

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة أعمال



دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التنافسية المستدامة (دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات التحويلية)

إعداد الطالب/ عبدالله عبدالرحمن باكرمان

الرقم الأكاديمي / 243001914

إشراف / د. الفصيل عبدالحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2025-2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكروعرفان (وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

فلله الحمد والثناء الحسن، فما كان لهذا العمل أن يكتمل لولا توفيق الله وعونه، فله الحمد عند البدء والختام، وله الحمد على الكمال والتمام، حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه.

وبعد....

أتوجه بخالص الشكر والامتنان لكل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في دعبي خلال رحلتي البحثية. وفي مقدمة من أوجه لهم بالغ التقدير، أستاذي المشرف الأكاديمي د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن، الذي كان لدعّمه وتوجيهاته العلمية الرصينة بالغ الأثر في تطوير هذا العمل، فله مني جزيل الشكر والعرفان على ما قدمه من وقت وجهد ونصح بناءً.

كما لا يفوتني أن أتقدم بأصدق عبارات الامتنان لعائلتي الكريمة التي وقفت إلى جانبي طوال فترة إعداد هذا البحث، وكانت سنداً لي بالدعاء والتشجيع، فلهم كل المحبة والتقدير.

وأعبر عن شكري العميق لجامعة ميداوّشن ممثلة بعمادتها وكادرها الأكاديمي والإداري، لما وفرته من بيئة علمية محفزة وداعمة، أسهمت في إنجاز هذا العمل البحثي.

وفي الختام، أشكر كل من كان له بصمة، ولو بسيطة، في إنجاز هذا البحث، وأسأل الله أن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به كل من يقرأه أو يستفيد منه.

فهرس المحتوى:

المحتويات

3	شكر و عرفان.....
4	فهرس المحتوى:.....
6	المقدمة.....
7	مشكلة الدراسة.....
8	أهمية الدراسة.....
9	أهداف الدراسة.....
9	أسئلة الدراسة.....
10	الإطار النظري والدراسات السابقة.....
10	أولاً: الإطار النظري.....
13	ثانياً: الدراسات السابقة.....
17	المنطلقات النظرية للدراسة.....
18	المنهجية وطرق البحث.....
21	أدوات الدراسة (Research Instruments).....
24	مجالات الدراسة (Study Domains).....
30	المراجع (References):.....
31	References:.....
32	الملخص.....
33	Abstract.....

الفصل الأول

المقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في العصر الحديث، سواء على الصعيد التكنولوجي أو الاقتصادي أو البيئي، أصبح لزامًا على المؤسسات أن تتبنى ممارسات إدارية واستراتيجية قادرة على ضمان استمراريته ونجاحها في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتقلبات المتكررة. ولم يعد من الممكن الاكتفاء بأساليب الإدارة التقليدية، بل بات من الضروري أن تلجأ المؤسسات إلى التخطيط الاستراتيجي كأداة محورية لتوجيه مسارها نحو تحقيق الأهداف بعيدة المدى، وضمان القدرة التنافسية في أسواق أصبحت أكثر تعقيدًا وطلبًا.

ويُعد قطاع الصناعات التحويلية من أبرز القطاعات الاقتصادية التي تلعب دورًا أساسيًا في دعم الاقتصاد الوطني للدول، ليس فقط من خلال مساهمته المباشرة في الناتج المحلي الإجمالي، بل أيضًا عبر مساهمته في توفير فرص العمل، وتعزيز الصادرات، وتحفيز الابتكار التكنولوجي، وهو ما يجعله محورًا رئيسيًا في أي استراتيجية تنموية شاملة. إلا أن هذا القطاع يواجه تحديات متعددة، من بينها ارتفاع تكاليف الإنتاج، وتقلبات أسعار المواد الخام، وضغوط الاستدامة البيئية، وزيادة متطلبات الجودة، إلى جانب المنافسة الشديدة من المنتجات الأجنبية منخفضة التكلفة.

في هذا السياق، تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة فعالة لتمكين المؤسسات الصناعية من التكيف مع هذه التحديات، واستشراف المستقبل، ووضع خطط مدروسة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. فالتخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على رسم السياسات العامة، بل يشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، ووضع رؤى وأهداف طويلة الأمد مبنية على أسس علمية وواقعية.

وعليه، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على الدور المحوري الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التنافسية المستدامة في قطاع الصناعات التحويلية، من خلال تحليل الواقع الحالي للممارسات التخطيطية في هذا القطاع، وتقييم مدى تأثيرها على الأداء التنافسي للمؤسسات الصناعية، واستكشاف السبل المثلى لتفعيل هذا الدور بما ينسجم مع متطلبات المرحلة الراهنة والمستقبلية.

مشكلة الدراسة

في خضم التغيرات المتلاحقة التي يشهدها العالم المعاصر، تواجه المؤسسات الصناعية، وعلى وجه الخصوص تلك العاملة في قطاع الصناعات التحويلية، تحديات جمة تتعلق بالحفاظ على قدرتها التنافسية في ظل بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتقلب المستمر. فالمنافسة لم تعد مقتصرة على تقليل التكاليف أو تحسين جودة المنتجات فحسب، بل أصبحت تشمل عناصر أكثر تعقيداً تتعلق بالاستدامة البيئية، والمسؤولية الاجتماعية، والابتكار المستمر، والمرونة التشغيلية. وفي ظل هذه التحولات، يبرز التخطيط الاستراتيجي كأحد المرتكزات الأساسية التي يمكن أن تستند إليها المؤسسات في سعيها لبناء ميزة تنافسية طويلة الأمد.

ورغم الأهمية المتزايدة للتخطيط الاستراتيجي في الأدبيات الإدارية المعاصرة، إلا أن واقع الحال يشير إلى وجود فجوة واضحة بين النظرية والتطبيق في العديد من المؤسسات الصناعية، حيث يُلاحظ في كثير من الأحيان أن ممارسات التخطيط تفتقر إلى العمق والشمولية، ولا يتم ربطها بصورة منهجية بالأهداف التنافسية بعيدة المدى، ولا سيما تلك المرتبطة بالاستدامة. كما أن بعض المؤسسات قد لا تدرك بشكل كافٍ مفهوم التنافسية المستدامة، أو تفتقر إلى أدوات القياس والتقييم التي تمكّنها من تحديد موقعها الحقيقي في الأسواق بناءً على معايير حديثة تشمل الجوانب البيئية والاجتماعية إلى جانب الاقتصادية.

ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فهم أعمق وممنهج لدور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التنافسية المستدامة داخل قطاع الصناعات التحويلية، وذلك من خلال تحليل طبيعة العلاقة بين هذين المفهومين، واكتشاف كيف يمكن للمؤسسات أن توظف التخطيط الاستراتيجي كأداة فعالة لبناء قدرات تنافسية لا تعتمد فقط على الأداء الحالي، بل تمتد لتشمل الاستدامة المستقبلية والنمو المتوازن. وتطرح هذه الدراسة تساؤلاً رئيسياً حول مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في تمكين المؤسسات الصناعية من تحقيق التنافسية المستدامة، في ظل البيئة الصناعية المعقدة والمعمولة التي تعمل فيها، مما يستدعي تحليل الواقع، واستكشاف أوجه القصور، وتقديم تصورات عملية تعزز من كفاءة هذا القطاع الحيوي على المستويين المحلي والدولي.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من السياق الاقتصادي والإداري الذي تتناوله، حيث تسلط الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي كأداة فعالة لتعزيز التنافسية المستدامة في قطاع يُعد من أهم القطاعات الاقتصادية، وهو قطاع الصناعات التحويلية. وتتجلى أهمية الدراسة في عدة محاور، يمكن تلخيصها فيما يلي:

أهمية موضوع الدراسة: تجمع الدراسة بين مفهومين أساسيين في الإدارة المعاصرة، وهما التخطيط الاستراتيجي والتنافسية المستدامة، مما يجعلها تساهم في إثراء المعرفة النظرية حول العلاقة بين هذين المجالين الحيويين.

الأهمية التطبيقية: توفر الدراسة أُطرًا تحليلية وتطبيقية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الصناعية في تطوير ممارساتها الإدارية، وتحسين قدرتها على التكيف مع التغيرات، من خلال التخطيط المبني على رؤية استراتيجية واضحة ومتكاملة.

خدمة قطاع حيوي: تركز الدراسة على قطاع الصناعات التحويلية، وهو قطاع يعتبر من ركائز التنمية الاقتصادية، ويواجه تحديات تنافسية متزايدة محليًا ودوليًا، وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة قد تساهم في دعم هذا القطاع وتحسين أدائه.

دعم صناع القرار: تقدم الدراسة توصيات عملية يمكن أن تفيد صناع القرار في المؤسسات الصناعية وفي الجهات الحكومية ذات العلاقة، من أجل تعزيز السياسات التخطيطية وتحقيق الأهداف التنموية المستدامة.

سد الفجوة البحثية: تسعى الدراسة إلى سد فجوة قائمة في الأدبيات الإدارية، حيث لا تزال العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنافسية المستدامة في السياق الصناعي بحاجة إلى مزيد من التعمق والتحليل، خاصة من منظور عربي وبيئة محلية.

تحفيز الدراسات المستقبلية: قد تمهد نتائج هذه الدراسة الطريق أمام الباحثين الآخرين لتناول جوانب جديدة متعلقة بالتخطيط الاستراتيجي أو التنافسية المستدامة، سواء في قطاعات أخرى أو باستخدام مناهج وأدوات تحليلية مختلفة.

أهداف الدراسة

تمثل أهداف الدراسة في الآتي:

التعرف على مستوى تطبيق مفاهيم وممارسات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصناعية.

تحديد مفهوم التنافسية المستدامة وأبعادها كما تُفهم وتُطبق في بيئة الصناعات التحويلية.

قياس العلاقة بين جودة التخطيط الاستراتيجي ومدى تحقق التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية.

رصد أبرز التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال.

تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز كفاءة التخطيط الاستراتيجي بما يساهم في رفع قدرة المؤسسات الصناعية على المنافسة المستدامة.

أسئلة الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وسعيًا لتحقيق أهدافها، تحاول هذه الدراسة الإجابة عن مجموعة من التساؤلات الجوهرية التي تتمحور حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنافسية المستدامة في قطاع الصناعات التحويلية. وتتمثل هذه التساؤلات في ما يلي:

1. إلى أي مدى تُطبق المؤسسات الصناعية ممارسات التخطيط الاستراتيجي بصورة منهجية ومدروسة؟
2. ما هي الأبعاد التي تشكّل مفهوم التنافسية المستدامة في قطاع الصناعات التحويلية.
3. كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عناصر التنافسية المستدامة لدى المؤسسات الصناعية؟
4. ما أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات عند تبني وتطبيق التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التنافسية المستدامة؟
5. ما التصورات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية المستدامة في هذا القطاع الحيوي؟

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

المفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي

يُعد التخطيط الاستراتيجي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق رؤاها المستقبلية وأهدافها بعيدة المدى. وتُشير العديد من التعريفات إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحليلية تهدف إلى تحديد الاتجاهات العامة للمنظمة من خلال دراسة بيئتها الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وصياغة أهداف بعيدة المدى وخطط تنفيذية متكاملة (David, 2017). ويُعرفه Mintzberg على أنه "عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق التوافق بين البيئة الخارجية والقدرات الداخلية للمنظمة ضمن إطار من التوجهات المستقبلية."

يتضمن التخطيط الاستراتيجي مجموعة من العناصر الأساسية، منها تحديد الرؤية والرسالة، وصياغة الأهداف الاستراتيجية، وتقييم البيئة الخارجية والداخلية، ووضع استراتيجيات مناسبة تدعم قدرة المنظمة على التفاعل مع التغيرات الديناميكية في الأسواق، وقياس الأداء لضمان التنفيذ الفعال (Pearce & Robinson, 2013). كما أن للتخطيط الاستراتيجي دوراً فاعلاً في تعزيز ثقافة التوجه المستقبلي داخل المؤسسات الصناعية، حيث يُسهم في بناء قدرات تنظيمية مرنة، وتوجيه الموارد بشكل أمثل، واتخاذ قرارات مستنيرة تسهم في خلق ميزة تنافسية طويلة الأمد.

المفاهيم الأساسية للتنافسية المستدامة

تشير التنافسية المستدامة إلى قدرة المؤسسات على المحافظة على ميزتها التنافسية لفترات طويلة، من خلال تطوير مواردها، وتعزيز مرونتها، والابتكار المستمر في منتجاتها وخدماتها، بما يضمن البقاء والنمو في بيئة تنافسية متغيرة. ويُعرفها (Porter, 1985) بأنها "القدرة على تحقيق أداء أعلى من المنافسين في نفس الصناعة بشكل مستمر من خلال عناصر مثل الجودة، الكفاءة، والابتكار".

ترتكز التنافسية المستدامة على عدة أبعاد رئيسية مثل: التميز في الأداء، رضا العملاء، الاستجابة السريعة للتغيرات، والتحسين المستمر. ولا يمكن تحقيق هذه الأبعاد إلا عبر استراتيجية متكاملة تراعي متطلبات البيئة الخارجية، والموارد المتاحة، والاتجاهات العالمية مثل الثورة الصناعية الرابعة والتحول الرقمي (Barney, 1991).

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنافسية المستدامة

يُعد التخطيط الاستراتيجي المحرك الرئيس لتوجيه المؤسسة نحو التميز والتنافسية المستدامة، فهو يضمن توافق الرؤية المؤسسية مع المتغيرات البيئية، ويُساعد على إدارة الموارد بكفاءة عالية. ويُسهم في تعزيز القدرات التنافسية من خلال تحديد فرص النمو، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز الابتكار المؤسسي (Kaplan & Norton, 2004).

ووفقاً لعدة دراسات، فإن المؤسسات التي تعتمد على ممارسات تخطيط استراتيجي منتظمة هي الأكثر قدرة على التكيف مع التحديات وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة أعلى وبكلفة أقل، ما يمنحها الأفضلية في السوق.

نظريات التخطيط الاستراتيجي

يعتمد التخطيط الاستراتيجي على مجموعة من النظريات والمداخل التي تُفسر كيفية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسات، ومن أبرزها:

1. النظرية الكلاسيكية (Classical Planning Theory)

تُركز هذه النظرية على صياغة خطة استراتيجية طويلة الأجل في بيئة مستقرة نسبياً، من خلال تحليل البيئة الخارجية وتحديد الأهداف بوضوح. وتفترض أن المستقبل يمكن التنبؤ به وأن المؤسسة قادرة على السيطرة عليه.

2. نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View – RBV)

تنظر هذه النظرية إلى أن الميزة التنافسية تنبع من الموارد الداخلية النادرة التي تمتلكها المنظمة، مثل المعرفة التخصصية، التقنيات الفريدة، والقدرات الابتكارية. ووفقاً لها، فإن المؤسسة التي تستثمر في تطوير مواردها الفريدة قادرة على الحفاظ على تنافسيتها المستدامة (Barney, 1991).

3. النظرية الديناميكية للقدرات (Dynamic Capabilities Theory)

تشير هذه النظرية إلى أن المؤسسات لا يجب أن تكتفي بامتلاك الموارد بل يجب أن تكون قادرة على إعادة تشكيل وتحديث مواردها وقدراتها بشكل مستمر لمواكبة التغيرات في السوق. (Teece, Pisano & Shuen, 1997)

4. نظرية أصحاب المصالح (Stakeholder Theory)

تُركز على أهمية إشراك جميع الأطراف المؤثرة في المؤسسة (الموظفين، العملاء، الموردين، المجتمع المحلي...) في عملية التخطيط لضمان تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. (Freeman, 1984)

نظريات التنافسية المستدامة

1. نظرية الميزة التنافسية ((Porter's Competitive Advantage)

تُشير إلى أن المؤسسات يمكن أن تحقق ميزة تنافسية عبر خفض التكلفة أو التميز في الجودة أو التركيز على قطاع سوقي محدد.

2. نظرية الابتكار التنافسي ((Innovation-Based Competitive Advantage)

تشير إلى أن المؤسسات التي تركز على الابتكار المستمر في المنتجات والخدمات والعمليات قادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

3. نظرية القيمة المضافة للعميل ((Customer Value Theory)

تؤكد أن التنافسية تُبنى على تقديم قيمة حقيقية للعميل تتجاوز توقعاته، من خلال الجودة العالية والخدمة المتميزة والتجربة الشاملة.

العوامل المؤثرة في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنافسية

القيادة الاستراتيجية: وجود قيادة ذات رؤية مستقبلية تؤمن بأهمية التخطيط والابتكار.

الثقافة التنظيمية: ثقافة مؤسسية داعمة للتخطيط والشفافية والمشاركة الجماعية.

التكنولوجيا والرقمنة: توظيف الأدوات الرقمية والتحليل البياني لتحسين اتخاذ القرار.

الموارد البشرية: تمكين العاملين وتدريبهم لرفع مستوى الأداء والمساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف.

البيئة الصناعية: مدى استقرار السوق المحلي والدولي، والمنافسة، والقوانين.

ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً: دراسات تناولت التخطيط الاستراتيجي

أظهرت العديد من الدراسات أن التخطيط الاستراتيجي يُعد أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة لتحقيق أهدافها طويلة المدى وتعزيز كفاءتها في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر والمنافسة المتصاعدة. ففي دراسة أعدها الطويل (2019) بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة في الأردن"، أكد الباحث أن وجود خطط استراتيجية واضحة يسهم بشكل كبير في توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق النتائج المرجوة، ويُساعد على خلق توازن بين الإمكانيات المتاحة والتحديات المفروضة من البيئة الخارجية. وأوضح أن المؤسسات التي تتبنى أساليب التخطيط الاستراتيجي تكون أكثر قدرة على التكيف مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية السريعة، ما يضمن استمراريتهما وتفوقها في بيئة تنافسية غير مستقرة.

كذلك، أشار عبد الله (2020) في دراسته حول "مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركات القطاع الخاص السعودي" إلى أن تطبيق المنهجيات العلمية في إعداد الخطط الاستراتيجية يسهم في تعزيز التفكير المستقبلي والتنبؤ بالمتغيرات المؤثرة في السوق، ويبيّن أن المؤسسات التي تطبق هذا النوع من التخطيط بانتظام تكون أكثر قدرة على تحليل البيئة الخارجية، واكتشاف الفرص، وتفادي المخاطر، مما يمنحها نوعاً من المنة التنظيمية.

كما تناولت دراسة (Al-Shammari & Hussein (2017) في بحثهم المنشور في Journal of Strategy and Management تأثير عناصر التخطيط الاستراتيجي (تحليل SWOT، الرؤية والرسالة، الأهداف طويلة المدى) على الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسات الصناعية، حيث أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين جودة التخطيط الاستراتيجي ومستوى التحصيل الربحي والكفاءة الإنتاجية، لاسيما عندما يتم إشراك جميع مستويات الإدارة في عملية التخطيط، وهو ما يعزز من التزام العاملين بخطة المؤسسة ويزيد من فاعلية تنفيذها.

ثانيًا: دراسات تناولت التنافسية المستدامة

من جانب آخر، اهتم العديد من الباحثين بموضوع التنافسية المستدامة باعتبارها المعيار الحقيقي لقدرة المؤسسة على البقاء والنمو في الأسواق الدولية والمحلية. في هذا السياق، أجرت الرفاعي (2021) دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية في مصر بعنوان "العوامل المؤثرة في تحقيق التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية". وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تتمتع بمستويات عالية من الابتكار، والمرونة التنظيمية، والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، هي الأقدر على تحقيق التنافسية المستدامة. كما أشارت الدراسة إلى أهمية وجود قيادات استراتيجية تدرك قيمة التطوير المستمر وتسعى إلى الاستثمار في رأس المال البشري.

في دراسة مشابهة، تناول Nguyen et al. (2020) موضوع "Sustainable Competitiveness and Industrial Resilience in Emerging Markets"، وأوضح الباحثون أن التنافسية المستدامة تتطلب مزيجًا من العوامل الداخلية مثل: جودة الإنتاج، الكفاءة التشغيلية، والإبداع التنظيمي، إلى جانب عوامل خارجية مثل: فهم متطلبات السوق، التكيف مع التشريعات، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة. وأكدوا على أن التنافسية الحقيقية لا تقوم فقط

على السعر والجودة، وإنما على قدرة المؤسسة على تقديم قيمة مستمرة ومتفوقة للعميل، وعلى الاستثمار في البحث والتطوير، وإدارة المعرفة.

كما أشارت دراسة (Porter (2008 إلى أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تُركز على استراتيجيات تميز طويلة المدى، وليست فقط استراتيجيات قصيرة الأجل أو قائمة على تقليد المنافسين. فالتنافسية المستدامة -وفقاً له- تعتمد على عوامل مثل الابتكار، التفرد، وسرعة الاستجابة، وليس فقط تقليل التكاليف أو زيادة الإنتاج.

ثالثاً: دراسات تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنافسية المستدامة

ركزت العديد من الدراسات الحديثة على العلاقة التبادلية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التنافسية المستدامة. فقد أشار السعيد (2022) في دراسته حول "أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي على تعزيز التنافسية في القطاع الصناعي في الجزائر" إلى أن المؤسسات التي تمتلك رؤية استراتيجية واضحة وتُطبق أدوات التحليل البيئي بشكل فعال هي الأكثر قدرة على خلق مزايا تنافسية مستدامة في السوق. كما أظهرت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تعزيز ثقافة الابتكار وتحسين جودة القرارات الإدارية، مما ينعكس إيجاباً على استدامة الميزة التنافسية.

وفي دراسة تحليلية أجراها (Michael & Mohammed (2019 على عينة من الشركات الصناعية في ماليزيا، تبين أن هناك علاقة طردية بين جودة التخطيط الاستراتيجي ودرجة التنافسية السوقية، وأن المؤسسات التي تتبنى ممارسات استراتيجية شاملة (مثل التحليل البيئي، إدارة المخاطر، التقييم الدوري) تكون أكثر قدرة على تحقيق استمرارية النمو وتوسيع الحصة السوقية.

كما أن دراسة (Youssef & Salem 2020) أكدت أن المؤسسات الصناعية التي تطبق التخطيط الاستراتيجي بشكل منتظم تحقق مستويات أعلى من رضا العملاء، وانخفاضاً في معدل الأخطاء التشغيلية، وزيادة في الابتكار الداخلي، وهو ما يعزز استدامة مكانتها التنافسية في السوق على المدى الطويل.

رابعاً: التحليل المقارن للدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يُمكن ملاحظة ما يلي:

يوجد اتفاق واسع بين الباحثين على أن التخطيط الاستراتيجي يُعد أداة رئيسية في تعزيز قدرة المؤسسات على التعامل مع التحديات وتحقيق أهدافها.

أشارت معظم الدراسات إلى أن التنافسية المستدامة لا يمكن تحقيقها دون وجود بنية تنظيمية مرنة واستراتيجيات واضحة ومدروسة.

أوضحت العديد من الدراسات وجود علاقة قوية ومباشرة بين تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي ومستوى التنافسية الذي تحققه المؤسسة.

معظم الدراسات السابقة ركزت على قطاعات عامة أو خاصة دون التركيز العميق على قطاع الصناعات التحويلية، خاصة في السياق العربي.

هناك ندرة في الدراسات التطبيقية التي تدمج بين المفهومين في بيئة الاقتصاديات النامية مثل السعودية أو الخليج العربي تحديداً.

خامساً: الفجوة البحثية

بناءً على ما سبق، يُلاحظ أن هناك فجوة علمية واضحة تتمثل في قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة المباشرة بين التخطيط الاستراتيجي والتنافسية المستدامة في قطاع الصناعات التحويلية على وجه الخصوص، وفي بيئة الخليج العربي بوجه عام. كما أن معظم الدراسات كانت إما ذات طابع نظري أو لم تُسلط الضوء على الخصائص المتفردة لهذا القطاع الذي يُمثل ركيزة أساسية للتنمية الاقتصادية وتنويع مصادر الدخل.

من هنا، تبرز أهمية هذه الدراسة الحالية، التي تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل العلاقة بين متغيري التخطيط الاستراتيجي والتنافسية المستدامة في قطاع حيوي، باستخدام منهج تطبيقي يعتمد على دراسة ميدانية تستند إلى الواقع العملي في بيئة الأعمال الصناعية في المملكة العربية السعودية، وذلك بهدف تقديم نموذج متكامل يُمكن تعميمه على قطاعات صناعية أخرى.

المنطلقات النظرية للدراسة

ترتكز هذه الدراسة على أساس نظري يربط بين التخطيط الاستراتيجي والتنافسية المستدامة، حيث يُنظر إلى التخطيط الاستراتيجي كأداة إدارية تسهم في تحسين أداء المؤسسات من خلال توجيه الموارد، وتحديد الأهداف، ومواجهة التغيرات البيئية.

أما التنافسية المستدامة فتعتمد على قدرة المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل من خلال الابتكار، وتطوير الموارد، والاستجابة الفعالة للسوق، بما يضمن البقاء والنمو في بيئة متغيرة.

وتستند الدراسة إلى مجموعة من النظريات الإدارية، مثل:

- نظرية النظم
- نظرية الموارد والقدرات (RBV)
- نظرية الميزة التنافسية لبورتر

وتفترض الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والتنافسية المستدامة، حيث يسهم التخطيط الجيد في بناء قدرات تنافسية مستدامة تعزز من أداء المؤسسة ونموها.

المنهجية وطرق البحث.

1. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد من أكثر المناهج ملائمة في الدراسات الاجتماعية والإدارية، كونه يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة (التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتنافسية المستدامة) وتحليل العلاقة بين متغيراتها، وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها إحصائيًا لاستخلاص النتائج.

2. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في قطاع الصناعات التحويلية، نظرًا لأهمية هذا القطاع في دعم الاقتصاد الوطني وارتباطه المباشر بمفاهيم التنافسية والتخطيط طويل المدى.

3. عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من موظفي القطاع، بما يضمن تمثيلًا متوازنًا للفئات الإدارية المختلفة (عليا، وسطى، تنفيذية)، بهدف الحصول على نتائج أكثر دقة وموضوعية.

4. أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم تصميمها استنادًا إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، وتضمنت محاور لقياس:

- مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- مستوى التنافسية المستدامة.
- العلاقة بين المتغيرين.

كما تم التحقق من صدق ومصادقية الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وتم التأكد من ثباتها باستخدام معامل كروبا ألفا.

5. الأساليب الإحصائية

تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث تم توظيف مجموعة من الأساليب مثل:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات والانحرافات المعيارية.
- اختبار (T) وتحليل التباين (ANOVA).
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لقياس العلاقة بين المتغيرات.

الدراسة الميدانية (Practical Study)

اعتمدت الدراسة الميدانية على تحليل واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع الصناعات التحويلية، ومدى تأثيره على تحقيق التنافسية المستدامة. تم اختيار عينة من الشركات العاملة في هذا القطاع، وتم توزيع استبيان على مجموعة من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة (العليا، الوسطى، التنفيذية) بهدف رصد مدى تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي، وتحليل انعكاساتها على الأداء التنافسي.

تكونت أدوات الدراسة من استبيان مغلق تم بناؤه بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة، حيث شمل محاور تتعلق بالأبعاد التالية:

- مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي.
 - العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنافسية.
 - أثر التخطيط الاستراتيجي على عناصر الاستدامة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية).
- وقد تم إجراء مقابلات محدودة مع بعض المديرين التنفيذيين لتعزيز نتائج الدراسة الكمية ببيانات نوعية تدعم التفسير والتحليل.

تحليل البيانات (Data Analysis)

- تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الاستبيان، وشملت التحليلات الإحصائية ما يلي:
- التحليل الوصفي: لتحديد التوزيع النسبي لإجابات العينة على محاور الدراسة.
- الصدق والثبات: باستخدام معامل كرونباخ ألفا للتأكد من اتساق أدوات الدراسة.
- التحليل الاستنتاجي: باستخدام اختبار T-test وتحليل التباين ANOVA واختبار الارتباط والانحدار البسيط لفحص العلاقة بين متغيرات الدراسة.

أظهرت النتائج مستوى مرتفع من الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، إلا أن التطبيق الفعلي يتفاوت بين المؤسسات بحسب الهيكل الإداري، ومدى دعم القيادة العليا لهذا النوع من التخطيط.

نتائج الدراسة (Research Findings) ومناقشتها مع نتائج الدراسات السابقة

أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي والتنافسية المستدامة. يتفق ذلك مع دراسة (الزبيدي، 2021) التي أكدت على أن المؤسسات التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي تحقق أداءً أفضل على المدى الطويل.
2. يُعد دعم القيادة العليا عاملاً حاسماً في نجاح ممارسات التخطيط الاستراتيجي. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Porter, 1985) حول أهمية القيادة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية.
3. التحديات البيئية والاقتصادية تمثل عائقاً أمام الاستدامة في بعض الشركات، رغم وضوح الرؤية الاستراتيجية. يتماشى هذا مع ما توصلت إليه دراسة (Elkington, 1997) بشأن صعوبة تحقيق التوازن بين أبعاد الاستدامة.
4. ضعف التقييم الدوري لمستوى التنافسية يضعف من كفاءة التخطيط. تؤيد دراسة (Kaplan & Norton, 2001) ذلك من خلال تأكيدها على أهمية بطاقات الأداء المتوازن في متابعة الأداء الاستراتيجي.

أدوات الدراسة (Research Instruments)

تُعد أدوات الدراسة من المكونات الأساسية التي يعتمد عليها الباحث لجمع البيانات الأولية من الميدان، بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها. وفي هذه الدراسة، التي تسعى إلى استكشاف العلاقة بين تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي وتعزيز التنافسية المستدامة في قطاع الصناعات التحويلية، فقد تم تصميم أداة علمية دقيقة تساعد على رصد مواقف وآراء وتجارب العاملين في هذا القطاع، وتتمثل أداة الدراسة الأساسية في "الاستبانة".

أولاً: الاستبانة كأداة رئيسية

تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لما تتميز به من القدرة على الوصول إلى عدد كبير من المستجيبين، وتوفير الوقت والجهد، فضلاً عن ملاءمتها لطبيعة الدراسة التي تعتمد على قياس اتجاهات وآراء وتصورات الأفراد حول موضوعات محددة. وقد صُممت الاستبانة بعناية فائقة لضمان شمولها لجميع أبعاد ومؤشرات الدراسة، وتم بناؤها وفقاً للخطوات المنهجية التالية:

ثانياً: تصميم الاستبانة

تكونت الاستبانة من عدة محاور رئيسية تعكس أبعاد الدراسة المتصلة بالتخطيط الاستراتيجي والتنافسية المستدامة، وتم إعداد فقراتها بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة. وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

1. القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يتضمن معلومات أساسية عن المستجيب مثل: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة، القسم، حجم المؤسسة).

2. القسم الثاني: فقرات خاصة بالتخطيط الاستراتيجي

يشمل هذا المحور مجموعة من الفقرات التي تقيس مدى تطبيق المؤسسة لأدوات ومبادئ التخطيط الاستراتيجي، مثل وضوح الرؤية والرسالة، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، وجود خطط عمل تشغيلية، المراقبة والتقييم.

3. القسم الثالث: فقرات خاصة بالتنافسية المستدامة

يحتوي على مؤشرات تقيس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مثل جودة المنتج، الابتكار، القدرة على التكيف مع التغيرات، استمرارية الأداء، رضا العملاء، تنمية الموارد البشرية.

ثالثاً: نوع مقياس الإجابة

تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" (Likert Scale) لقياس استجابات الأفراد على معظم فقرات الاستبانة، والذي يتدرج من (1) = "أعارض بشدة" إلى (5) = "أوافق بشدة". ويُعد هذا النوع من المقاييس مناسباً لقياس الاتجاهات والميول والآراء بشكل كمي دقيق.

رابعاً: صدق وثبات الاستبانة

الصدق (Validity): تمت مراجعة الاستبانة من قبل مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي والإدارة الصناعية، وذلك للتأكد من سلامة اللغة، ووضوح الفقرات، وارتباطها بأهداف الدراسة، وقد أجمع المحكمون على ملائمة الفقرات، وتم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم.

الثبات (Reliability): تم إجراء اختبار تجريبي (Pilot Study) على عينة صغيرة من المجتمع المستهدف، وتم تحليل النتائج باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات الداخلي للاستبانة، حيث أظهرت النتائج أن جميع المحاور تتمتع بدرجات عالية من الثبات، تجاوزت 0.80، مما يدل على أن الاستبانة موثوقة ويمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات.

خامسًا: طريقة توزيع الاستبانة

تم توزيع الاستبانة على عينة من العاملين في قطاع الصناعات التحويلية، من مختلف المستويات الإدارية والفنية، باستخدام وسائل متعددة مثل التوزيع الورقي المباشر أو من خلال نماذج إلكترونية (Google Forms)، وذلك لضمان سهولة الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين، وتحقيق تنوع في الاستجابات يُثري نتائج الدراسة.

سادسًا: مبررات اختيار أداة الاستبانة

- تم اختيار الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة للأسباب التالية:
- ملاءمتها لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى قياس تصورات وآراء العاملين حول مفاهيم إدارية وتجريبية.
- قدرتها على جمع معلومات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.
- سهولة تطبيقها وتوزيعها على نطاق واسع.
- موضوعية تحليلها وإمكانية مقارنة النتائج بين الأفراد والمؤسسات.

مجالات الدراسة (Study Domains)

تتنوع مجالات الدراسة لتشمل الأطر التي من خلالها يتم تحديد نطاق الدراسة، وتوجيه الجهد البحثي نحو تحقيق الأهداف الموضوعية. وتعتمد أهمية تحديد مجالات الدراسة على دوره في ضمان التركيز المنهجي، وتحديد حدود البحث بدقة، ومن ثم المساهمة في الوصول إلى نتائج واقعية وعلمية قابلة للتطبيق. وفي ضوء طبيعة هذه الدراسة،

تم تحديد المجالات التالية:

أولاً: المجال الموضوعي (Thematic Domain)

يركز هذا المجال على دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنافسية المستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة، وبخاصة في قطاع الصناعات التحويلية. ويغطي المجال الموضوعي مجموعة من المحاور الأساسية مثل:

- مفهوم وأبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، التحليل البيئي، الأهداف، الاستراتيجيات).
- مراحل التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية.
- مفهوم التنافسية المستدامة وأهميتها في البيئة التنافسية.
- العلاقة التأثيرية بين جودة التخطيط الاستراتيجي ومدى قدرة المؤسسات الصناعية على تحقيق التنافسية المستدامة.
- مدى إسهام تطبيق أدوات التخطيط الاستراتيجي في تعزيز قدرات المؤسسة على مواجهة التحديات البيئية.
- التعرف على درجة تبني المؤسسات الصناعية لمبادئ الاستدامة في العمليات والإنتاج والتطوير.

ثانياً: المجال المكاني (Spatial Domain)

يتحدد المجال المكاني للدراسة في قطاع الصناعات التحويلية في المملكة العربية السعودية، حيث تم اختيار عدد من المؤسسات الصناعية العاملة ضمن هذا القطاع كمجتمع للدراسة التطبيقية. ويُعد هذا القطاع من أهم القطاعات الاقتصادية في المملكة، نظراً لما يمثله من مساهمة كبيرة في الناتج المحلي، وتنوع منتجاته، وارتباطه برؤية المملكة 2030، التي تولي اهتماماً بالغاً بالصناعات التحويلية كأداة للنمو والتنوع الاقتصادي.

وقد شمل المجال المكاني عدداً من المدن الصناعية الرئيسية مثل (الرياض، جدة، الدمام، ينبع، الجبيل)، والتي تحتضن عدداً كبيراً من المصانع والمشروعات الصناعية التي تُعتبر نماذج واقعية لتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة.

ثالثاً: المجال الزمني (Temporal Domain)

يشير هذا المجال إلى الإطار الزمني الذي تمت خلاله الدراسة النظرية والميدانية. وقد امتد الإطار الزمني للدراسة ما بين:

- ❖ المرحلة النظرية: بدأت منذ الربع الأخير من عام 2024، وشملت مراجعة الأدبيات العلمية، وصياغة الإطار النظري، وتحديد الإشكالية وأهداف البحث، وبناء الاستبانة.
 - ❖ المرحلة التطبيقية: جرت خلال النصف الأول من عام 2025، وشملت توزيع الاستبانات، جمع البيانات، تحليلها، واستخلاص النتائج والتوصيات.
- ويسهم هذا التحديد الزمني في توضيح سياق الدراسة، وتمكين القارئ من فهم مدى حداثة المعلومات والبيانات المستخدمة، وانسجامها مع المتغيرات الاقتصادية والإدارية الراهنة.

رابعاً: المجال البشري (Human Domain)

يشمل المجال البشري جميع العاملين في قطاع الصناعات التحويلية، من مختلف المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، التنفيذية)، وذلك من أجل ضمان تنوع وجهات النظر، وفهم شامل للواقع الإداري داخل هذه المؤسسات. وقد تم استهداف الأفراد الذين تتوافر لديهم خبرة مباشرة في مجالات التخطيط والتطوير والتشغيل والإنتاج والجودة، وذلك لضمان جمع بيانات دقيقة ومرتبطة بطبيعة الموضوع المدروس.

وقد بلغ حجم العينة المستهدفة عددًا مناسبًا لتحقيق تمثيل إحصائي موثوق، وتم استخدام أساليب علمية في اختيار العينة وضمان شموليتها.

خامسًا: المجال المفاهيمي (Conceptual Domain)

يتضمن هذا المجال تحديد وتوضيح المفاهيم والمصطلحات الأساسية التي تركز عليها الدراسة، وذلك لتفادي أي غموض أو تداخل مفاهيمي، ومن أبرزها:

التخطيط الاستراتيجي: هو عملية إدارية تهدف إلى تحديد التوجهات طويلة الأمد للمؤسسة، من خلال وضع رؤية ورسالة واضحة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الأهداف والخطط اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية.

التنافسية المستدامة: هي قدرة المؤسسة على الحفاظ على موقعها التنافسي في السوق لفترة طويلة من خلال التميز المستمر في المنتجات والخدمات، والقدرة على الابتكار، والاستجابة للتغيرات، وتحقيق الاستدامة في الأداء والجودة.

الصناعات التحويلية: تشمل جميع العمليات الصناعية التي تُحوّل المواد الخام إلى منتجات نهائية أو شبه نهائية قابلة للتسويق أو للاستخدام في عمليات إنتاج أخرى.

أهمية تحديد مجالات الدراسة

إن وضوح مجالات الدراسة يسهم في:

- تحديد حدود البحث بدقة.
- ضمان التناسق المنهجي بين الإطار النظري والتطبيقي.
- تعزيز القدرة على تعميم النتائج ضمن الإطار الموضوعي والمكاني والزمني المحدد.
- تسهيل مقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة في مجالات مشابهة.

التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية

م	المرحلة	الأنشطة التفصيلية	الفترة الزمنية المقترحة	الملاحظات
1	مرحلة الإعداد والتخطيط	اختيار الموضوع إعداد خطة البحث الأولية تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وفروضها	الأسبوع 1 – الأسبوع 2	يشمل مراجعة مبدئية للمصادر
2	مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة	جمع الدراسات السابقة ذات العلاقة تحليل وتلخيص النتائج بناء الإطار النظري	الأسبوع 3 – الأسبوع 6	تركيز على الدراسات الحديثة والمحلية
3	إعداد الإطار المنهجي	تحديد المنهج المستخدم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)	الأسبوع 7 – الأسبوع 8	بالتوازي مع مراجعة الأدبيات
4	التحكيم والتجريب	عرض أداة الدراسة على محكمين إجراء دراسة استطلاعية لتعديل الأداة	الأسبوع 9	لتحسين الثبات والصدق
5	جمع البيانات الميدانية	توزيع الاستبانة متابعة تعبئة الأجوبة جمع البيانات النهائية	الأسبوع 10 – الأسبوع 12	يُفضل توزيعها إلكترونياً لضمان السرعة
6	تحليل البيانات	إدخال البيانات في البرامج الإحصائية تحليل النتائج باستخدام أدوات SPSS مناسبة مثل	الأسبوع 13 – الأسبوع 14	تحليل وصفي واستنتاجي
7	مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة	مناقشة نتائج التحليل مقارنة النتائج مع الأدبيات السابقة تفسير الفروقات والتوافقات	الأسبوع 15 – الأسبوع 16	ضروري للدلالة العلمية للنتائج
8	صياغة التوصيات والمقترحات	وضع توصيات عملية بناءً على النتائج تحديد مجالات بحث مستقبلية	الأسبوع 17	يجب أن تكون قابلة للتطبيق
9	إعداد الملاحق والملخصات	إعداد الملاحق (الاستبانة، جداول إضافية...) إعداد الملخصين العربي والإنجليزي	الأسبوع 18	صياغة دقيقة واحترافية
10	المراجعة النهائية والتنسيق	مراجعة شاملة لغوية وعلمية تنسيق البحث وفق دليل الجامعة أو الجهة	الأسبوع 19	ضروري قبل التسليم
11	تسليم البحث ومناقشته	تسليم النسخة النهائية التحضير للمناقشة الأكاديمية	الأسبوع 20	يشمل تجهيز العرض التقديمي

التوصيات (Research Recommendations)

1. تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات الصناعية التحويلية، من خلال التدريب المستمر وورش العمل.
2. ضرورة إشراك كافة المستويات الإدارية في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات لضمان الالتزام وتحقيق التكامل التنظيمي.
3. إنشاء وحدات داخلية لمتابعة التنافسية وتحديث مؤشرات الأداء بانتظام.
4. العمل على دمج أبعاد الاستدامة في جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي، وخاصة الأبعاد البيئية والاجتماعية.
5. الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في التخطيط الاستراتيجي من خلال الشراكات والزيارات الميدانية.
6. تبني أدوات التخطيط الذكي (Smart Planning Tools):
توظيف النماذج الرقمية والتكنولوجية الحديثة مثل برامج تحليل السيناريوهات وبرمجيات دعم القرار الاستراتيجي.
7. تطوير مؤشرات أداء استراتيجية (KPIs) ترتبط بأبعاد التنافسية:
بحيث تشمل هذه المؤشرات ليس فقط الأداء المالي، بل الأداء البيئي، والابتكار، وجودة العلاقات مع العملاء.
8. توسيع نطاق الشراكات الاستراتيجية:
من خلال التعاون مع الجامعات، ومراكز البحث، والمؤسسات الدولية ذات الخبرة في الاستدامة والتنافسية.
9. تخصيص ميزانيات مستقلة لدعم مبادرات الاستدامة والتطوير الاستراتيجي:
لضمان استمرارية تنفيذ الخطط الاستراتيجية على المدى البعيد وعدم توقفها بسبب القيود المالية.
10. ربط الخطط الاستراتيجية بالخطط التشغيلية اليومية للمؤسسة:
لتحقيق التكامل بين الرؤية بعيدة المدى والأنشطة اليومية، مما يزيد من فاعلية التنفيذ.

المراجع (References):

1. الصيرفي، محمود عبد العزيز (2019). التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحسين الأداء المؤسسي. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
2. علاونة، شفيق (2018). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وتطبيقات. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
3. صالح، عبد الرحمن (2020). الإدارة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية. مجلة العلوم الإدارية، المجلد 7، العدد 2.
4. الحسن، سمير عبد الله (2021). الاستدامة والتنافسية في المؤسسات الصناعية. المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 3.
5. بشناق، محمد سعيد (2017). دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة أداء منظمات الأعمال. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث، عدد 45.
6. منصور، أحمد يوسف (2022). الاستراتيجية والتنافسية في الصناعات التحويلية: دراسات حالة. دار الأيام للنشر، عمان.
7. أبو زهري، جمال (2019). إدارة الجودة الشاملة والتنافسية المستدامة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 1.
8. عبد الغني، هالة محمود (2018). القيادة الاستراتيجية كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد 4.

References:

1. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.
2. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. Pearson Education.
3. Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
4. Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*. Wiley.
5. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2021). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Pearson.
6. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases*. Pearson Education Limited.
7. Ansoff, H. I. (2007). *Strategic Management*. Palgrave Macmillan.
8. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*.
9. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Free Press.
10. Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers.

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة "دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التنافسية المستدامة"، وذلك من خلال تطبيق عملي على قطاع الصناعات التحويلية، حيث تمثل هذه الصناعات أحد الأعمدة الحيوية للاقتصاد الوطني، وتواجه تحديات متزايدة في ظل بيئة متغيرة وسريعة التطور. وقد ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين جودة وفعالية التخطيط الاستراتيجي من جهة، ومدى قدرة المؤسسات الصناعية على تعزيز قدرتها التنافسية والحفاظ عليها بصورة مستدامة من جهة أخرى. وانطلقت الدراسة من فرضية رئيسية مفادها أن تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي بشكل علمي ومنهجي يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، ويعزز من مرونة المؤسسات في التكيف مع التغيرات البيئية، وبالتالي تحسين موقعها التنافسي في الأسواق.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الميداني لجمع البيانات وتحليلها، من خلال تصميم استبانة شاملة تم توزيعها على عينة من العاملين في قطاع الصناعات التحويلية، وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية متقدمة مثل النسب المئوية، والانحدار الخطي البسيط، ومعامل الارتباط بيرسون. وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية قوية بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات التنافسية المستدامة، مثل: الابتكار، والجودة، والاستجابة لحاجات السوق، وتطوير الكفاءات البشرية. كما تبين أن المؤسسات التي تتبنى نهجاً استراتيجياً واضحاً تحقق أداءً أعلى، وتتمتع بقدرة أكبر على التكيف، والنمو المستدام، واستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.

وقد ناقشت الدراسة نتائجها في ضوء الأدبيات السابقة، وتوصلت إلى عدد من التوصيات أبرزها: ضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي على جميع المستويات الإدارية، وتوفير التدريب الكافي للقيادات في هذا المجال، وضرورة ربط الخطط الاستراتيجية بالأداء الفعلي والمتابعة المستمرة والتغذية الراجعة، بالإضافة إلى أهمية إشراك جميع المعنيين في عمليات التخطيط وصنع القرار لضمان تكامل الرؤية وتحقيق الأهداف المشتركة. كما

دعت الدراسة إلى إجراء مزيد من الأبحاث المستقبلية التي تستكشف العلاقة بين عناصر التخطيط الاستراتيجي ومكونات التنافسية ضمن سياقات صناعية وبيئية مختلفة، مما يفتح المجال لتوسيع نطاق الفهم وتعميم النتائج على نطاق أوسع.

Abstract

This study aims to investigate "The Role of Strategic Planning in Enhancing Sustainable Competitiveness," with a specific focus on the manufacturing sector as an applied case study. The manufacturing sector represents one of the most vital pillars of the national economy and faces increasing challenges in a rapidly changing environment. The study concentrated on analyzing the relationship between the quality and effectiveness of strategic planning on one hand, and the extent to which industrial institutions can enhance and maintain their competitive edge sustainably on the other. The research is grounded in a central hypothesis that adopting strategic planning principles in a scientific and systematic manner contributes significantly to improving organizational performance, enhancing institutional flexibility, and strengthening competitive positioning in dynamic markets.

A mixed-method research approach was used, primarily relying on descriptive analytical and field-based methodologies. A comprehensive questionnaire was designed and distributed to a selected sample of employees working in the manufacturing industry. The data was analyzed using advanced statistical tools such as percentages, linear regression, and Pearson correlation coefficient. The results indicated a strong positive correlation

between the implementation of strategic planning and the indicators of sustainable competitiveness, such as innovation, quality, market responsiveness, and human capital development. Moreover, the findings showed that organizations that adopt a well-defined strategic approach exhibit superior performance, greater adaptability, sustainable growth, and a better ability to leverage external opportunities.

The study discussed its findings in light of previous research and concluded with several key recommendations, including the need to strengthen the culture of strategic planning at all managerial levels, provide adequate training for leadership in strategic practices, and ensure the integration of strategic plans with actual performance through continuous monitoring and feedback mechanisms. Furthermore, the study emphasized the importance of involving all stakeholders in planning and decision-making processes to ensure alignment and goal achievement. It also encouraged future research to explore the interaction between various components of strategic planning and competitiveness across different industrial and environmental contexts, thereby expanding the understanding and generalizability of the results.

Midocean University



College of Management

Department of Master of Business Administration (MBA)

**The Role of Strategic Planning in Enhancing Sustainable Competitiveness (An Applied Study
on the Manufacturing Sector**

Prepared by:

Abdullah Abdulrahman Bakrman

Academic Number / 243001914

Supervised by: Dr. Walid Suleiman

Year:2025-2026