتيجية – التحليل الاستراتيجي) في بُعد الاستجابة للعميل منفردة. في حين أن أوضحت مصفوفة الارتباط أن هناك علاقة بين كل من الرسالة الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي والأهداف الاستراتيجية وبُعد الاستجابة للعميل.

ومن ثم، أجابت النتائج على السؤال الرابع للدراسة، والذي ينص على:
هل للتخطيط الاستراتيجي تأثير على الاستجابة للعميل؟

" التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية" بالتطبيق على شركات العاملة ...

أمية صالح عاشور سيد

فقد أوضحت النتائج أنه لا يوجد تأثير للتخطيط الاستراتيجي مجتمعة على الاستجابة للعميل في الشركات العاملة في مجال الأسمدة والمبيدات الزراعية في مصر.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تتقدم الباحث بالتوصيات التالية:

جدول رقم (4-1)

توصيات الدراسة

مسلسل	التوصية	الجهة القائمة على التنفيذ	آلية التنفيذ
1	إعادة النظر في استراتيجيات التميز من خلال دمج الابتكار في المنتجات والخدمات وتطوير ممارسات إدارة المواهب.	الإدارة العليا بالتعاون مع إدارة البحث والتطوير وإدارة الموارد البشرية	تخصيص موارد لدعم الابتكار وتحفيز الإبداع داخل المنظمة. تنفيذ برامج تدريبية للموظفين لتحفيز التفكير الإبداعي وتحسين مهاراتهم. مراجعة استراتيجيات تقديم المنتجات والخدمات لضمان تفردا عن المنافسين.
2	دمج استراتيجيات التحسين المستمر في التخطيط الاستراتيجي لضمان رفع مستوى الجودة في العمليات والمنتجات.	إدارة الجودة بالتعاون مع إدارة الإنتاج والتخطيط	تبني منهجيات تحسين الجودة مثل Lean و Six Sigma و Management. قياس جودة المنتجات والخدمات بشكل دوري وإجراء تحسينات وفقاً لنتائج التحليل. تشجيع ثقافة الجودة بين الموظفين من خلال برامج تحفيزية وتدريبية.
3	دمج استراتيجيات تحسين تجربة العملاء ضمن التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى رضا العملاء وزيادة ولائهم.	إدارة التسويق وخدمة العملاء بالتعاون مع التخطيط الاستراتيجي.	تنفيذ أنظمة تحليل بيانات العملاء لفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل أعق. تحسين قنوات الاتصال مع العملاء، مثل الدعم الفوري والرد السريع. تطوير منتجات وخدمات بناءً على ملاحظات العملاء وتحليل بيانات السوق.
4	توسيع نطاق التخطيط الاستراتيجي ليشمل جميع جوانب الميزة التنافسية (التميز، الجودة، الاستجابة للعملاء).	الإدارة التنفيذية بالتعاون مع جميع الإدارات المعنية	تنظيم ورش عمل استراتيجية لمراجعة وتحسين خطط العمل. تحديد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على كل عنصر من عناصر الميزة التنافسية. تبني نهج مرن يسمح بتعديل الاستراتيجيات وفقاً لمتغيرات السوق.
5	تمكين القادة من اتخاذ قرارات استراتيجية تدعم جميع عناصر الميزة التنافسية، وليس فقط التكلفة.	الإدارة العليا بالتعاون مع قسم الموارد البشرية.	تصميم برامج تدريبية للقادة حول التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار القائم على البيانات. تحفيز ثقافة التحسين المستمر من خلال عقد اجتماعات تقييم دورية للخطة الاستراتيجية. ربط الأداء القيادي بمؤشرات نجاح تتعلق بالجودة والتميز واستجابة العملاء، وليس فقط تقليل التكاليف.

"التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية" بالتطبيق على شركاتها العاملة ...

أميرة صالح محشور سيد

6	تحسين استخدام نظم المعلومات والتحليلات المتقدمة لدعم التخطيط الاستراتيجي وقياس تأثيره على الميزة التنافسية.	قسم تقنية المعلومات بالتعاون مع إدارة التخطيط الاستراتيجي والتسويق.	تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية لفهم توجهات السوق وتوقع سلوك العملاء. ربط خطط التخطيط الاستراتيجي بأنظمة ذكاء الأعمال (Business Intelligence) لتحليل أداء الميزة التنافسية بشكل دوري.
7	تحسين عمليات المؤسسة لتكون أكثر مرونة وكفاءة، مما يساعد على الاستجابة بشكل أسرع لمتطلبات العملاء وتعزيز الجودة.	إدارة العمليات بالتعاون مع إدارة التخطيط الاستراتيجي والجودة.	تطبيق نهج الإدارة الرشيقة (Agile Management) في تطوير المنتجات وتحسين العمليات. تحسين سلسلة التوريد وتقليل الهدر في الإنتاج عبر تطبيق Lean Manufacturing. توظيف حلول التكنولوجيا مثل الروبوتات والذكاء الاصطناعي في عمليات الإنتاج والخدمات لتعزيز الجودة والاستجابة السريعة.
8	تحسين استراتيجيات التسويق بحيث تركز على تقديم قيمة مميزة للعملاء وليس فقط على التسعير.	إدارة التسويق بالتعاون مع التخطيط الاستراتيجي وإدارة خدمة العملاء.	تطوير استراتيجيات تسويق تعتمد على التسويق القائم على القيمة (Value-Based Marketing) بدلاً من التسويق التقليدي القائم على السعر. إنشاء مجتمعات تفاعلية للعملاء (مثل منديبات عبر الإنترنت، ومجموعات وسائل التواصل الاجتماعي) لتعزيز الولاء. الاستفادة من تحليلات السوق لفهم سلوك العملاء وتصميم حملات موجهة لتلبية احتياجاتهم بشكل أسرع.
9	التوصية: دمج الاستدامة البيئية والاجتماعية في التخطيط الاستراتيجي لتعزيز صورة العلامة التجارية وجذب العملاء المهتمين بالاستدامة.	إدارة الاستدامة بالتعاون مع الإدارة التنفيذية وإدارة التسويق.	تبنى ممارسات إنتاج صديقة للبيئة وتحسين كفاءة استخدام الموارد. إطلاق مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) لتعزيز العلاقات مع المجتمع والعملاء. تطوير منتجات خضراء ومستدامة كجزء من استراتيجية التميز في السوق.
10	خلق بيئة عمل تدعم الابتكار والتجريب المستمر كوسيلة لتعزيز التميز والاستجابة للعملاء.	الإدارة العليا بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية وإدارة الابتكار.	إنشاء مختبرات ابتكار داخلية (Innovation Labs) لاختبار الأفكار الجديدة وتحسين العمليات. تشجيع ثقافة تقبل الفشل والتعلم منه من خلال تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة. تصميم برامج مكافآت للموظفين بناءً على مساهماتهم في تحسين الجودة والتميز.
11	وضع نظام لقياس تأثير التخطيط الاستراتيجي على عناصر الميزة التنافسية المختلفة وربط ذلك بالحوافز.	إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارة المالية وإدارة التخطيط الاستراتيجي.	تحديد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لكل عنصر من عناصر الميزة التنافسية (مثل سرعة الاستجابة للعملاء، مستوى الجودة، معدل الابتكار، الخ). مكافأة الإدارات والفرق التي تحقق تحسينات ملموسة في هذه المؤشرات.
12	التعاون مع الشركات التكنولوجية والجامعات والمراكز البحثية لتعزيز الابتكار والجودة والاستجابة للعملاء.	إدارة الشراكات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي.	إنشاء شراكات مع الجامعات لتطوير أبحاث تساهم في تحسين المنتجات والخدمات. التعاون مع الشركات الناشئة (Startups) في تبني حلول مبتكرة تزيد من كفاءة المؤسسة. عقد اتفاقيات مع موردين استراتيجيين يساهمون في تحسين الجودة وتقليل التكاليف.

قائمة المراجع

- Azeem, M. Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). *Expanding competitive advantage through organizational culture, Knowledge sharing and organizational innovation*. Technology in Society, (66), 101635.
- Levo, M&Kralak, S. (2021). *Organnizational creativity in improving the competitive advantage of tourism companies in Bosnia and Herzegovina*., Emerald Management Descision, (2)8.
- Papadas, K. K, Avlonitis, G. J., Carrigan, M., and Piha, L. (2019). *The interplay of strategic and internal green marketing orientation on competitive advantage*. Journal of Business Research. 104, 632-643.
- Ricardianto, P., Lembbang, A., Tatiana, Y., Ruminda, M., Kholdun, A., Kusuma, I, and Endri, E. (2023). *Enterprise risk management and business strategy on firm performance: The role of mediating competitive advantage*. Uncertain Supply Chain Management, 11(1), 249-260.
- أبو الهيجاء، محمد موسى. (2020). *أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة المستدامة في المستشفيات الخاصة في محافظة عمان*. الأردن: رسالة ماجستير، جامعة الإسرء الخاصة.
- أسيل، ر. أ. (2023). *أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المدرجة*. الأردن: جامعة مؤتة.
- البارودي، مهران قايد غالب. (2024). *أثر التسويق الريادي في الميزة التنافسية لدى منشآت التجزئة الصغيرة والمتوسطة في مدينة تعز: دراسة ميدانية على ملاك ومديري منشآت التجزئة في مدينة تعز*. اليمن: رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة تعز.

" التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية" بالتطبيق على شركات العاملة ...

أميرة صالح عاشور سيد

الجدلى، ماهر جابر عبدالرحيم. (2020). أثر المواهب على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في الشركة السعودية للكهرباء في ثول ورابع. مجلة كلية التربية (202) ، ٢١٩-١٩١.

الحواتمة، ل. ع. (2024). أثر التخطيط الاستراتيجي على الريادة الموسسية. الأردن: جامعة مؤته.

الحيالى، بشير حسام الدين محمد سعيد. (2024). أثر أنماط القيادة في تحقيق الميزة التنافسية: الدور المعدل لتمكين العاملين في البنوك التجارية الأردنية. الأردن: رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية.

الخصاونة، رفد صافى. (2020). المزاي والمخاطر والاستراتيجية والخبرات المطلوبة لتفعيل مفهوم الميزة التنافسية. الأردن: رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية.

الرازق، ط. ط. (2015). خصائص التخطيط الاستراتيجي وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات الأردنية. الأردن: جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

الرشيدى، سبأ أيمن مفلح. (2024). دور إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيًا في الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية. الأردن: رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية.

الزراعية، ا. ا. (2024). بيان المجلس التصديري عن صادرات القطاع عن الموسم المنتهي مقارن بالموسم السابق له. مصر: المجلس التصديري للحاصلات الزراعية.

الشراعية، قصي مخلد مطلق. (2024). أثر ريادة الأعمال في الميزة التنافسية: الدور الوسيط للبراعة المنظمة في البنوك التجارية الأردنية. الأردن: رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

العدوان، ماء مصطفى عبدالكريم. (2024). أثر تطبيق الخدمات المصرفية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الأردنية بوجود البنية التحتية التكنولوجية كمتغير معدل. الأردن: رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية.

العربية، س. ن. (2023). صادرات مصر عام ٢٠٢٣. العربية سكاي نيوز.

العودات، ليث محمد جديع. (2021). تأثير الاستراتيجية على القدرات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية. الأردن: رسالة ماجستير، امعة البلقاء التطبيقية.

- القضاء، ع. ١. (2024). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة سلسلة التوريد . عمان: جامعة جرش.
- المري، نورة عوض حمد حلفان & الزعبي، خالد يوسف محمد. (2020). أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط: دراسة ميدانية في القطاع الصحي القطري . الكرك، الأردن: رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة.
- بنى هاني، فادية عارف. (2022). أثر إدارة علاقات الزبائن الإجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية في الأردن . الأردن: رسالة ماجستير، جامعة آل البيت.
- خلوط، عواطف. (2023). دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية: دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري . الجزائر: مجلة البشائر الاقتصادية، (1).٩
- سعيد، ب. ح. (2024). أثر أنماط القيادة في تحقيق الميزة التنافسية لتمكين العاملين في البنوك التجارية الأردنية . الأردن: جامعة عمان العربية.
- سليمان، ا. ع. (2023). آذار ٢. (التخطيط الاستراتيجي .المجلة العربية للنشر العلمي p. العدد ٥٣ ع.
- صديقي، حياة. (2023). دور الكفاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة البنوك الجزائرية .مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، (١) ٥، ٣١-٥٢.
- علي، م. ع. (2023). أثر التخطيط الاستراتيجي في الابداع التنظيمي في شركات الاتصالات الاردنية . الأردن: جامعة الزرقاء.
- فاضل، فاطمة & العامري، فراس. (2023). بتأثير الاستشراف استراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة: بحث ميداني شركة التأمين الوطنية .مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، (1).١٥
- كرار، محمد حسن. (2023). دور أساليب إدارة التكلفة استراتيجيًا في تدعيم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال .مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية (4) 3، ١٩٣-٢٤٧.
- مصطفى، زويلة & الصديقي، نون & حسان، محمد. (2023). دور تسويق الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف السودانية .المجلة العربية للنشر العلمي (54) 6، ٢٧٠-٢٨٣.

"التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية" بالتطبيق على شركات العاملة ...
أميرة صالح محشور سيد

مطلق، ق. م. (2024). أثر قيادة الاعمال في الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية .
الأردن: جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

مومني، رنيم أيمن عيسى. (2024). دور إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية
على الأسواق التجارية في عمان. الأردن: رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية.