



## أثر التخطيط الإستراتيجي علي القدرة التصديرية لشركات إنتاج الزيوت النباتية: الدور الوسيط للقدرة التنافسية

هاني علي عبيد<sup>١</sup>، . ماجدة محمد رفعت<sup>١</sup>، علي حسين صالح<sup>١</sup>، عمار فتحي موسى<sup>٢</sup>

١ - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

٢ - كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

### الملخص

يؤثر تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مختلف الشركات علي أدائها وقدراتها التنافسية والإنتاجية، كما أنه يعزز من بقاء واستمرار تلك الشركات في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها بيئة العمل. هدفت هذه الدراسة إلي تقييم الدور الوسيط للقدرة التنافسية في العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والقدرة التصديرية لشركات إنتاج الزيوت النباتية. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتوزيع ٣٥١ استمارة علي عينة من المسؤولين في تلك الشركات (رؤساء مجلس الإدارة، ومديري الإدارة، والمديرين التنفيذيين، ورؤساء الأقسام). وقد اعتمدت الدراسة في تحليل بياناتها علي ٢٣١ استمارة فقط باستخدام برنامجي SPSS V.24 و AMOS V.24. وقد توصلت النتائج إلي أن وجود تأثير معنوي وإيجابي للتخطيط الإستراتيجي علي القدرة التنافسية والقدرة التصديرية. وتوصل البحث أيضاً أن القدرة التنافسية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والقدرة التصديرية. وأوصت الدراسة بضرورة دراسة الفرص التصديرية الضائعة في الأسواق الخارجية، والعمل علي استغلال تلك الفرص، والتوسع فيما تقدمه تلك الشركات من منتجات تلبي احتياجات الأسواق الخارجية.

**كلمات داله:** التخطيط الإستراتيجي، القدرة التنافسية، القدرة التصديرية، الزيوت النباتية.

### Abstract:

The application of strategic planning in various companies affects their performance, competitiveness and productivity, as well as enhances the survival and continuity of these companies in light of the intense competition in the work environment. This study aimed to assess the mediating role of competitiveness in the relationship between strategic planning and the export capacity of vegetable oil production companies. To achieve the aim of the study, the researcher distributed 351 questionnaires to a sample of officials in these companies (heads of the board of directors, directors of management, executives, and heads of departments). The study relied on analyzing its data on 231 questionnaires only using the programs SPSS V.24 and AMOS V.24. The results concluded that there is a significant and positive impact of strategic planning on competitiveness and export capacity. The research also found that competitiveness plays a partial mediating role in the relationship between strategic planning and export capacity. The study recommended the necessity of studying the lost export opportunities in foreign markets, working to exploit those opportunities, and expanding the products offered by these companies that meet the needs of foreign markets.

**Key worde:** strategic planning, competitiveness, export capacity, vegetable oils.

يعيش العالم خلال الفترة الحالية حالة جديدة تتميز بتغير أمور كثيرة، حيث نجد أن المنظمات أصبحت تمارس عملها في بيئة عالمية مفتوحة تتميز بالتغيرات والتطورات السريعة. كما أن نجاح واستمرار ونمو المنظمة في السوق يتوقف علي ما تمتلكه من موارد وإمكانيات تعزز من قدراتها التنافسية، وتجعلها صامدة أمام منافسيها (AI-Romeedy, 2019a). وتتطلب الظروف البيئة المتغيرة منظمات لديها قدرة تنافسية عالية، وتستطيع استغلال كافة مواردها بشكل أمثل، واستغلال الفرص المتاحة، وكسب رضا وثقة العملاء، وتعظيم حجم حصتها السوقية رغم كل التحديات التي تواجهها في السوق (AI-Romeedy, 2019b,c). وتتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار، بما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية، والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج، ورفع مستوى الأداء، وتحسن مستوى معيشة المستهلكين عن طريق تخفيض التكاليف والأسعار (صالح وآخرون، ٢٠١٦).

ويعد التصدير أحد الجوانب الهامة في اقتصاديات الدول، وأحد مصادر الدخل الأجنبي الهامة. وتسعى الكثير من الدول إلى تنمية صادراتها رغبةً منها في سد العجز في الميزان التجاري، وزيادة الدخل القومي، ودعم ميزان المدفوعات. وقد اتجهت مصر منذ فترة إلى اتخاذ العديد من الإجراءات التي من شأنها دعم وتعزيز صادراتها من خلال إزالة العقبات التي تعوق تنمية صادراتها. وقد أصبحت قضية التصدير أحد محاور السياسات الاقتصادية في مصر مؤخراً (فريخ ومنير، ٢٠١٩). وبناءً على ذلك؛ فقد أصبح التخطيط الاستراتيجي إحدى عناصر نجاح الكثير من المنظمات الحديثة، خاصة في بيئة العمل شديدة التنافسية. وقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي في مختلف المنظمات علي اختلاف أنواعها، فقد ساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين وتطوير أداء المنظمة الكلي، وزادت قدراتها التنافسية بشكل كبير. وقد زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي نتيجة مساهمته في وضوح الرؤية المستقبلية للمنظمات، واستشكاف كافة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة علي أداء المنظمة، واستغلال إمكانيات وقدرات المنظمة بشكل أمثل. وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في مساعدة مديري المنظمات على التفكير الاستراتيجي بشكل مختلف، وزيادة قدرات المنظمة على التعامل مع التحديات والتهديدات التي تواجهها في بيئة العمل، بجانب مواكبة التغيرات والتطورات السريعة في بيئة العمل والتي تؤثر على أداء المنظمة، وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمة (عزت، ٢٠١٦).

### مشكلة الدراسة

تتسم بيئة العمل اليوم بالتغيرات السريعة والمتلاحقة، بجانب شدة المنافسة، والعولمة، والتطورات التكنولوجية السريعة والهائلة، وكذلك التحول من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد المعرفة، والتكتلات الاقتصادية والتغيرات في الأسواق العالمية، والاندماجات والاستحواذ، وتغير متطلبات سوق العمل. وهذا ما يفرض على المنظمات ضرورة الأخذ بأسلوب التخطيط الاستراتيجي بشكل مستمر، حيث أدت تلك المتغيرات إلى حدوث تغيرات هيكلية في آليات صياغة الإستراتيجيات داخل المنظمات لضمان بقاؤها واستمرارها في بيئة العمل شديدة التنافسية. وبناءً على ذلك تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة علي التساؤلات التالية:

١. هل هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والقدرة التنافسية والقدرة التصديرية في شركات إنتاج الزيوت النباتية؟
٢. هل تلعب القدرة التنافسية دوراً وسيطاً في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والقدرة التصديرية في شركات إنتاج الزيوت النباتية؟

### ٥/١- أهمية الدراسة

#### الأهمية العلمية

تستمد الدراسة أهميتها العلمية من خلال ما يلي:

- أهمية موضوع التخطيط الاستراتيجي كونه أحد الموضوعات التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل الخبراء والباحثين في مجال الإدارة. فالتخطيط الاستراتيجي يعد أحد الدعام الأساسية لنجاح أية منظمة خاصة في بيئة العمل سريعة التغير وشديدة التنافسية.

- تعد القدرة التنافسية أحد محددات نجاح أى منظمة واستمرارها وبقائها في بيئة العمل، نظراً لارتباطها بقدرة المنظمة علي التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، ومواجهة كافة التحديات التي تفرضها بيئة العمل، وتعزيز قدرة المنظمة علي الصمود أمام المنافسة القوية.
- محاولة لفت الانتباه إلي ضرورة زيادة الاهتمام بتطبيق التخطيط الإستراتيجي وأهميته الكبيرة في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات بشكل عام، وشركات صناعة الزيوت النباتية بشكل خاص.
- تعد هذه الدراسة إضافة إلي الدراسات العربية بشكل عام والمصرية بشكل خاص في مجالات التخطيط الإستراتيجي والقدرة التنافسية والقدرة التصديرية.
- تشكل الدراسة إطاراً معرفياً للباحثين والأكاديميين المهتمين بموضوع التخطيط الإستراتيجي يمكن الاستفادة به مستقبلاً عن إجراءات دراسات وبحوث تتعلق بهذا الموضوع.
- ندرة الدراسات التي تناولت تطبيق التخطيط الإستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية والقدرة التصديرية لشركات صناعة الزيوت النباتية.

#### الأهمية العملية

- تستمد الدراسة أهميتها العملية من خلال ما يلي:
- إبراز تأثير تطبيق التخطيط الإستراتيجي علي كل من القدرة التنافسية والقدرة التصديرية لشركات صناعة الزيوت النباتية، ومن ثم يمكن الاعتماد علي نتائج هذه الدراسة في تطوير ممارسات التخطيط الإستراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية والتصديرية لهذه الشركات.
  - يستفيد مديرو شركات صناعة الزيوت النباتية في التعرف علي أهمية تطبيق التخطيط الإستراتيجي، وتأثيراته المختلفة علي مختلف المخرجات التنظيمية مثل الأداء، والقدرة التنافسية، والقدرة التصديرية، ومن ثم الاتجاه إلي تطبيق التخطيط الإستراتيجي بشكل كامل.
  - تفيد نتائج تلك الدراسة في مساعدة مديري شركات صناعة الزيوت النباتية في التعرف علي درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي، ومن ثم العمل علي تعزيز تطبيقه لمزيد من الاستفادة للشركة والعاملين معاً.

#### **أهداف الدراسة :**

- يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في تقييم أثر تطبيق التخطيط الإستراتيجي علي القدرة التصديرية لشركات صناعة الزيوت النباتية في وجود القدرة التنافسية كمتغير وسيط.
- وينقسم هذا الهدف إلي عدة أهداف فرعية علي النحو التالي:
- التعرف علي ماهية التخطيط الإستراتيجي والقدرة التنافسية، والتصدير.
  - استعراض أهم مؤشرات التصدير في مصر، وصناعة الزيوت النباتية.
  - تحليل العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والقدرة التنافسية والقدرة التصديرية.
  - دراسة أثر تطبيق التخطيط الإستراتيجي علي القدرة التصديرية لشركات صناعة الزيوت النباتية في وجود القدرة التنافسية كمتغير وسيط.

#### **فروض الدراسة :**

- تلعب القدرة التنافسية دوراً وسيطاً في العلاقة بين تطبيق التخطيط الإستراتيجي والقدرة التصديرية لشركات إنتاج الزيوت النباتية.
- وينقسم هذا إلي ثلاث فروض فرعية علي النحو التالي:
- ١/٧ - يؤثر تطبيق التخطيط الإستراتيجي علي القدرة التنافسية لشركات إنتاج الزيوت النباتية.
  - ٢/٧ - يؤثر امتلاك شركات إنتاج الزيوت النباتية للقدرة التنافسية علي قدراتها التصديرية.
  - ٣/٧ - يؤثر تطبيق التخطيط الإستراتيجي علي القدرة التصديرية لشركات إنتاج الزيوت النباتية.

#### **الإطار النظري**

**أولاً: التخطيط الإستراتيجي**  
**مفهوم التخطيط الإستراتيجي**

يعد مفهوم التخطيط الإستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي انتشرت بشكل كبير في مختلف المنظمات سواء كانت الكبيرة أم المتوسطة بهدف الوصول إلى غايتها وأهدافها بنجاح. (مصطفي، ٢٠١٧). وذكر الأكلبي (٢٠١٧) أن التخطيط الإستراتيجي هو مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة في إطار خطة المنظمة لاستغلال كافة مواردها بشكل أمثل في اقتناص الفرص المتاحة في بيئة العمل، وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات التي تواجه المنظمة في بيئة العمل. ويرى عون وآخرون (٢٠١٨) أن التخطيط الإستراتيجي هو تلك العملية التي تسبق تنفيذ أهداف المنظمة، وتمثل نقطة البداية عند وضع الأهداف، فهو إحدى العمليات أو الوظائف الإدارية التي يقوم بها المدير بالإشتراك مع العاملين في أي منظمة، ويتم فيها تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، والفترة الزمنية المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، ووضع الخطط والبرامج لتحقيق هذه الأهداف. كما أن التخطيط الإستراتيجي يعتبر عملية منظمة ومحددة ومرتبطة تقوم على تحديد المعلومات المطلوبة، وكيفية الاستفادة بها في ضوء النتائج المستقبلية المتوقعة (Elbanna et al., 2016). والتخطيط الإستراتيجي هو ذلك الإطار الفكري العام والمتكامل، الذي تشارك فيه جميع المستويات الإدارية، من خلال تحليل البيئة الحالية والمستقبلية، وتقييم القدرات الذاتية، وصياغة رسالة المنظمة، وأهدافها العامة، ونتائج التحليل والتقييم، واختيار الإستراتيجية العامة، والإستراتيجيات الفرعية، ووضع السياسات والبرامج والخطط القادرة على تحقيق أهداف ورسالة المنظمة في ظل افتراضات تخطيطية محددة (Al Shobaki et al., 2016).

### أهمية التخطيط الإستراتيجي

لم يعد التخطيط الإستراتيجي قاصراً على المجالات الاقتصادية والسياسية، وإنما أصبح له أهمية كبيرة في المجالات الإدارية والإدارة الإستراتيجية (المغربى، ٢٠٠٤). وظهرت أهميته استجابةً للمتغيرات والمتطلبات المستمرة في بيئة العمل الخارجية لكافة المنظمات والتي تمثل تهديداً لها. ويسعى التخطيط الإستراتيجي إلى تحويل المنظمة لخططها وسياساتها الإستراتيجية إلى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات سهلة التنفيذ (Irer and Deya, 2019). ومن الأسباب التي دعت إلى الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي أنه عملية منظمة تركز على تكامل وتوافق آراء كافة العاملين بالمنظمة حول أولوياتها، ورؤيتها ورسالتها، وكيفية استغلال مواردها المالية والبشرية والمادية لتحقيق أهدافها (النصير، ٢٠١٧).

ويعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد أهم الاتجاهات التي برزت في مختلف المنظمات في الفترة الأخيرة، نظراً لارتباطه بمستقبل المنظمة (العناتي وآخرون، ٢٠١٨)، وبيئتها الداخلية والخارجية (Zaki and Al-Romeedy, 2019)، وكذلك ارتباطه بمستويات ومعايير الأداء المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية، ونموها وتطورها باستمرار، واستدامة ميزتها التنافسية (Teixeira and Junior, 2019). ويعد التخطيط الإستراتيجي أحد الأدوات التي تستخدمها المنظمات في الانتقال من التخطيط الروتيني إلى التخطيط المستدام الذي يساهم في زيادة القدرات التنافسية للمنظمات، وزيادة قدرتها على التعامل مع التحديات والمتغيرات السريعة في بيئة العمل (حمود، ٢٠١٩).

كما يساهم التخطيط الإستراتيجي في توضيح رؤية ورسالة المنظمة، وما تصبو إليه المنظمة، حيث أن التخطيط الإستراتيجي يضع المنظمة في بداية الطريق الذي تسعى للوصول إلى نهايته (مصطفي، ٢٠١٧). كما أنه يعزز عملية اتخاذ القرارات الصحيحة المرتبطة بكيفية استغلال الموارد المالية والبشرية والمادية ووضع أولوياتها المرتبطة بمستقبل المنظمة مثل: ما هي مكانه المنظمة الحالية؟، ما المكانة التي تطمح إليها المنظمة في المستقبل؟، كيف تصل المنظمة إلى هذه المكانة؟، وكيف للمنظمة أن تتحقق من نجاحها؟ (Angulo et al., 2014).

### ثانياً: القدرة التنافسية

#### مفهوم القدرة التنافسية

اكتسب مفهوم القدرة التنافسية أهمية كبيرة في مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال. كما أن هناك اختلافات واضحة في تعريف القدرة التنافسية، نظراً لكثرة العوامل والمؤشرات المرتبطة بها (نعمون وسريدي، ٢٠١٧). وتشير القدرة التنافسية إلى قدرة قطاع ما على المنافسة في الأسواق الخارجية، وذلك عن طريق زيادة حصته السوقية، والمحافظة على حصته في السوق المحلي في ظل نظم التجارة التنافسية المفتوحة (بشير، ٢٠١٧). وعرفها Delgado (٢٠١٦) على أنها القدرة التي تمتلكها المنظمة فيما يتعلق بتميزها وتفوقها على المنافسين في المنتجات المقدمة من حيث الجودة والسعر وتوفرها في الوقت المناسب، والإبداع والقدرة على التغيير السريع،

بجانب قدرة تلك المنظمة علي تلبية احتياجات العملاء وخدمتهم بشكل يحقق رضاهم ويزيد من ولائهم للمنظمة. ويرى الإمام والفيتوري (٢٠١٨) أن القدرة التنافسية هي قدرة المنظمة علي تصميم وإنتاج وتسويق منتجاتها بشكل يشبع احتياجات قطاعات السوق المستهدفة بالكامل، ويحقق رضاهم، بجانب مواكبة كل التغيرات في سوق العمل بكفاءة وفاعلية.

وأضاف قاشي وخلفاوي (٢٠١٢) بأن القدرة التنافسية يمكن تعريفها بأنها قدرة المنظمة علي منافسة المنظمات التي تعمل في نفس المجال ونفس السوق، وتنتج نفس المنتجات أو منتجات بديلة تلبي نفس الاحتياجات، وذلك من خلال توافر مجموعة من العوامل المتكاملة كالقدرات الإبداعية، والقدرات الإنتاجية، والكفاءة التسويقية، ومدي قدرة المنظمة علي التعامل مع التغيير المستمر والتطوير والتجديد وفقاً للظروف المحيطة بالمنظمة.

### أسباب الاهتمام بالقدرة التنافسية

أصبح تعزيز المنظمة لقدرتها التنافسية ضرورة حتمية، وذلك نتيجة للتطورات السريعة والكبيرة التي شهدتها الاقتصاد العالمي، والتي منها تحرير التجارة الدولية، والتطورات التكنولوجية الهائلة، والعولمة، والتحول نحو الاقتصاد المبني علي المعرفة والمعلومات (Höllig et al., 2020). فقد أصبحت المنظمات في حاجة إلي تعزيز موقفها التنافسي في سوق العمل، من خلال تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات عملائها، وتضمن تفوقها علي منافسيها، وزيادة حصتها السوقية، وتحقيق عائد أعلى من منافسيها، وضمان بقائها واستمرارها (Triantafyllou, 2014). وأضاف رفرافي (٢٠١٤) بأن الأسباب التي دفعت المنظمات للاهتمام بتعزيز قدراتها التنافسية تتمثل فيما يلي:

- تعدد وكبر حجم الفرص المتاحة أمام المنظمات سواء في الأسواق المحلية أو الإقليمية أو الدولية خاصة بعد تحرير التجارة وافتتاح الأسواق.
- توافر المعلومات عن الأسواق، وسهولة الوصول إليها، ومتابعة ومواكبة كافة التغيرات في تلك الأسواق نتيجة التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذلك تطور وسائل وأساليب بحوث الأسواق.
- الاتصالات الفعالة وسهولة تبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة، وكذلك داخل إدارات وأقسام المنظمة الواحدة، نتيجة توافر أنظمة الاتصالات الحديثة، ونظم المعلومات المتطورة.
- الاندماجات والتحالفات بين المنظمات العملاقة.
- التوسع الكبير في نتائج الأبحاث والتطورات التكنولوجية الهائلة، والاتجاه إلي الإبداع والابتكار كعامل مؤثر في إدارة ونجاح المنظمات.
- التنافس الكبير في مستويات جودة المنتجات والخدمات، وسهولة دخول منافسين جدد إلي الأسواق أدت إلي تحول سوق العمل إلي سوق مشتريين، وأصبح فيه العملاء هم أصحاب القوة الحقيقية في نجاح أو فشل المنظمات من خلال اتجاههم للمفضلة والاختيار ما بين مختلف المنتجات والسلع لتلبية احتياجاتهم بأقل سعر ممكن وبأعلى جودة متوفرة.

### ثالثاً: القدرة التصديرية للزيوت النباتية المصرية

#### مفهوم التصدير

يعد التصدير أحد أشكال الدخول إلي الأسواق الدولية، وبالتالي فهو يحظى بأهمية كبيرة لدي الاقتصاديين قديماً وحديثاً، وكذلك مستقبلاً. وقد تعددت الآراء التي تناولت مفهوم التصدير، نظراً لتعدد أبعاده وجوانبه وما يرتبط به من عوامل (بخيت، ٢٠١١). ويُقصد بالتصدير أيضاً عدد من الطرق والأساليب والمهام التي تقوم بها المنظمة لتوصيل سلعها ومنتجاتها إلي الأسواق الدولية، من خلال عمليات معقدة تتطلب العديد من التخصصات كالتسويق، والتأمين، والنقل، والتمويل، والتخزين، وهو ما يحتاج إلي الاستغلال الأمثل لكافة موارد وإمكانيات المنظمة (بن ساعد، ٢٠١٦). كما يمكن تعريف التصدير بأنه القدرة التي تمتلكها الدولة ومنظماتها لتحقيق تدفقات سلعية وخدمية ومعلوماتية ومالية وثقافية وسياحية وبشرية إلي الأسواق الدولية المختلفة، بهدف تحقيق أهداف التصدير المتمثلة في تحقيق الأرباح الكبيرة، والتوسع والانتشار الدولي، وتحقيق القيمة المضافة، وخلق المزيد من فرص العمل وفرص الاستثمار، والانخراط في الثقافات الأخرى، والتعرف علي كافة أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تلك الأسواق (النجار، ٢٠٠٨).

## واقع التصدير في مصر

تشكل التجارة الخارجية أحد أبرز محاور الاقتصاد المصري، وخاصة زيادة حجم الصادرات، وتحسين قدراتها التنافسية التصديرية في الأسواق العالمية. وتعد الصادرات المحرك الرئيسي للإنتاج، ومصدراً أساسياً من مصادر النقد الأجنبي، وخلق فرص العمل (فواز وسليمان، ٢٠١٦). وقد اتجهت الدولة المصرية إلى تنفيذ عدد من الإجراءات والسياسات المحفزة لزيادة الصادرات المصرية، والتي تتضمن إصدار التشريعات والقوانين الداعمة لمناخ الأعمال، ومراجعة التشريعات المنظمة لقانون ولائحة الاستيراد والتصدير، وتبسيط إجراءات الاستيراد والتصدير، وتطوير عمل المؤسسات المعنية بتنمية الصادرات، وإعادة هيكلتها لضمان تبسيط إجراءات التنفيذ، وتوضيح الاختصاصات، والتحول نحو التكامل لضمان الكفاءة والفاعلية في أداء هذه المؤسسات من خلال مؤشرات أداء محددة قابلة للمتابعة والتقييم (حسين، ٢٠١١).

وتظل الصادرات أحد المصادر الأساسية للعملة الأجنبية، حيث تفوق الصادرات المصرية تحويلات العاملين من الخارج، و٢,٧ مرة من السياحة، و٣,١ مرة من الاستثمار الأجنبي المباشر، و٣,٧ مرة من عائدات قناة السويس وفقاً لبيانات عام ٢٠١٤/٢٠١٥. وهذا يوضح الأهمية الكبيرة للصادرات المصرية كمصدر رئيسي للنقد الأجنبي. كما تتنوع الصادرات المصرية وتشمل كتب ومصنفات فنية، وجلود وأحذية، وأثاث، ومنتجات طبية ودوائية، ومفروشات، وغزل ومنسوجات، وملابس جاهزة، ومنتجات يدوية، وحاصلات زراعية، ومنتجات هندسية وإلكترونية، ومنتجات غذائية، وكيمياويات وأسمدة، وأخيراً مواد البناء (وزارة التجارة والصناعة، ٢٠١٥).

## تطور الإنتاج المحلي من الزيوت النباتية

بلغت أعلى كمية من الإنتاج المحلي من الزيوت النباتية ٢٤٨ ألف طن عام ٢٠٠٧، وبلغت أقل كمية ١٥٨ ألف طن عام ٢٠١٥. كما يبرز الجدول تذبذب إنتاج زيت بذور فول الصويا بين الصعود والهبوط، حيث بلغ أعلى إنتاج ١٦٧ ألف طن عام ٢٠٠٧، في حين بلغ أقل إنتاج ٨٤ ألف طن عام ٢٠١٢. كما انخفضت كمية الإنتاج من زيت بذور القطن من ٧٥ ألف طن عام ٢٠٠٦ إلى ١٤ ألف طن عام ٢٠١٦ بنسبة ٨١,٣%. أما بالنسبة لكمية الإنتاج من زيت عباد الشمس؛ فقد زادت كمية الإنتاج من ٩ آلاف طن عام ٢٠٠٦ إلى ٣٢ ألف طن عام ٢٠١٢ بنسبة ٢٥٥,٦%، ثم انخفضت إلى ١١ ألف طن عام ٢٠١٦. كذلك انخفضت كمية الإنتاج من زيت الذرة من ٢١ ألف طن عام ٢٠٠٦ إلى ١٠ آلاف طن عام ٢٠١٦ بنسبة ٥٢,٤%.

## تطور التجارة الخارجية والميزان التجاري للزيوت النباتية

يقيس الميزان التجاري مجمل الفرق بين الصادرات والواردات الخاصة بالسلع والخدمات في دولة ما خلال فترة معينة، فإذا رجحت كفة الصادرات على كفة الواردات فإن هذا يشير إلى أن الدولة تحقق فائضاً في الميزان التجاري، وإذا رجحت كفة الواردات على كفة الصادرات فهذا مؤشر على أن الدولة تعاني من عجز في الميزان التجاري (الشتلة والدغدي، ٢٠١٢). ووفقاً الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (٢٠١٨)؛ فهناك تذبذب في العجز في الميزان التجاري للزيوت النباتية، حيث بلغ أعلى كمية عجز ١٥٣٧ ألف طن عام ٢٠١٦، وبلغت أقل كمية عجز في الميزان التجاري ٣٨٨ ألف طن عام ٢٠٠٧.

## الدراسة الميدانية

## منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي لوصف موضوع الدراسة وصفاً شاملاً ودقيقاً من خلال جمع البيانات وتحليلها حول تقييم درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في شركات إنتاج الزيوت النباتية، وتقييم القدرة التنافسية لتلك الشركات، وتقييم القدرة التصديرية، والسياسات البيئية في شركات إنتاج الزيوت النباتية. كما اعتمدت الدراسة علي إجراء الدراسة الميدانية علي عينة من مجتمع الدراسة للوصول إلي نتائج قابلة للتعميم، والاستفادة منها.

## مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في شركات إنتاج الزيوت النباتية في محافظتي المنوفية والإسكندرية، حيث اشتمل مجتمع الدراسة علي إثني عشر شركة لإنتاج الزيوت النباتية في مصر، بواقع ٥ شركات بمدينة السادات بمحافظة المنوفية (أويل تك، والدولية أولكس، والحديثة، والمجد، والأهرام)، و٧ شركات بمحافظة الإسكندرية (عاصم أليكس، وبرج

العرب الحديثة، وإيفر جرين، وكارجت، والرضا، وأبو سعدة، والإسكندرية للزيوت المستخلصة). وقد تم توزيع عدد ٣٥١ استمارة علي عينة عشوائية من المسؤولين في شركات إنتاج الزيوت النباتية. وتم استرداد ٢٧٠ استمارة، وتم الاعتماد علي تحليل عدد ٢٣١ استمارة صالحة لتحليل بياناتها من إجمالي ما تم توزيعه من استمارات. وفيما يتعلق بالخصائص الديموجرافية والوظيفية لأفراد العينة يوضح جدول رقم (١) أن عدد الذكور بلغ ٢١٠ فرد بنسبة ٩٠,٩% من إجمالي حجم العينة، بينما بلغ عدد الإناث ٢١ فرد بنسبة ٩,١%. ويبرز الجدول أن هناك ١١٤ فرد بنسبة ٤٩,٤% تتراوح أعمارهم ما بين (٤٥ إلى أقل من ٥٥ سنة)، كما أن هناك ٨٣ فرد بنسبة ٣٥,٩% تتراوح أعمارهم ما بين (٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة)، وهناك أيضاً ٢٢ فرد بنسبة ٩,٥% تتراوح أعمارهم ما بين (٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة)، وأخيراً هناك ١٢ فرد بنسبة ٥,٢% تبلغ أعمارهم (٥٥ سنة فأكثر). كما يبين الجدول أن هناك ١٨٩ فرد حاصلين علي مؤهل دراسي (بكالوريوس / ليسانس) بنسبة ٨١,٨%، يليهم حاصلين علي درجة دبلوم دراسات عليا بواقع ٢٥ فرد وبنسبة ١٠,٨%، ثم حاصلين علي دراسة الماجستير بواقع ١٢ فرد وبنسبة ٥,٢%، وأخيراً حاصلين علي درجة الدكتوراه بواقع ٥ أفراد وبنسبة ٢,٢%. كذلك يبين الجدول أن هناك ٧٨ فرد بنسبة ٣٣,٨% تتراوح سنوات خبرتهم (٤ – أقل من ٧ سنوات)، وهناك ٥٥ فرد بنسبة ٢٣,٨% تتراوح سنوات خبرتهم (٧ – أقل من ١٠ سنوات)، كما أن هناك ٥٢ فرد بنسبة ٢٢,٥% تبلغ سنوات خبرتهم (١٣ سنة فأكثر)، وكذلك هناك ٤٦ فرد بنسبة ١٩,٩% تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (١٠ – أقل من ١٣ سنة).

جدول رقم (١) التحليل الوصفي للبيانات الديموجرافية والوظيفية لأفراد العينة

| المتغير                 | التكرار | النسبة المئوية | المتغير             | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------------|---------|----------------|---------------------|---------|----------------|
| النوع                   |         |                | الوظيفة             |         |                |
| ذكر                     | ٢١٠     | ٩٠,٩%          | رئيس قسم            | ١٢٩     | ٥٥,٨%          |
| أنثى                    | ٢١      | ٩,١%           | مدير إدارة          | ٨٢      | ٣٥,٥%          |
| السن                    |         |                | مدير تنفيذي         |         |                |
| من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة | ٢٢      | ٩,٥%           | رئيس مجلس الإدارة   | ٨       | ٣,٥%           |
| من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة | ٨٣      | ٣٥,٩%          | عدد سنوات الخبرة    |         |                |
| من ٤٥ إلى أقل من ٥٥ سنة | ١١٤     | ٤٩,٤%          | أقل من ٤ سنوات      | -       | -              |
| ٥٥ سنة فأكثر            | ١٢      | ٥,٢%           | ٤ – أقل من ٧ سنوات  | ٧٨      | ٣٣,٨%          |
| المؤهل الدراسي          |         |                | ٧ – أقل من ١٠ سنوات | ٥٥      | ٢٣,٨%          |
| بكالوريوس / ليسانس      | ١٨٩     | ٨١,٨%          | ١٠ – أقل من ١٣ سنة  | ٤٦      | ١٩,٩%          |
| دبلوم دراسات عليا       | ٢٥      | ١٠,٨%          | ١٣ سنة فأكثر        | ٥٢      | ٢٢,٥%          |
| ماجستير                 | ١٢      | ٥,٢%           |                     |         |                |
| دكتوراه                 | ٥       | ٢,٢%           |                     |         |                |

#### أداة الدراسة

تضمنت هذه الاستمارة مجموعة من العبارات المرتبطة بموضوع الدراسة، وقد تضمنت الاستمارة ٥ محاور رئيسية. يتناول المحور الأول البيانات الديموجرافية والوظيفية، ويشمل الاسم، والشركة، والسن، والمؤهل الدراسي، والوظيفة، وعدد سنوات الخبرة. أما المحور الثاني فيتناول تقييم درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركات إنتاج الزيوت النباتية، وقد تم الاعتماد علي دراسة كل من عطا الله (٢٠٠٥) في إعداد عبارات هذا المحور. أما المحور الثالث فيتناول تقييم واقع القدرة التنافسية في شركات إنتاج الزيوت النباتية، وقد تم الاعتماد علي دراسة علي

(٢٠١٨) في إعداد عبارات هذا المحور. ويتناول المحور الرابع تقييم القدرة التصديرية لشركات إنتاج الزيوت النباتية، وقد تم الاعتماد علي دراسة الرحالة (٢٠١٨) في إعداد عبارات هذا المحور.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة

- ١- تحليل بيانات الدراسة واختبار الفروض، قام الباحث باستخدام برنامجين إحصائيين، وهم SPSS V. 24، AMOS V.24. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- ١- اختبار معامل الثبات والاعتمادية: وتم استخدامه لقياس مدى ثبات أداة الدراسة. وتم استخدام برنامج SPSS v.24 في إجراء هذا الاختبار.
- ٢- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري: وذلك لوصف خصائص العينة، وتحديد استجابات أفراد العينة تجاه جميع محاور أداة الدراسة. وتم استخدام برنامج SPSS v.24 لإجراء ذلك التحليل.
- ٣- معامل ارتباط بيرسون: وذلك لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة. وتم استخدام برنامج SAS 9.1 في تحليل الارتباط بين جميع محاور الدراسة.
- ٤- مؤشرات المطابقة: لتحديد مدى تطابق نموذج الدراسة المقترح مع بيانات العينة. وهناك عدد من المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم علي مدى تطابق نموذج الدراسة مع بيانات العينة. وقد ذكر البرق وآخرون (٢٠١٣) هذه المؤشرات وهم مربع كاي المعياري، ومؤشر المطابقة المقارن، ومؤشر جودة المطابقة، ومؤشر المطابقة المعياري، ومؤشر المطابقة المتزايد، ومؤشر توكر لويس..
- ٥- أسلوب تحليل المسار: لتحديد أثر المتغير المستقل علي المتغيرات التابعة مع وجود متغير وسيط. وقد تم استخدام AMOS V. 24 في تحليل المسار.

### نتائج التحليل

#### اختبار الثبات والاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ"

جدول رقم (٢) قيمة معامل اختبار الثبات والاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)

| المتغيرات           | قيمة ألفا كرونباخ |
|---------------------|-------------------|
| التخطيط الإستراتيجي | ٠,٨٤٤             |
| القدرة التنافسية    | ٠,٨٨٣             |
| القدرة التصديرية    | ٠,٧٤١             |

يوضح جدول رقم (٢) أن معامل الثبات لمتغير واقع التخطيط الإستراتيجي في شركات إنتاج الزيوت بلغ ٠,٨٨٤. وبلغت قيمته لمتغير القدرة التنافسية ٠,٨٨٣، و ٠,٧٤١ لمتغير القدرة التصديرية. وهذه القيم أكبر من النسبة المقبولة والتي يبلغ مقدارها ٧٠%، وتعتبر هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات الدراسة، وتدعم هذه النتائج الثقة في متغيرات الدراسة، وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل التالية.

#### ٣/٤- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

جدول رقم (٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

| المتغيرات           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------------------|-----------------|-------------------|
| التخطيط الإستراتيجي | ٣,٤٥            | ١,١٨              |
| القدرة التنافسية    | ٣,٣٣            | ١,١٤              |
| القدرة التصديرية    | ٢,٩٩            | ١,٢٧              |

يوضح جدول رقم (٣) أن شركات إنتاج الزيوت النباتية تُطبق التخطيط الإستراتيجي بشكل نسبي، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٤٥، والانحراف المعياري ١,١٨. كما يوضح الجدول أن شركات إنتاج الزيوت النباتية تتمتع بقدرة تنافسية إلى حد ما، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٣٣، والانحراف المعياري ١,١٤. كذلك يبين الجدول أن مستوي القدرة التصديرية في شركات إنتاج الزيوت النباتية كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي للقدرة التصديرية لشركات إنتاج الزيوت النباتية ٢,٩٩، وبلغ الانحراف المعياري ١,٢٧.

#### نتائج معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة جدول رقم (٤) نتائج الارتباط بين متغيرات الدراسة

| المتغيرات           | التخطيط الإستراتيجي | القدرة التنافسية | القدرة التصديرية |
|---------------------|---------------------|------------------|------------------|
| التخطيط الإستراتيجي | ١                   |                  |                  |
| القدرة التنافسية    | ٠,٧٣٩               | ١                |                  |
| القدرة التصديرية    | ٠,٦٩٨               | ٠,٦٨٢            | ١                |

تُبرز النتائج بجدول رقم (٤) وجود علاقة ارتباط معنوية بين تطبيق التخطيط الإستراتيجي في شركات إنتاج الزيوت النباتية والقدرة التنافسية لتلك الشركات، حيث بلغت المعنوية ٠,٠٠٠ عند معدل خطأ ٥% ودرجة ثقة ٩٥%. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٧٣٩، وهو ارتباط طردي قوي، وهذا يعني أنه كلما زادت درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في شركات إنتاج الزيوت النباتية، كلما زادت القدرة التنافسية لتلك الشركات. كما توضح النتائج أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين تطبيق التخطيط الإستراتيجي في شركات إنتاج الزيوت النباتية والقدرة التصديرية لتلك الشركات، حيث بلغت المعنوية ٠,٠٠٠ عند معدل خطأ ٥% ودرجة ثقة ٩٥%. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٦٩٨، وهو ارتباط طردي متوسط، وهذا يعني أنه كلما زادت درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في شركات إنتاج الزيوت النباتية، كلما زادت القدرة التصديرية لتلك الشركات. كذلك أبرزت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين تطبيق القدرة التنافسية لشركات إنتاج الزيوت النباتية والقدرة التصديرية لتلك الشركات، حيث بلغت المعنوية ٠,٠٠٠ عند معدل خطأ ٥% ودرجة ثقة ٩٥%. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٦٨٢، وهو ارتباط طردي متوسط، وهذا يعني أنه كلما زادت القدرة التنافسية لشركات إنتاج الزيوت النباتية، كلما زادت القدرة التصديرية لتلك الشركات.

#### ٦/٤- نتائج تحليل المسار

تم استخدام تحليل المسار بطريقة BOOTSTRAP من خلال برنامج Amos v. 21 لاختبار إذا ما كان للقدرة التنافسية كمتغير وسيط دور في العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي كمتغير مستقل والقدرة التصديرية لشركات إنتاج الزيوت كمتغير تابع.

جدول رقم (٥) قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات التخطيط الإستراتيجي علي القدرة التصديرية في وجود القدرة التنافسية كمتغير وسيط

| مربع كاي المعياري | مؤشر المطابقة المقارن | مؤشر جودة المطابقة | مؤشر المطابقة المعياري | مؤشر المطابقة المتزايد | مؤشر توكر لويس |
|-------------------|-----------------------|--------------------|------------------------|------------------------|----------------|
| ١,١٢٢             | ٠,٩٤٤                 | ٠,٩٣٩              | ٠,٩٥٦                  | ٠,٩٦١                  | ٠,٩٧١          |

يوضح جدول رقم (٥) قيم مؤشرات تطابق نموذج تحليل المسار لأثر التخطيط الإستراتيجي علي القدرة التصديرية في وجود القدرة التنافسية كمتغير وسيط مع البيانات. ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مربع كاي تقل عن ٢، حيث بلغت ١,١٢٢، ومن ثم هناك تطابق للنموذج. وتوضح النتائج أيضاً أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) بلغت ٠,٩٤٤، ويدل ذلك علي مطابقة النموذج. كذلك توضح النتائج بالجدول أن قيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI) بلغت ٠,٩٣٩، مما يدل علي تطابق النموذج. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مؤشر المطابقة المعياري (NFI) بلغت ٠,٩٥٦، وهذا يدل علي مطابقة النموذج. وبلغت قيمة مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) ٠,٩٦١، مما

يدل علي مطابقة النموذج. كما بلغت قيمة مؤشر توكر لويس (TLI) ٠,٩٧١، مما يدل علي تطابق النموذج. ومن خلال جميع المؤشرات المذكورة يتضح تطابق النموذج المقترح مع بيانات العينة. ويوضح جدول رقم (٦) نتائج تحليل المسار لأثر تطبيق التخطيط الإستراتيجي في شركات إنتاج الزيوت النباتية علي القدرة التصديرية لتلك الشركات في وجود القدرة التنافسية كمتغير وسيط.

جدول رقم (٦) نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للتخطيط الإستراتيجي علي القدرة التصديرية في ظل وجود القدرة التنافسية كمتغير وسيط

| الأثر                                                                    | قيم معاملات التأثير المباشر                             | قيم معامل التأثير غير المباشر |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------|
| أثر التخطيط الإستراتيجي علي القدرة التصديرية في ظل وجود القدرة التنافسية | أثر التخطيط الإستراتيجي علي القدرة التنافسية<br>**٠,٦٨٧ | **٠,٥٠١                       |
|                                                                          | أثر القدرة التنافسية علي القدرة التصديرية<br>**٠,٦٥٥    |                               |
| أثر التخطيط الإستراتيجي علي القدرة التصديرية                             | **٠,٦٣٧                                                 |                               |

يوضح جدول (٦) نتائج تحليل المسار بطريقة BOOTSTRAP. وبالرجوع إلي شروط استخدام هذه الطريقة، يتضح أن القدرة التنافسية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والقدرة التصديرية في شركات إنتاج الزيوت النباتية، ويرجع ذلك إلي أن العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي) والمتغير التابع (القدرة التصديرية) معنوية وهذا يعني وجود توسط للمتغير الوسيط (القدرة التنافسية)، كما أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي) والمتغير التابع (القدرة التصديرية) معنوية وهذا يعني أن هناك توسط جزئي للمتغير الوسيط (القدرة التنافسية). ويوضح الجدول قيم معاملات التأثير المباشر بين المتغيرات المستقلة والوسيطية والتابعة، حيث بلغت قيمة معاملات التأثير المباشر للتخطيط الإستراتيجي علي القدرة التنافسية في شركات إنتاج الزيوت النباتية ٠,٦٨٧، مما يدل علي الدور الهام الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية لشركات إنتاج الزيوت النباتية. كما بلغت قيمة معاملات التأثير المباشر للتخطيط الإستراتيجي علي القدرة التصديرية ٠,٦٣٧، مما يدل علي أن التخطيط الإستراتيجي يساهم بشكل واضح في زيادة القدرات التصديرية. بالإضافة إلي أن قيمة معاملات التأثير المباشر للقدرة التنافسية علي القدرة التصديرية بلغت ٠,٦٥٥، وهذا يدل علي أن القدرة التنافسية العالية لتلك الشركات تساهم في تعزيز قدراتها التصديرية. وقد بلغ التأثير غير المباشر للتخطيط الإستراتيجي علي القدرة التصديرية في ظل وجود القدرة التنافسية كمتغير وسيط جزئي (٠,٥٠١)، وهذا يعني أن القدرة التنافسية تؤثر بنسبة ٥٠,١% في العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والقدرة التصديرية، وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه القدرة التنافسية كمتغير وسيط (جزئي) في تعزيز تأثير التخطيط الإستراتيجي علي القدرة التصديرية في شركات إنتاج الزيوت النباتية.

### النتائج والتوصيات

توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج التي يمكن عرضها علي النحو التالي:

- ١- تقوم شركات إنتاج الزيوت النباتية بتطبيق التخطيط الإستراتيجي بشكل نسبي، كما تمتلك تلك الشركات قدرة تنافسية وتصديرية إلي حد ما.
- ٢- هناك علاقة ارتباط معنوية وطردية بين تطبيق التخطيط الإستراتيجي والقدرة التنافسية والقدرة التصديرية.
- ٣- يؤثر التخطيط الإستراتيجي معنوياً وإيجابياً علي القدرة التنافسية في شركات إنتاج الزيوت النباتية.
- ٤- يؤثر التخطيط الإستراتيجي معنوياً وإيجابياً علي القدرة التصديرية في شركات إنتاج الزيوت النباتية.
- ٥- تؤثر القدرة التنافسية معنوياً وإيجابياً علي القدرة التصديرية في شركات إنتاج الزيوت النباتية.
- ٦- تلعب القدرة التنافسية دوراً وسيطاً جزئياً في تعزيز العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والقدرة التصديرية في شركات إنتاج الزيوت النباتية.

### توصيات الدراسة

١. وجود قيادة لديها وعي واقتناع بأهمية التخطيط الإستراتيجي، حيث يتوقف تطبيق التخطيط الإستراتيجي على وجود قيادة لديها استعداد لتطبيقه، وتوفير كافة متطلباته.
٢. الاهتمام بتوفير كافة متطلبات وموارد تطبيق التخطيط الإستراتيجي، سواء كانت موارد مالية أو مادية أو بشرية لدعم نجاح التخطيط الإستراتيجي.
٣. الاستفادة من التطورات التكنولوجية السريعة، وتوظيفها في كافة عمليات الشركات، لضمان سرعة الإنجاز بجودة عالية، وتوفير الوقت والجهد والتكاليف.
٤. قيام الشركات بالتوسع في إجراء بحوث الأسواق للتعرف على رغبات واحتياجات الأسواق والعملاء، والعمل على توفير منتجات تلبي تلك الرغبات وتشبعها، بما يساهم في زيادة الحصة السوقية للشركات.
٥. ينبغي على الشركات تنفيذ التطوير والتحسين المستمر في كافة عملياتها، لأنه لا توجد ميزة تنافسية مستمرة أو ثابتة بدون تطوير وتحسين مستمر، فالشركات الراغبة في تعزيز تنافسياتها، والحصول على أرباح أعلى من المنافسين عليها أن تعمل على إتباع إستراتيجيات التطوير والتحسين المستمر.
٦. من الممكن أن تقوم شركات إنتاج الزيوت النباتية وغيرها من الشركات العاملة في نفس المجال بالدخول في تحالفات، وتكوين كيانات إنتاجية أكثر تنافسية، والاستفادة من كافة الإمكانيات والموارد مجتمع في تعزيز القدرات الإنتاجية والتصديرية لتلك الشركات.
٧. ضرورة اتجاه شركات إنتاج الزيوت النباتية للتصدير، والاهتمام بتطبيق معايير الجودة العالمية ومواصفاتها لتوفير منتجات ذات جودة عالية تستطيع من خلالها فتح أسواق خارجية جديدة.
٨. ينبغي على الشركات دراسة الفرص التصديرية الضائعة في الأسواق الخارجية، والعمل على استغلال تلك الفرص، والتوسع فيما تقدمه تلك الشركات من منتجات تلبي احتياجات الأسواق الخارجية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

١. الأكلبي، عايش (٢٠١٧) متطلبات تفعيل مدخل التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بالملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية علي جامعة شقراء في الفترة من ٢٠١٤ إلى ٢٠١٦م، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٣٥ (١)، ١٨٧-٢٨٣.
٢. الإمام، وفقى والفيتوري، عطية (٢٠١٨) دور جودة العلاقة بين شركات التأمين والعملاء في دعم القدرة التنافسية لشركات التأمين الليبية، المجلة المصرية للدراسات التجارية - كلية التجارة - جامعة المنصورة، ٤٢ (٤)، ٤٢٦-٤٦٩.
٣. بخيت، حسان (٢٠١١) تنافسية الصادرات العربية في الأسواق الدولية - الواقع والمتطلبات (٢٠٠٠-٢٠٠٨)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر.
٤. بشير، أم روية (٢٠١٧) تقويم أثر تكاليف الجودة علي دعم القدرة التنافسية في القطاع المصرفي: دراسة ميدانية مع نموذج مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
٥. بن ساعد، فوزي (٢٠١٦) دور القطاع الفلاحي في تنويع الصادرات الجزائرية للفترة (٢٠٠٠-٢٠١٤)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
٦. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (٢٠١٨) دراسة اقتصاديات صناعة الزيوت النباتية في مصر خلال الفترة (٢٠٠٦-٢٠١٦)، مصر.
٧. حسين، ندى (٢٠١١) التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية - دراسة تطبيقية علي شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر.
٨. حمود، غيث (٢٠١٩) أثر التخطيط الإستراتيجي علي أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في إقليم الشمال في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.

٩. الشنتلة، هاني والدغدي، ليلي (٢٠١٢) المؤشرات الاقتصادية للواقع الإنتاجي والاستهلاكي للزيوت الغذائية في مصر وتوقعاتها المستقبلية، مجلة العلوم الاقتصادية والاجتماعية والزراعية، جامعة المنصورة، ٣، ١٥٨١-١٥٩٤.
١٠. الرحاحلة، فارس (٢٠١٨) العوامل المؤثرة علي زيادة تصدير المنتجات الزراعية الأردنية للأسواق الخارجية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
١١. رفرافي، محمد (٢٠١٤) دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
١٢. صالح، محمود؛ خضر، جميل وشكري، علاء (٢٠١٦) أثر برامج المسؤولية الاجتماعية علي القدرة التنافسية لشركات الاتصال من وجهة نظر العميل: دراسة ميدانية بالتطبيق علي شركات الاتصال السعودية، المجلة العربية للإدارة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٣٦(١)، ٤٢٣-٤٤٨.
١٣. عزت، حسين (٢٠١٦) واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية - دراسة ميدانية في معمل سمنت كركوك، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، ١١(٤٢)، ٩٤-٤٢.
١٤. عطا الله، سمر (٢٠٠٥) واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات "دراسة ميدانية علي شركات المقاولات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
١٥. علي، آدم (٢٠١٨) أساليب التحليل الاستراتيجي للتكاليف ودورها في دعم القدرة التنافسية وخفض التكلفة: دراسة ميدانية علي شركة الأمن الغذائي الصناعية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
١٦. العناتي، ختام؛ بدرخان، سوسن والمبيضين، محمد (٢٠١٨) دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة من موظفي جامعة عمان الأهلية، مجلة دراسات العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، ٤٥ (٤)، ٣٥٣-٣٧٢.
١٧. عون، وفاء؛ البيز، جواهر والعتيبي، حسناء (٢٠١٨) واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة الأميرة نورة وعلاقته بتحقيق أهداف رؤية المملكة (٢٠٣٠) "دراسة ميدانية"، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم التربوية، جامعة عين شمس، ١٢ (١٩)، ٤١٣-٤٥٢.
١٨. فريخ، لندا ومنير، خيروف (٢٠١٩) تأثير الاستثمار الأجنبي المباشر علي نمو الصادرات الجزائرية (٢٠٠٠-٢٠١٥): دراسة تحليلية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٢٩، ١٤٥-١٦٩.
١٩. فواز، محمود وسليمان، سرحان (٢٠١٦) القدرة التنافسية والكفاءة التصديرية للبطاطس المصرية في الأسواق العالمية مع التركيز علي السوق الروسي، مجلة الاقتصاد الزراعي والعلوم التجارية - كلية الزراعة - جامعة المنصورة، ٧(٢)، ١-٢٧.
٢٠. قاشي، خالد وخلفاوي، حكيم (٢٠١٢) دور الذكاء التسويقي في تحقيق القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول "ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية.
٢١. مصطفى، علي (٢٠١٧) أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
٢٢. المغربي، عبد الحميد (٢٠٠٤) الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية.
٢٣. النجار، فريد (٢٠٠٨) التصدير المعاصر والتحالفات الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
٢٤. النصير، يوسف (٢٠١٧) كفاية التخطيط الاستراتيجي لدي أعضاء هيئة التدريس في جامعة الحدود الشمالية، مجلة دراسات العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، ٤٤(٤)، ص ٢٩-٤٢.
٢٥. نعمون، وهاب وسريدي، سمية (٢٠١٧) أهمية زيادة القدرة التنافسية لمؤسسات الصناعة الغذائية لتحقيق التنمية المحلية في الجزائر - دراسة ميدانية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ٤١(٢)، ٢٧١-٢٩٠.
٢٦. وزارة التجارة والصناعة (٢٠١٥) إستراتيجية وزارة التجارة والصناعة لتعزيز التنمية الصناعية والتجارة الخارجية ٢٠١٦/٢٠٢٠، جمهورية مصر العربية.

ثانياً: المراجع الإنجليزية

1. Al Shobaki, M. J., Abu Amuna, Y. M., & Abu-Naser, S. S. (2016). The impact of top management support for strategic planning on crisis management: Case study on UNRWA-Gaza Strip. *International Journal of Academic Research and Development*, 1(10), 20-25.
2. Al-Romeedy, B. (2019b). Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines–Case Study: Egypt Air. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 3(1), 1-15.
3. Al-Romeedy, B. S. (2019a). The role of job rotation in enhancing employee performance in the Egyptian travel agents: the mediating role of organizational behavior. *Tourism Review*, 74(4), 1003-1020.
4. Al-Romeedy, B. S. (2019c). Green human resource management in Egyptian travel agencies: constraints of implementation and requirements for success. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(4), 529-548.
5. An-gulo-Ruiz, F., Donthu, N., Prior, D., & Rialp, J. (2014). The financial contribution of customer-oriented marketing capability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(4), 380-399.
6. De Igado, A. (2016) MNCs agglomeration and its effects on Regional Competitiveness - A theoretical assessment over the Eurozone crisis, Master Thesis, Aalborg University.
7. El banna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2016). Strategic planning and implementation success in public service organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review*, 18(7), 1017-1042.
8. Hö llig, C. E., Tumasjan, A., & Welpe, I. M. (2020). Individualizing gamified systems: The role of trait competitiveness and leaderboard design. *Journal of Business Research*, 106, 288-303.
9. Ire ri, A., & Deya, J. (2019). Influence of strategic plan implementation drivers on the performance of automobile companies in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(5), 279-295.
10. Ka rakaya, A., Yilmaz, K., & Demiral, G. (2016). Strategic capabilities of retail market managers: A field research in Karabuk. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 93-100.
11. Tei xeira, G. F. G., & Junior, O. C. (2019). How to make strategic planning for corporate sustainability?. *Journal of Cleaner Production*, 230, 1421-1431.

12. Triantafyllou, S. (2014). Evaluation of the competitiveness and the business environment of Russian Federation: challenges and perspectives, Master Thesis, University of Macedonia
13. Zaiki, H. and Al-Romeedy (2019). The Effect of High-Performance Work Practices on the Creative Performance and Talented Employee Retention: The Mediating Role of Job Embeddedness. Journal of the Faculty of Tourism and Hotels, Alexandria University, 16(1), 48-68.