

أثر التخطيط الإستراتيجي للاستثمار على سلاسل الامداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية

The Impact of Strategic Investment Planning on Supply Chains in the Industrial Companies Sector in the Kingdom of Saudi Arabia

بندر خالد الغامدي، فيصل معيض الشريف

قسم تخصص إدارة أعمال - كلية الإدارة - جامعة ميد أوشن - المملكة العربية السعودية

الباحث المعتمد للمراسلة: بندر الغامدي . b.alghamdi@gmail.com

رقم الأوركيد: (8981-5284-0001-0009)

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي من خلال ابعاده وتشمل (وضوح الرؤية للتخطيط الاستراتيجي، أهمية الرسالة التخطيط الاستراتيجي، واهداف استخدام التخطيط الاستراتيجي) وأثره في الاستثمار في سلاسل الممداد في قطاع الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والتي تم تطبيقها على عينة الدراسة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (357) استبياناً وتم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS وقد أظهرت نتائج الدراسة إن غالبية عينة الدراسة ترى بأن عالمنا الحالي يعتمد بشكل كبير على عملية التخطيط بكافة أنواعها وإن التخطيط الإستراتيجي هو الأهم بالنسبة لإدارة المشاريع وأيضاً تحسين قدرة إدارة التخطيط الإستراتيجي في ضوء استغلال الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص واستغلال جوانب القوة وتحويل جوانب الضعف إلى قوة حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية والرسالة والاهداف في قطاع سلاسل الإمداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية وكانت اهم التوصيات العمل على تطوير المهارات والقدرات الفردية للموظفين واستغلالها في إيجاد قيادات إدارية وخلق بيئة تنظيمية صحية لتعزيز مفهوم التخطيط الإستراتيجي والتي تؤثر إيجابياً على كفاءة وفاعلية الاستثمار في سلاسل الإمداد والتي تمكن الشركات في تحقيق أهدافها وضرورة العمل على تنظيم دورات تدريبية حول التخطيط الإستراتيجي وآليات تفعيله في المشاريع على النحو المنشود وفق متطلبات العمل في العديد من مهام سلاسل التوريد.

الكلمات المفتاحية: التخطيط - التخطيط الاستراتيجي - الاستثمار - سلاسل الامداد. - قطاع الشركات الصناعية

Abstract

This study aims to identify the reality of strategic planning through its dimensions, including (clarity of vision for strategic planning, importance of the strategic planning message, and objectives of using strategic planning) and its impact on investment in supply chains in the industrial company's sector in the Kingdom of Saudi Arabia. The researcher used the descriptive analytical approach, which was applied to the study sample, which was chosen using a simple random method. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed for the

purpose of collecting data. The number of questionnaires valid for analysis was (357) questionnaires. The statistical program SPSS was used. The results of the study showed that the majority of the study sample believes that our current world depends greatly on the planning process of all kinds, and that strategic planning is the most important for project management, as well as improving the ability of strategic planning management in light of exploiting opportunities, transforming threats into opportunities, and exploiting aspects of Strength and transforming weaknesses into strengths, as there is a statistically significant impact of the vision, mission and objectives in the supply chain sector in the industrial companies sector in the Kingdom of Saudi Arabia. The most important recommendations were to work on developing the individual skills and capabilities of employees and exploiting them in creating administrative leadership and creating a healthy organizational environment to enhance the concept of strategic planning, which positively affects the efficiency and effectiveness of investment in supply chains, which enables companies to achieve their goals, and the necessity of working on organizing training courses on strategic planning and mechanisms for activating it in projects as desired according to the requirements of work in many supply chain tasks.

Keywords: Planning – Strategic Planning – Investment – Supply Chains – Industrial Companies Sector

المقدمة

تواجه منشآت الأعمال اليوم تغيرات سريعة في بيئتها الداخلية والخارجية، الأمر الذي يحتم عليها الاهتمام أكثر فأكثر بالفكر الإستراتيجي الذي يعني إدراك مختلف عناصر هاتين البيئتين وتحليلهما، وكذلك قدرات المنشأة للاستفادة منها في بناء إستراتيجيات تتماشى مع احتياجاتها. ومن جانب آخر، أوجد التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم، والنمو المتسارع والمتزايد والعابر للحدود لمنشآت الأعمال حالة من المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال، الأمر الذي جعلها تعمل تحت ضغط شديد (الشوابكة، 2018).

ويهتم مجتمع الأعمال في الوقت الحاضر بإدارة سلسلة الإمداد سواء من جانب مجموعات المنشآت الكبيرة متعددة الجنسية أو المنشآت الصغيرة والتي أضحت تعطي درجة كبيرة من الأهمية لسلاسل الإمداد أو ما يطلق عليها سلاسل الإمداد في سياق الأزمة المالية العالمية والتنمية الاقتصادية والتي تحتاج إلى التغيير، فالمنشآت جميعها أعادت تركيزها مرة أخرى تجاه إدارة سلاسل الإمداد والإمداد وتعد سلاسل الإمداد العالمية مصدر للميزة التنافسية، فالتكنولوجيا العالمية للشركات تساعد على الوصول إلي العمالة الرخيصة (منخفضة التكاليف)، المواد الخام ذات المزايا النسبية، أفضل فرص للتمويل، أسواق المنتجات بشكل أكبر وأوسع، فرص التحكيم، وحوافز إضافية تقدمها الحكومات المضيفة لجذب رؤوس الأموال الأجنبية (شلق، 2020).

ومن جانب آخر تتعرض سلاسل الإمداد العالمية للمزيد من المخاطر بالمقارنة بسلاسل الإمداد المحلية بسبب تأثير التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والطبيعية والتي تزيد من صعوبة إدارتها وأدت الانعكاسات التي فرضتها بيئة الأعمال الحديثة دورا هاما في التوجه نحو تبني مفهوم سلسلة الإمداد من جانب العديد من المنشآت المشتركة في تقديم منتج معين بهدف دعم موقعها التنافسي وبما يحقق أهدافها، وهذا يتطلب مشاركة أعضاء سلسلة الإمداد في هدف خفض التكاليف من أجل خفض الأسعار في السوق وتعزيز هامش الربح ولكي تكون منشآت الأعمال مبدعة وخالقة وقادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ومن ثم تحقق لنفسها ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنشآت المنافسة، كان لابد لها من البحث عن السبل التي تمكنها من البقاء في السوق

فأصبحت تقوم بمجموعة من الممارسات تغطي جانبي المنبع والمصب لسلسلة الإمداد، وتشمل هذه الممارسات الشراكة الإستراتيجية مع الموردين، العلاقات مع العملاء، تبادل المعلومات والتدفق المستمر لها، الاهتمام بجودة المعلومات المتبادلة، وكفاءة نظام الإنتاج والمخزون في الوقت المحدد، وخلق العمل متعددة الوظائف والممارسات الداخلية الخالية من الفاقد بهدف تعزيز الإدارة الفعالة لسلسلة الإمداد وزيادة استجابتها بسرعة وكفاءة وفعالية للتغيرات في السوق للحفاظ على النجاح وخلق ميزة تنافسية. (حمود، 2019).

ومن جانب آخر يعد فهم وتنفيذ إدارة التكاليف الإستراتيجية لسلسلة الإمداد شرط ضروري لتحسين الربحية لسلسلة الإمداد ولتظل قادرة على المنافسة في سوق المنافسة العالمي وبالتالي يقوم هذا البحث على المزج ما بين الاتجاهات البحثية الحديثة في مجالات المحاسبة، إدارة العمليات وإستراتيجيات الأعمال لإبراز التفاعل بين إدارة التكلفة الإستراتيجية لسلسلة الإمداد والممارسات الحديثة لإدارتها. وأصبح الاهتمام الكبير خلال الفترة الأخيرة بالتخطيط الإستراتيجي في المشاريع الاقتصادية بسبب المشاكل والتحديات غير المسبوقة التي تواجهها المشاريع في كافة المجالات فأغلبية المشاريع الكبيرة تستند إلى التخطيط الإستراتيجي للحفاظ على استمراريته ونموها لفترة طويلة من الزمن حيث أصبح الفكر الإستراتيجي من الضروريات الأساسية لنجاح المنظمات على اختلاف حجومها والقطاعات التي تعمل فيها حيث لم يعد التخطيط الإستراتيجي ومفاهيم الإدارة الإستراتيجية ضرورية ومتطلبا مهما للشركات الكبرى وحسب بل أصبح متطلبا لجميع الأعمال التي تهدف إلى التميز والنجاح وتحقيق ميزه تنافسية مستدامة مما دفعها إلى تطبيق هذه المفاهيم في مختلف عملياتها وأنشطتها (Porter. 2009)

إن عملية التخطيط الإستراتيجي ليست عملية روتينية يتم عملها بشكل سنوي من قبل رجل التخطيط بل هي أكثر تعقيدا وأهمية من ذلك بكثير حيث أنها تعني بأن يكون مفكر و مسئول التخطيط قائدا يملك تميزا كبيرا وطلاقة في الفكر وقادر على استحداث مفاهيم جديدة للعمل والتخطيط وفق معايير واضحة ومتطورة وتعد العمليات أنشطة أساسية تقوم المنظمات بها لبلوغ غاياتها إن أية منظمة سواء أكانت عامة أم خاصة خدمية أم تصنيعية ينبغي أن تدير عملياتها لإضافة قيمة لزيائنها وباختيار الأساليب والإستراتيجيات المناسبة تتمكن الشركات من تصميم العمليات وتشغيلها لتحقيق الميزة التنافسية المنشودة إن التخطيط الإستراتيجي له دور مهم وفعال في كل مشروع لإن الإستراتيجيات والسياسات هي الدليل المرشد التي تحدد كيفية وأساليب أداء العمل بنجاح لتحقيق ميزة تنافسية من خلال بيان دور أثر التخطيط الإستراتيجي للاستثمار على سلاسل الإمداد في قطاع الشركات الصناعية في قطاع الشركات الصناعية.

مشكلة الدراسة:

يتطلب استمرار نجاح أي منشأة قدرتها على التغيير لتلبية احتياجات العالم المتغير المحيط بها، وعندما تكون قدرة المنشأة على التغيير أقل مما حولها فإن نهايتها قد تلوح في الأفق. وبدأت منشآت الأعمال في ظل بيئة المنافسة الحالية في الدخول في تكتلات واتحادات بهدف تحقيق الميزة التنافسية، مما ترتب عليه ضرورة إدارة هذه التكتلات والاتحادات بفاعلية، وأصبحت فكرة إدارة سلسلة الإمداد الأكثر أهمية لمواجهة تحديات المنافسة. ومن المتوقع إن تستجيب سلاسل الإمداد اليوم بسرعة وكفاءة وفعالية للتغيرات في السوق للحفاظ على النجاح وخلق ميزة تنافسية في السوق العالمي من خلال التركيز على الوقت والمرونة وسرعة الاستجابة ومن ناحية أخرى تعتبر إدارة تكاليف سلسلة الإمداد من الاتجاهات الحديثة في مجال المحاسبة الإدارية. فقد أفرزت ضغوط المنافسة توجهها نحو إقامة علاقات طويلة الأجل تتضمن تنسيق كافة الجهود الداخلية مع الشركاء الخارجيين تحت مفهوم إدارة سلسلة الإمداد باعتباره نظاما يمتد ليشمل البيئة الخارجية متضمنة كافة أعضاء سلسلة الإمداد الذين يعملون من خلال مفاهيم الشراكة والتحالف الاستراتيجي، بحيث تتحقق فوائد أكبر لكل عضو، في ظل الحفاظ على حجم كل شركة من أعضاء السلسلة والشخصية المعنوية المستقلة لها (الشعار، 2014).

ففي العقود السابقة كانت إدارة التكاليف تركز على إعادة هندسة العمليات الداخلية لزيادة الكفاءة (على سبيل المثال، نظام الإنتاج والشراء في الوقت المحدد، والإنتاج بدون فاقد وتحقيق الفعالية (على سبيل المثال، مبادرات الجودة، وأسلوب 6 سيجما). وفي العقد

الأخير من القرن الماضي تحول التحدي نحو إدارة التكاليف خلال سلسلة القيمة مع زيادة قيمة المواد والخدمات المشتراة كنسبة من سعر البيع، وجدت المنشآت إن عليها إدارة سلسلة توريد معقدة تشمل موردين دوليين، مصنعي عقد الشراكة، ومراكز الإنتاج والخدمات المملوكة للمنشأة، ومقدمي الخدمات اللوجستية، وشبكة من مقدمي النقل خدمة وفي ظل التحول من فكرة إن المنتج الأخير (الحلقة الأخيرة في سلسلة الإمداد وذات العلاقة المباشرة مع العميل النهائي) هو المسئول الوحيد عن تخفيض التكاليف والرقابة عليها للوصول بالتكلفة وبالتالي الأسعار إلي الحدود التنافسية، إلي فكرة ضرورة تضافر جهود كافة المنشآت التي تشترك في إنتاج منتج واحد(الشوابة،2018).

فإن دراسة العلاقات عبر الحدود التنظيمي أصبح تحديا جديدا للمحاسبة الإدارية، وأحد التحديات أيضا ما أشار إليه البعض خلال الفترة الأخيرة من إن المنافسة انتقلت من منافسة بين الشركات إلى منافسة بين سلاسل الإمداد، مما يحتم على المحاسب الإداري إن يقوم بدورا هاما في خلق قيمة مضافة للعملاء عن طريق الإدارة الفعالة لهذا النوع الحديث من التحالفات. وإذا كان كل من ممارسات إدارة سلسلة الإمداد وإدارة التكاليف الإستراتيجية لسلسلة الإمداد تعد مسببات استراتيجية رئيسية لتعزيز القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال فإن الربط والتكامل بينهما من المتوقع إن يعزز ويدعم نفس الهدف بشكل أفضل وأشمل، وإن تنسيق وتكامل الأنشطة مع الموردين والفهم لاحتياجات العملاء ينتج عنه تحقيق منافع أكبر للمنشآت التي تعمل في السلسلة، وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث في شكل سؤال رئيسي كما يلي:

ما أثر التخطيط الإستراتيجي للاستثمار على سلاسل الامداد في قطاع الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من الاسئلة الفرعية على النحو التالي:

- ما مستوى التخطيط الاستراتيجي للاستثمار في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى تطبيق سلاسل الامداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودي؟
- ما أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف) على سلاسل الإمداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية؟

اهداف البحث:

يتمثل الهدف العام للبحث في تحديد أثر التخطيط الإستراتيجي للاستثمار على سلاسل الامداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية. وينبثق عن الهدف الرئيسي الأهداف التالية:

- تحديد مستوى التخطيط الاستراتيجي للاستثمار في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.
- تحديد مستوى تطبيق سلاسل الامداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودي.
- تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف) على سلاسل الإمداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

أهمية البحث:

يكتسب موضوع التخطيط الإستراتيجي وإدارة المشاريع الإستراتيجية أهمية إستراتيجية انعكست بوضوح إلى واقع عمل تلك الشركات الصناعية السعودية حيث تعرضت دراسات كثيرة لأهمية ممارسات إدارة سلسلة الإمداد، ودراسات عديدة أخرى لإدارة التكلفة الإستراتيجية لسلسلة الإمداد كل بصورة مستقلة، إلا إن القليل جدا منها تعرض لإطارين معا الدولي تأسيسا على ما سبق يأتي بحثنا ليعالج أثر التخطيط الإستراتيجي للاستثمار على سلاسل الامداد في قطاع الشركات الصناعية في قطاع الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية. تم اختباره من واقع الممارسة العملية، فمن هذين المنظورين - الجمع بين الأطر والتطبيق العملي - تنبع أهمية هذا البحث

الأهمية العلمية:

- دعم وتزويد المكتبات العلمية بدراسة جديدة في أثر الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة الإمداد وإدارة تكاليفها الإستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية كمدخل لتحقيق التنمية وتشجيع المهتمين سواء الباحثين وراة الأعمال
- وتكمن أهمية البحث العلمية في أنها تسهم في إثراء المكتبة العلمية بمادة نظرية مهمة حول المشروعات في أثر التخطيط الإستراتيجي للاستثمار على سلاسل الامداد في قطاع الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية.
- تسهم الدراسة الحالية في توجيه الباحثين المستقبليين لإجراء دراسات تتعلق بموضوع الدراسة.

الأهمية العملية:

- يشير الواقع العملي أيضا إلى أهمية تكامل الأطر والربط بينها من أجل التطوير وتدعيم وتحسين عملية اتخاذ القرارات .
- ومن جانب آخر فإن هناك ندرة نسبية في الدراسات الإدارية الإستراتيجية العربية حول أثر الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة الإمداد وإدارة تكاليفها الإستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية في المملكة العربية السعودية.
- أهمية التدريب على عمليات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية
- أهمية عمليات سلاسل الإمداد والامداد كهدف من اهداف رؤية المملكة 2030

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي للاستثمار في قطاع سلاسل الإمداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية في قطاع سلاسل الإمداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

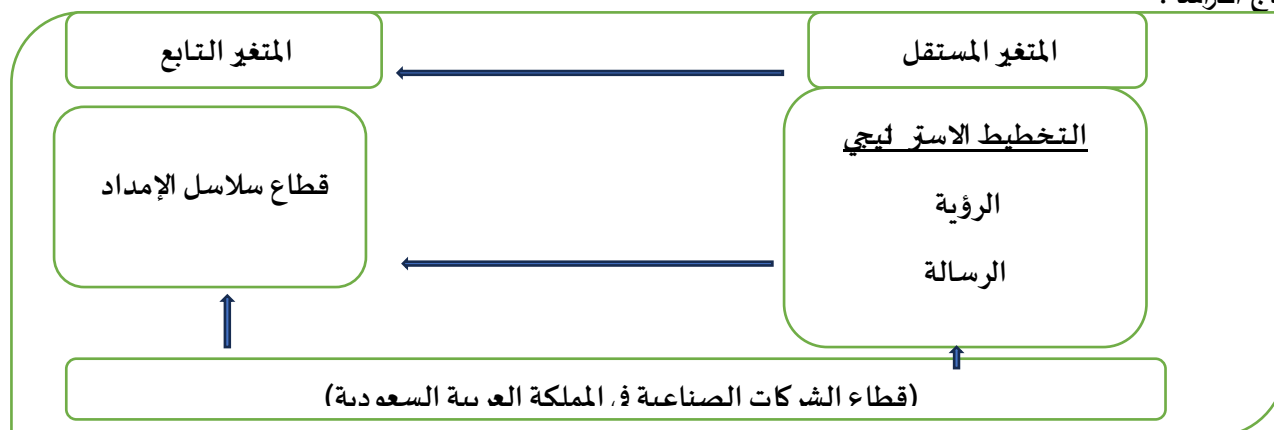
الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة في قطاع سلاسل الإمداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف في قطاع سلاسل الإمداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

نموذج الدراسة:



شكل (1) المصدر من إعداد الباحث

حدود الدراسة

الحدود المكانية: واقتصرت الدراسة على شركات القطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.
الحدود الزمانية: واقتصرت الدراسة على الفترة بين ديسمبر 2024 إلى مايو 2025.
الحدود البشرية: مديري إدارة التخطيط وإدارة سلاسل الامداد في شركات القطاع الصناعي في المملكة.
الحدود الموضوعية: اقتصرت على دراسة موضوع التخطيط الاستراتيجي للاستثمار، وسلاسل الامداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة

المنطلقات النظرية للدراسة

التعريفات والمصطلحات:

التخطيط الإستراتيجي :

- التعريف الاصطلاحي: عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بتحديد رسالة المنظمة، وأهدافها الأساسية بعيدة المدى، واختيار، وتحديد الخطط الاستراتيجية وخطط تخصيص وتوظيف الإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة بما يتوافق مع أهدافها، ومع المتغيرات البيئية، وكذلك تطوير الأوضاع، والنظم، والإجراءات الداخلية بالمنظمة، ثم العمل على تطبيق هذه القرارات، والاختيارات
- التعريف الاجرائي: هي مجموعة من الأنشطة والأعمال التي من المتوقع إن تؤديها الشركات الاقتصادية السعودية من خلال التعرف على الفرص والتهديدات في القطاع الاقتصادي ضمن السوق السعودية. (الشوابكة، 2018).

القدرة التنافسية :

- هي درجة نجاح المشروع في تحقيق هدفه من خلال المحافظة على موقعه التنافسي وبناء مواقع تنافسية أكبر بينه وبين المشاريع المشابهة له. (شليح، 2020).

استخدام التخطيط الإستراتيجي

- ويشير إلى الدرجة التي تستخدم فيها الإدارة العليا التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الأهداف المخطط لها وتحقيق الابتكار والإبداع لدى العاملين في الشركات الاقتصادية السعودية والقدرة على تحليل عوامل القطاع الاقتصادي الداخلية والخارجية والمحافظة على مستوى الشركة في السوق مرتفعاً وتحقيق الميزة التنافسية والتقليل من التأثير الشركة بالظروف الخارجية والداخلية (بوبكر، 2016).

إدارة سلسلة الإمدادات: (Supply Chain Management)

- تتضمن إدارة سلسلة الإمدادات جميع الأنشطة التي تحول المواد الخام إلى بضائع نهائية ووضعها في أيدي العملاء.
- إدارة سلسلة الإمدادات العالمية: مدعومة بالأفكار والرؤى. وهي تبدأ بإصغاء الشركات لاتجاهات السوق وجمع التعليقات من عملائها حول المنتجات التي يريدونها، ومتى وكيف يريدون الحصول عليها. يمكن للشركات بعد ذلك أخذ هذه البيانات واستخدامها لتحسين عمليات إدارة سلسلة الإمدادات (SCM) - من تحديد المصادر والبحث والتطوير والتصنيع، على طول الطريق إلى الإمداد والتموين للمدى الأخير والتسليم النهائي. ولكي يكون هذا التعهد المعقد بشكل لا يصدق على أكبر قدر ممكن من الكفاءة، يجب إن يدمج كل شريك - أو "رابط" - في السلسلة، في نظام SCM منسق ومتجاوب بإحكام (الشعار، 2017).

قطاع الشركات الصناعية:

- تجمع يضم مجموعة من شركات التي تجمع بينها عوامل مشتركة كاستخدام تكنولوجيا متشابهة أو الاشتراك في لقنوات التسويق ذاتها أو الاستقاء من وسط عمالة مشترك أو حتى الارتباط بعلاقات أمامية وخلفية فيما بينها (بوبر، 2016).

الدراسات السابقة:

استكمالاً للإطار النظري الخاص بهذه الدراسة يستلزم الأمر استعراض أهم الدراسات ذات الصلة وحسبنا إن ذلك قد يساهم في بناء أنموذج وفرضيات هذه الدراسة بعد الإفادة مما طرح من مفاهيم نظرية في المباحث المذكورة آخذين بعين الاعتبار في عرض هذه الدراسات صلتها الحيوية بموضوع الدراسة الحالية حيث تناولت الدراسة العديد من النماذج وفق المنظور الجديد لإستراتيجية العمليات طبيعته مستوى واتجاه العلاقة بينها وبين المجالات والتوجهات الشاملة للمشاريع. ولأهمية الدراسات في بناء أنموذج البحث وتحديد اتجاهاته سوف نعرض بإيجاز بعض النماذج ذات العلاقة بموضوع البحث: انطلاقاً من مشكلة البحث وهدفه، سيقوم الباحث بالآتي:

عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بغرض عرض إطار نظري للبحث، وتقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاث مجموعات من الدراسات :

المجموعة الأولى: الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي في الشركات الاقتصادية

المجموعة الثانية: الدراسات التي تتعلق في سلاسل التوريد في الشركات.

المجموعة الأولى: الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي في الشركات الاقتصادية

دراسة (غولام، 2023):

دراسة بعنوان " التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة " هدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى الإحاطة بالتخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق التطوير التنظيمي، حيث نعالج في هذا المقال مساهمة التخطيط الاستراتيجي وفوائده الدعمة لتطوير وتحسين المنظمة؛ من خلال التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي والتطوير التنظيمي وخصائصهما، ودواعي وجودهما بمنظومات العصر، وصولاً إلى ماهية التخطيط الاستراتيجي كآلية للتطوير التنظيمي ومزاياها. وقد توصل البحث إلى أن التخطيط الاستراتيجي آلية فعالة تساهم في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة، حيث يوفر دراسة تحليلية للبيئة الداخلية وفق المتغيرات الآنية والمستقبلية، وبالتالي يوفر قاعدة معرفية ومنهجية متينة تساعد على ترتيب موارد المؤسسة وتسخيرها لتفعيل أدائها

دراسة (سلامة وجراع، 2021)

بعنوان " أثر التوجهات الاستراتيجية في أداء سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركة ألبان اليوم "هدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر التوجه الاستراتيجي على أداء سلسلة التوريد في شركة ألبان اليوم. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إعداد استبيان وتوزيعه على عينة مكونة من (171) مديراً. وفي الربع الأول من عام 2018، تم استرداد (156) استبياناً من الاستبيانات الموزعة، وهي صالحة وكاملة. وقد أكدت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على أداء سلسلة التوريد. وفي ضوء هذه النتائج، تم التوصية بتحسين فعالية التوجهات الاستراتيجية في أداء سلسلة التوريد، بما يعزز أداء سلسلة التوريد.

دراسة (رفعت واخرون، 2021)

بعنوان " أثر التخطيط الإستراتيجي على القدرة التصديرية لشركات إنتاج الزيوت النباتية: الدور الوسيط للقدرة التنافسية " يؤثر تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مختلف الشركات على أدائها وقدراتها التنافسية والإنتاجية، كما أنه يعزز من بقاء واستمرار تلك

الشركات في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها بيئة العمل. هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الدور الوسيط للقدرة التنافسية في العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والقدرة التصديرية لشركات إنتاج الزيوت النباتية. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتوزيع 351 استمارة علي عينة من المسؤولين في تلك الشركات (رؤساء مجلس الإدارة، ومديري الإدارة، والمديرين التنفيذيين، ورؤساء الأقسام). وقد اعتمدت الدراسة في تحليل بياناتها على 231 استمارة فقط باستخدام برنامجي SPSS V.24 و AMOS V.24. وقد توصلت النتائج إلى 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 على استغلال تلك الفرص، والتوسع فيما تقدمه تلك الشركات من منتجات تلبي احتياجات الأسواق الخارجية.

دراسة (حسن، 2020):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير جودة التخطيط الإستراتيجي على أداء الشركات، وإلى مدى وضوح الأهداف الإستراتيجية لإدارة الجودة بالشركات التشادية، بقياس مدى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى الشركات، ومدى استخدام التقنيات في مجال جودة التخطيط الإستراتيجي على أداء الشركات التشادية؛ وتألّف مجتمع البحث من جميع عمال شركتي البدي والشركة الوطنية للكهرباء بمدينة أنجينا عاصمة جمهورية تشاد، واشتملت عينة البحث على (30) عاملاً. ولتحقيق هدف البحث، تم تطوير استبانة والتأكد من صدقها وثباتها؛ وتم استخدام التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي. توصلت نتائج التحليل الإحصائي إلى إن جودة التخطيط تؤثر تأثيراً مباشراً على جودة أداء الشركات، تقوم الشركتان بإجراء بحوث في تحديد ما يرغبه العميل (الزبون) مما أدى إلى إنجاح مشروعاتهما، يعتبر قياس مستوى رضا العملاء أمراً مهماً جداً للشركتين نظراً لتعاملهما بمرونة مع العملاء، يشارك كل العاملين في وضع الخطط الإستراتيجية في مجال الجودة. تخلص الدراسة إلى جملة من التوصيات بضرورة المحافظة على مشاركة العاملين في وضع الخطط الإستراتيجية في مجال الجودة، توفير متطلبات التخطيط الإستراتيجي من أجل تحسين أداء الشركات، ضرورة اهتمام إدارة الشركات التشادية بالتوازن في تطبيق جميع القضايا الإستراتيجية ودراسة الاحتياجات والعمل على تلبيتها مع مراعاة الجودة في جميع مراحل التخطيط الإستراتيجي بدءاً من تحقيق الأهداف وانتهاء بالرقابة وتقييم الأداء.

دراسة (حسين 2019):

أصبحت البيئة التنظيمية اليوم أكثر تنافسية وعالمية. يتميز التنظيم الحديث بالجديد السريع تقديم المنتج، دورة حياة أقصر للمنتج، حسن الاطلاع، توقعات العملاء، هذه العوامل تجبر المنظمة على ذلك جعل إدارة سلسلة الإمداد تتسم بالكفاءة والفعالية الاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق لخلق ميزة تنافسية. الهدف من هذا البحث هو التحقيق دور إدارة سلسلة الإمداد في حل مشكلة المنظمة الحل من خلال العلاقة بين الموردين والعملاء وإدارة سلسلة القيمة. اختبر الباحث مشكلة البحث في شركات مستحضرات التجميل المصرية باستخدام المنهج الوصفي من خلال أداة العينة والتي وزعت (240) استجابات منها إدارة المنظمة للعثور على النتائج والتوصيات.

دراسة (نور الدين 2019):

دراسة بعنوان "دور التخطيط الإستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة وهو: ما دور التخطيط الإستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية في مدارس الحكومة الأساسية العليا بمحافظة غزة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس، وقد توصلت الدراسة الحكومية الأساسية العليا للعام الدراسي (2019) إلى النتائج التالية: بلغ الوزن النسبي لمتوسط درجة تأييد عينة الدراسة لدور التخطيط الإستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة 84.47 % وهذا يدل على إن درجة التأييد عالية جداً. وإن المستجيبين أقرّوا بأهمية دور المتغيرات

(صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة دور تحليل البيئة الداخلية صياغة رسالة المدرسة صياغة الرؤية المستقبلية تحليل البيئة الخارجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغيرات (الجنس المؤهل العلمي سنوات الخدمة المنطقة التعليمية).

دراسة (الضمور 2018):

بعنوان: "واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن"، والتي هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى وجود هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل و تخطيط الموارد البشرية واستقطاب الموارد البشرية واختيار الموارد البشرية وتدريب وتطوير الموارد البشرية وتحفيز الموارد البشرية وإدارة أداء الموارد البشرية) وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس و العمر و المستوى التعليمي و المستوى الوظيفي و الخبرة العملية).

دراسة (الحارثي 2017):

عنوان "مؤشرات التخطيط الإستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية" والتي هدفت إلى الكشف عن مدى توفر مؤشرات التخطيط الإستراتيجي في كليات البنات بالجامعات السعودية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات. قامت الباحثة باختيار عينة من العائلات في كليات البنات في الجامعات السعودية للعام الدراسي 2006م ممن يندرجن ضمن المسمى الوظيفي (عميدة كلية ورئيسة قسم وعضو هيئة تدريس)، وقد بلغ عددهن (215) عميدة ورئيسة قسم وعضو هيئة تدريس. واشتملت أداة الدراسة على استبانة بها (36) فقرة توزعت على مجالات أربعة هي: مجال الرسالة ومجال القيم ومجال الأهداف الإستراتيجية ومجال الرؤية المستقبلية للتعليم الجامعي النسوي. ومن خلال استعراض الدراسات العلمية وتحليل بيانات أداة الدراسة أظهرت النتائج أن درجة توفر مؤشرات التخطيط الإستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها هي بدرجة متوسطة وتبين وجود فروق ذات (0.05) في درجة توفر مؤشرات التخطيط ($\alpha \leq$) دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإستراتيجي في كليات البنات بالجامعات السعودية حسب متغيرات الدراسة.

المجموعة الثانية: الدراسات التي تتعلق في سلاسل التوريد في الشركات.

دراسة (حنفي، 2023):

بعنوان "الاضطرابات في سلاسل الامداد العالمية وأثرها على معدل التضخم" تجسدت تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية الحالية في صورة موجات تضخمية مرتفعة أثرت على كثيران دول العالم. بدأت كثير من دول العالم في اتخاذ تدابير التشديد النقدي، واتخذت أسعار الفائدة الأساسية فيها اتجاهاً تصاعدياً، في محاولة لاحتواء معدل التضخم المرتفع والذي بلغ في الولايات المتحدة الأمريكية أكبر اقتصاد في العالم مستوى لم يشهده منذ أربعين عاماً. تناولت الدراسة الدور الهام الذي لعبته الاضطرابات في سلاسل الامداد العالمية خاصة بعد أزمة فيروس كورونا المستجد وأزمة الحرب الروسية الأوكرانية في رفع معدل التضخم في كثير من دول العالم. من خلال تناول اسباب الاضطرابات في سلاسل الامداد والتوريد العالمية والمخاطر المتعلقة بها من التوترات الجيوسياسية وازمة الحرب الروسية الأوكرانية وما ترتب عليه من أزمات في الغذاء والطاقة على مستوى دول العالم. كما تناولت الدراسة أيضاً من خلال اطارها التطبيقي قياس أثر الاضطرابات في سلاسل الامداد العالمية على معدل التضخم. وذلك من خلال الاعتماد على نموذج اقتصادي إحصائي باستخدام برنامج E-views وذلك باستخدام نموذج التكامل المشترك Cointegration-Test ونموذج تصحيح الخطأ VECM وبالتطبيق على مجموعتين من دول العالم تمثلت المجموعة الأولى في مجموعة الدول الأوروبية والتي تضمنت

نموذج لدولة الولايات المتحدة الأمريكية ونموذج لدولة ألمانيا بينما تمثلت المجموعة الثانية في مجموعة الدول الآسيوية والتي تضمنت نموذج لدولة الصين ونموذج لدولة الهند. حيث أظهرت نتائج نموذج التكامل المشترك ونموذج تصحيح الخطأ VECM وجود علاقة توازنه طويلة الأجل بين متغيرات النموذج ومعدل التضخم خلال فترة الدراسة (1990-2021).

دراسة (رؤوف، 2022):

بعنوان " قياس أثر أداء إدارة سلاسل الامداد الإلكترونية في تحسين خدمة ضيوف الرحمن" ركزت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على خدمة ضيوف الرحمن كأحدى أهم الخيارات الاستراتيجية. كما جعلت القيادة الحكيمة للمملكة من ضمن أولوياتها تطوير الخدمات اللوجستية باعتبارها من أهم مقومات تحقيق أهداف الرؤية. حيث ركزت وزارة الحج والعمرة كافة جهودها وطاقاتها لتطوير الخدمات اللوجستية والنقل حسب معايير الجودة وذلك بعد إطلاقها لوثيقة حقوق الحجاج والمعتمرين. كما تعتبر إدارة سلاسل الامداد الإلكترونية (e-SCM) واحدة من الاستراتيجيات الرئيسية لخلق ميزة تنافسية لكل المنظمات بما في ذلك التي تقدم خدمات لوجستية لضيوف الرحمن مثل الخدمات الدينية وخدمات النقل وخدمات الارشاد وخدمات الاسكان والاعاشة. وفي هذا الإطار تهدف هذه الورقة البحثية الى تحليل دور وتأثير E-SCM على صناعة وتحسين خدمة ضيوف الرحمن من منظور مقدمي الخدمات للحجاج. كما تهدف أيضا إلى تحديد مفهوم تقييم وقياس أداء ادارة سلسلة الامداد الإلكترونية وعناصر نجاحها وتحديد المؤشرات والنماذج المختلفة المستخدمة لقياس الأداء. كما أظهرت الدراسة ان نشر تقنيات e-SCM أمراً بالغ الأهمية لمدي مساهمته في تحسين أداء الخدمات اللوجستية المقدمة لملايين من ضيوف الرحمن من زوار ومعتمرين وحجاج. وفي إطار تطوير أعمال مهنة الطوافة باستخدام أحدث الوسائل الإلكترونية، قمنا بتطبيق عناصر القياس الخاصة بالجوانب الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard BSC). كما قام الباحثان بتمديد استخدام الية بطاقة الأداء المتوازن في مجال نشر إدارة سلسلة الامداد الإلكترونية في كل عمليات الحج والعمرة.

دراسة (حمودة واخرون، 2021)

بعنوان " قياس تأثير تكامل سلاسل الإمداد على الأداء التشغيلي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الموانئ البحرية المصرية" يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير تكامل سلاسل الإمداد على الأداء التشغيلي وذلك بالتطبيق على قطاع الموانئ البحرية المصرية محل البحث. وتم الحصول على البيانات والمعلومات الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء، وقامت الباحثة بعمل اختبارات الصدق والثبات لهذا الاستقصاء، واتضح أن جميع المعاملات المعيارية معنوية لجميع متغيرات الاستقصاء. وبلغ حجم العينة ٤٠٠ مفردة من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين بالموانئ محل البحث، كان الصالح للتحليل منها ٣٦٠ استمارة، وتم الاعتماد على حزم البرامج الإحصائية (SPSS V.23) للقيام بالتحليل الإحصائي لهذا البحث. وقد توصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد لتكامل سلاسل الإمداد وأبعاد الأداء التشغيلي بالموانئ البحرية المصرية، كما أشارت النتائج إلى أن هناك تأثير معنوي لأبعاد تكامل سلاسل الإمداد على أبعاد الأداء التشغيلي. حيث دلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد تكامل سلاسل الإمداد على الجودة والمرونة-أحد أبعاد الأداء التشغيلي-وأخيرا أشارت النتائج إلى وجود تأثير لبعدين فقط من أبعاد تكامل سلاسل الإمداد وهما التكامل الداخلي والتكامل الخارجي على السرعة في التسليم والإنتاجية أحد أبعاد الأداء التشغيلي.

دراسة (جزاع، 2015):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التوجهات الإستراتيجية في أداء سلسلة الإمداد في شركة ألبان اليوم. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهدافها، وذلك بعد تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة تكونت من (171) مديرا حسب إحصائيات مجموعة سما الأردن للاستثمارات الغذائية والصناعية في الربع الأول من العام 2018م، وقد تم استرداد (156) استبانة صالحة للتحليل. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الإستراتيجية في أداء سلسلة الإمداد، وقد أوصى الباحثان بضرورة تحسين فاعلية التوجهات الإستراتيجية وتوظيفها في خدمة ممارسات سلسلة الإمداد.

أوجه الاتفاق ولاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من (غولام، 2023) و (سلامة وجزاع، 2021) و(رفعت وآخرون، 2021) و(حسن، 2020). و غيرها من الدراسات في تناول التخطيط الاستراتيجي. في احتواء إحدى تلك الدراسات على أحد المتغيرين على الأقل .
- اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من (حنفي، 2023) و (رؤوف، 2022) و(حمود وآخرون، 2021) و(جزاع، 2015)) في تناول المتغير التابع (الاستثمار في سلسلة الامداد). في احتواء إحدى تلك الدراسات على أحد المتغيرين على الأقل .
- اختلفت وتميزت عن الدراسات السابقة في الجمع بين التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين الاستثمار في سلاسل الامداد في قطاع الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، وكذلك الاختلاف في مجتمع وعينة الدراسة.
- كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تطوير أداة هذه الدراسة والمتمثلة في الاستبانة لجمع المعلومات وتحليلها والأساليب الإحصائية المستخدمة وكذلك المساعدة في اختيار تحديد فروض واسئلة واهداف الدراسة الحالية من خلال الوقوف على الفجوة البحثية نتيجة الاطلاع على الدراسات السابقة

الادب النظري:

التخطيط الاستراتيجي

تبدأ الإستراتيجية بتحديد الأهداف التنظيمية وأهميتها النسبية كأهداف أساسية بعيدة المدى وأهداف ثانوية من خلال خطة عمل يمكنها أن تطور ميزة تنافسية ثم التعرف على البيئة وتحليلها من حيث الخصائص السوقية والعمل على تلبية احتياجات العملاء بمنتجات ذات قيمة أفضل منها للمنافسين من خلال البحث عن السمات والسعر الذي يفضلها العملاء وتحديد القدرة التنافسية وإيجاد نقاط القوة وتعزيزها. بعمل التحليل البيئي وقدرة المنظمة على تحديد واختيار المنتجات والأسواق التي تتنافس فيها وأبعاد الفوز وتحقيق النجاح كالسعر أو النوعية مع وضع خطة خاصة للمنتج والسوق للبحث عن فرصة للتفوق في بعض الأبعاد التفضيلية للمنتج من قبل العملاء مثل السرعة والموثوقية في التجهيز والمرونة بالتنوع وتلبية المتطلبات وتغيرات الحجم. يتم تنفيذ الإستراتيجية عندما تعتمد الشركة على السياسات والممارسات التنظيمية التي تتفق مع استراتيجيتها وترجمتها إلى أفعال تؤكد على فاعلية الإستراتيجية التنظيمية.

أولاً: مفهوم الإستراتيجية:

تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها: تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيقها. كما تعرف الإستراتيجية أيضاً بأنها نمط من الأهداف والغايات الرئيسية والأسس والخطط والسياسات والفلسفات من أجل تحقيق الأهداف التي ترغبها المنظمة. كما عرفت الإستراتيجية على أنها مجموعة شاملة من الإجراءات والأنشطة التي تقود وتوجه استخدام موارد المنظمة لتحقيق رؤيتها وأهدافها وتمكنها من الميزة التنافسية المستدامة (احمد، 2019).

ثانياً: تسلسل العملية الإستراتيجية:

وتأسيساً على ما تقدم يمكن تقسيم تسلسل العملية الإستراتيجية إلى المستويات الآتية (Hanuni. 2018).

1. صياغة رؤية ومهمة المنظمة:

الرؤية بيان يعطي إجابة عن اتجاه المنظمة المستقبلي والمهمة هي الإطار الذي يصف طبيعة عمل المنظمة وسبب تواجدها توضح أهدافها تحدد هويتها وتوجهها الكلي ويفترض برسالة المنظمة إن تكون تعبيراً صادقاً لرؤية المنظمة

2. صياغة الأهداف:

بعد إن يتم اتخاذ القرار بشأن المهمة الأساسية للمنظمة يمكن تحديد أهدافها حيث تساعد هذه الأهداف في توجيه جهود القدرات والقيادة.

3. صياغة الإستراتيجيات:

تعد الإستراتيجيات الوسائل التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها حيث توضح الطريقة والأسلوب الذي تختاره المنظمة لإدارة تأثير القوى الخارجية.

ثالثا: التخطيط الاستراتيجي:

يعرف **التخطيط الإستراتيجي** بأنه خطة عامة لتسهيل عملية الإدارة الناجحة وهو خارج خطط النشاطات والأعمال اليومية. فهو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة فهو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية الداخلية (بو بكر، 2016).

وتتحدد ماهية التخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية:

1. نظام متكامل يتم بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها.
2. نظام يحدد شكل ونشاط المنظمة في المستقبل.
3. نظام لتحديد مسار المنظمة في المستقبل ويتضمن ذلك: تحديد رسالة المنظمة – أهدافها – التصرفات اللازمة لتحقيق ذلك – جهود تخصيص الموارد.

إن التخطيط هو عملية رسم الأهداف التي يراد الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر التكلفة وتعظم النتائج. ومن هذا التعريف يمكن القول: إن التخطيط الإستراتيجي يتمحور في تحديد مجموعة الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع إن تؤديها الشركة أو المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمات في نفس الوقت (جعفر، 2016).

رابعا: أهداف التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الإستراتيجي يجعل الأهداف العامة للمنظمة واضحة للجميع وبالتالي لا بد إن تنبثق منها خطط الإدارات أو مجالات العمل بحيث تكون الهدف العام الذي يحكم جميع القرارات (بوبر، 2016).

التخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية (الشعار، 2014).

1. يزود المنظمة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
2. يزود المسؤولين بأسلوب وملاحم التفكير في المبادرة ككل.
3. يساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
4. يساعد المنظمة على تخصيص الموارد المتاحة.
5. يزيد وعي وحساسية الأعضاء لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.
6. يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات.
7. ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية.
8. يجعل المدير خلاقا ومبتكرا ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقيا لها.
9. يوضح صورة الشركة أمام كافة مجموعات أصحاب المصالح والعلاقة.

خامسا: أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي بالنقاط الآتية: (Porter. 2009)

1. أصبح نظام التخطيط الإستراتيجي حتميا كمنهج تفكير وأسلوب عمل لمواجهة المشكلات الاقتصادية وقصور الموارد.
2. يعد نظام التخطيط الإستراتيجي ضروري يا لتحديد واستثمار الفرص المتاحة والممكنة في ظل القيود والتهديدات الحقيقية والمفروضة.
3. يعد نظام التخطيط الإستراتيجي الوسيلة المنهجية لتقليل درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن سيطرة إدارة المنظمة.
4. من خلال نظام التخطيط الإستراتيجي يتم تحديد القيود والتهديدات في بيئة المنظمة وتحديد أدوات ومتطلبات تقليل تأثيرها السلبي على أداء وأهداف المنظمة.
5. من خلال نظام التخطيط الإستراتيجي يمكن للمنظمة التعرف إلى حقيقة إمكانياتها الداخلية وما بها من نقاط قوة وأساليب وأدوات الاستفادة منها وما بها من أوجه ضعف وسبل ومتطلبات علاجها.

أسباب استخدام التخطيط الإستراتيجي وذلك لما يلي:

1. لأنه يربط الخطط الإستراتيجية بكافة أنواع الخطط كالخطط الوظيفية والخطط التنفيذية والتشغيلية
 2. لأنه يزود المنظمة بمرشد حول الأهداف والرؤى التي يجب تحقيقها.
 3. لأنه يزود المنظمة بطرق وأساليب للتفكير .
 4. يجعل المديرين على وعي بما حدث من تغيير في البيئة والتأقلم معه.
 5. يساعد المنظمة على تخصيص الموارد المتاحة وطرق استخدامها.
- وللتخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة حيث يعتبر الأداة الأهم التي تعين الشركات في التغلب على المشكلات الاقتصادية التي تواجهها كما يعد أحد أهم عوامل الاستفادة من الفرص واستغلالها بالصورة الأمثل وينمي الوعي لدى أصحاب القرار لكل ما يحدث في البيئة المحيطة للشركة ويوفر لهم الآليات المناسبة للتعامل معها (حمدان وخالد، 2019).

سادسا: خصائص ومستويات التخطيط الإستراتيجي ومراحله:

خصائص التخطيط الاستراتيجي:

إن نجاح الخطة الإستراتيجية -يرتبط إلى حد كبي ر- بما تحويه من خصائص فريدة ومتجددة ومرنة وقادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية كما إن الخطة بحد ذاتها لا يمكن جعلها أساسا للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عن الخطة. إن عملية التخطيط الإستراتيجي الناجحة تتمتع بمجموعة من الخصائص تتمثل بالآتي (Ashley S. Johnson 2006)

1. التخطيط الإستراتيجي لا بد إن يبنى على نظرة شمولية تكاملية.
2. من أهم المبادئ التي يركز عليها التخطيط هي المرونة حيث تتطلب القدرة على تغيير خطة ما دون نفقات زائدة
3. تتطلب مراحل التخطيط الإستراتيجي التحلي بصفة الاستمرارية حيث لا يجوز بأي حال من الأحوال توقف العمل.
4. التخطيط الإستراتيجي ينظر إلى ضعف التنسيق بأنه من أكبر مشكلات ومعوقات التخطيط.
5. ضرورة تحديد أولوية لمفردات المشروع في التخطيط الإستراتيجي.
6. يتأثر التخطيط الإستراتيجي بالقيم الشخصية وطموحات المديرين
7. ضرورة قيام المدير بحساب نسبة المخاطرة التي قد يتعرض لها في حالة عدم الحصول على المعلومات.
8. يمثل البعد الزمني دورا هاما في عملية التخطيط الاستراتيجي.
9. الدقة مطلوبة في كل من مرحلة جمع المعلومات وتحليلها وتحديد أهداف المنظمة ورسالتها وتبني السياسات واتخاذ الإجراءات.

مستويات التخطيط الاستراتيجي:

إن التخطيط الإستراتيجي لا يوضع فقط على مستوى الإدارة العليا بل إن كل المديرين في كل المستويات الإدارية يشاركون في وضع الخطط الإستراتيجية كل في مستواه فحينما يقوم المديرون الوظيفيون مثل مديري الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية بوضع

خططهم في ضوء إستراتيجيات المنظمة يعتبر ذلك تخطيطاً استراتيجياً ويطلق عليه التخطيط الإستراتيجي الوظيفي. وحينما يقوم المديرون التنفيذيون بوضع خططهم تباعاً يطلق على ذلك بالتخطيط الإستراتيجي التنفيذي (شلق، 2020).

1. المستوى الأول:

يقصد به التعريف والتخطيط وبناء علاقات جيدة بالمتعاملين مع المنظمة الحاليين والمستقبليين من عملاء عاملين شركاء استراتيجيين مساهمين أو مستثمرين موردين مجتمع حيث يبدأ مستوى التخطيط هذا برؤية مثالية تتمثل بالمستوى المتميز الذي ترغب المنظمة في تحقيقه والتركيز على إضافة القيمة للمتعاملين معها (شلق، 2020).

2. المستوى الثاني:

فيشير إلى مستوى التخطيط الذي يركز على تحقيق النتائج للمنظمة من أجل إيصالها إلى العملاء المباشرين والمساهمة في تحقيق الرؤية المثالية المطروحة على المستوى الأول. (شلق، 2020).

3. المستوى الثالث:

بالتخطيط للنتائج التي تركز على الأفراد والفرق داخل المنظمة حيث تشتق هذه النتائج من متطلبات النتائج على المستويين الأول والثاني من أجل القدرة على توحيد ما تتجه المنظمة والعمل على إيصاله مع المساهمات الخارجية المفيدة. (شلق، 2020).

العناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي:

فهم المكونات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي مهم لأي منظمة تهدف إلى تحقيق النجاح على المدى الطويل. فيما يلي العناصر الأساسية التي تشكل أساس خطة استراتيجية فعالة (بوبر، 2016).

1. وضوح الرسالة: تعبير واضح عن الغرض والهدف العام للمنظمة. وضوح الرؤية: تحديد شكل لما سيبدو عليه النجاح على المدى الطويل. تحليل SWOT: استعراض شامل لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للشركة. الأهداف الاستراتيجية: تحديد أهداف طويلة الأمد تتماشى مع الرسالة والرؤية. التكتيكات والإستراتيجيات: خطط وإجراءات ملموسة تهدف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية. الميزانية والموارد: تخصيص الموارد المالية والبشرية والأخرى لدعم الإستراتيجيات والتكتيكات. مؤشرات الأداء: مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي ستقيس نجاح أو فشل الخطة. الرصد والتقييم: تقييمات دورية للتأكد من إن الخطة على المسار الصحيح ولإجراء التعديلات اللازمة. الاتصال: التواصل الداخلي والخارجي الواضح والفعال لضمان فهم جميع الأطراف المعنية للخطة والموافقة عليها.

2. عند الانتباه بجدية لكل من هذه العناصر، يمكن للمنظمات إن تقدم خطة استراتيجية توفر الاتجاه والتركيز، موجهة لها نحو النجاح.

الاستثمار في سلاسل الامداد:

اولاً: مفهوم الاستثمار في سلاسل التوريد:

يعتمد نظام سلاسل الإمداد والإمداد على تدفق المنتجات والخدمات من الموردين إلى المستهلكين، حيث يتم شراء السلع والخدمات من قبل الشركات والأفراد وتوزيعها وتسويقها في الأسواق المختلفة. وبالتالي، فإن تأثير تلك السلاسل يشمل عدة عوامل، بما في ذلك العرض والطلب، والاستهلاك، والتضخم وانخفاض العملة (الشوابكة، 2018).

ثانياً: تخطيط سلسلة الإمداد والإمداد: (بوبر، 2016).

1. إدارة الطلب.

2. التخطيط لتجديد المخزون.

3. تخطيط الإمداد.
4. جدولة الإنتاج.
5. إدارة الأعمال المتراكمة.
6. تخطيط المبيعات والعمليات.
7. التعاون بشأن سلسلة الإمداد.

ثالثاً: أهمية إدارة سلسلة الإمدادات:

انظر حولك. في الأساس، لن يكون هناك أي شيء في منزلك أو مكان عملك بدون سلاسل الإمداد. وترتبط مئات الملايين من الوظائف في جميع أنحاء العالم بهذه الأنشطة. من السلع الاستهلاكية غير المكلفة إلى المعدات الجراحية والموارد الحيوية، يأتي كل شيء من خلال سلسلة الإمداد. ومع ذلك، على الرغم من أن إدارة سلسلة الإمدادات هي جوهر الاقتصادات العالمية، لا تزال العديد من الشركات تدير سلاسل توريدها بنفس العمليات والآلات التي تستخدمها منذ 50 عاماً. ويمكن لممارسات إدارة سلسلة الإمدادات المحسنة تحويل الأعمال. يمكن للشركات أن تصبح أكثر قدرة على المنافسة من خلال تقليل الهدر والفائض مع خفض التكاليف وزيادة الكفاءة. ويمكنهم تعزيز ولاء العملاء من خلال تقديم خدمات لوجيستية مخصصة تلبي التفضيلات الفردية. ويمكنهم أتمتة عملياتهم لتكون أسرع وأذكى وأكثر إنتاجية. (شلق، 2020).

رابعاً: دور سلاسل الإمداد في نجاح الاستثمار:

إن سلاسل الإمداد لها دور مهم، بدءاً من أول منتج أو خدمة تم إنشاؤها وبيعها. ومع ظهور مجال التصنيع، أصبحت أنظمة إدارة سلسلة الإمداد أكثر تطوراً، مما أتاح للشركات أن تصبح أكثر كفاءة في إنتاج وتسليم البضائع والخدمات. وبمرور الوقت، أدخلت التغييرات مستويات من التطور إلى أنظمة إدارة سلسلة الإمداد، إذ ظلت أنظمة إدارة سلسلة الإمداد تتم إدارتها بواسطة المتخصصين في سلاسل الإمداد. وفي السعودية، تعد الشركات القادرة على إدارة سلسلة الإمداد بشكل فعال أكثر تكيفاً مع بيئة الأعمال، ومستعدة إلى التكنولوجيا التي تحافظ على استمراريتها وإزدهارها.

أطلقت المملكة العربية السعودية مبادرة لسلاسل الإمداد العالمية مستهدفة حزمة الاستثمارات النوعية والصناعية والخدمية في سلاسل الإمداد العالمية، التي تستهدف تعزيز موقعها كمركز رئيسي وحلقة وصل حيوية في سلاسل الإمداد. إن هذه المبادرة ستكون فرصة كبيرة لتحقيق نجاحات مشتركة، في جميع أنحاء العالم ويضمن توفير واستدامة وصول سلاسل الإمداد إلى كل أنحاء العالم بفاعلية ومزايا تنافسية عالية. إن المبادرة تستهدف تحقيق طموحات وتطلعات رؤيتها التي تشمل تنمية وتنويع موارد الاقتصاد الوطني وتعزيز مكانتها الاقتصادية لتصبح ضمن أكبر 15 اقتصاداً عالمياً بحلول عام 2030.

خامساً: فوائد إدارة سلسلة الإمدادات:

لبناء سلسلة إمداد حديثة محسنة رقمياً يمكنها النمو والتدرج مع العصر. تشمل بعض فوائد إدارة سلسلة الإمدادات المثلى ما يلي: (بو قليلة، 2017).

1. زيادة الإنتاجية انخفاض تكاليف سلسلة الإمداد.
2. زيادة مرونة سلسلة الإمداد ومرونتها
3. تحسين جودة المنتج
4. خدمة أفضل للعملاء
5. مزيد من الشفافية والاستدامة

سادسا: مستقبل إدارة سلسلة الإمدادات في المملكة العربية السعودية:

وفي الختام، لا بد إن نشير إلى أن مناخ الاستثمار يمارس دورا محوريا في تعزيز كفاءة سلاسل الإمداد واستقطاب المزيد من الاستثمار لتحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية لعام 2030م الأساسية ومنها مجتمع نابض بالحياة، اقتصاد مزدهر، أمة طموحة، هذه هي المواضيع التي تقوم رؤية 2030 بتجنيد كل القوة لتحقيقها. ويعد وجود مجتمع مفعم بالحياة أمر مهم لتحقيق الرؤية ووضع أساس متين للتنمية الاقتصادية، كما يخلق اقتصاد مزدهر فرصا للجميع من خلال تطوير نظام تعليمي مرتبط بمتطلبات السوق. لكي تضحى الرؤية حقيقة، نحتاج إلى أمة طموحة تستخدم الكفاءة والمسؤولية على جميع المستويات، بما في ذلك إنشاء حكومة فعالة وشفافة ومسؤولة وممكنة وذات أداء رفيع (الشوابكة، 2018).

منهج الدراسة:

انطلاقا من مشكلة البحث وهدفه، اعتمد الباحث في هذا الجزء على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال بعض الإجراءات التالية:

1. تحليل البيانات الديموغرافية عن عينة الدراسة باستخدام المنهج الوصفي
2. اشتقاق فروض للبحث بناء على دراسة وتحليل متغيرات الدراسة، واعتمد الباحث هنا على المنهج التحليلي.
3. إجراء الدراسة التطبيقية حيث تم عرض مجتمع وعينة الدراسة، وتحديد متغيرات الدراسة، وكيفية قياسها، وأساليب التحليل الإحصائي.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مديري ومسؤولي إدارة التوريد والامداد في شركات القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية من المسؤولين في الإدارة العليا والمسؤولين بشكل مباشر عن عمليات التخطيط الاستراتيجي في تلك الشركات وبلغ عددهم 960 مديرا ومسؤول في إدارة التخطيط وادرأه سلاسل الامداد بشركات القطاع الصناعي في المملكة

عينة الدراسة:

تم اختيارها عشوائيا من المجتمع الأصلي إذ تم توزيع (357) استبانة على أفراد العينة في حين تم استرجاع (357) استبانة صالحة للتحليل ما يمثل نسبة (100 %) من الاستبانات الموزعة وهذا حتى تكون الدراسة أكثر موضوعية ومصداقية.

جدول رقم (1) قائمة توزيع أداة الدراسة الاستبانات.

عدد الاستبانات	الموزعة	المستلمة	المفقودة	تم استبعاد	الاستبانات السليمة
المجموع	357	357	0	0	357
النسبة	%100	%100	0	0	%100

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة لتحقيق أهداف الدراسة حيث تم الاعتماد والاستفادة من الاستبانات المعدة في الدراسات السابقة تتكون استبانة الدراسة من (15) فقرة تم إدراجها تحت محورين رئيسيين بالإضافة إلى المعلومات الشخصية تتمثل هذه المحاور في: جدول رقم (2)

عدد الفقرات	القسم	درجة الموافقة
العمر - النوع - سنوات الخبرة - الوظيفة	البيانات الشخصية	الجزء الاول
5 فقرات	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية في قطاع سلاسل الإمداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية	الجزء الثاني: الفرضية الاولى
5 فقرات	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة في قطاع سلاسل الإمداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية	الجزء الثاني: الفرضية الثانية
5 فقرات	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف في قطاع سلاسل الإمداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية	الجزء الثاني: الفرضية الثالثة

وسوف يتم استخدام مقياس ليكرث الخماسي التي تتراوح اختياراته من موافق بشدة وموافق ومحايد وغير موافق وغير موافق بشدة كما يلي:

جدول 3: أوزان الإجابات حسب مقياس ليكرث الخماسي

المتوسط الموزون	الوزن النسبي	درجة الموافقة
5.0 - 4.20	5	موافق بشدة
4.20 > 3.40 -	4	موافق
3.4 > 2.60 -	3	محايد
2.6 > 1.80 -	2	غير موافق
1.80 > 1 -	1	غير موافق بشدة

الجدول السابق يوضح قيم المتوسطات المرجحة وفقاً لمقياس ليكرث للتدرج الخماسي وقد تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة لكل عبارة من عبارات محاور وأبعاد أداة الدراسة ومقارنتها مع المدى الموجود في الجدول وتعطى الإجابة المقابلة للمدى الذي يقع بداخله متوسط العبارة.

صدق - وثبات الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس فقرات الاستبانة ما وضعت لقياسه وتم حسابه كما يلي:

1. الصدق الظاهري للاستبانة: للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة تم عرضها على الأستاذ المشرف وتم الأخذ بملاحظته وإعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة بالاعتماد بشكل أساسي ودقيق بحيث يعمل على تحقيق التوازن بين محتويات الاستبانة في كل فقراته على حسب كل فرض.
2. صدق الاتساق الداخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لبيانات العينة الكلية للدراسة.

جدول 4: معامل ارتباط بيرسون ومعامل الفا كرونباخ أثر التخطيط الإستراتيجي للاستثمار على سلاسل الامداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة

معامل الثبات	معامل الارتباط	فرضيات الدراسة
0831.	0834.	تحديد مستوى التخطيط الاستراتيجي للاستثمار في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.
0.822	0.852	تحديد مستوى تطبيق سلاسل الامداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.
0.875	0.866	تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف) على سلاسل الإمداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.
0.843	0.851	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول السابق رقم (3) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات مع البعد الذي تنتمي له تراوحت بين (0,834) إلى (0,866)، كما أن معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) كانت 0.851 مما يشير إلى أنها درجات مقبولة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$. $(0.01 \geq \alpha)$ يتضح من الجدول ان جميع محاور الدراسة له معاملات ارتباط قوية ومقبولة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيقه أداة الدراسة الحالية

ويلاحظ من الجدول السابق رقم (3) أن قيم معاملات الثبات الفقرات مع البعد الذي تنتمي له تراوحت بين (0,822) إلى (0,875)، كما أن معاملات الثبات الفقرات مع الدرجة الكلية للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) كانت 0.843 مما يشير إلى أنها درجات مقبولة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$. $(0.01 \geq \alpha)$ يتضح من الجدول ان جميع محاور الدراسة له تتمتع بثبات مقبول احصائياً قوية ومقبولة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيقه أداة الدراسة الحالية

التحليل الوصفي والاحصائي:

القسم الأول: البيانات الشخصية:

جدول رقم (5) تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث نوع الموظف:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	200	56%
	أنثى	157	44%
	المجموع	357	100%

تحليل نتائج نوع الموظف:

تم تقسيم أفراد عينة الدراسة إلى ذكور بنسبة 56% وإناث بنسبة 44% من عينة الدراسة، وفي الواقع، من أصل 357 مستجيباً، كان هناك 200 مستجيب من الذكور و157 من الإناث مما يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور. ومع ذلك، وبناءً على نتائج عينة الدراسة، نجد زيادة كبيرة في نسبة مشاركة الإناث. في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية

جدول رقم (6) تحليل عينة الدراسة من حيث الوظيفة:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الوظيفة	مستوى مبتدئ	100	28%
	مستوى متوسط	150	42%
	مستوى عالٍ	80	22%
	تنفيذي	27	8%
	المجموع	357	100%

تحليل نتائج نوع الوظيفة:

أن أفراد عينة الدراسة مقسمون إلى 28% من المستوى المبتدئ، و42% أكملوا المستوى المتوسط، و22% أكملوا المستوى العالي، و8% أكملوا المستوى التنفيذي. في الواقع، من بين 357 مستجيباً، كان (100) مستجيب من المستوى المبتدئ، و(150) مستجيباً أكملوا المستوى المتوسط، و(80) مستجيباً أكملوا المستوى العالي، و(27) مستجيباً أكملوا المستوى التنفيذي. بناءً على نتائج التحليل السابق، يتضح أن معظم عينة الدراسة من المستويات الوظيفية المتوسطة.

جدول رقم (7) تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث العمر:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	18-25	90	25%
	26-35	130	26%
	36-45	77	22%
	46 فأكثر	60	17%
	المجموع	357	100%

تحليل نتائج العمر:

أن أفراد عينة الدراسة قد تم تقسيمهم إلى 25% من المستجيبين ينتمون إلى الفئة العمرية "18-25"، و36% من المستجيبين ينتمون إلى الفئة العمرية "26-35"، و22% من المستجيبين ينتمون إلى الفئة العمرية "36-45"، وأخيراً 17% ينتمون إلى الفئة العمرية "45 فأكثر". في الواقع، من أصل 357 مستجيباً، ينتمي (90) مستجيباً إلى الفئة العمرية "18-25"، و(130) إلى الفئة العمرية "26-35"، و(77) مستجيباً ينتمون إلى الفئة العمرية "36-45"، و(60) مستجيباً ينتمون إلى الفئة العمرية "45 فأكثر". تشير نتائج تحليل أعمار عينة الدراسة إلى أن معظم أعمار العينة تنتمي إلى الفئات العمرية الأصغر، حيث تمثل الفئة العمرية بين (26-35) أكبر فئة بنسبة 36% من حجم العينة المختارة.

جدول رقم (8) تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	دبلوم	50	14%
	بكالوريوس	250	70%
	ماجستير	45	13%
	دكتوراه	12	3%
	المجموع	357	100%

تحليل نتائج المؤهل العلمي:

أن أفراد عينة الدراسة مقسمون إلى 14% حاصلون على دبلوم، و70% حاصلون على بكالوريوس، و13% حاصلون على ماجستير، و3% حاصلون على دكتوراه. في الواقع، من أصل 357 مستجيباً، (50) مستجيباً حاصلون على دبلوم، و(250) مستجيباً حاصلون على بكالوريوس، و(45) مستجيباً حاصلون على ماجستير، و(12) مستجيباً حاصلون على دكتوراه. مما يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة حاصلون على بكالوريوس. أن العينة ككل تتمتع بمستوى تعليمي مرتفع،

جدول رقم (9) تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الخبرة	أقل من سنة	80	22%
	١-٥ سنوات	120	34%
	٦-١٠ سنوات	100	28%
	أكثر من ١٠ سنوات	57	16%
	المجموع	357	100%

تحليل نتائج سنوات الخبرة:

أن أفراد عينة الدراسة مُقسَّمون إلى 22% ممن تقل أعمارهم عن سنة، و34% ممن أكملوا من سنة إلى خمس سنوات، و28% ممن أكملوا من عشر سنوات فأكثر، و16% ممن أكملوا من عشر سنوات فأكثر. في الواقع، من بين 357 مُستجيباً، كان (80) منهم ممن تقل أعمارهم عن سنة، و(100) منهم ممن أكملوا من سنة إلى خمس سنوات، و(180) منهم ممن أكملوا من سنة إلى خمس سنوات، و(80) منهم ممن أكملوا من عشر سنوات فأكثر. بناءً على نتائج تحليل سنوات الخبرة، فإن معظم أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم بين 6 و10 سنوات، ويمثلون 34% من العينة، مما يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى عالٍ من الخبرة.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي للاستثمار في قطاع سلاسل الإمداد كمدخل لتحقيق التنمية من خلال الرؤية والرسالة والأهداف المشتركة في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم (8) الفرضية الأولى

م	البيان	الوسيط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تتبنى أهداف المشروع من رسالته التي يؤمن بها.	4.16	0.757	موافق	2
2	تسهم الأهداف الموضوعة في تحقيق الرؤية الإستراتيجية للمشروع بشكل فاعل.	4.09	0.822	موافق	3
3	تحرص الشركة على العلاقة المبنية على الثقة والاحترام والالتزام مع الموردين.	3.99	0.798	موافق	5
4	تشرك الشركة المورد في الرؤية المستقبلية وتعمل معا على تطوير الأداء المشترك.	4.82	0.808	موافق بشدة	1
5	تعمل الشركة على استمرارية العلاقة بين المورد والشركة من خلال مشاركته في أنشطتها المختلفة.	4.07	0.995	موافق	4
الإجمالي		4.25	0.802	عالية	

- تم ترتيب عبارات المكافأة حسب الأهمية النسبية. وُجد أن العبارة (رقم 4) هي العبارة الأكثر أهمية، بمتوسط حسابي 4.82، وانحراف معياري 0.808، ودرجة موافقة عالية جدًا.
 - في المرتبة الثانية كانت العبارة (رقم 1)، التي حظيت بموافقة عالية، بمتوسط حسابي 4.16، وانحراف معياري 0.757، ودرجة موافقة عالية.
 - في المرتبة الثالثة كانت العبارة (رقم 2)، التي حظيت بموافقة عالية، بمتوسط حسابي 4.09، وانحراف معياري 0.822، ودرجة موافقة عالية.
 - في المرتبة الرابعة كانت العبارة (رقم 5)، التي حظيت بموافقة عالية، بمتوسط حسابي 4.07، وانحراف معياري 0.995، ودرجة موافقة عالية □. بينما كانت العبارة (رقم 3) الأقل أهمية، بمتوسط حسابي 3.99، وانحراف معياري 0.995، ودرجة موافقة عالية.
 - وُجد أن جميع العبارات حظيت بدرجة موافقة عالية، مما يدل على مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.254) والانحراف المعياري (0.836). ودرجة موافقة عالية.
- وبشكل عام يتبين إن المتوسط الحسابي (4.254) والانحراف المعياري (0.836). ودرجة موافقة عالية. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي للاستثمار في قطاع سلاسل الإمداد كمدخل لتحقيق التنمية من خلال الرؤية والرسالة والأهداف المشتركة في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً ودرجة عالية من الموافقة والقبول
- الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة سلسلة الإمداد وخلق ميزة تنافسية لمنشآت الأعمال في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم (9) الفرضية الثانية

م	البيان	الوسيط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	ساعد التخطيط الإستراتيجي في رفع المهارات المهنية والمعرفية لسلاسل الإمداد لدى العاملين.	3.54	0.801	موافقة	5
2	هناك عمليات تقييمية لمدى توافق تنفيذ الخطة الإستراتيجية بشكل يتلاءم مع ممارسات إدارة سلسلة الإمداد.	4.3	0.811	موافقة بشدة	2
3	ممارسات سلاسل الإمداد زيادة أعداد المشتريين لمنتجات الشركة بشكل أكبر من مثيلاتها.	4.52	0.777	موافقة بشدة	1
4	ممارسات سلاسل الإمداد تزيد الأسواق المستهدفة لمنتجات الشركة.	3.95	0.823	موافقة	4
5	ممارسات سلاسل الإمداد تزيد من فرص إيجاد مستخدمين جدد.	4.15	0.897	موافقة	3
الإجمالي		4.09	0.822	عالية	

تم ترتيب عبارات المتغير المستقل "التدريب على المهارات الرقمية" للبعد الأول (تكرار التدريب) حسب الأهمية النسبية.

- جاءت العبارة (رقم 3) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي 4.52، وانحراف معياري 0.777، ودرجة موافقة عالية جدًا.
 - جاءت العبارة (رقم 2) في المرتبة الثانية، بدرجة موافقة عالية، بمتوسط حسابي 4.30، وانحراف معياري 0.811، ودرجة موافقة عالية جدًا.
 - جاءت العبارة (رقم 5) في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي 4.15، وانحراف معياري 0.897، ودرجة موافقة عالية.
 - جاءت العبارة (رقم 4) في المرتبة الرابعة، بدرجة موافقة عالية، بمتوسط حسابي 3.95، وانحراف معياري 0.823، ودرجة موافقة عالية.
 - بينما كانت العبارة (رقم 1) الأقل أهمية، بمتوسط حسابي 3.54، وانحراف معياري 0.801، ودرجة موافقة عالية.
- عند فحص عبارات الفرضية الثانية وُجد أن جميع العبارات حصلت على درجة موافقة عالية. بلغ المتوسط الحسابي (4.092)، والانحراف المعياري (0.8218)، ودرجة موافقة عالية وبشكل عام يتبين إن مستوى أهمية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة سلسلة الإمداد وخلق ميزة تنافسية لمنشآت الأعمال في المملكة العربية السعودية كان مرتفعاً ودرجة عالية من الموافقة والقبول.
- الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة الإمداد وإدارة التكاليف الإستراتيجية لسلسلة الإمداد كمدخل لتحقيق التنمية لمنشآت الأعمال في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم (10). الفرضية الثالثة

م	البيان	الوسيط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يقوم المشروع باستثمار موارده المتاحة بكفاءة عالية.	4.54	0.831	موافقة بشدة	1
2	تحرص الشركة على شفافية المعلومات وتوافرها بدرجات عالية بين الشركة والوسطاء والموزعين.	3.66	0.808	موافقة	5
3	يؤمن العاملون المشروع بأن الإنجاز بشكل سريع يجعله قادراً على مواجهة المنافسين.	4.11	0.898	موافقة	3
4	تحرص الشركة على إيجاد روابط شخصية مع العميل تخدم الهدف التسويقي على المدى البعيد.	4.06	0.788	موافقة	2
5	ممارسات سلاسل الإمداد تسهل عملية المنتجات في منافذ التوزيع.	3.77	0.834	موافقة	4
الإجمالي		4.03	0.832	عالية	

- تم ترتيب عبارات المتغير المستقل "التدريب على المهارات الرقمية" للبعد الثاني (محتوى التدريب) حسب الأهمية النسبية.
- جاءت العبارة (رقم 1) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي 4.54، وانحراف معياري 0.831، ودرجة موافقة عالية جدًا.
- جاءت العبارة (رقم 4) في المرتبة الثانية، بدرجة موافقة عالية، بمتوسط حسابي 4.06، وانحراف معياري 0.788، ودرجة موافقة عالية.
- جاءت العبارة (رقم 3) في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي 4.11، وانحراف معياري 0.898، ودرجة موافقة عالية.

- جاءت العبارة (رقم 5) في المرتبة الرابعة، بدرجة موافقة عالية، بمتوسط حسابي 3.77، وانحراف معياري 0.834، ودرجة موافقة عالية □. بينما كانت العبارة (رقم 2) الأقل أهمية، بمتوسط حسابي 3.66، وانحراف معياري 0.808، ودرجة موافقة عالية.

عند فحص عبارات الفرضية الثالثة، وُجد أن جميع العبارات حصلت على درجة موافقة عالية، بلغ المتوسط الحسابي (4.028)، والانحراف المعياري (0.8318)، ودرجة موافقة عالية. وبشكل عام يتبين إن مستوى أهمية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة الإمداد وإدارة التكاليف الإستراتيجية لسلسلة الإمداد كمدخل لتحقيق التنمية لمنشآت الأعمال في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول

الانحدار البسيط لأثر التخطيط الإستراتيجي للاستثمار على سلاسل الامداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

لاختبار فرضيات الدراسة، استُخدمت معاملات الانحدار، ومعاملات الارتباط، وتحليل التباين، ومعامل الانحدار لتحديد العوامل المؤثرة في أثر التخطيط الإستراتيجي للاستثمار على سلاسل الامداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية. تتناول الدراسة ثلاث فرضيات فرعية من خلال استبيان أُرسِل إلى 357 متخصصاً في الشركات الصناعية السعودية من مختلف المستويات التنظيمية

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية في قطاع سلاسل الإمداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

الجدول 11 اختبار الفرضية الأولى

نوع العلاقة	R	R2	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
Correlation analysis الارتباط وتحليل انوفا ANOVA	0.88	0.8	329	0	0.878	18.1	0.0000

يوضح الجدول (11) وجود علاقة قوية جداً لرؤية في قطاع سلاسل الإمداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية. بلغ معامل الارتباط R (0.878). يوضح معامل التحديد R2 يفسر 0.770% من التباين أو التغيرات في أداء لرؤية في قطاع سلاسل الإمداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية. وهذا يشير إلى أن 77% من رؤية في قطاع سلاسل الإمداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية. وتؤكد أهمية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (328.892)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). بلغت قيمة F الجدولية (3.928)، مما يثبت وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لرؤية في قطاع سلاسل الإمداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة في قطاع سلاسل الإمداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

الجدول 12 اختبار الفرضية الثانية

نوع العلاقة	R	R2	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
Correlation analysis الارتباط وتحليل انوفا ANOVA	0.64	0.5	69	*0.000	0.643	8.3	*0.000

يوضح الجدول 12 وجود علاقة قوية جدًا للرسالة في قطاع سلاسل الإمداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية. بلغ معامل الارتباط $R = 0.643$. يوضح معامل التحديد R^2 يفسر 51.3% من التباين أو التغيرات في الرسالة في قطاع سلاسل الإمداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية. وهذا يشير إلى أن 51.3% عن دور الرسالة في قطاع سلاسل الإمداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية. وتؤكد أهمية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة، والتي بلغت 68.912، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. بلغت قيمة F الجدولة 3.928، مما يثبت وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للرسالة في قطاع سلاسل الإمداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

H3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف في قطاع سلاسل الإمداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

الجدول 13: اختبار الفرضية الثالثة

العلاقة نوع	R	R2	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
تحليل ANOVA الارتباط وتحليل انوفا	0.87	0.8	303	*0.000	0.869	17.4	*0.000

يوضح الجدول 13 وجود علاقة قوية جدًا للأهداف في قطاع سلاسل الإمداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.. بلغ معامل الارتباط $R = 0.869$. يوضح معامل التحديد R^2 تفسر 75.6% من التباين أو التغيرات في أثر الأهداف في قطاع سلاسل الإمداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.. وهذا يشير إلى أن 75.6% من الأهداف في قطاع سلاسل الإمداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية. ناتج عن أساليب التدريب على المهارات الرقمية. وتؤكد أهمية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة، والتي بلغت 303.292، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. بلغت قيمة F الجدولة 3.928، مما يثبت وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للأهداف في قطاع سلاسل الإمداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية..

نتائج الدراسة:

تمحورت الاهتمامات المعاصرة لإدارة المشاريع الإستراتيجية بأبعاد وعوامل تفوق تتمثل بالوقت والموارد ومراقبة التكلفة والجودة والتركيز على خدمة احتياجات وتوقعات المستهلكين (الجمهور). حيث برزت أهمية استراتيجية العمليات من خلال إعطائها بعدا استراتيجيا في إطار تحقيق الأهداف المتمثلة بالكلفة والجودة والمرونة والتسليم مما يعني أنها الأكثر وعبا بالقدرات المميزة لتقليل تكلفة سلاسل الإمداد والإمداد. أو لعمل على تتطور استراتيجية العمليات لتساعد على كشف إمكانات العمليات وتوجيه القدرات بما يضمن إنجاز أهداف العمليات اللوجستية من سلاسل الإمداد والتي تدعم إدارة المشاريع الاستراتيجية حيث إن الدراسة المنهجية لاستراتيجية العمليات تحقق القدرة على تنفيذ الخطط الجديدة التي تحتاجها المنظمة من خلال عمليات ذات بعد استراتيجي تؤثر في إدارة المشاريع الإستراتيجية لتنفيذ سلال الإمداد المتكاملة بأقل تكلفة ممكنة وقد اتفقت بعض ما توصلت اليه الدراسة من نتائج مع الدراسات السابقة ومن خلال الدراسة الميدانية وفي ضوء الدراسات السابقة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نوردها على النحو التالي:

- بيئة العمل الداخلية تمثل إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي مؤسسة مواجهتها بغض النظر عن نشاطها أو نطاق عملها. وهو ما يتفق مع دراسة (حسن، 2020)
- تزايد التأكيد على ضرورة الاهتمام بإدارة المشاريع الإستراتيجية تطبيقا على أساس مقاييسها ومتغيراتها للنهوض بالإستراتيجية الكلية للشركة وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (سلامة وجزار، 2021).

- إن تصورات العاملين في التخطيط الإستراتيجي لسلاسل الإمداد لمستوى التخطيط الإستراتيجي جاءت بدرجة مرتفعة. وهذا يتوافق ما توصلت اليه دراسة (رفعت وآخرون، 2021)
- إن تصورات العاملين في إدارات سلاسل الإمداد لمستوى إستراتيجيات العمليات وإدارة المشاريع جاءت بدرجة مرتفعة. نجد ان تلك النتيجة مشابهة لحد كبير مع ما توصلت اليه دراسة (غولام، 2023)
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في إستراتيجيات العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية لسلاسل الإمداد.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية في قطاع سلاسل الإمداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة في قطاع سلاسل الإمداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف في قطاع سلاسل الإمداد في قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

التوصيات والمقترحات:

- 1- أهمية اعتماد نموذج استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية بشكل مخططات تقيم في ضوءها أنشطة استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية وفق متغيراتها الرئيسة والفرعية لعمليات سلاسل الإمداد والإمداد.
- 2- ضرورة وضع استراتيجية للعمليات لتعظيم قدرة إدارة المشاريع الإستراتيجية التي لا تتم بمعزل عن تحليل تلك المتغيرات وتشخيص طبيعة كل عنصر من هذه المتغيرات في عمليات تنفيذ سلاسل الإمداد.
- 3- العمليات قد تؤثر في إدارة المشاريع الإستراتيجية لذا يوصي الباحثون بضرورة اكتشاف وتشخيص هذه العناصر بدقة ودراساتها إلى جانب هذه المتغيرات وعناصرها وتحديد وتشخيص تأثيرها على إدارة المشاريع الإستراتيجية في التخطيط لعمليات سلاسل الإمداد.
- 4- محاولة تسخير مؤشرات إدارة المشاريع الإستراتيجية (الزمن الكلفة الجودة المستهلك (الجمهور) والموارد من خلال الآراء في الموافقة والموافقة بشدة وذلك من خلال إتاحة فرص التعبير الحقيقي حول كيفية تحقيق إستراتيجية خفض من تكلفة سلسلة الإمداد الإجمالية.
- 5- متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي بالإمكان استعمالها لكونها تشغل أكثر العناصر أهمية من خلال ترابطها المنطقي مما يعزز قوتها التأثيرية على قوة سلسلة الإمداد.
- 6- العمل على تطوير المهارات والقدرات الفردية للموظفين واستغلالها في إيجاد قيادات إدارية وخلق بيئة تنظيمية صحية لتعزيز مفهوم التخطيط الإستراتيجي
- 7- سابعاً: ضرورة اختيار القادة الإداريين بناء على معايير وأسس موضوعية تؤهلهم من القيام بأدوارهم ومهامهم على النحو المنشود وفق متطلبات العمل في العديد من مهام سلاسل الإمداد.

البحوث المستقبلية والمقترحات

1. تدعيم استراتيجية المنافسة وتلافي مبدأ التكلفة الأقل من خلال تخفيض تكلفة سلسلة الإمداد.
2. إنشاء وحدة مستقلة يلقى على عاتقها الحصول على المعلومات من السوق لغرض تطوير أفكار إبداعية لتطوير سلاسل الإمداد.
3. دراسة مبدأ إستراتيجية المنافسة على أساس التميز بتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة.

المراجع والمصادر

المراجع العربية

1. أبو ضيف الله، م والشعار. (2017). أثر نظم تخطيط موارد الشركات في أداء سلسلة الإمداد": دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الاعمال. الأردن.

2. أحمد، محمد، مختار، ومحمد، هدى علي. (2019). "الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة. سلسلة التربية والمستقبل". القاهرة.
 3. أرتيمة، (2006). "تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء سلاسل الإمداد" دراسة مسحية على قطاع صناعة الأدوية الأردنية.
 4. أشرف أنور شويخ. (2015). "لور المنظمات غير الحكومية في دعم التعليم لتحقيق التنمية". كلية أصول التربية. غزة. فلسطين.
 5. إياد على الجيني. (2011). "لور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي". كلية التربية. جامعة عين شمس. القاهرة.
 6. الشوابكة، روان عودة. (2018). "التوجهات الإستراتيجية وأثرها في نجاح المشاريع الدور الوسيط لرأس المال الفكري". دراسة ميدانية مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير. عمان، الأردن.
 7. الشعار، إسحق. (2014). "أثر تكامل سلسلة الإمداد من خلال استجابة سلسلة الإمداد للأداء لتشغيلي في الصناعات الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم". دراسة ميدانية. المجلة الأردنية للدراسات العليا. عمان، الأردن.
 8. بني حمدان، خالد محمد. (2009). "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي". دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
 9. بو قليلة، ودودي رزقة. (2017). "واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". رسالة ماجستير. الجزائر.
 10. بوبكر هشام. (2016). "رسالة ماجستير. اليمن.
 11. جعفر، يونس إبراهيم. (2017). "أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات". مجلة جامعة الأقصى. القدس.
 12. حليلة، أبو بكر. (2016). "أثر التخطيط الإستراتيجي في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات". كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرياح - ورقلة. الجزائر.
 13. حمود، غيث دحام علي. (2019). "أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة". كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة آل البيت. المملكة العربية السعودية.
 14. شلح، فؤاد محمد محمود. (2020). "لور التكافل بين نظام المحاسبة عن تكلفة دورة حياة المنتج ومدخل". الجامعة الإسلامية بغزة - شئون البحث العلمي والدراسات العليا.
- المراجع الأجنبية:**

1. Albert Porter. (2009). "Operation Management second ed Published" by Ventus Publishing Aps. Ain Shams University Research Journal, 19.
2. Ashley S. Johnson (2006). "Project Management and Business Processes A look at strategy" structure processes and projects. Al-Kouf University Journal of Social Sciences.
3. Falah at, M., Knight, G. & Alon, I. (2018). "Orientations and capabilities of born global firms from emerging market" Taif University Journal for Humanities, 4.
4. Gassama B. 2020 The Impact of Strategic Planning Practices on Sem's Survival and Growth: Evidence from Industrial Sector in Jordan.
5. Guimaraes, J., Severo, E. & de Vasconcelos, C. (2018). "The influence of entrepreneurial, market, knowledge management" Mansoura University Journal of Performance Development, 14
6. Hanuni A. (2018). "Impact of Strategic Planning on SMEs Performance and Survival in Palestine". Unpublished Master Thesis. Orientations on cleaner production and the sustainable competitive advantage Assiut University
7. Journal of Education, 35.