



أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية  
دراسة ميدانية على شركات صناعة الإسمنت الخاصة  
في الجمهورية اليمنية

**The Impact of Strategic Planning in Achieving Competitive Advantage: A Field Study on Yemeni Private Cement Manufacturing Companies in the Republic of Yemen**

**Adnan Mohamed AbdAgbar AL-Absi**

*Center of Business Administration  
University of Sana'a – Yemen*

**عدنان محمد عبدالجبار العبسي**

*مركز إدارة الأعمال  
جامعة صنعاء – اليمن*

**Mohamed Abdul Rashid Ali**

*Faculty of Administrative Sciences  
University of Aden - Yemen*

**محمد عبدالرشيد علي**

*كلية العلوم الإدارية  
جامعة عدن – اليمن*

**الملخص:**

يهدف البحث إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الإسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من خلال أسلوب الحصر الشامل لشاغلي وظائف الإدارة، والاختصاصية في الشركات محل الدراسة، البالغ عددهم (561) فردًا، تم استعادة (452) استبانة صالحة للتحليل، واستُخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة 20، والبرنامج الإحصائي (STATA 14) وبرنامج النمذجة البنائية (Smart PL S3). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود مستوى عالٍ من ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وتحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الإسمنت الخاصة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، وعلى مستوى الأبعاد يؤثر التحليل الاستراتيجي البيئي في صياغة الخطة الاستراتيجية، وتنفيذها تحقيق الميزة التنافسية، وعدم وجود تأثير لُبعد(التوجه الاستراتيجي) في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الإسمنت الخاصة .

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، تحقيق الميزة التنافسية، شركات صناعة الإسمنت الخاصة اليمنية.

**Abstract:**

This study aims to investigate the impact of strategic planning on achieving competitive advantage within private cement manufacturing companies in the Republic of Yemen. Employing a descriptive analytical approach, the research utilized a questionnaire as the primary data collection instrument. The study's population comprised a comprehensive inventory of individuals occupying management and specialized positions within the targeted companies, totaling (561) participants. A total of (452) valid questionnaires were retrieved for analysis.

Data analysis was conducted using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 20, along with the statistical software (STATA 14) and the structural equation modeling program (SmartPL S3). The findings reveal several key results, including a high level of engagement in strategic planning practices and the attainment of competitive advantage among private cement manufacturing companies. Furthermore, the study identifies a statistically significant effect of strategic planning on achieving competitive advantage, particularly at the dimensional level, highlighting the influence of strategic environmental analysis and the formulation of the strategic plan on competitive outcomes.

**Keywords:** strategic planning, achieving competitive advantage, private cement manufacturing companies, Yemeni.

**المقدمة:**

مفتوح يتسم بالمنافسة الشديدة فيما بينها وفق طبيعة نشاطها، ولأن بيئة الأعمال اليوم تتصف بالكثير من التعقيد الناتج عن التغير السريع والمستمر وارتفاع معدلات المنافسة الأمر الذي يكون معه نجاح أو فشل أي منظمة منوط بمدى امتلاك قادتها للمهارات

تتضاعف التحديات التي تفرضها التغيرات المتسارعة في جميع الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتكنولوجية، حيث تضع مختلف منظمات الأعمال أمام تحديات جسيمة لمواكبة التغيرات السريعة التي يشكل أحد أهم مؤشرات سوق

وفي ظل زيادة المنافسة المحلية والعالمية، يوفر التخطيط الاستراتيجي للمنظمات إمكانية استغلال الفرص المتاحة لتحقيق الريادة في أدائها وتركيز طاقاتها والتأكد من أن أداء العاملين فيها يسير وفق الأهداف المحددة، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المنظمة استجابة للتغيرات البيئية (هشام علي، 2020: 118).

ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ويساهم في تحقيق التفاعل والحوار البناء عن مستقبل المنظمة وطرق نجاحها وتطويرها بين مختلف المستويات (العليا، الوسطى، التنفيذية) في التخطيط، كما يرشد عملية اتخاذ القرارات (الدجني، 2011: 52).

وتعد شركات صناعة الإسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية من أهم مكونات القطاع الصناعي في الشق التحويلي وتعمل في بيئة اقتصادية واستثمارية غير محفزة داخليا، وتضاعف التحديات الخارجية الناتجة عن التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال التي تفرض عليها إن أرادت البقاء في السوق والتوسع أن تعمل على تبني الأدوات التي تمكنها من امتلاك القدرة على التكيف مع المتغيرات الناتجة عن جملة من العوامل البيئية، وتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة الأقل، الجودة، المرونة، الإبداع والابتكار، والتسليم) ووفق طبيعة التحديات التي تواجهها هذه الشركات في ظل بيئة عمل صعبة يسودها عدم التأكد البيئي المتسارع، فإن أسلوب التخطيط الاستراتيجي يوفر لها المساعدة في تحقيق أهدافها والتغلب على المخاطر

الإدارية الكفيلة بتمكينهم من صياغة بدائل استراتيجية مرنة وضمان كفاءة تنفيذها.

والميزة التنافسية، هي خاصية تتميز بها منظمة عن غيرها من المنافسين، وذلك بتقديم منتجات تخلق قيمة مضافة للعملاء أعلى مما يمكن الحصول عليها من منتجات أخرى، وبذلك تكسب المنظمة الأسبقية لدى الزبون من خلال فرق في القيمة لصالحها مقارنة بالمنافسين (بن أحمد، 2017: 153).

إن امتلاك ميزة تنافسية لأي منظمة تبحث عن البقاء والتوسع في السوق يتطلب منها اكتشاف وتطبيق طرائق وأساليب إبداعية لإنتاج وتقديم السلع والخدمات بصورة أكثر فاعلية مما يقدمه منافسوها في السوق، مع إحداث تغيير وتحول جذريين في أسلوب إدارتها يمكنها من الانتقال من استراتيجية الزحف أمام المشاكل والتحديات المثارة إلى استراتيجية بناء القدرة، واستنباط الحلول العملية غير التقليدية، وتحفيز الإبداع والابتكار في أوساط العاملين فيها.

ومع اختلاف الأساليب الإدارية الحديثة التي يمكن أن تسعى المنظمات من خلال كفاءة تطبيقها إلى البقاء في السوق والتوسع إلى أسواق جديدة وتحقيق ميزتها التنافسية، فإنه من المهم أن تتسم تلك الأساليب بحجم ونوعية التحديات التي تواجه المنظمات، وخاصة في البلدان الأقل نموا وتعمل في بيئة محلية تضاعف من التعقيدات التي تؤثر على الوضع التنافسي لها مقارنة بمنظمات خارجية تتنافس معها في أسواقها. ومن الأساليب الحديثة التي تحتاج المنظمات أن تستخدمها التخطيط الاستراتيجي الذي يعد واحدا من أهم المداخل الإدارية الاستراتيجية التي تمكن من مساعدة المنظمات على النجاح وضمان استمراريتها والتغلب على المخاطر التي تواجهها في محيط عملها.

الجمازك الكميات المستوردة عبر الموانئ البحرية والمنافذ البرية خلال العام 2021 (2.202) مليون طن بزيادة عن العام 2020 التي بلغت الكمية المستوردة (1.943) مليون طن ، فيما تواجه تحمل أعباء مالية إضافية بمسميات رسوم متعددة، وارتفاع تكلفة النقل الداخلي وتكلفة الوقود (ثابت، 2017 : 224) وتصل الطاقة الانتاجية في شركات صناعة الإسمنت الخاصة اليمنية مجتمعة (4.100) مليون طن سنويًا، ولكي تتمكن من البقاء والمنافسة لابد أن تمتلك استراتيجيات غير تقليدية لتحقيق ميزة تنافسية (الغشمي، 2019: 190).

ومما تناولته الدراسات المتاحة محليًا في منظمات مصنفة ضمن نطاق نشاطها بدرجة رئيسة لإبراز ما هو كائن فقد اشارت دراسة (ابوبكر، 2021: 190) إلى وجود قصور محدود لدى إدارة المصانع محل الدراسة في انجاز أعمالها بصورة صحيحة من المرة الأولى في جميع مراحل العملية الإنتاجية، فيما أشارت دراسة (الحبابي، 2018: 5) لاحظ الباحث عدم مضاهاة النظم المستخدمة حاليًا (شركات صناعة الأدوية محل الدراسة) لمستوى المنظمات المشابهة في العالم، وهذا ينعكس سلبًا على مستوى المنتجات المقدمة والأداء العام لهذه الشركات.

ومقاربة هذه الدراسات توفر ملامح جزئية لما هو كائن في شركات الصناعة التحويلية التي تشكل شركات الإسمنت أحد مكوناتها، ويعكس جوانب قصور تُضعف من تحقيق ميزة تنافسية في ظل تحديات بيئية يسودها الاضطراب، فإن وجود إدارة تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي وتمارسه يوفر ضمانة كبيرة لإيجاد صيغ التكيف الفعالة مع المتغيرات البيئية، وتحقيق أهداف تلك المنظمات في مجالات البقاء والنمو (التلبناني،

التي تفرضها البيئة المحيطة واستغلال الفرص المتاحة.

## 1-1- الإطار العام للدراسة:

### 1-1-1 مشكلة الدراسة:

يشكل تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال بمختلف أنواعها أهم الأهداف التي تسعى إلى الوصول إليه، استجابة لمتطلبات العصر الحالي الذي يتطلب تبني أدوات إدارية حديثة قادرة على التعامل مع ما تفرزه بيئة العمل من أزمات وتحديات (الكيلاني، أبوبكر، أبوالمعوية، 2019: 4) وإذا كان تحقيقها يشكل تحديًا كبيرًا لمنظمات الأعمال في دول العالم المتقدم والدول المستقرة نتيجة المتغيرات المتسارعة وشدة المنافسة القائمة، فإن الأمر يكون أكثر تعقيدًا وصعوبة في البلدان الأقل نموًا وتواجه اضطرابات مستمرة ينعقد فيها الاستقرار، وضعف بنيتها التحتية، ومنظومتها التشريعية والإدارية.

ويواجه القطاع الصناعي في الجمهورية اليمنية تحديات كبيرة ناتجة عن الأوضاع التي يمر بها البلد تسببت في مواجهة القطاع الصناعي بشقيه الاستخراجي والتحويلي انكماشًا سنويًا مستمرًا خلال (2015-2020) وصل إلى حوالي (-17%) (إدارة البحوث ، الغرف التجارية الصناعية العام 2021) وتأتي صناعة الإسمنت ضمن أهم الأنشطة الاقتصادية للشق التحويلي للقطاع الصناعي، تعمل في ظل تحديات مضاعفة وفي بيئة اقتصادية واستثمارية صعبة وغير محفزة في وجود ظروف تنافسية غير متكافئة مع شركات خارجية تعمل في بيئة محفزة وتضخ مصانعها للسوق اليمنية كميات كبيرة من مادة الإسمنت بلغت وفق بيانات مصلحة

- معرفة مستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الإسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية.
- تحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المبحوثين حول (أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الإسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية تعزى للمتغيرات المنظمية (حجم الشركة، عمر الشركة).

1-1-3- أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة في الجانب النظري والتطبيقي على النحو الآتي:  
أولاً: الأهمية النظرية (العلمية):

1. محدودية الدراسات التي تتناول هذا الموضوع في القطاع محلياً وفق ما توصل إليه جهد الباحث، وعدم وجود دراسة سابقة تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات صناعة الإسمنت الخاصة اليمنية.
2. يوفر التأسيس النظري لهذه الدراسة إطاراً فكرياً يتضمن مفاهيم ونماذج وأدوات عن التخطيط الاستراتيجي، وكذا الميزة التنافسية مما سيوفر مادة علمية تحقق الفائدة المرجوة للباحثين في مجالها وإضافة دراسة نوعية للمكتبة اليمنية والمكتبة العربية.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. تستهدف الدراسة قطاعاً اقتصادياً مهماً للاقتصاد الوطني ويأتي ضمن قطاع الصناعات التحويلية (شركات صناعة الإسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية) وتتعرز أهمية الدراسة إلى محدودية الدراسات المحلية التي تتناول هذا القطاع.

الاعاء، شراب، 2012: 210) وهو ما تحتاج شركات صناعة الإسمنت الخاصة إلى انتهاجه للتعامل مع كافة التحديات التي تواجهها أو متوقع حدوثها حتى تتمكن من تحقيق ميزتها التنافسية .

- وبناءً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتحدد من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس هو: ما أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الإسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية؟ ويتفرع عنه:
  - ما مستوى التخطيط الاستراتيجي في شركات صناعة الإسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية؟
  - ما مستوى الميزة التنافسية في شركات صناعة الإسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية؟
  - ما أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده: التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الخطة الاستراتيجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الإسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المبحوثين من موظفي شركات صناعة الإسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية تجاه متغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي، الميزة التنافسية) تعزى للمتغيرات المنظمية: حجم الشركة، عمر الشركة؟

#### 1-1-2- أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الإسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية، وتتفرع عنه الأهداف الآتية:

- معرفة مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في شركات صناعة الإسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية.

بهدف الوصول إلى نموذج معرفي للدراسة يعبر عن اتجاه علاقة التأثير المنطقي بين المتغيرات، ووفق ما تم اختياره من دراسات سابقة لتحديد أبعاد متغيرات الدراسة، وشكلت الأبعاد الأكثر تكرارًا في الدراسات السابقة التي تناولت معظمها بالدراسة منظمات تتفق والمنظمات المبحوثة في الدراسة الحالية أساس بناء النموذج المعرفي، وعلى النحو الآتي:

### 1- تحديد أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي):

اعتمدت الدراسة في تحديد أبعاد المتغير المستقل على الدراسات وفق الجدول أدناه:

جدول رقم (1) نماذج وأبعاد التخطيط الاستراتيجي وفقًا لما تناوله الباحثان في الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية:

2. يمكن أن توفر الدراسة لقيادة هذه الشركات أهم الأدوات التي من خلالها يمكن تطوير قدراتها واعتماد أساليب لها إمكانية التعامل مع البيئة غير المستقرة التي تعمل بها في ظل المتغيرات المتسارعة عالمياً، وهي أدوات التخطيط الاستراتيجي للتكيف مع تلك المتغيرات وتحقيق أهدافها.

3. يمكن أن تسهم الدراسة في تقديم عدد من النتائج والتوصيات بشأن تطوير قدرات شركات صناعة الإسمنت الخاصة أو قطاع الإسمنت بصورة عامة والشركات الصناعية الأخرى، وذلك للمعنيين سواء في تلك الشركات أو في الجهات ذات العلاقة في الأجهزة الحكومية.

### 1-1-4- النموذج المعرفي للدراسة:

الأبعاد	اسم الباحث وسنة الدراسة	التوجه الاستراتيجي (الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية)	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	الرقابة والتقييم	التحليل البيئي الاستراتيجي	صياغة الخطة الاستراتيجية	التهيئة والإعداد	دعم الإدارة العليا
	بن تربج 2021		✓		✓	✓		
	خان 2021	✓	✓	✓	✓	✓		
	الديراوي 2021		✓	✓	✓	✓		
	موسى 2020	✓	✓	✓	✓	✓		✓
	Kornelius 2020	✓	✓	✓	✓	✓		
	عمر 2019	✓			✓	✓		
	خليفة، عموري، العباسي 2019		✓		✓	✓	✓	
	الجعفري، محمد 2019	✓	✓	✓	✓	✓		
	Zachary & Petor & Ganesh 2019		✓	✓	✓	✓		
	التميمي 2018	✓				✓		
	عثمان 2017	✓			✓	✓		
	سلطان 2016	✓	✓	✓	✓			
	علي 2013	✓	✓	✓	✓	✓		

اعتمدت الدراسة في تحديد أبعاد المتغير التابع على الدراسات وفق الجدول أدناه:  
جدول رقم (2) نماذج وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية وفقاً لما تناوله الباحثان في الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية:

والتي تحددت في (التحليل البيئي الاستراتيجي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الخطة الاستراتيجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية)،  
2- تحديد أبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية):

الأبعاد	اسم الباحث وتاريخ الدراسة	التكلفة	المرونة	الإبداع والابتكار	الجودة	الأداء المالي	سرعة تقديم الخدمة	التسليم	التكيز
	ابوبكر 2021	✓	✓		✓			✓	
	العجمي 2021	✓	✓		✓			✓	
	غنايمي ، سلطاني 2021	✓		✓	✓				
	الشريف ، طه ، زيدان 2021	✓	✓		✓				
	Arthur J.k.Bore 2021	✓	✓		✓	✓		✓	
	الزهراء 2020	✓	✓		✓			✓	
	الحبابي 2019	✓		✓	✓		✓	✓	
	البشاري 2019	✓	✓		✓				
	طيفور 2019	✓		✓	✓		✓	✓	✓
	الحنيطي ، القعيد 2019	✓	✓		✓				
	Handayani & Yosevin & Kamawati 2019	✓		✓	✓				
المجموع		11	7	6	11	1	2	6	1

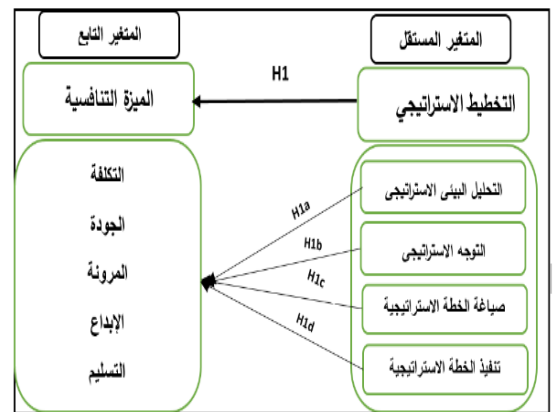
والتي تحددت (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع والابتكار والتسليم).

### 1-1-5- فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها واستناداً إلى متغيرات الدراسة والأبعاد المحددة في النموذج المعرفي لها لصياغة فرضيات قياس أثر التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل) في تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع) في شركات صناعة الإسمنت الخاصة تحددت الفرضيات في:

#### - الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\leq 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة



شكل رقم (1) أنموذج الدراسة

**1-1-6- التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:****1- التخطيط الاستراتيجي:**

يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه العمليات والأنشطة التي تباشرها شركات صناعة الإسمنت الخاصة بالجمهورية اليمنية، والمتصلة بتحليل ودراسة البيئتين الداخلية والخارجية للشركات من حيث نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات وصولاً إلى تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وصياغة خطتها الاستراتيجية، وتنفيذها وفق أفضل الطرق للحصول على ميزة تنافسية ومن خلال أبعاده التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، صياغة، الخطة الاستراتيجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

**- التحليل البيئي:** تعرف بأنها (عملية دراسة البيئتين الداخلية والخارجية لشركات صناعة الإسمنت الخاصة بالجمهورية اليمنية وصولاً إلى تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، وذلك باستخدام أساليب وأدوات التحليل البيئي المناسبة).

**- التوجه الاستراتيجي:** يعرف بأنه (عملية تطوير الاستراتيجيات المستقبلية لشركات صناعة الإسمنت الخاصة من خلال تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية بالاستناد إلى نتائج التحليل البيئي الاستراتيجي).

**- صياغة الخطة الاستراتيجية:** تعرف بأنها الخطة الاستراتيجية لشركات صناعة الإسمنت الخاصة التي تتضمن تحويل الأهداف طويلة الأجل إلى خطط مرحلية وسياسات وبرامج تنفيذية قابلة للتطبيق العملي ذات مقاييس كمية ونوعية واضحة ومحددة.

**- تنفيذ الخطة الاستراتيجية:** تعرف بأنها مجمل العمليات التي تعتمدها شركات صناعة الإسمنت

التنافسية في شركات صناعة الإسمنت الخاصة بالجمهورية اليمنية، وتتفرع عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الإسمنت الخاصة بالجمهورية اليمنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الإسمنت الخاصة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الخطة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الإسمنت الخاصة بالجمهورية اليمنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الإسمنت الخاصة بالجمهورية اليمنية.

**- الفرضية الرئيسية الثانية:**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الإسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية تعزى إلى المتغيرات المنظمة (حجم الشركة، عمر الشركة) وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الإسمنت الخاصة بالجمهورية اليمنية تعزى إلى حجم الشركة.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الإسمنت الخاصة بالجمهورية اليمنية تعزى إلى عمر الشركة.



(المتغير التابع) بأبعاده: الكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع والابتكار، التسليم في شركات صناعة الإسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية.

2- **الحدود المكانية:** تقتصر هذه الدراسة على شركات صناعة الإسمنت الخاصة في محافظات لحج، أبين، حضرموت في الجمهورية اليمنية.

3- **الحدود البشرية:** تقتصر هذه الدراسة على جميع العاملين في شركات صناعة الإسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية لحج، أبين، حضرموت في المستويات الوظيفية مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم، مشرف، اختصاصي.

#### 1-2-2 الدراسات السابقة:

##### 1-2-1. الدراسات المشتركة باللغة العربية:

(1) دراسة (العماري 2017) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية بأبعاده البحث العلمي، الجودة، الإبداع. واستخدم المنهج الوصفي واعتمد الاستبانة أداة لجمع البيانات، ومن أصل (454) فردا هم إجمالي القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الحكومية والأهلية أساس اختيار مجتمع الدراسة، ووفق أسلوب العينة القصدية تم تحديد حجم العينة بعدد (219) فردا وكانت أهم نتائجها: وجود علاقة ارتباط طردية عالية بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية في الجامعات الحكومية، وكذا وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده في الدراسة في تعزيز الميزة التنافسية.

(2) دراسة (غنايمي، سلطاني 2021) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الأهداف، الرسالة) على تحقيق الميزة التنافسية بأبعاده: التكلفة الأقل، الجودة، الإبداع في مؤسسة

الخاصة للترجمة الفعلية لمضامين خطتها الاستراتيجية تفصيلاً.

#### 2- الميزة التنافسية:

تُعرف الميزة التنافسية بأنها التقنيات والأساليب الإبداعية التي تتميز بها شركات صناعة الإسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية في منتجاتها عن منافسيها، وتحقيق قيمة مضافة لها ولزبائنها ومن خلال أبعادهما التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع والابتكار، التسليم.

- **التكلفة:** تعرف على أنها قيام شركات صناعة الإسمنت الخاصة بتوفير منتجاتها من مادة الإسمنت بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنافسين.

- **الجودة:** تعرف بأنها قدرة شركات صناعة الإسمنت الخاصة على مطابقة منتجاتها للمواصفات المحددة وتلبية تطلعات زبائنها.

- **المرونة:** تعرف بأنها مدى قدرة شركات صناعة الإسمنت الخاصة على الاستجابة للتغيرات المتصلة بتصميم وتوفير منتجاتها لتلبية حاجات ورغبات العملاء وفي أسرع وقت مقارنة بالمنافسين.

- **الإبداع والابتكار:** تعرف بأنها قدرة شركات صناعة الإسمنت الخاصة على تحسين وتطوير منتجاتها بطرق وأساليب إبداعية تميزها عن منافسيها.

- **التسليم:** يعرف بأنه مدى قدرة شركات صناعة الإسمنت على تسليم منتجاتها في أسرع وقت مقارنة بمنافسيها.

#### 1-1-7 حدود الدراسة:

1- **الحدود الموضوعية:** تتناول هذه الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل) بأبعاده: التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، وجود خطة استراتيجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية بتحقيق الميزة التنافسية،

أساسية يجب على المؤسسة التي ترغب بالمنافسة والبقاء بالأسواق أن تتبناه.

(4) دراسة (التميمي 2018) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده: الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، الخطة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها: التكلفة، السعر، الجودة، الاستجابة في شركة الخطوط الجوية الليبية واستخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، ويشمل مجتمع الدراسة المديرين والمشرفين بالإدارات والأقسام الإدارية بشركة الخطوط الجوية الليبية، وبلغ عددهم (208) وحددت عينة الدراسة باختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها (132) مفردة من مجتمع الدراسة. وجاءت أهم نتائجها: وجود أثر ذا دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده في تعزيز الميزة التنافسية في شركة الخطوط الجوية الليبية الذي يُفسر ما قيمته (79.8%) من المتغير التابع الميزة التنافسية.

(5) دراسة (العواودة 2018) هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، رقابة وتقييم الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة الأقل، الجودة، التميز، الإبداع، الاستجابة) في شركة التأمين الوطنية في مدينة رام الله واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، وبواسطة مقياس ليكرت الخماسي، ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا (رئيس قسم فأعلى) بشركة التأمين الوطنية والبالغ عددهم (40) موظفاً ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل وتوزيع الاستبانة على (40) موظفاً، تم استعادة (38)

الخصنة بالمسيلة واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال الاستبانة أداة لجمع البيانات ومقياس ليكرت الخماسي لقياس إجابات فقرات الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الذين يرتبط عملهم بمتغيري الدراسة، وتم اختيار المؤسسة محل الدراسة كوحدة تحليل، تم اختيار عينة عشوائية منها لعدد (35) فرداً وزع عليهم الاستبانة. ومن أهم نتائجها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، الإبداع) عند مستوى الدلالة (0.05).

(3) دراسة (كوثر، بن تريح 2021) هدفت الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده: التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها: التمايز، التكلفة الأقل في مؤسسة الإسمنت بالأغواط. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتشكل مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة الإسمنت بالأغواط، وحددت العينة (40) موظفاً وزعت عليهم الاستبانة، وتم استعادة (35) صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى: وجود تطبيق لعملية التخطيط الاستراتيجي بمؤسسة الإسمنت تجلت في أبعادها: التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، وهناك علاقة إيجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية بمؤسسة الإسمنت بقيمة (0.820)، وكذا وجود أثر معنوي للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده على الميزة التنافسية بمؤسسة الإسمنت، وأن التخطيط الاستراتيجي يعد مهمة

لجمع البيانات وشكل مقياس ليكرت الخماسي وحدة قياس أوزان إجابات المستهدفين، وتكوّن مجتمع وعينة الدراسة من جميع أعضاء مجالس الإدارة والمديرين في شركات توزيع الأدوية في محافظة غزة والبالغ (37) شركة مرخصة ونظرًا لصغر حجم الدراسة فقد استخدم أسلوب الحصر الشامل وعددهم (74) عضو مجلس إدارة ومدير يمثلون (30) شركة بعد استبعاد (7) شركات لتوقف نشاطها، وتم استعادة (69) استبانة، وجاءت أهم نتائجها: وجود علاقة طردية قوية جدًا بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي بشكل عام والميزة التنافسية بشكل عام، حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0.837)، وكذا وجود علاقة طردية قوية جدًا بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده وتحقيق الميزة التنافسية بأبعاده عند الشركات مجتمع الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0.820). باستثناء بُعد تحليل البيئة الداخلية الذي توجد له علاقة طردية ضعيفة في تحقيق الميزة التنافسية.

(8) دراسة (مختار، علي 2019م) هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية بأبعاده (الاستجابة للعميل، الإبداع، تخفيض التكلفة) وأثر المرونة الاستراتيجية بأبعاده (مرونة القدرات، مرونة الموارد في العلاقة بينهما) بشركات التأمين بولاية كردفان، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات الأولية التي صممت وفق مقياس ليكرت الخماسي وتشكل مجتمع وعينة الدراسة العاملين في شركات التأمين بولاية شمال كردفان الأبيض وعن طريق أسلوب الحصر الشامل، تم توزيع (61) استبانة واستعادة (50) استبانة صالح

استبانة وصالح للتحليل ومن أهم نتائجها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية بأبعاده في الدراسة وتحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية، وكذا لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة.

(6) دراسة (عثمان 2017م) هدفت الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة، الغايات والأهداف، التحليل البيئي) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعاده (التكلفة الأقل، جودة الخدمة، التميز، رضا العملاء) في الشركة السودانية للاتصالات (سوداتل) واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات الأولية واعتمد مقياس ليكرت الخماسي، وتكون مجتمع الدراسة من (الموظفين مديري العموم، مديري، الإدارات، مديري الأقسام، العملاء) اختيار عينة ممثلة بلغت (320) فردًا، وتم استعادة (313) صالحة للتحليل. وتوصلت إلى: وجود علاقة طردية ومتوسطة ومؤثرة للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، والرؤية، والرسالة) على تحقيق الميزة التنافسية ببعده رضا العملاء، ووجود علاقة طردية ومتوسطة ومؤثرة للتميز والتكلفة الأقل على رضا العملاء.

(7) دراسة (التلباني، الاغا، شراب 2012) هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (رسالة، أهداف، خطة استراتيجية، التحليل البيئي الخارجي والداخلي) وتحقيق الميزة التنافسية بأبعاده (التميز، الإبداع، التكلفة الأقل) في شركات توزيع الأدوية في غزة. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبانة أداة

خلال الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتم اختيار مجتمع الدراسة من شركات الخدمات في صناعة النفط والغاز في إندونيسيا باستخدام عينات عشوائية بسيطة تم ارسال استبانة عبر البريد الالكتروني إلى (337) شركة مأخوذة من قاعدة البيانات للبايعين والتي استهدفت الإدارة العليا في تلك الشركات، ووصلت ردود (70) شركة بنسبة استجابة (20%) تم تحليلها وفق أساليب المعالجة الإحصائية. وجاءت أهم نتائجها: هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات (ب = 0.230، ع. < 0.028) ، وكذا هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والقدرة على المناورة الاستراتيجية (ب = 0.139، ف. < 0.00)

(3) دراسة ( Sri Handayani , Yosevin ) :هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير متغيرات رأس المال الفكري بأبعاده على الميزة التنافسية بأبعادها (الكلفة، التميز، الابتكار) وتأثير الميزة التنافسية على أداء الشركة في الشركات المدرجة ببورصة إندونيسيا 2018م. واستخدم نهج السببية من خلال نموذج تحليل المسار ومن خلال الاستبانة أداة للحصول على البيانات والمعلومات ذات الصلة، وتشكل مجتمع الدراسة من شركات التعدين المدرجة في بورصة إندونيسيا عام 2018 وعددها (41) شركة، حددت العينة (123) شخصا وفق عينة التثبع، حيث يكون حجم العينة مساوياً لمجتمع البحث وتوصلت الدراسة إلى: وجود تأثير كبير لرأس المال الفكري بأبعاده على تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها، رأس المال ذو القيمة المضافة ورأس المال الهيكلي، عدم وجود تأثير لرأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية ويعود السبب في هذه الدراسة إلى أن صناعة

للتحليل. وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة جزئية بين التخطيط الاستراتيجي، وتحقيق الميزة التنافسية.  
1-2-2. الدراسات باللغة الإنجليزية:

(1) دراسة ( Arthur J.k.Bore 2021 ) : هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الابتكار بأبعاده (ابتكار المنتجات ، ابتكار الخدمة ،عملية الابتكار) على تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت، الأداء المالي) في شركات تصنيع الإسمنت في كينيا. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتشكل مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركة ( bamuri Cement Limited ) وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من الإداريين وبلغ عددهم(101) تم توزيع الاستبانة عليهم واستعادة (82) استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى: كان لابتكار المنتج تأثير إيجابي على الميزة التنافسية ومع ذلك لم يكن التأثير ذا دلالة إحصائية بشكل عام، هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لابتكار الخدمة على تحقيق الميزة التنافسية، ووجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لابتكار العمليات على الميزة التنافسية.

(2) دراسة ( Hermas Kornelius, Hendrawan Supratikno ,Innocentius Bernarto Anton 2020) :هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة) (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية ، تنفيذ الاستراتيجية ، المتابعة والتقييم ) وأداء الشركات والدور الوسيط للقدرة على المناورة الاستراتيجية ، في تلك العلاقة ، في بيئة الأعمال الدينامية في إندونيسيا، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ومن

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القدرات الديناميكية (الاستكشاف والاستغلال) على الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، الاعتمادية، سرعة التسليم) والأداء بواسطة التوجه الاستراتيجي والقدرات الإدارية وقدرات الابتكار في عدد من الشركات البرتغالية الصغيرة والمتوسطة. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال الاستبانة أداة لجمع البيانات ذات الصلة، وتم استخدام مقياس ليكرت المكون من سبع نقاط، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في البرتغال، وتم اختيار عينة وتوزيع الاستبانة والحصول على إجابات لعدد (387) من الشركات صغيرة ومتوسطة في جميع أنحاء البرتغال ومن أهم نتائجها: هناك علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية، وجود تأثير إيجابي قوي للميزة التنافسية على الأداء في الشركة.

(6) دراسة (Wahid D. amilola O. Ianipekun, Mathew Adakunle Abioro, Lanre Fatai Damilola Olaleve 2015)

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الإدارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية وأداء المؤسسة في شركة التعبئة النيجيري. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال الاستبانة أداة لجمع البيانات ذات الصلة، وتم استخدام مقياس ليكرت المكون من سبع نقاط، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في البرتغال، وتم اختيار عينة، وتوزيع الاستبانة والحصول على إجابات لعدد (387) من شركات صغيرة ومتوسطة في جميع أنحاء البرتغال، وجاءت أهم النتائج: هناك علاقة كبيرة بين اعتماد ممارسات الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية، وكذا هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني ممارسات

التعددين استثمار طويل الأجل وزيادة رأس المال وربما يكون هو سبب عدم مس أهمية رأس المال البشري في الشركة من زيادة الميزة التنافسية لشركائهم.

(4) دراسة (Jackson K , Maingi , Zachary B. Awino ,Peter O.K Obonyo, Ganesh P.P Pokhatiyal 2019)

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير المتغير الوسيط سلوك الموظف بأبعاده على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (عملية التخطيط الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) والميزة التنافسية بأبعادها (الكلفة، التميز، التركيز، الموارد والقدرات، الأداء المالي) لشركات التصنيع الكبيرة في كينيا. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال الاستبانة أداة لجمع البيانات ومقياس ليكرت لتفسير إجابات المستجيبين وتشكل مجتمع الدراسة من شركات التصنيع الكبرى في كينيا، وحددت العينة لعدد (124) شركة وزعت عليها الاستبانة واستعيدت منها (122) استبانة تم تحليل بياناتها باستخدام كل من الإحصاء الوصفي والاستنتاجي وتوصلت الدراسة إلى: وجود تأثير إيجابي كبير للتخطيط الاستراتيجي وسلوك الموظف في تحقيق الميزة التنافسية، سلوك الموظف يتوسط تمامًا في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية مما يؤكد أن سلوك الموظف له تأثير كبير في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية لشركات التصنيع الكبيرة في كينيا.

(5) دراسة (Jorge Antonio, Barbosd Ferreira , Arnaldo , Coelho, Laodiceie Amorim Weersma 2019)

3- تتفق هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي كمنهج للدراسة ومن خلال الأداة (الاستبانة).

## 2\_1 الإطار النظري:

### 2-1-1 التخطيط الاستراتيجي

#### أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

مثل تعريف التخطيط الاستراتيجي أشكلاً شأنه في ذلك شأن تعريف الاستراتيجية نفسها، أحياناً يفترض الكتاب أن الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي هما نفس الشيء وأحياناً أخرى يفترضون أن الاستراتيجية تحدد الأهداف والغايات، أما التخطيط فيوضح كيفية تحقيقها.

وجاء تناول مفهوم التخطيط الاستراتيجي من مداخل ارتبطت بتطور مفهومه والمنطلقات التي جاءت منها مدارس الفكر الاستراتيجي مما يؤكد أن التطور الذي مر به مفهوم التخطيط الاستراتيجي إنه ليس قوالب جامدة بقدر ما يمتلك الديناميكية والمرونة لتطوير مفهومه بما يواكب المتطلبات التي تفرضها المتغيرات المتسارعة في بيئة عمل المنظمات. وقد عرفه (David, 2011: 17) بأنه: يمكن المنظمة من السيطرة على قراراتها، ومواردها، ويمكنها كذلك من المواكبة والاستجابة لكل تغير بيئي"، فيما عرفه (الكناني، 2016: 174) "عمل إداري فعال يقترن بالرؤية المستقبلية، والتعايش مع المتغيرات المستقبلية، ويرتبط التخطيط الاستراتيجي بقدر كبير بالجهد الذهني المنظم القائم على الإبداع والابتكار والتجديد بصورة مستمرة"، ووفق (Rhman, 2016: 17) فإنه "منهجية قابلة للتكيف غير جامدة وأداة لإدارة ومعالجة حالات عدم اليقين والتغيرات المستقبلية"، ولدى (Kherroubet, al, 2019) هو "الطريقة

الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وأكدت هذه الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية لا تمنح فقط ميزة تنافسية ثابتة تتفوق من خلالها على المنافسين لكن أيضاً تعزز الأداء التنظيمي.

### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1- أن الدراسة الحالية تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الإسمنت الخاصة اليمنية وهو ما لم تتناوله حسب علم الباحث أي دراسة محلية تحديداً.

2- مجتمع الدراسة شركات صناعة الإسمنت الخاصة من أهم قطاعات الصناعة التحويلية والتي حسب علم الباحث تندر فيه الدراسات وفي هكذا متغيرات تحديداً.

### جوانب التشابه والاتفاق مع الدراسات السابقة:

نوجز هنا أهم جوانب التشابه والاتفاق مع الدراسات السابقة على النحو الآتي:

1- تتفق هذه الدراسة مع كل من دراسات (العماري 2017، صبرينه، ليلي 2021، بن تريح 2021، التميمي 2018، العواودة 2018، عثمان 2017، التلباني، الانما، شراب 2012، Jackson، Amorin، Ganesh، Zachary, Petor، 2019، Damilola، Antonio Ferreira Coelho، 2019، Mathe، Adakunle 2015) في الربط بين التخطيط الاستراتيجي أو أحد أبعاده (المتغير المستقل) مع الميزة التنافسية (المتغير التابع).

2- تتفق هذه الدراسة مع كل من دراسات (Arthur, J.k. Bore، 2021، بن تريح 2021) في اختيار مجتمع الدراسة (قطاع صناعة الإسمنت) والتي تمت في بيئات مختلفة.

- يمكن من تحليل وتحديد استراتيجيات المنافسين وإجراءاتهم وتطوير خطط لمواجهة تهديدهم (بن أحسن صلاح الدين، 2022: 89).

ثالثاً: أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

وفق نماذج الدراسات التي تم الوقوف أمامها وحددت أبعاد متعددة، تم اختيار الأكثر تكراراً فيما بينها وهي: (التحليل البيئي - التوجه الاستراتيجي - صياغة الخطة الاستراتيجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية).

### 1- التحليل البيئي الاستراتيجي:

عُرف التحليل بأنه أداة لإجراء مراجعة شاملة لأحوال المنظمة والظروف التي تعمل فيها، وكشف القضايا الرئيسية لنشاطاتها التي لها صلة وثيقة في تحديد نجاح أو فشل المنظمة (الكرخي، 2014: 159).

وتتناول عملية التحليل البيئي الاستراتيجي لكل من البيئة الخارجية المتفاعلة مع المنظمة، والبيئة الداخلية التي تتكون منها المنظمة، على النحو الآتي:

#### أ- التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:

تُعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة والضرورية لتحديد التوجه الاستراتيجي المناسب من خلال تحديد الفرص المتاحة للمنظمة والتعرف على الظروف المحيطة بها في المكان التي تعمل فيه، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب أضراراً سلبية للمنظمة، ومن العوامل الخارجية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتكنولوجية والدولية التي تمثل مكونات البيئة الخارجية العامة، والموردين والمنافسين والعملاء والموزعين والنقابات الحكومية، وهي مكونات البيئة الخارجية الخاصة (العريقي، 2018: 60).

الوحيدة للمنظمة لمتابعة وتنفيذ أو تعديل استراتيجيتها من خلال صياغة وقيادة أهدافها الاستراتيجية بوضوح، واتخاذ قرارات اليوم في ضوء الاستنتاجات المستقبلية". ومن التعريفات يمكن القول: إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية وأسلوب أو طريقة عرضها الرئيس نقل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع أفضل تم تحديده.

### ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تحدد أهميته من أنه يقدم مجموعة من الإجابات عن كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها الخاصة، فضلاً عن كونه يحقق العديد من الفوائد أهمها:

-يساعد المنظمة على التحوط لمتغيراتها واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها والذي يأتي من توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها.

-يمكن المنظمة من الاستفادة المثلى من قدراتها المالية والاقتصادية، وتحقيق نتائج أفضل من توظيف هذه القدرات مستقبلاً.

-يساعد المنظمة على انتهاج الأسلوب العلمي في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريقة الأفضل لتحقيق أهدافها.

-يساهم في تعزيز العمل الجماعي، واكتساب الخبرة لكافة أفراد المنظمة نتيجة المشاركة في بناء الاستراتيجية وصياغة أهدافها.

-يساعد على تحسين أداء المنظمة من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة وسرعة مع الظروف والمتغيرات.

-يساعد على تكامل واتساق مختلف الأنشطة الإدارية والتنفيذية في المنظمة، وذلك بإيجاده أنظمة عمل متناسقة ومتفاعلة بعيدة عن التقاطع والتضارب

(جمال عبدالله محمد، 2016: 50).

والتوجه الاستراتيجي يتكون من (الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية والقيمة) ونوجز بشأنها ما يلي:  
أ-الرؤية:

يُعد وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد سياق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المنظمة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها المتوقعة (الدجني، 2011: 58).

ب-الرسالة:

وتعرف بأنها (الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية لمبرر وجودها واستمرارها، وهي أيضًا تعبير عن الرؤية العامة من جهة، وتوصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة، ومنتجات، ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية) (ياسين، 2010: 41).

ج-الأهداف الاستراتيجية:

تعد الأهداف الاستراتيجية تجسيدًا عمليًا للرسالة، ومنهج عمل للإدارة، ووفق Berdiyror فإنها تمثل المواقف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها في وقت معين في المستقبل ولها آثار تنظيمية بعيدة المدى (بلحاج، 2023: 7).

والتوجه الاستراتيجي هو البوصلة التي في ضوءها تضع المنظمة الخطة الاستراتيجية، فهي تجيب على تساؤل إلى أين تريد المنظمة أن تذهب؟ تعكسه رؤيتها الاستراتيجية، تتبلور عنها رسالة المنظمة وقيمها، وفي ضوءها يتم صياغة الأهداف الاستراتيجية وكفاءة صياغة الأهداف التي تمثل مخرجات عملية التوجه الاستراتيجي ومدخلات صياغة استراتيجية المنظمة.

ب- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

من الصعوبة على أي منظمة مهما كان حجمها أو نوعها أن تضع استراتيجية شاملة من دون دراسة وتحليل مواردها وكفاءاتها المحورية، فالغرض العام من تحليل البيئة الداخلية هو تحديد تلك السمات الخاصة بالمنظمة التي تسمح بتلبية متطلبات العملاء، أما الحالية أو المستقبلية بشكل أفضل من المنافسين الحاليين أو المستقبلين (بن أحسن صلاح الدين، 2022: 107).

وتتوزع مخرجات تحليل البيئة الداخلية في نقاط القوة مجموعة الكفاءات والقدرات والمهارات التي تحقق التميز للمنظمة أما نقاط الضعف فإنها جوانب القصور والخلل الداخلية في المنظمة.

والتحليل البيئي الاستراتيجي للمنظمة هو مرتكز مختلف عمليات التخطيط الاستراتيجي الآتية لما توفره مخرجاته من مدخلات لها فهو يجيب عن تساؤل أين نحن الآن؟ من خلال تحليل البيئة الخارجية لاستكشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة والتهديدات المتوقع أن تواجهها، وكذا معرفة نقاط القوة والضعف التي في ضوءها تصاغ أقصى تحركات الاستجابة التي تمكن المنظمة من الحفاظ، وتحسين وضعها التنافسي في السوق.

2-التوجه الاستراتيجي:

يحدد التوجه الاستراتيجي هوية المنظمة وسبب وجودها في البيئة التنافسية، ويمثل فلسفة المنظمة في التعامل مع مواردها والاستثمار فيها، كما أنه يعبر عن فكر المنظمة في كيفية التعامل مع الفرص واستثمارها والتحديات، وسبل التخلص منها، ويفصح عن القيم الجوهرية التي تعتمدها المنظمة في التعامل مع البيئة (ناصر الدين، 2022: 274).



**4- صياغة الخطة الاستراتيجية:**

تأسس مدخلات صياغة الخطة الاستراتيجية من خلال القيام بتوليد عدد من البدائل الاستراتيجية لاختيار البديل المناسب منها ويعرف (Gluedk) الخيار الاستراتيجي بأنه قرار اختيار الاستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المنظمة من بين عدد من البدائل على المستوى العام أو على مستوى الأعمال أو على مستوى الوظيفة (السكرانه، 2015: 248). والخيار الاستراتيجي يمر بثلاث مراحل رئيسة تتمثل في الآتي:

**أ- تحديد البدائل الاستراتيجية:**

تتضمن هذه المرحلة توليد عدد من البدائل الاستراتيجية التي يمكن اعتمادها لكي تصل المنظمة إلى أهدافها أو أن عدد هذه البدائل يعتمد على نحو واضح على المواءمة بين مخرجات تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وقدرة المنظمة على تطبيق هذه الخيارات.

**ب- تقييم البدائل الاستراتيجية:**

تعتمد عملية تقييم البدائل الاستراتيجية المحددة على عدد من المعايير الكمية والنوعية التي تم وضعها سلفاً لإجراء عمليات التقييم، وتضم المعايير الكمية: صافي الربح، وسعر السهم، والحصة السوقية، والعائد على رأس المال، والعائد على التكلفة، ومعدل دوران العمل. وغيرها، أما المعايير النوعية المتصلة بالبديل الاستراتيجي من حيث التوافق، المنفعة، التطابق، وتحقيق الميزة التنافسية، الدوري (2021، 212) في:

**ج- اختيار البديل الأفضل:**

تعد مرحلة اختيار البديل المناسب (الأفضل) الأكثر أهمية في مجمل عمليات الخيار الاستراتيجي، لأن ذلك يعني اتخاذ القرار الأكثر قدرة على تحقيق أهداف

المنظمة بكفاءة، ويرتبط بحجم الفجوة الحاصلة في أداء المنظمة بالأداء المتوقع طبقاً لأهداف المنظمة عن (الدوري، 2021: 172).

وصياغة الخطة الاستراتيجية هي الخطوة الأساسية والأهم في عملية التخطيط الاستراتيجي للإجابة عن سؤال كيف نصل؟ حيث تعد مخرجات عملية التحليل البيئي والتوجه الاستراتيجي مدخلات إعداد الخطة الاستراتيجية التي يتم على أساسها توليد عدد من البدائل الاستراتيجية وفي ضوء التقييم للبدائل يتم اختيار البديل الاستراتيجي.

**5- تنفيذ الخطة الاستراتيجية:**

إذا كان الهدف من التخطيط الاستراتيجي هو الوصول إلى تطوير خارطة طريق أفضل لتوجيه المنظمة، وتفشل عملية التخطيط كاملة، مالم تكن هذه الخارطة موجهة فعلاً لصناعة القرارات التي تتخذ لتنفيذ الخطة الاستراتيجية. (السكرانه، 2015: 292).

فيما يعرفها (Fararo, K2015) بأنها مجموعة القرارات والأنشطة المطلوبة لتحويل البدائل والخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة ووحدات الأعمال الاستراتيجية إلى حقيقة واقعة (ناصر الدين، 2022: 354).

ومن المهم الربط بين صياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذها الذي يستلزم تحويل الخطة الاستراتيجية للمنظمة إلى فعل واقعي، ثم إلى نتائج ملموسة، وعليه فإن تطبيق الاستراتيجية تعد مهمة المنظمة بالكامل، وهي أكثر صعوبة من صياغة الاستراتيجية.

وتتكمال مرحلة صياغة الاستراتيجية مع مرحلة تطبيقها، وتتبادلان التأثير، ويعتمد نجاح المنظمة على

Pekka, (2013) تناولت مراجعة العديد من الأدبيات المتعلقة باستخدام مصطلح الميزة التنافسية وتوصلت إلى العديد من النتائج أهمها: ( Sigalas et.al, 2013: 320-321)

- لا يوجد اتفاق نهائي على تعريف واحد واضح ومفهوم للميزة التنافسية فهناك معان متعددة لها.

- هناك مساران رئيسيان للتمييز المفاهيمي للميزة التنافسية الأول يحدد الميزة التنافسية من حيث الأداء أي (نتائجها) مثل (الربحية النسبية، العالية، العوائد فوق المتوسط، فجوة التكلفة، الأداء المالي المتفوق... الخ) فيما الثاني يحدد الميزة التنافسية من حيث مصادرها أو محدداتها مثلاً (خصائص معينة لأسواق المنتجات الفردية)، قيادة التكلفة، التمييز... الخ.

ويتضح ذلك التباين مما تعكسه الكثير من التعريفات،

حيث يعرفها ( Chahal&Bakshilt )

(2015:381) "تعبّر عن التفوق الموضوعي المقارن في

السوق الذي يقود المنظمة إلى التفوق على منافسيها

من خلال توفير استراتيجيات يصعب تقليدها أو

محاكاتها"، فيما عرفها ( Nyalika&Namusonge )

(2015) "الأداة الأكثر ملاءمة لاكتشاف طرق جديدة

ومبتكرة لإنتاج وتقديم السلع والخدمات بشكل أكثر

فعالية من المنافسين في السوق"، وجاء تعريف

(حلموس، 2017: 186) " كل إبداع وابتكار مادي

أو معنوي يمكن أن تتميز به المنظمة على منافسيها

ويحقق قيمة مضافة لها ولزبائنها" ، أما

(Chen, Wu, Mao & Li , 2017) "سعي المنظمة

للتميز المستمر لتحقيق أعلى عوائد ممكنة مع العمل

على الاحتفاظ بهذا التميز إلى أطول وقت ممكن

فضلاً عن إجراء محاولات لتعزيز وتطوير هذا التميز

مستقبلاً"، أما (Hakan, 2019) فقد عرفها بأنها "

مدى قدرتها القيام بكلا المرحلتين بشكل دقيق ومتربط.

وتنفيذ الخطة الاستراتيجية هو الترجمة الفعلية لعملية

صياغة الاستراتيجية، وهي بنفس أهميتها إن لم تكن

أكثر أهمية لأنها عملية تحويل الخيارات الاستراتيجية

من إطارها النظري إلى حقيقة واقعة وكفاءة التنفيذ

يمكن أن تسهم في معالجة قصور إعداد الخطة

الاستراتيجية والعكس مهما كانت الخطة جيدة ليس لها

قيمة مالم تكون عملية تنفيذها بنفس المستوى من

الكفاءة للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة وضمان

نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي مهما تمت كفاءة

عملياتها السابقة لا قيمة لها بدون كفاءة التنفيذ.

## 2-2- الميزة التنافسية:

### 2-2-1- مفهوم الميزة التنافسية:

بداية ظهور الميزة التنافسية لم يأتي صدفة إنما هو

نتاج التحول في مفهوم الميزة النسبية، ويعود انتشار

الميزة التنافسية إلى بداية الثمانينيات، بالتفاعل مع

قرارات الرئيس الأمريكي (ريغان) بتشكيل لجنة تنافسية

الصناعة الأمريكية نتيجة تدهور القدرة التنافسية

الأمريكية أمام المنتجات اليابانية، وظهور كتابات

(Porter) التي شكلت ثورة في إدارة الأعمال وتعددت

آراء المتخصصين من العلماء والباحثين في تحديد

مفهوم الميزة التنافسية، وقد يعود السبب وفق

(Kaleka & Morgan) لهذا التباين إلى صعوبة

تحديد المفاهيم ذات العلاقة بالأنشطة الإنسانية كما

يعد مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم الأكثر تأثيراً

على المضمون التنافسي والتسويقي.(عبد الحميد،

2018: 35) وأظهرت دراسة نفذها Sigalas

### 2-2-3- أبعاد الميزة التنافسية:

وفق الدراسات التي تم الوقوف أمامها وحددت أبعاداً متعددة تم اختيار الأكثر تكراراً فيما بينها التي تتحدد في (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع والابتكار، التسليم).

#### 1- التكلفة: تمثل التكلفة الأقل البعد التنافسي الأقدم

الذي سعت المنظمات إلى تبنيه في منافستها، ويعد من الركائز الأساسية في نجاح المنظمات وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام المنافسين ، ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تضمن الميزة التنافسية لمنتجاتها في الأسواق (لطيف ، وعبد 2019 : 525) ويعرفها (Awwad,et,al,2016) بأنها إنتاج ما يطلبه العميل من منتجات بتكلفة منخفضة، بما ينتج عن ذلك تقليل تكلفة المنتج من خلال تقليصها جميع النفقات الخاصة بدورة الإنتاج (النجار، 2019: 6) ، وبالنسبة للشركات التي تنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها (المدهون، 2020: 53). ووفق Russell & Millar 2014 (بأن خفض تكلفة المنتج يؤدي إلى زيادة الطلب عليها من قبل الزبائن، وهذا يؤدي إلى خفض التكاليف الثابتة للإنتاج نتيجة زيادة حجم وحدات الإنتاج لمواجهة الزيادة في الطلب (المواضية، أبو قاعود، 2022: 222).

ونوجز بأن التكلفة الأقل: تعد البعد التنافسي الأقدم الذي اعتمده المنظمات للإنتاج بتكلفة أقل عن منافسيها، مع الاحتفاظ بنفس مستوى الجودة مما يعني امتلاكها للقدرات التي تمكنها من الترشيد الكفاء لنفقات دورة الإنتاج، من خلال التخلص من النفقات

القيمة المضافة التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة مقارنة مع المنافسين" ، وعرفها ( Bayad ,Govand ,2021:94) " القدرة على التعرف على الفرص المرغوبة في السوق وامتلاك الكفاءات المطلوبة للاستفادة من هذه الفرص بشكل يصعب تجاوزه من المنافسين" .

ومع تباين هذه المفاهيم، إلا أن معظمها تتفق في الجوهر وهو أنها قدرة أو قدرات تتفوق فيها المنظمة على المنافسين في إنتاج سلع أو خدمات تلبي تطلعات الزبائن، كون أن مصدر الحكم النهائي على تحقيق الميزة التنافسية هو الزبون.

### 2-2-2- أهمية الميزة التنافسية:

- 1- تمثل معياراً للمنظمات الناجحة لتميزها بتوفير وتوليد النماذج الفريدة والجديدة التي يصعب تقليدها او استنساخ فوائدها بسهولة.
- 2- تعد بمثابة السلاح الرئيس لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل، عن طريق مقدرتها الجوهرية التي تمكنها من التكيف للفرص السريعة التغير.
- 3- تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمة لاكتساب موقع قوي في السوق بالحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين.
- 4- تحقق معدلات أرباح أكبر من متوسط الصناعة لفترة طويلة.
- 5- تطور أساليب عمل متفوقة من قبل المنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة في سوق المنافسة.
- 6- تحتفظ بالعملاء وكسب ولائهم الدائم، مما يشكل عامل جذب في الحصول على عملاء آخرين.

عالية من الرضا لديهم وذلك يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

**3- المرونة:** تُعد الأساس في الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الاستجابة السريعة المدروسة للتغيرات التي قد تحدث للمنتجات وبما يتلاءم مع حاجات الزبائن المتعددة (الحزيرات، 2015: 29). والمرونة كذلك تعبر عن قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف السريع لتلبية طلبات السوق كما ونوعاً ووفق متطلبات العملاء (الشنطي، الجيار 2020: 138). وفي المنظمات الصناعية فإن المرونة تعني سرعة استجابة المنظمات الصناعية للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات بما يتوافق واحتياجات المستهلكين والقدرة على إنتاج منتجات جديدة أو تعديل المنتجات الحالية والاستجابة لاحتياجات المستهلك (أوبكر، 2021: 68).

**مما يعني أن المرونة:** خاصة في المنظمات الصناعية تمثل أحد أهم عوامل النجاح وتفوق المنظمة، فوجود المرونة يساهم في بقاء واستمرار المنظمة في السوق والمنافسة، فهي تضمن القدرة على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات من خلال تطوير المنتجات وعمليات الإنتاج، والحصول على رضا العملاء والتميز على المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية.

**4- الإبداع والابتكار:** هذا البعد من الأبعاد الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل طبيعة المنافسة الحالية التي تحتاج معها المنظمة إلى ابتكار سبل حديثة لتأدية وظائفها حتى تتمكن من التكيف مع بيئتها والبقاء في المنافسة، ويعتمد هذا البعد على البحث والتطوير بشكل أساسي. (ابن لغصيم، والزعبي، 2020: 12) والإبداع وفق (Follah, et. aL., 2018: 211) ميزة تنافسية على

والمصاريف غير الضرورية في العملية الإنتاجية وإلغاء حالات الهدر في المواد الأولية والكلف التشغيلية وتطوير قدرات ومهارات العاملين لتحسين الإنتاجية لديهم وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية.

**2- الجودة:** إن أهم متطلبات الزبون يتمثل في جودة المنتجات أو الخدمات، ولذلك يعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على رضا الزبون عن المنتج وتشارك معه الاهتمام في الحفاظ على جودة منتجاتها وتحسينها (نوري، ومهلل، 2022: 209) وتعد الجودة من أهم مصادر الميزة التنافسية التي تساعد على بقاء المنظمات واستمرارها فهي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة من أول خطوة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن (ليلي، الهام، 2018: 255) كما يعرفها Slack بأنها (درجة الانسجام ما بين توقعات الزبائن والسلع والخدمات والإدراك لتلك التوقعات، وتعرف بأنها مقياس للتعبير عن مدى الاهتمام برغبات الزبائن أو توقعاتهم ومدى قدرة المنتج على إشباع وتلبية تلك الرغبات على الشراء أو الاستخدام بأسعار تنافسية (رضا الخلف، مهيهي، 2019: 315) وتقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات من قبول لدى الزبائن ومستوى أداء هذه المنتجات والجودة العالية تساعد في تكوين اسم تجاري ذي سمعة جيدة للمنظمة (فنان، 2018: 189).

والجودة تُعد إحدى أهم عوامل نجاح أي منظمة وأساس حصولها على الميزة التنافسية، وهي تعني عمل الشيء الصحيح من أول مرة وصولاً إلى تقديم منتجات تلبي تطلعات العملاء خالية من العيوب (المعاب فيها يساوي صفر). مما يعني أن مواصفات منتجات المنظمة تحقق أو تفوق متطلبات العملاء وتعال درجة

وحجم المنتجات المطلوبة من العملاء، ويتضمن التنافس للتسليم ثلاثة جوانب تتمثل في (سرعة التسليم، والتسليم في الوقت المحددة، وسرعة التطوير) (غير، 2015: 93):

ومن ثم فإن سرعة ودقة التسليم تعد إحدى أهم أدوات المنافسة بين المنظمات واختصار الوقت المطلوب لتسليم المنتج إلى الزبائن وهو قيمة مهمة لكسب العملاء والحفاظ عليهم والتفوق على المنافسين فالسرعة في تجهيز المنتجات وتقديمها إلى العملاء في الوقت المطلوب، وكذا القدرة على تلبية احتياجات عملائها غير المتوقعة بسرعة أكثر من المنافسين تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية.

### 3-1- منهج الدراسة:

وفقاً لطبيعة الدراسة ومشكلتها وأهدافها تم استخدام المنهج (الوصفي والتحليلي) لملاءمته للموضوع، فهو يوفر الفهم التام له من خلال دراسة وتحليل ووصف خصائصه كما هي في الواقع، ويمكن الوصف التفصيلي والدقيق للمعلومات ذات العلاقة كميًا، وتحليلها وتفسيرها، وتوصيف العلاقات فيما بينها بصورة علمية وموضوعية من الوصول إلى نتائج منطقية محددة تترجم أهداف وفرضيات الدراسة.

### 3-4- مجتمع الدراسة وعينته:

من إجمالي العاملين في شركات صناعة الإسمنت اليمنية الخاصة (تمثل كل شركات صناعة الإسمنت الخاصة) في العام 2021م والبالغ عددهم (2182) فردًا، تم اختيار مجتمع الدراسة وفقاً لأسلوب الحصر الشامل للمعنيين بمتغيري الدراسة في وظائف الإدارة العليا والوسطى والاختصاصية ووفق المسميات الوظيفية الآتية: (مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم، مشرف، اختصاصي) والبالغ

المدى البعيد يساعد على خلق الأفكار وتحديد رؤية مستقبلية للمنظمة وقد يكون الابتكار في تقديم منتجات جديدة أو طرق إنتاجية أو أنظمة إدارية متفردة أو في الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة، وتقديم ما لا يملكه المنافسون، والاستحواذ على إعجاب الزبائن واهتمامهم، مما يمكن المنظمة من جني الأرباح الكبيرة، والتقدم على المنافسين بخطوات تضعهم في موقف المتابع والمقلد لما تفردت به (القيسي، والطائي، 2014: 191-192).

ويتضح أن الإبداع والابتكار يُعد من العوامل الحاسمة في تمكين المنظمة من الحفاظ على وضعها التنافسي وضمان استمرار توسيع حصتها في السوق، وذلك لما توفره الأفكار الإبداعية الجديدة وأساليب تطبيقها من تحسين جودة المنتجات وزيادة كمياتها وآلية توزيعها التي تمكنها من الحصول على رضا العملاء مقارنة بالمنافسين وهو ما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية.

5- التسليم: يعد بُعد التسليم بمثابة القاعدة الأساسية للحصول على الميزة التنافسية من قبل الشركات وذلك من خلال التركيز على خفض المدة الزمنية والسرعة في تصميم منتجاتها وتقديمها إلى زبائنها بأسرع وقت ممكن، وأصبح الالتزام بمواعيد التسليم مهم للغاية لدى كثير من الزبائن، ويؤثر على قراراتهم وولائهم للمنتج، ومن هنا أصبح الوقت أحد الأبعاد التي تعتمد عليها العديد من المنظمات في تحقيق ميزتها التنافسية (القيسي والطائي، 2014: 193) ويرى (Diab,2019) أن التسليم هو إتاحة المنتج للمشتري حسب الطلب دون أي تأخير، أي السرعة بتقديم المنتجات للعملاء. كما يعرفه (Salazar,2012:47) بأنه قدرة المنظمة على تجهيز منتجاتها وخدماتها في الوقت المطلوب، ونوع

إجماليها (561) وظيفة يعكسها الجدول على النحو الآتي:

الشركة	إجمالي العاملين	مدير عام	نائب مدير عام	مدير إدارة	رئيس قسم	مشرف	اختصاصي	الإجمالي
الشركة الوطنية للإسمنت لحج/ الحبيلين	1160	1	2	15	26	45	147	236
شركة الوحدة للإسمنت المحدودة أبين/ باتيس	753	1	2	14	22	35	77	151
الشركة العربية اليمنية للإسمنت حضرموت/ المكلا	869	1	2	15	24	38	92	174
الإجمالي	2182	3	6	44	72	118	316	561

المصدر: إدارات الموارد البشرية في الشركات (محل الدراسة)

والبالغ عددهم (561) فردًا في شركات صناعة الإسمنت الخاصة الثلاث، الذين يمثلون عينة الدراسة المستهدفة، وبنسبة 100%.

### 3-4- أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والاجابة عن الأسئلة التي تطرحها مشكلة الدراسة ولفحص الفرضيات بشكل علمي، وذلك باستخدام أساليب البحث العلمي الملائمة لذلك ( دشلي، 2016: 86) باعتبار أداة الدراسة الوسيلة التي يتم بها جمع البيانات والمعلومات المطلوبة للإجابة عن تساؤلات الدراسة من أفراد عينتها التي يتحدد نوعها على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المعتمد للدراسة فإن الاستبانة تعد الأداة الأكثر ملاءمة لتأمين البيانات الأولية اللازمة لتحقيق الهدف الرئيس للدراسة، وهو معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات

صناعة الإسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية، وقد تم بناء الاستبانة وتطوير مقاييسها وفق الآتي:

### 3-4-1- بناء الاستبانة:

في ضوء الأدبيات العلمية التي تناولت متغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي، الميزة التنافسية) من مراجع علمية ودراسات سابقة التي وفرت العديد من نماذجها مقاييس في ضوء تعريفات متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية المتضمنة في محتوى الاستبانة ويوضح الجدول أدناه أهم الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تم الاعتماد على مقاييسها على مستوى متغيرات الدراسة.

جدول (4) الدراسات التي تم اعتماد مقاييسها لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	المقياس
التخطيط الاستراتيجي	خان 2021، موسى 2020، Kornelius 2020 عمر 2019، علي 2013
الميزة التنافسية	Arthar 2021، الزهراء 2020، البشاري 2019، الحبابي 2018.

ولتحليل، البالغ عددها (36) استبانة، فيما العدد المتبقي (452) استبانة الصالحة للتحليل، وبنسبة 92.6% من الاستبانات المسترجعة و80.6% من الاستبانات الموزعة، وهي تعد نسبة عالية وكافية لتعميم النتائج مجتمع الدراسة.

### 3-5- أساليب التحليل الإحصائي:

لغرض تحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد استخدمت الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (برنامج SPSS) (Statistical Package For Social Sciences)، النسخة 20، وبرنامج التحليل الإحصائي STATA 14، وبرنامج النمذجة البنائية SmartPLS3، وبرنامج excel النسخة 20.

### 3-6- اختبارات الثبات والصدق البنائي لدراسة:

الذي تم على النحو الآتي:

#### 1- معامل الثبات الفاكرونباخ :

جدول (5) نتائج قيم معامل الثبات (الفاكرونباخ) لعبارات ومحاور الاستبانة

م	اسم المحور	قيمة معامل الفاكرونباخ
1	جميع فقرات الاستبانة	0.969
2	التخطيط الاستراتيجي	0.941
3	الميزة التنافسية	0.870

يتضح من الجدول (5) أن جميع عبارات الاستبانة تتمتع باتساق عالٍ، حيث بلغ معامل الفاكرونباخ 0.969 وهو أكبر من المستوى المعتمد في المقارنة 0.60، وفيما يخص معامل الثبات لمحاور الاستبانة فقد حقق نسبة ثبات عالية تجاوزت الحد الأدنى في المقارنة 0.60، أي هناك ثبات في إجابات أفراد العينة تجاه عبارات ومحاور الدراسة.

#### 2- مقياس الصدق البنائي لأداة الدراسة: لاختبار

الصدق البنائي لأداة الدراسة تم استخدام (معامل

وقد تم تقسيم عملية تصميم الاستبانة إلى قسمين، هما:

**القسم الأول:** تضمن البيانات العامة وتشمل المتغيرات الشخصية والديموغرافية للمبحوثين وتحددت في (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

**القسم الثاني:** ويتضمن عبارات ومؤشرات الدراسة التي تم وفقاً لها استطلاع آراء المبحوثين حول متغيراتها (المتغير المستقل، المتغير التابع) والبالغ عددها (54) فقرة بعد التحكيم واعتمدت الدراسة في تحديد درجة الاستجابة على العبارات مقياس ليكرت السباعي وفق الآتي:

### 3-4-2- الصدق الظاهري للاستبانة:

للتحقق من توفر الصدق الظاهري للاستبانة تم تجهيزها لأغراض التحكيم بعدد (63) فقرة، وزعت على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعات حكومية وخاصة في تخصص إدارة الأعمال والإحصاء من الحاصلين على لقب أستاذ، أستاذ مشارك وعددهم (17) محكماً يتوزعون في (7) جامعات حكومية وخاصة، وفي ضوء التغذية الراجعة التي عكست آراءهم في محتوى الاستبانة، من حيث وضوح وصلاحيه فقراتها، تم إعادة إخراج الاستبانة بالصورة التي راعت ما جاء من المحكمين بالحذف والإضافة والتعديل.

### 3-4-3- توزيع الاستبانة:

تم توزيع الاستبانة على العينة المختارة في شركات صناعة الإسمنت الخاصة، البالغ عددها (561) استبانة، وتم استعادة (488) استبانة بنسبة 87% من إجمالي الاستثمارات الموزعة، وبعد فحص الاستبانات واستبعاد الإجابات غير المكتملة منها وغير الصالحة

التجانس للمتغير الكامن Rho-A - متوسط التباين المتغير (AVE) وحسب أبعاد متغيرات الدراسة كالاتي:  
 أولاً: أبعاد المتغير المستقل: (التخطيط الاستراتيجي):  
 جدول (6) مؤشرات الصدق البنائي لأبعاد التخطيط الاستراتيجي

مقياس AVE	مقياس Rho-A	تشعبات فقرات البُعد	المؤشر	البُعد
0.500	0.834	0.749	DV1.1	التحليل البيئي الاستراتيجي
		0.715	DV1.2	
		0.677	DV1.3	
		0.692	DV1.4	
		0.757	DV1.5	
		0.605	DV1.6	
		0.459	DV1.7	
		0.659	DV1.8	
0.564	0.851	0.685	DV2.1	التوجه الاستراتيجي
		0.737	DV2.2	
		0.481	DV2.3	
		0.744	DV2.4	
		0.774	DV2.5	
		0.763	DV2.6	
		0.759	DV2.7	
0.528	0.854	0.642	DV3.1	صياغة الخطة الاستراتيجية
		0.666	DV3.2	
		0.752	DV3.3	
		0.760	DV3.4	
		0.813	DV3.5	
		0.723	DV3.6	
		0.718	DV3.7	
0.560	0.870	0.714	DV4.1	تنفيذ الخطة الاستراتيجية
		0.743	DV4.2	
		0.773	DV4.3	
		0.714	DV4.4	
		0.777	DV4.5	
		0.722	DV4.6	
		0.793	DV4.7	



متوسط التباين المفسر AVE، والحد الأدنى لتجانس المقياس والمحدد بـ 0.7 مما يدل أن فقرات أبعاد التخطيط الاستراتيجي تتصف بصدق وتجانس عالٍ، وتمثل الأبعاد.

ثانيًا: أبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية):

جدول (7) مؤشرات الصدق البنائي لأبعاد الميزة التنافسية

يتضح من الجدول (6) أن تشعبات الفقرات لأبعاد التخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة تجاوزت الحد الأدنى للتشعب (0.30) كما أن قيم مقاييس الصدق البنائي المتمثلة في (معامل التجانس للمتغير الكامن Rho-A - متوسط التباين المفسر AVE) تجاوزت الحد الأدنى للصدق البنائي والمحدد بـ 0.5 لمقياس

مقياس AVE	مقياس Rho-A	تشعبات فقرات الأبعاد	المؤشر	الأبعاد
0.563	0.811	0.636	DV1.1	التكلفة
		0.815	DV1.2	
		0.806	DV1.3	
		0.788	DV1.4	
		0.690	DV1.5	
0.626	0.852	0.810	DV2.1	الجودة
		0.753	DV2.2	
		0.762	DV2.3	
		0.820	DV2.4	
		0.809	DV2.5	
0.645	0.726	0.783	DV3.1	المرونة
		0.774	DV3.2	
		0.761	DV3.3	
		0.301	DV3.4	
		0.791	DV3.5	
0.680	0.882	0.795	DV4.1	الإبداع والابتكار
		0.805	DV4.2	
		0.853	DV4.3	
		0.843	DV4.4	
		0.826	DV4.5	
0.641	0.816	0.748	DV5.1	التسليم
		0.829	DV5.2	
		0.817	DV5.3	
		0.788	DV5.4	
		0.777	DV5.5	

والمحدد بـ 0.7 مما يدل أن فقرات أبعاد الميزة التنافسية يتصف بصدق وتجانس عال، وتمثل الأبعاد.

4-1- نتائج الدراسة حسب المتغيرات المنظمة والديمغرافية:

4-2-1- المتغيرات المنظمة: توزيع عينة الدراسة حسب الشركة وعمرها وحجمها:

جدول (8) توزيع عينة الدراسة حسب عمر وحجم الشركة

م	اسم الشركة	عمر الشركة	حجم الشركة (عدد العاملين)	التكرار	النسبة
1	الشركة الوطنية للإسمنت لحج / الحبيبين	17 عام	1160 موظف	220	48.7%
2	شركة الوحدة للإسمنت المحدودة	16 عام	753 موظف	109	24.1%
3	الشركة العربية اليمنية للإسمنت المحدودة حضرموت / المكلا	16 عام	869 موظف	123	27.2%
	الإجمالي	-	-	452	100%

بنسبة (27.2%) وأخيراً شركة الوحدة للإسمنت بنسبة (24.1%).

4-2-2- توزيع عينة لدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية (خصائص العينة):

جدول (9) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة %
النوع	ذكر	427	94.5
	أنثى	25	5.5
	الإجمالي	452	100.0
العمر	أقل من 30 سنة	65	14.4
	30 أقل من 40 سنة	182	40.3
	40 أقل من 50 سنة	146	32.3
	50 سنة فأكثر	59	13.1

يتضح من الجدول (7) أن تشبعات الفقرات لأبعاد الميزة التنافسية كانت مرتفعة، وتجاوزت الحد الأدنى للتشبع (0.30) كما أن قيم مقاييس الصدق البنائي المتمثلة في (معامل التجانس للمتغير الكامن Rho-A- متوسط التباين المفسر AVE) تجاوزت الحد الأدنى للصدق البنائي والمحدد بـ 0.5 لمقياس متوسط التباين المفسر AVE والحد الأدنى لتجانس المقياس

يتضح من الجدول السابق (8) أن الشركات تأسست خلال عامي (2006م) و(2007م) وهي متقاربة في العمر، فيما تتوزع من حيث حجم العينة المشمولة بالدراسة تأتي الشركة الوطنية للإسمنت بنسبة (48.7%)، تليها الشركة العربية اليمنية للإسمنت

100.0	452	الإجمالي	
3.5	16	ثانوية وما في مستواها	المؤهل العلمي
10.0	45	دبلوم بعد الثانوية	
75.7	342	بكالوريوس	
9.3	42	ماجستير	
1.5	7	دكتوراه	
100.0	452	الإجمالي	
9.7	44	أقل من 5 سنوات	
26.1	118	5 إلى 9 سنوات	
29.6	134	10 إلى 14 سنة	
34.5	156	15 سنة فأكثر	
100.0	452	الإجمالي	
0.4	2	مدير عام	المستوى الوظيفي
0.7	3	نائب مدير عام	
8.6	39	مدير إدارة	
14.4	65	رئيس قسم	
22.8	103	مشرف	
53.1	240	أخرى	
100.0	452	الإجمالي	

وإقبالاً من قبل الإناث ، وحسب متغير العمر جاءت الفئة العمرية (30 أقل من 40 سنة) في المرتبة الأولى بنسبة (40.3 %) ويظهر التوزيع الذي تمثل فيه فئة الشباب أقل من 40 سنة بنسبة 54.7% من عينة الدراسة يخدم أهداف الدراسة ، كما أن أغلبية عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي من حملة مؤهل

يتضح من الجدول (9) أن أغلب أفراد العينة في شركات صناعة الإسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية من الذكور، وبنسبة بلغت (94.5%) مقابل (5.5%) من الإناث ويعود التدني في نسبة الإناث إلى طبيعة عمل مصانع الإسمنت وموقعها خارج المدن التي تتناسب مع الذكور أكثر منه تخصصاً

(مهندسين، محاسبين، إداريين ... الخ) احتلوا المرتبة الأولى بنسبة ( 53.1) مقابل (46.9%) لوظائف الإدارة. حيث يعزز التسلسل المنطقي لتوزيع عينة الدراسة على الوظائف من إيجابية وموثوقية نتائج الدراسة.

#### 4-3- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

#### 4-3-1- المتغير المستقل: (التخطيط

#### الاستراتيجي):

جدول (10) المتوسطات العامة والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية (أبعاد التخطيط الاستراتيجي)

رقم البُعد	الأبعاد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه	الوزن النسبي
1	التحليل البيئي الاستراتيجي	6.00	0.19	1	أوافق	85.70
2	التوجه الاستراتيجي	5.89	0.24	2	أوافق	84.16
3	صياغة الخطة الاستراتيجية	5.80	0.09	4	أوافق	82.88
4	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	5.86	0.11	3	أوافق	83.78
	المتوسط العام	5.89			أوافق	84.13
	الانحراف المعياري العام	0.08				

بكالوريوس بنسبة (75.7%) فيما يصل حملة المؤهل الجامعي فأعلى إجمالاً إلى نسبة 86.5% من بين عينة الدراسة التي تعزز من إيجابية وموثوقية نتائج هذه الدراسة نظراً للخلفية العلمية الجيدة للعينة، ووفق متغير سنوات الخدمة جاء ممن لديهم سنوات خبرة (15 سنة فأكثر) في المرتبة الأولى بنسبة (34.5%) وهذه النسبة لأصحاب الخبرة العالية والمتراكمة يجعلهم قادرين على تكوين اتجاهات إيجابية حول الموضوع وتعزز من موثوقية نتائجها ، فيما جاءت أغلبية عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي من شاغلي وظائف (أخرى) وهم شاغلو الوظائف الاختصاصية

معياري (0.24) باتجاه أوافق، أما بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية حصل على المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (5.86) وانحراف معياري (0.11) وباتجاه أوافق، بينما حصل بعد صياغة الخطة الاستراتيجية على المرتبة الرابعة بمتوسط (5.80) وانحراف معياري (0.09) وباتجاه أوافق، وبناء على ما سبق فإن هناك موافقة من قبل المبحوثين تجاه محور الدراسة وهو ما تؤكد الأهمية النسبية لأبعاد المحور، حيث حققت نسبة موافقة عالية تجاوزت 82% لجميع الأبعاد. وأظهرت مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في شركات صناعة الإسمنت

يتضح من الجدول (10) أن المتوسط العام لمحور التخطيط الاستراتيجي بلغ (5.89) وهي درجة عالية جداً لتوفر التخطيط الاستراتيجي في الشركات (محل الدراسة) وباتجاه عام أوافق وانحراف معياري (0.08) لم يتجاوز الواحد الصحيح مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة تجاه محور الدراسة، أما فيما يخص أبعاد هذا المحور فإن بُعد التحليل البيئي الاستراتيجي حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (6.00) وانحراف معياري (0.19) وباتجاه أوافق، فيما احتل المرتبة الثانية بُعد التوجه الاستراتيجي بمتوسط حسابي بلغ (5.89) وانحراف

معياري (0.633) وبنسبة 79.8%، ودراسة الداودية (2022) التي أظهرت أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة جنوب الشرقية (مصر) جاءت عالية بمتوسط حسابي بلغ (3.823) وبنسبة 76.46%.

#### 4-3-2- المتغير التابع (الميزة التنافسية):

جدول (11) المتوسطات العامة والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية (أبعاد الميزة التنافسية)

رقم البُعد	الأبعاد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه	الوزن النسبي
1	التكلفة	5.67	0.15	4	أوافق	80.94
2	الجودة	6.19	0.09	1	أوافق تمامًا	88.49
3	المرونة	5.73	0.19	3	أوافق	81.83
4	الإبداع والابتكار	5.66	0.16	5	أوافق	80.91
5	التسليم	5.86	0.08	2	أوافق	83.69
	المتوسط العام	5.82			أوافق	83.17
	الانحراف المعياري العام	0.22				

حصل على المرتبة الثالثة وبتوسط حسابي بلغ (5.73) وانحراف معياري (0.19) وبتجاه أوافق، بينما حصل بعد التكلفة على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (5.67) وانحراف معياري (0.15) وبتجاه أوافق، وحصل بُعد الإبداع والابتكار على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (5.66) وانحراف معياري (0.16) وبتجاه أوافق، وبناء على ما سبق فإن هناك موافقة عالية من قبل الباحثين تجاه محور الدراسة وهو ما تؤكد الأهمية النسبية لأبعاد المحور حيث حققت نسبة موافقة تجاوزت 80% لجميع الأبعاد، وأظهرت أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركات

الخاصة يتراوح بين (82.88-85.70%)، بين الأبعاد وبتوسط عام 84.13% وهذه النتيجة تتفق مع دراسة أبو حلوب (2015) التي أظهرت أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص الإنتاجي الصناعي الفلسطيني جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (4.16) بانحراف معياري (0.8) بنسبة 83.2%. ومع دراسة الطراونة (2023) التي بينت أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية المدرجة ببورصة عمان جاءت مرتفعة وبتوسط حسابي بلغ (3.99) بانحراف

يتضح من الجدول (11) أن المتوسط العام لمحور الميزة التنافسية بلغ (5.82) وهي درجة عالية لوجود الميزة التنافسية في الشركات (محل الدراسة) وبتجاه عام أوافق وبتجاه أوافق لم يتجاوز الواحد الصحيح مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة تجاه محور الدراسة، فيما يخص أبعاد هذا المحور فإن بُعد الجودة حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (6.19) وبتجاه أوافق وبتجاه أوافق تمامًا (0.09) وبتجاه أوافق تمامًا، فيما احتل المرتبة الثانية بُعد التسليم بمتوسط حسابي بلغ (5.86) وانحراف معياري (0.08) وبتجاه أوافق، أما بُعد المرونة

## 4-4- اختبار فرضيات الدراسة:

## الفرضية الرئيسية الأولى:

"يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي الاستراتيجي- التوجه الاستراتيجي- صياغة الخطة الاستراتيجية- تنفيذ الخطة الاستراتيجية) في الميزة التنافسية في شركات صناعة الإسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية عند مستوى معنوية (0.05)".

جدول (12): نتائج نموذج الانحدار البنائي للتخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية

صناعة الإسمنت الخاصة تتراوح بين (80.91-88.44%) بين الأبعاد وبمتوسط بلغ (83.17%) ، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الحبابي (2018: 169) التي أظهرت أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية في اليمن جاءت عالية بمتوسط حسابي (4.0835) بانحراف معياري (0.176306) ب أهمية نسبية بلغت 81.67% ، ومع دراسة الطروانة (2023: 67) التي أظهرت أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية ببورصة عمان جاء عاليًا ، بمتوسط حسابي (3.97) بانحراف معياري (0.915) ب أهمية نسبية 79.4%.

المتغير التابع/ الميزة التنافسية										
مؤشرات مطابقة النموذج			معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم النموذج المعيارية		المتغيرات المستقلة التخطيط الاستراتيجي
GO F	معامل حجم الأثر F <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>			مستوى الدلالة	المحسوبة		الخطأ المعياري	المعيارية	
0.625	0.02	0.305	0.739	0.860	0.000	3.546	0.009	0.031	B <sub>1</sub>	التحليل البيئي الاستراتيجي
	0.02				0.073	1.797	0.011	0.020	B <sub>2</sub>	التوجه الاستراتيجي
	0.02				0.000	6.020	0.011	0.066	B <sub>3</sub>	صياغة الخطة الاستراتيجية
	0.06				0.000	17.529	0.013	0.227	B <sub>4</sub>	تنفيذ الخطة الاستراتيجية

مستوى معنوية (0.05) وهو ما تأكده معاملات التحليل البنائي لأبعاد التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (التحليل البيئي الاستراتيجي - التوجه الاستراتيجي- صياغة الخطة الاستراتيجية- تنفيذ

الخطة الاستراتيجية) و الميزة التنافسية التي بلغت (0.031، 0.020، 0.066، 0.227) على

يتضح من الجدول (12) وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرات المستقلة أبعاد التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي الاستراتيجي- التوجه الاستراتيجي- صياغة الخطة الاستراتيجية- تنفيذ الخطة الاستراتيجية) والمتغير التابع الميزة التنافسية وهذا ما أوضحه معامل الارتباط المتعدد (R)، حيث بلغت قيمته (0.860) وهي ذات دلالة إحصائية عند

الاستراتيجي - التوجه الاستراتيجي - صياغة الخطة الاستراتيجية - تنفيذ الخطة الاستراتيجية) في الميزة التنافسية في شركات صناعة الإسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية عند مستوى معنوية (0.05). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة التيمي (2018: 115) التي أظهرت وجود تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية في شركة الخطوط الجوية الليبية، حيث بلغ قيمة (R) (0.893) فيما (R2) ما يفسره التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية هو 79.8% ، وتتباين مع دراسة (Maingi & Awiro & Obonyo & Pokhariyal, 2019) التي أظهرت أن تأثير التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية في شركات التصنيع الكبيرة في كينيا وإن كان إيجابيا إلا أنه ضعيف، فهو يفسر ما نسبته 22.3% من التباين في الميزة التنافسية ، وتختلف مع دراسة العواودة (2018) التي توصلت إلى أنه ( لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة التامين الوطنية الفلسطينية) .

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

"توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة المتمثلة في (التخطيط الاستراتيجي - الميزة التنافسية) تعزى إلى المتغيرات المنظمة (حجم الشركة، عمر الشركة) في شركات صناعة الإسمنت في الجمهورية اليمنية عند مستوى معنوية (0.05)".

وتتفرع إلى الفرضيات الآتية:

#### الفرضية الفرعية الأولى:

"توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة المتمثلة في (التخطيط

التوالي، حيث نجد أن كلها تؤثر معنويًا في الميزة التنافسية باستثناء بُعد التوجه الاستراتيجي، أما من حيث ترتيب التأثير المباشر للمتغيرات المستقلة على الميزة التنافسية نجد أن بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية يأتي في المرتبة الأولى يليه في المرتبة الثانية بُعد صياغة الخطة الاستراتيجية، ثم بعد التحليل البيئي الاستراتيجي في المرتبة الثالثة فيما احتل المرتبة الأخيرة بُعد التوجه الاستراتيجي، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 باستثناء بعد التوجه الاستراتيجي وهو ما أوضحه اختبار (T) لمعالم النموذج، كما تؤثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (التحليل البيئي الاستراتيجي - التوجه الاستراتيجي - صياغة الخطة الاستراتيجية - تنفيذ الخطة الاستراتيجية) في الميزة التنافسية بنسبة (73.9%) أما ما نسبته (26.1%) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج وهي قوة تفسيرية مرتفعة وتعني أن النموذج له قدرة جيدة على تفسير الظاهرة (محل الدراسة) كما يتضح من الجدول أن قيم أهم مؤشرات المطابقة للنموذج المقترح لبيانات الدراسة المتمثلة في (مؤشر القدرة التفسيرية للنموذج البنائي  $Q^2$ ) مؤشر القدرة الاعتمادية على النموذج البنائي (GOF) بلغت (0.305، 0.625) على التوالي، حيث تجاوزت الحد الأدنى للمستوى المعتمد في المقارنة ( $Q^2 > 0$ ،  $GOF > 0.1$ )، أما معامل التأثير لأبعاد المتغير المستقل  $F^2$  بلغ (0.02، 0.02، 0.02) على التوالي، حيث تجاوزت الحد الأدنى للمستوى المعتمد في المقارنة ( $F^2 \geq 0.02$ ) لأغلب أبعاد المتغير المستقل وعليه تقبل الفرضية التي تنص على "يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي

جدول (13) نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إجابات المبحوثين محاور الدراسة بحسب حجم الشركة

الاستراتيجي - الميزة التنافسية) تعزى إلى حجم الشركة عند مستوى معنوية (0.05).

م	المحور	الشركة	المتوسطات الحسابية حسب الشركة	F المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
1	التخطيط الاستراتيجي	الشركة الوطنية للإسمنت لحج / الحبيلين	5.869	36.860	0.000	توجد فروق جوهرية
		شركة الوحدة للإسمنت المحدودة أبين / باتيس	5.589			
		الشركة العربية اليمنية للإسمنت المحدودة حضرموت / المكلا	6.227*			
2	الميزة التنافسية	الشركة الوطنية للإسمنت لحج / الحبيلين	5.833	15.239	0.000	توجد فروق جوهرية
		شركة الوحدة للإسمنت المحدودة أبين / باتيس	5.567			
		الشركة العربية اليمنية للإسمنت المحدودة حضرموت / المكلا	6.028*			

الدراسة المتمثلة في (التخطيط الاستراتيجي - الميزة التنافسية) تعزى إلى حجم الشركة عند مستوى معنوية (0.05). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البشاري (2019) التي توصلت إلى (وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات عينة الدراسة حول مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة تعزى لحجم الشركة).

#### الفرضية الفرعية الثانية:

"توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة المتمثلة في (التخطيط الاستراتيجي - الميزة التنافسية) تعزى إلى عمر الشركة عند مستوى معنوية (0.05).

#### \*فروق جوهرية وفقا لاختبار L.S.D

يتضح من الجدول (13) وجود فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة المتمثلة في المتمثلة في (التخطيط الاستراتيجي - الميزة التنافسية) تعزى إلى حجم الشركة، وهذا ما أوضحه اختبار تحليل التباين الأحادي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة لمحاور الدراسة (36.860، 15.988، 15.239) على التوالي وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05. ولمعرفة اتجاهات الفروق استخدم الباحث L.S.D، وكانت الفروق لصالح العاملين في الشركة العربية اليمنية للإسمنت المحدودة حضرموت / المكلا. وعليه تقبل الفرضية التي تنص "توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور



جدول (14) نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين لمحاو  
الدراسة حسب عمر الشركة

المحاو	عمر الشركة	المتوسط	فروق المتوسطات	T	مستوى المعنوية	القرار
التخطيط الاستراتيجي	الشركة ذات العمر 17 سنة	5.869	-0.059	-0.998	0.319	لا توجد فروق جوهرية
	الشركة ذات العمر 16 سنة	5.927				
الميزة التنافسية	الشركة ذات العمر 17 سنة	5.834	0.022	0.349	0.728	لا توجد فروق جوهرية
	الشركة ذات العمر 16 سنة	5.812				

### 5-1- الاستنتاجات:

#### أولاً: الاستنتاجات المنهجية والديمغرافية:

- 1- أظهرت الدراسة أن شركات صناعة الإسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية حديثة وجاء تأسيسها في وقت متقارب أقدمها (17) سنة وأقلها (16) سنة يقابله التشغيل الفعلي من (15-13) سنة فيما حجمها وفق التكرار في عينة الدراسة البالغ إجمالها (452) منهم نسبة 48.7% في الشركة الوطنية لصناعة الإسمنت، فيما المتبقي نسبته 51.3%، في شركتي العربية اليمنية والوحدة للإسمنت.
- 2- بينت الدراسة أنه من أصل (452) فرداً عينة الدراسة هناك (427) فرداً من الذكور وبنسبة 94.5% مقابل (25) فرداً من الإناث بنسبة 5.5% ويعود هذا التدني في نسبة الإناث إلى طبيعة عمل مصانع الإسمنت وموقعها خارج المدن التي تحد بدرجة كبيرة من الإناث إقبالاً وكذا تخصصاً.
- 3- أظهرت الدراسة أن أغلب أفراد العينة من حملة المؤهل الجامعي (بكالوريوس) فأعلى والبالغ عددهم (391) فرداً وبنسبة 86.5%، مقابل (61) فرداً ما دون وبنسبة 14.5%، وهذه المؤشرات ترفع من إيجابية وموثوقية نتائج الدراسة نظراً للخلفية العلمية الجيدة للعينة.

يتضح من الجدول (14) عدم وجود فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة المتمثلة في المتمثلة في (التخطيط الاستراتيجي- الميزة التنافسية) تعزى إلى عمر الشركة، وهذا ما أوضحه اختبار (T) لعينة واحدة حيث بلغت قيمة T المحسوبة لمحاو الدراسة (-) 0.998، -0.347، 0.349 على التوالي، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وعليه ترفض الفرضية التي تنص "توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة (التخطيط الاستراتيجي- الميزة التنافسية) تعزى إلى عمر الشركة عند مستوى معنوية (0.05)"، وتقبل الفرضية التي تنص "لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة المتمثلة في (التخطيط الاستراتيجي- الميزة التنافسية) تعزى إلى عمر الشركة عند مستوى معنوية (0.05)". وهذه الدراسة تتفق مع دراسة سعيد (2020) التي توصلت إلى (عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن لأبعاد (الجودة، التجديد، الاستجابة لحاجات العمل) وذلك حسب عمر الجامعة، وإن وجد لبُعد (الكفاءة).

5. مع امتلاك الشركات (محل الدراسة) لرؤية ورسالة مكتوبة إلا أن إشراك العاملين عند صياغتها وتثقيفهم تالياً بشأنها يُعد محدوداً.

6. تهتم شركات صناعة الإسمنت الخاصة ببناء قدرات العاملين لديها من خلال التركيز على التدريب وفق التخصص الوظيفي دون التوسع في إعدادهم للتكيف مع الحالات الطارئة والقدرة على أداء أكثر من مهمة، أو امتلاك مهارات لأداء مهام متنوعة.

7. تحرص شركات صناعة الإسمنت الخاصة على وضع وتطوير استراتيجيات تتسم بالمرونة تتوفر لها إمكانيات التنفيذ وتستجيب للتغيرات في البيئة الخارجية.

8. تعتمد شركات صناعة الإسمنت الخاصة سياسة كفاءة للاستقطاب تضمن لها الحصول على قدرات بشرية متميزة لتنفيذ خططها الاستراتيجية.

#### ثالثاً: الاستنتاجات المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1. يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة.
2. يوجد تباين في أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة لصالح المُخرج النهائي لعملية التخطيط الاستراتيجي، تنفيذ الخطة الاستراتيجية جاء في المرتبة الأولى، فيما التحليل البيئي في المرتبة الثالثة، مع عدم وجود تأثير لُبُعد التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.
3. وجود فروق بين إجابات عينة الدراسة تجاه محاور الدراسة (التخطيط الاستراتيجي، الميزة التنافسية) تعزى لحجم الشركة، وعدم وجودها بالنسبة لعمر الشركة.

4- بينت الدراسة أن معظم أفراد عينة الدراسة من أصحاب الخبرة في شركات صناعة الإسمنت الخاصة، حيث إن نسبة 64.1%، ممن خدماتهم أكثر من (10) سنوات، منهم 34.5%، أكثر من (15) سنة وهذه النسبة العالية لأصحاب الخبرة تجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية حول موضوع الدراسة يعزز من موثوقية نتائجها.

#### ثانياً: الاستنتاجات المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

1. يوجد اهتمام كبير لدى شركات صناعة الإسمنت الخاصة بممارسة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده في الدراسة.
2. أكثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي أهمية في شركات صناعة الإسمنت الخاصة هو بُعد التحليل الاستراتيجي وهو طبيعي باعتباره الأساس لاستكمال بقية مراحل التخطيط الاستراتيجي بكفاءة يليه التوجه الاستراتيجي في الأهمية، فيما صياغة الخطة الاستراتيجية جاءت في المرتبة الرابعة وإن كانت ذات أهمية عالية.
3. يوجد اهتمام بدرجة عالية في الشركات (محل الدراسة) بتحقيق الميزة التنافسية بكافة أبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع والابتكار، التسليم) لكن من حيث درجة الاهتمام بتحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركات يعتبر بُعد الجودة الأهم وبدرجة عالية جداً يليه بُعد التسليم، فيما يأتي بُعدي التكلفة والإبداع والابتكار في المستوى الأقل أهمية لديها وإن كانت مرتفعة.
4. تهتم شركات صناعة الإسمنت الخاصة بالحفاظ على زبائنها من خلال جودة منتجاتها وضمن تأمين احتياجاتهم وسرعة وصولها إليهم.

**2-5- التوصيات:**

1. الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ونشر ثقافته بين العاملين وجعل رؤية ورسالة الشركة قريبة منهم، وإشراكهم في صياغة الخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذية، لضمان المساهمة الفاعلة في التنفيذ لها.
2. تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين وفق القيم التي تتبناها الشركة.
3. رؤية ورسالة وأهداف الشركة لا يجب أن تكون فقط معلومة ومفهومة لدى كبار العاملين في الشركات (محل الدراسة) بل من المهم أن تتجسد كجزء من المعرفة الممارسة لدى مختلف العاملين فيها.
4. صياغة الخطط التدريبية وتطويرها بما يتلاءم والتغيرات التي تواجه بيئة العمل لإيجاد كادر نوعي قادر على أداء مهام متنوعة أو أكثر من عمل وفق ظروف العمل وطبيعته.
5. الاهتمام بالإبداع والابتكار لضمان الحفاظ على المنافسة في السوق والاستثمار فيه يوفر عائداً كبيراً في تحقيق النجاح وضمان استمراريتها.
6. الاهتمام وتشجيع الأفكار الجديدة وتبنيها والتحفيز لخلق ثقافة الإبداع بين العاملين.
7. زيادة الاهتمام بخفض التكلفة مع الحفاظ على الجودة لتحسين الموقع التنافسي لشركات صناعة الإسمنت الخاصة، والحفاظ عليه.

**3-5- المقترحات:**

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن اقتراح بعض الدراسات التي يمكن أن تكون إضافة علمية لهذه الدراسة وأثرها لها، وذلك على النحو الآتي:

1. إمكانية تطبيق نفس الدراسة في منظمات أخرى صناعية أو خدمية مع إضافة بُعد تقييم الخطة الاستراتيجية ضمن أبعاد التخطيط الاستراتيجي.
2. إجراء دراسة حول أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال المرونة الاستراتيجية.

3. إجراء دراسة حول أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإبداع الإداري.

**المراجع:****أولاً: المراجع باللغة العربية:****الكتب:**

- [1] بلال، خلف السكارنة (2010) التخطيط الاستراتيجي، دار المعتر للنشر والتوزيع (طبعة أولى)، عمان، الأردن.
- [2] دشلي، كمال (2016)، منهجية البحث العلمي، سوريا، جامعة حما: مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.
- [3] الدوري، زكريا مطلق (2021) الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات دراسية) الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- [4] صلاح الدين، بن أحسن أحسن (2022)، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: زمزم ناشرون وموزعون.
- [5] العريقي، منصور محمد إسماعيل (2018) الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل (طبعة ثانية) صنعاء، الجمهورية اليمنية: مركز الأمين للنشر والتوزيع.
- [6] القيسي، فاضل حمد، الطائي، علي حسون (2014)، الإدارة الاستراتيجية: نظريات -مداخل - أمثلة وقضايا، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [7] الكرخي، مجيد (2014) التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر.
- [8] ناصر الدين، عادل يعقوب (2022)، الاستراتيجية (منهج الممارسة المتكاملة (طبعة ثالثة) عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- [9] ياسين، سعد غالب (2010) الإدارة الاستراتيجية، الطبعة العربية، عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- [10] الرسائل والأطاريح:
- [11] أبوبكر، حسين أبوبكر محمد (2021)، أثر نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الاسبقيات التنافسية من خلال إدارة سلسلة التوريد (دراسة ميدانية في مصانع المياه المعبأة في اليمن)، (دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [12] أبو حلوب، مهند محمد عرفه سالم، (2015) التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالابتكار التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الخاص الإنتاجي الصناعي الفلسطيني والاستراتيجية الوطنية للتصدير، (ماجستير) جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- [13] آسيه، بن أحمد (2017) أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة (دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس)، (دكتوراه)، جامعة الجبلاني اليايس - سيدي بلعباس - الجزائر.
- [14] البشاري، نجيب محمد يحيى محمد (2019)، أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال رأس المال البشري (دراسة ميدانية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية)، (دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [15] تبيدي، محمد حنفي محمد نور (2010). أثر الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، (دكتوراه) جامعة النيلين، السودان.
- [16] الديراوي، بشير سليمان (2021)، أثر التخطيط الاستراتيجي في التشبك الإداري (دراسة ميدانية البنك الوطني الإسلامي - قطاع غزة)، (رسالة ماجستير)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- [17] الدجني، اياد علي (2011) دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي (دراسة وصفية تحليلية في الجامعات الفلسطينية)، (دكتوراه)، جامعة دمشق، سوريا.
- [18] الدوادية، رحمة بنت علي بن خماس (2022)، أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز المنافسة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (دراسة ميدانية على محافظة جنوب الشرقية) (ماجستير)، جامعة الشرقية، مصر.
- [19] الحبابي، محمد حسين (2018)، العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة العمليات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية لشركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية)، (دكتوراه)، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية.
- [20] الحزيرات، أحمد (2015د)، أثر الخطة الاستراتيجية على الأداء العملي في ضوء القدرات التنافسية للشركات (دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية بالأردن)، ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- [21] خان، محمد ناصر (2021)، مس أهمية بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة: مؤسسة صناعات كوابل - بسكرة)، (دكتوراه) جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- [22] سعيد، هزاع فيصل قائد (2020)، أثر الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المرونة الاستراتيجية (دراسة ميدانية في الجامعات الاهلية في اليمن)، (دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [23] صبرينه غنامي، ليلي سلطاني (2021)، أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية (دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري) مطاحن الحضنة) بالمسيلة)، (رسالة ماجستير)، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر.
- [24] طه، نادية طيفور عبدالدائم (2019)، الدور المعدل للتغيير التنظيمي في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية (دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم)، (دكتوراه)، في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات العليا، السودان.
- [25] الطروانه، اسيل رأفت (2023)، أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان (ماجستير) جامعة مؤتة، عمان، الأردن.

- [26] عبد العزيز، سلطان حسن (2016)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة، (دراسة حالة شركة يمن موبايل) (رسالة ماجستير)، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [27] عبد الحميد، حنان محمد عمر (2021)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تعزيز التنافسية (دراسة حالة: جامعة افريقيا العالمية)، (ماجستير)، جامعة افريقيا العالمية - كلية العلوم الإدارية - السودان.
- [28] عثمان، داود عبدالله محمد (2017)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات الاتصالات العامة بالسودان، (ماجستير)، جامعة النيلين - كلية الدراسات العليا - السودان.
- [29] علمي، ياسين علي (2013)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في أداء المنظمات (دراسة ميدانية لآراء عينة من الموظفين في ميناء جيبوتي)، (رسالة ماجستير) جامعة عدن، الجمهورية اليمنية .
- [30] عمر، حسن محمد عبدالله مهدي (2019)، التخطيط الاستراتيجي وأثره في أداء الجامعات اليمنية من خلال المرونة الاستراتيجية (دراسة ميدانية ) ، (دكتوراه ) ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [31] العواودة، جميلة أديب أحمد (2018)، دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين (دراسة حالة شركة التأمين الوطنية) (ماجستير)، جامعة القدس - القدس - فلسطين.
- [32] العماري، عبد الكريم علي ناجي (2017) أثر التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية، (ماجستير)، جامعة الاندلس، صنعاء الجمهورية اليمنية.
- [33] عبد الحميد، انس رفعت (2018)، أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان)، ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- [34] الغشمي، منى (2019)، أثر التدريب وفق المواصفة الدولية (ISO 10015) في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أداء العاملين (دراسة ميدانية في شركات الهاتف
- النقل بأمانة العاصمة صنعاء)، (دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء ، الجمهورية اليمنية .
- [35] نورجي، فاطمة الزهراء (2020)، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية (بالتطبيق على مجموعة من المؤسسات الجزائرية )، (دكتوراه ) ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر .
- [36] الأبحاث المحكمة:
- [37] أحمد، محمد مختار ابراهيم، هدى علي عبد الواحد (2019)، الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، (بالتطبيق على شركات التأمين بولاية شمال كردفان - مدينة الأبيض- السودان)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد (20) العدد (1) ص (15-70).
- [38] أبو ردن، إيمان بشير محمد، والعنزي دلال شكير محمد (2017)، المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، (بحث محكم) جامعة مجلة دهوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد (20) العدد(2) (237-274) .
- [39] ابن لغصيم، سعود بن عبدالله عواد؛ والزعبي، خالد يوسف محمد (2020)، " أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق - مصر، المجلد (42)، العدد (2)، ص (204-247).
- [40] ابن خليفة، أحمد، وعموري، فادية، والعباسي رمزي (2019)، فعالية التخطيط الاستراتيجي في تحسين المؤسسات الصناعية، (دراسة حالة: مجمع عموري - بسكرة - الجزائر، المجلة العربية للإدارة) مج(39) ع(3) (247-254).
- [41] التلباني، نهاية عبدالهادي، والأعاد مروان سليم، شراب ساند حسن (2012)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية، (دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظة غزة)، مجلة جامعة الأزهر بغزة مج (14) ع (2) ص(209-248) .

- [42] التميمي، صلاح علي (2018)، ديناميكية التخطيط الاستراتيجي وأثره في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركة الخطوط الجوية الليبية طرابلس)، مجلة الجامعي (علمية محكمة) جامعة الزيتونة العدد (27) ص(15-118).
- [43] ثابت، محمد أحمد علي (2017)، صناعة الإسمنت المستدامة في اليمن، مجلة الاقتصاد، كلية الاقتصاد، جامعة عدن، العدد (8) ص (13-50).
- [44] رضا الخلف، نضال محمد، ومهيبي، صفاء محمود (2019)، دور تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (42).
- [45] الجعفري، محمد التاجي، ومحمد عامر عبادي فقير (2019)، أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على دعم الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، (دراسة حالة قطاع الصناعات الدوائية في السودان 2014-2019) المجلة العربية للإدارة والدراسات الإنسانية، المجلد الثالث - العدد (10) (1-29).
- [46] الحنيطي، أحمد يوسف، القعيد مرزوق عايد (2019)، أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج (15) ع (1) ص(1-20).
- [47] الشنطي، محمود عبدالرحمن، والجيار، مدحت حمدي (2020)، الرقابة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الاسراء، فلسطين، مجلد (29)، العدد (1)، ص(130-163).
- [48] العجمي، حمد عامر (2021)، أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية (الدور الوسيط لعناصر المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الكويتية) المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (19) (410-433).
- [49] علي، هشام فوزي عباس (2020)، العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة بالتطبيق على البنوك المصرية - المجلة العلمية للدراسات، المجلد (11) العدد (4)، ص (117-166).
- [50] فنجان، محمد رحمة (2018). التغير الاستراتيجي وأثره في خلق ميزة تنافسية للمنظمات: بحث ميداني في عدد من الكليات الأهلية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي السابع، ص (175-202).
- [51] كوثر، بلحوث، بن تريح بن تريح (2021)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، المجلد (15) العدد (1).
- [52] موسى، عيسى عبد الباقي (2020م)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بجودة الأداء في المؤسسات الصحفية المصرية المجلة العلمية لبحوث الصحافة، العدد (15) (59-125).
- [53] المواضي، وأبوقاود، غازي (2022)، أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية، جامعة مؤتة للبحوث والدراسات) المجلة (37) العدد (4) ص (209-246).
- [54] مهلهل، كواكب علي (2022)، دور التكاليف البيئية في تحقيق الميزة التنافسية في الوحدات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد (72)، 2023، ص (189-218).
- [55] المدهون، خالد محمد (2020)، أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في فلسطين، مجلة دراسات الأعمال والإدارة، جامعة فلسطين، قطاع غزة، مجلد (2)، العدد (2).
- [56] ليلي، بوحديد، الهام يحيوي (2018)، دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية، (دراسة حالة) مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات العدد (43) المجلد (1) (221-234).
- [57] لطيف، رشا نوري، وعبد، قاسم إبراهيم (2019)، الإدارة اللوجستية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: بحث استطلاعي تحليلي من وجهة نظر العاملين في بعض شركات الاتصالات العراقية، جامعة الفلوجة - كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (11)، العدد (26).

- American Journal Management and Information Systems ,(4)2.
- [12] Jackson K. Maingi, Zachary B. Awino, Peter O.K Obonyo, Ganesh P.P Pokhatiyal (2019) The Mediating Influence of Employee Behavior on the Relationship Between Strategic Planning and Competitive Advantage of large Manufacturing Firms in Kenya . European Journal of Business and management, vol.(11) No (8),
- [13] Jorge Antonio, Barbosd Ferreira, Arnaldo. Coelho, Laodiceia Amorim Weersma (2019) The Mediating Effect of Strategic Orientation Innovation Capabilities and Managerial Capabilities among Exploration, exploitation Competition advantage and Firm's Performance. Contadina administration 64(SPE1),0-0.
- [14] Kharroub, A.O.D., & Mustafa, cOthman Mansour, M. (2019). The Impact of Strategic Planning in Palestinian Municipalities on the Quality of Service Provided to Its Citizens. International Research , 12(5), 69-85.
- [15] Naliaka, v.w.& Namusonge, G.mS.(2015). "Role of Inventory Management on Competitive advantage among Manufacturing firms in Kenya: A Case Study of UNGA Group Limited "International Journal of Academic Research in Business & Sciences, 5(5), pp.87-104.
- [16] Sri Handayani & Yosevin& Karnawati (2019) Achieving Competitive Advantage Through Intellectual Capital. Annual International Conference on Accounting Research (AICAR 2019),54-58.
- [17] Sigalas ,Ch.,(2015). Developing a measure of competitive advantage. a Journal of Strategy and Management, 6(4),320-342.
- [18] Salazar, R.,M.(2021). The effect of supply chain management processes on competitive advantage and organizational performance (Unpublished Master thesis). Air University .
- [19] Russell, S.a & M.,Harvey .(2014). Competitive Priorities of manufacturing firms in the Caribbean, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), (16)1.,72-82 .
- [20] Wahid Damilola Olanipekun , Mathew Adakunle Abioro ,Lanre Fatai Akanni Olaleve (2015) Impact of Strategic Management on Competitive advantage and organizational performance – Evidence from Nigerian batting company .Journal of Policy and development Studies 9 ,(2),185-198.
- [58] بلحاج ، إبراهيم قاسم (2023)، دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي : دراسة ميدانية في إدارة الخدمات الصحية الزاوية ، مجلة الدراسات الاقتصادية – كلية الاقتصاد – جامعة سرت ، ليبيا ، المجلد (6) ، العدد (2) ، ص (31-1) .
- ثانياً: المراجع الأجنبية:**
- [1] Arthur Jk.Bore (2021) Effect of Innovation on the Competitive Advantage of Cement Manufacturing Companies in Kenya :A case of Bamburi Cement limited .United States International University –Africa.
- [2] Awwadl & Al Khattab Adel & Anchor, (2016). Competitive Priorities and Competitive Advantage in Jordanian Manufacturing, Journal of Service Science and Management, (6)9
- [3] Ali , Beyad Jamal & Anwar , Govand (2021).Self Leadership Skills as intangible Advantage , Goangcheng Kexue Yu Jish , Advanced Engineering Science , Vol 46, No , Issue .1
- [4] Beach,R.(2004). "Adopting Internet technology in manufacturing: a strategic perspective. Production Planning Control,15(1), 80-89.
- [5] Chahal,H., & Bakshi, P.(2015). Examining Intellectual capital and competitive advantage relationship: Role of innovation and organizational learning. International Journal of Bank Marketing, 33(3),376-399.
- [6] Chen,S,Wu ,S,Mao,C.,&Li,B.(2017). "Strategic Adjustment Capacity, Sustained Competitive Advantage, and firm Performance: An Evolutionary Perspective on Bird Flocking and firm Competition. Mathematical Problems in Engineering 2017.
- [7] David. F.(2011). Strategic Management: Concept & Cases. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- [8] Diab, S.M. (2019). Using the competitive dimensions to achieve competitive advantage: A study on Jordanian Private hospitals. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol (4).No.(9), 138-150.
- [9] Fallah Haghghi, Negin, Mahmoudi, Maryam, Bijani.(2018)."Barriers to Entrepreneurship Development in Iran's Higher Education " , A Qualitative Case study , Interchange : A Quarterly Review of Education, v49,n3 .
- [10] Hermas Kornelius, Hendrawan Supratikno ,Innocentius Bernarto , Anton (2021) Strategic Planning and Firm Performance: The mediating role of Strategic maneuverability. Journal of Asian Finance Economics and Business. 8(1), 479-486.
- [11] Hakan, B.(2019).A Practical Approach for Determining the Advantages of a Business ,