

أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية

دراسة ميدانية على المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت

The Impact of Strategic Planning on Competitive Advantage
A Field Study on Small and Medium Enterprises
in the Hadhramout Coast

إبراهيم أبوبكر حسن الزبيدي¹، أنور سالم مصباح²¹ماجستير إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا²أستاذ مشارك، قسم العلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم الإدارية، جامعة سيفون¹Ibrahimalzubidi31@gmail.com, ²amusibah@Seiyunu.edu.ye

تاريخ القبول: 2026/6/26

تاريخ الاستلام: 2026/5/24

الملخص:

الكلمات المفتاحية: ● التخطيط الاستراتيجي ● الميزة التنافسية ● المشاريع الصغيرة والمتوسطة ● ساحل حضرموت	استهدفت هذه الدراسة التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (تحليل البيئة الاستراتيجية، التوجه الاستراتيجي، صياغة الخطة، وتنفيذها) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، والإبداع) للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت. وقياس مستوى كل من التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية في تلك المشاريع من وجهة نظر مالكيها. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ (368) مشروعاً، إذ كانت نسبة الإستجابة (90.4%)، بالتالي أصبحت عينة الدراسة (333) مشروعاً. والتي تم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS. أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً لتطبيق التخطيط الاستراتيجي؛ إذ تصدر بُعد تحليل البيئة، تلاه التنفيذ ثم الصياغة فالتوجه الإستراتيجي. كما بينت النتائج ارتفاع مستوى الميزة التنافسية، إذ جاءت الجودة أولاً، ثم الإبداع، فالتكلفة. وأثبتت الاختبارات وجود أثر دال إحصائياً بما يؤكد وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين. أوصت الدراسة بتعزيز ممارسات التخطيط الاستراتيجي، وتقديم برامج تدريبية لمديري المشاريع. كما تشير النتائج إلى أهمية التكامل بين الأبعاد لتعظيم الأداء وبين تحسين الاستدامة التنافسية في بيئة الأعمال المحلية المتغيرة باستمرار.
--	---

ABSTRACT:**Keywords:**

- Strategic Planning
- Competitive Advantage
- Small and Medium Enterprises
- Hadhramout Coast

This study aimed to investigate the impact of strategic planning, represented by its dimensions of strategic environmental analysis, strategic orientation, plan formulation, and plan implementation) on achieving competitive advantage through its dimensions of (cost, quality, and innovation) among small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Hadhramout Coast. The study also sought to measure the levels of both strategic planning and competitive advantage in these enterprises from the perspective of their owners.

The study adopted a descriptive-analytical approach and utilized a questionnaire as the primary data collection instrument. The study population consisted of 368 SMEs, with a response rate of 90.4%, resulting in a final sample of 333 enterprises. The collected data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The findings revealed a high level of strategic planning implementation, with strategic environmental analysis ranking first, followed by implementation, plan formulation, and strategic orientation. The results also indicated a high level of competitive advantage, with quality ranking first, followed by innovation and cost. Furthermore, statistical tests confirmed a statistically significant effect, demonstrating a strong positive relationship between strategic planning and competitive advantage.

Based on these findings, the study recommends strengthening strategic planning practices and providing specialized training programs for SME managers. The results further highlight the importance of integrating the dimensions of strategic planning to maximize organizational performance and enhance competitive sustainability in a continuously changing local business environment.

مقدمة:

تمثل الميزة التنافسية شريان الحياة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة؛ لأنها تُعزِّز فرص النجاح والبقاء في الأسواق المتغيرة؛ إذ تُمكن هذه الميزة المشاريع من التفاعل بسرعة مع احتياجات العملاء، وتقديم منتجات أو خدمات مبتكرة، وتقليل التكاليف لزيادة الأرباح. كما أنها تساعد في بناء سمعة قوية، وزيادة الحصة السوقية من خلال تقديم قيمة فريدة للعملاء، كل ذلك يسهم في خلق اقتصاد متنوع وقوي، ما ينعكس إيجاباً على المجتمع ككل. ويعد التخطيط الاستراتيجي عنصراً جوهرياً في نجاح المشاريع؛ إذ يمكن المؤسسات من تحديد أهدافها البعيدة المدى، وتوجيه مواردها بكفاءة نحو تحقيق هذه الأهداف. ومع تسارع التغيرات في بيئة الأعمال، أصبحت الميزة التنافسية إحدى

الركائز التي تضمن بقاء المشروع ونموه وسط سوق المزدحم بالمنافسين. (سميرة ومريم، 2016، 64)؛ إذ تعد المشاريع الصغيرة والناشئة أحد العوامل الأساسية لتعزيز النمو الاقتصادي، وخلق فرص العمل في المجتمعات. وتعد ركيزة رئيسة لاقتصاد كثير من الدول، بل عدّها الكثير من الخبراء عصباً رئيساً لاقتصاد أي دولة، كما أنها تعد من أهم طرق دعم الإنتاج في الدولة، وزيادة الدخل؛ وذلك لقدرتها على توفير الكثير من فرص العمل، التي بدورها تقوم بتخفيض البطالة، وبهذا تسهم في الاستقرار الاجتماعي والسياسي للدول؛ إذ تعطي الفرص للفئات التي ليست لها القدرة المالية، وتصبح هذه الفئات فاعلة ومشاركة إيجابياً في المجتمع والحياة بصورة عام. (شماخ، 2022، 53)

وقد أثرت هذه المشاريع بصورة واسعة في حياة الشباب اليمني عامّةً، وفي حضرموت خاصّةً، حيث ازدهرت هذه المشاريع الصغيرة والمتوسطة بُعيدَ ما مرت به اليمن أزمات اقتصادية عدّة، أثّرت بشكل كبير في دخل الفرد اليمني، وأبرز هذه الأزمات هي ما بعد أحداث 2011، التي بدأ بعدها الاقتصاد اليمني بالتراجع الكبير، وما تزال تبعاته على المواطن اليمني مستمرةً حتى اليوم، وعقب ذلك تفشي وباء كورونا الذي هزّ اقتصاد العالم أجمع، ما زاد وضع البلدان الفقيرة سوءاً ومنها اليمن؛ إذ أدى ذلك إلى توجه الشباب إلى إنشاء مشاريع صغيرة، تُعينهم في متطلبات حياتهم، وهي بمثابة خطوات لمشاريع كبيرة إذا ما خطط لها التخطيط الاستراتيجي المطلوب، وشهد ساحل حضرموت نمواً ملحوظاً في قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة؛ إذ تعد هذه المشاريع محرّكاً مهماً للتنمية الاقتصادية وتعزيز الاستقرار الاجتماعي في المنطقة. ومع ذلك، تواجه هذه المشاريع عدداً من التحدّيات والصعوبات التي قد تؤثر في قدرتها التنافسيّة ونجاحها المستقبليّ، ولهذا تأتي هذه الدراسة لمعرفة أثر عوامل التخطيط الاستراتيجي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت.

مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات الاقتصادية المتسارعة والمنافسة المتزايدة، تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت تحديات كبيرة في الحفاظ على ميزتها التنافسية والبقاء في السوق، لكنّ الكثير منها يفتقر إلى استراتيجيات تخطيط فعّالة لمواجهة كثير من التحدّيات الخارجية، ومن خلال المقابلة التي أجراها الباحثان مع عددٍ من أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت تبين أنّ أبرز المشكلات التي تواجههم هي عدم استقرار العملة المحلية مقابل العملات الأجنبية، وتدهور البنية التحتية، مثل الكهرباء والإنترنت.

- وبناءً على تقرير مكتب الصناعة والتجارة بساحل حضرموت عام 2025 أنَّ نسبة 50% من المشاريع التي افتتحت من عام 2020 إلى 2025 قد أُغْلِقَتْ، وأنَّ أبرز المعوقات والمشكلات التي واجهت هذه المشاريع هي:
- 1- تدهور البنية التحتية: يؤثر تدهور البنية التحتية، مثل الكهرباء والنقل والاتصالات سلباً في المشاريع بشكل عام.
 - 2- أزمات الوقود المتلاحقة: ما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج الصناعي، وتقليص قدرة القطاع الصناعي على التوسع، وتوليد فرص العمل والدخل.
 - 3- تقلبات أسعار الصرف ارتفاع للعملة المحلية مقابل العملات الأجنبية يؤثر سلباً في قدرته على عملية التصنيع المحلي، وارتفاع المواد الخام، وبالتالي زيادة المنتج يؤدي إلى انخفاض القدرة التنافسية.
 - 4- صعوبة الحصول على التمويل: يصعب على أصحاب المشاريع الصغيرة الحصول على التمويل المالي لتطوير مشاريعهم.
 - 5- القيود الاجتماعية تؤثر القيود الاجتماعية سلباً في النساء على ضعف المشاركة في الصناعات الصغيرة.
- ويعد التخطيط الاستراتيجي أحد الأدوات الرئيسة التي يمكن أن تساعد هذه المشاريع على تحسين أدائها، وتعزيز قدرتها التنافسية. ومع ذلك، يعاني عدد من المشاريع في ساحل حضرموت من عدم تطبيق التخطيط الاستراتيجي أو فهمه بشكل كافٍ. كما أوصت دراسة (الأسمري، 2021) بالمحافظة على المستوى العالي من التخطيط الاستراتيجي؛ لما له من أثر مهم في الميزة التنافسية للمشروعات الصغيرة والناشئة، ولفت نظر أصحاب المشاريع الصغيرة والناشئة إلى ضرورة الالتزام بمعايير التخطيط الاستراتيجي، والعمل على تطوير عمليات التخطيط الاستراتيجي، وزيادة تحسين آلية ذلك التخطيط في المشروعات الصغيرة والناشئة، هنا تكمن الفجوة البحثية؛ إذ تفتقر الأدبيات الحالية إلى دراسات تركز على أثر التخطيط الاستراتيجي في هذا السياق المحلي في حد علم الباحثين. لذا، فإنَّ هذه الدراسة تهدف إلى تحليل مدى أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت، مع التركيز على التحديات التي تواجه هذه المشاريع وكيفية التغلب عليها.
- ومن خلال مشكلة الدراسة يمكن استنتاج السؤالين الرئيسين الآتيين:
- السؤال الرئيس الأول:** ما أثر التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت؟ وتنبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما أثر التحليل البيئي الاستراتيجي في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة المتوسطة في ساحل حضرموت؟
- 2- ما أثر التوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة المتوسطة في ساحل حضرموت؟
- 3- ما أثر صياغة الخطة الاستراتيجية في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة المتوسطة في ساحل حضرموت؟
- 4- ما أثر تنفيذ الخطة الاستراتيجية في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة المتوسطة في ساحل حضرموت؟

فرضيات الدراسة:

من خلال مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهميتها يمكن صياغة فرضيات الدراسة وفقاً للآتي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت. ومنها تنبثق الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي الاستراتيجي في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصياغة الخطة الاستراتيجية في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنفيذ الخطة الاستراتيجية في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول موضوع التخطيط الاستراتيجي بأبعاده: (تحليل البيئة الاستراتيجية، التوجه الاستراتيجي، صياغة الخطة الاستراتيجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية)، ومعرفة أثرها في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الكلفة، الجودة، الإبداع)، للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت.

الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية في ملاك المشاريع الصغيرة والمتوسطة ومديريها في ساحل حضرموت.

الحدود المكانية: أُجريت الدراسة في ساحل حضرموت للمشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في ساحل حضرموت.

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال الفترة الزمنية 2025 - 2026م.

اهداف الدراسة:

المهدف الرئيس الأول: اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت: ومنه تنبثق الأهداف الفرعية الآتية:

1. اختبار أثر التحليل البيئي الاستراتيجي في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت.
2. اختبار أثر التوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت.
3. اختبار أثر صياغة الخطة الاستراتيجية في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت.
4. اختبار أثر تنفيذ الخطة الاستراتيجية في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت.

أهمية الدراسة:

للدراصة الحالية أهمية عملية وأخرى علمية، يياهما في النحو الآتي:

الأهمية العملية:

1. أنَّ الدراصة تتناول أهم عنصر عن عناصر الإدارة الحديثة، وهو التخطيط الاستراتيجي، الذي من شأنه أن يسهم في تميز المشاريع والميزة التنافسية، التي تؤهل المشاريع الصغيرة والمتوسطة لاستمرارية مساهمتها وزيادتها في التنمية والتطوير.
2. تفيد الدراصة الحالية إدارات المشاريع الصغيرة والمتوسطة في توجيهها إلى التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى ميزتها التنافسية، من خلال توضيح أثر التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

الأهمية العلمية:

1. تسهم هذه الدراصة في إثراء المكتبة العلمية بمادّة نظريّة مهمّة عن المشروعات الصغيرة والمتوسطة في موضوع التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية.
2. تسهم الدراصة الحالية في توجيه الباحثين المستقبليين لإجراء دراسات تتعلق بموضوع الدراصة، وتطوير الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فهو المنهج الملائم والأكثر استخدامًا في الدراسات السابقة، حيث يركز المنهج الوصفي على وصف الظواهر والحالات كما هي، ويهدف إلى فهم الظواهر وتوصيفها بدقة ومن دون التلاعب بالمعلومات، في حين يركز المنهج التحليلي على تحليل البيانات والمعلومات المجمعة وتفسيرها؛ لفهم العلاقات والأسباب والتأثيرات بين الظواهر المختلفة، بهدف فهم العمق والمفاهيم والمبادئ الكامنة وراء الظواهر المدروسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت، البالغ عددهم (9532) مشروعًا (حسب إحصائية مكتب التجارة والصناعة، ساحل حضرموت 2024م)، حيث بلغ عدد أفراد المجتمع (368) مشروعًا، وتم توزيع (368) استبانة للمُلاك والمعاملين في المشاريع المبحوثة، وتم استرجاع (333) استبانة معبأة، في حين أنَّ (35) استبانة كانت فارغة أو مفقودة، بنسبة استجابة (90.4%)، وعليه أصبحت العينة ذات (333) مشروعًا.

الإطار النظري للدراسة

التخطيط الاستراتيجي:

تم تناول مفهوم التخطيط الاستراتيجي من خلال المداخل المرتبطة بتطور مفهومه، والمنطلقات التي انبثقت عنها مدارس الفكر الاستراتيجي المتعددة، وهو ما يعكس أن هذا المفهوم لم يتطور ضمن أطر جامدة، بل اتسم بالديناميكية والمرونة، التي أسهمت في تطوره المستمر بما يتلاءم مع المتغيرات المتسارعة في بيئة عمل المنظمات. وقد عرّفه (David، 2011، 32) بأنه يمكن المنظمة من السيطرة على قراراتها، ومواردها، ويمكنها كذلك من المواجهة والاستجابة لكل تغير بيئي. فيما عرّفه (الكناني، 2016، 57) بأنه عمل إداري فعّال يقترن بالرؤية المستقبلية، والتعايش مع المتغيرات المستقبلية، ويرتبط التخطيط الاستراتيجي بقدر كبير بالجهد الذهني المنظم القائم على الإبداع والابتكار والتجديد بصورة مستمرة، وبالتالي يمكن القول إنَّ التخطيط الاستراتيجي من الركائز الأساسية لنجاح المشاريع الصغيرة؛ إذ يساعدها على تحديد رؤيتها المستقبلية وأهدافها الطويلة الأجل. كما يساهم في توجيه الموارد المحدودة بكفاءة نحو الأنشطة الأكثر أهمية وتأثيرًا. ويُمكن التخطيط الاستراتيجي أصحاب تلك

المشاريع من استشراف التحدّيات والفرص في بيئة الأعمال المتغيّرة واتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية. كما يعزز القدرة التنافسية للمشروع من خلال تحسين الأداء وتطوير المنتجات والخدمات بما يتوافق مع احتياجات السوق. ومن ثم، فإنّ اعتماد منهجية تخطيط استراتيجي واضحة يسهم في تحقيق الاستدامة والنمو للمشاريع الصغيرة.

أهداف التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي يجعل الأهداف العامة للمنظمة واضحة للجميع، وبالتالي لا بد أن تنبثق منها خطط الادارات أو مجالات العمل، بحيث يكون الهدف العام الذي يحكم جميع القرارات، إذ تتمثل أهداف التخطيط الاستراتيجي في الآتي: (مقصود، 2015، 23) :

- 1- يزود المنظمة بمرشد عن ما تسعى لتحقيقه.
- 2- يزود المسؤولين بأسلوب وملامح التفكير في المبادرة ككل.
- 3- يساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها، وكيفية التأقلم معها.
- 4- يساعد المنظمة على تخصيص الموارد المتاحة.

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تتحدد أهميته من أنه يقدم مجموعة من الإجابات عن كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها الخاصة، فضلاً عن كونه يحقق عدداً من الفوائد، أهمها (جمال، محمد، 2016، 52-53):

- 1- يساعد المنظمة على التحوّط لمتغيّراتها، واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها، والذي يأتي من توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهديد لها.
- 2- يمكن المنظمة الاستفادة المثلى من قدراتها المالية والاقتصادية، وتحقيق نتائج أفضل من توظيف هذه القدرات مستقبلاً.
- 3- يساعد المنظمة على انتهاز الأسلوب العلمي في تحديد خياراتها في العمل، وسلوك الطريقة الأفضل لتحقيق أهدافها.
- 4- يسهم في تعزيز العمل الجماعي، واكتساب الخبرة لأفراد المنظمة كافة؛ نتيجة المشاركة في بناء الاستراتيجية، وصياغة أهدافها.

- 5- يساعد على تحسين أداء المنظمة، من خلال كشف القضايا الرئيسة لأنشطتها، والصعوبات التي تواجهها، والتعامل بكفاءة وسرعة مع الظروف والمتغيرات.
- 6- يساعد على تكامل مختلف الأنشطة الإدارية والتنفيذية واتساقها في المنظمة؛ وذلك بإيجاده أنظمة عمل متناسقة ومتفاعلة، بعيدة عن التقاطع والتضارب.

أبعاد التخطيط الإستراتيجي

وفق نماذج الدراسات التي تم الوقوف أمامها تم اختيار الأبعاد الأكثر تكرارًا فيما بينها، وهي (التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الخطة الاستراتيجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية).

التحليل البيئي الاستراتيجي:

عُرف التحليل بأنه أداة لإجراء مراجعة شاملة لأحوال المنظمة، والظروف التي تعمل فيها، وكشف القضايا الرئيسة لنشاطاتها، التي لها صلة وثيقة بتحديد نجاح المنظمة أو فشلها (الكرخي، 2014). وتتناول عملية التحليل البيئي الاستراتيجي لكل من البيئة الخارجية المتفاعلة مع المنظمة، والبيئة الداخلية التي تتكون منها المنظمة، ما يأتي:

أ - التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:

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

ب - التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

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

وتتوزع مخرجات تحليل البيئة الداخلية في نقاط القوة مجموعة الكفاءات والقدرات والمهارات التي تحقق التميز للمنظمة، أمّا نقاط الضعف فإنها جوانب القصور والخلل الداخلية في المنظمة. والتحليل البيئي الاستراتيجي للمنظمة هو مرتكز مختلف عمليات التخطيط الاستراتيجي الآتية؛ لما توفره مخرجاته من مدخلات لها، فهو يجب عن تساؤل: أين نحن الآن؟ من خلال تحليل البيئة الخارجية لاستكشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة والتهديدات المتوقعة أن تواجهها، وكذا معرفة نقاط القوة والضعف التي في ضوءها تصاغ أقصى تحركات الاستجابة التي تمكن المنظمة من الحفاظ، وتحسين وضعها التنافسي في السوق.

التوجه الاستراتيجي:

يحدد التوجه الاستراتيجي هوية المنظمة وسبب وجودها في البيئة التنافسية، ويمثل فلسفة المنظمة في التعامل مع مواردها والاستثمار فيها، كما أنه يعبر عن فكر المنظمة في كيفية التعامل مع الفرص واستثمارها والتحديات، وسبل التخلص منها، ويُفصح عن القيم الجوهرية التي تعتمدها المنظمة في التعامل مع البيئة (ناصر الدين، 2022). والتوجه الاستراتيجي يتكون من: الرؤية، الرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والقيمة. نوجزها فيما يأتي:

أ - الرؤية:

يعد وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة حجر الزاوية في بناء الاستراتيجية الفعالة وتحقيقها، فالرؤية ليست مجرد سباق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق عن مستقبل المنظمة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها المتوقعة (الدجني، 2011).

ب - الرسالة:

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

ج - الأهداف الاستراتيجية:

تعد الأهداف الاستراتيجية تجسيداً عملياً للرسالة، ومنهج عمل للإدارة، ووفق Berdiyooror فإنها تمثل المواقف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها في وقت معين في المستقبل، ولها آثار تنظيمية بعيدة المدى (بلحاج، 2023)

صياغة الخطة الاستراتيجية:

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

أ - تحديد البدائل الاستراتيجية:

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

ب - تقييم البدائل الاستراتيجية:

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

ج- اختيار البديل الأفضل:

تعد مرحلة اختيار البديل المناسب (الأفضل) الأكثر أهمية في مجمل عمليات الخيار الاستراتيجي؛ لأن ذلك يعني اتخاذ القرار الأكثر قدرة على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، ويرتبط بحجم الفجوة الحاصلة في أداء المنظمة بالأداء المتوقع طبقاً لأهداف المنظمة. (الدوري، 2021)

تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

إذا كان الهدف من التخطيط الاستراتيجي هو الوصول إلى تطوير خارطة طريق أفضل لتوجيه المنظمة، وإشغال عملية التخطيط كاملة، ما لم تكن هذه الخارطة موجهة فعلاً لصناعة القرارات التي تُتخذ لتنفيذ الخطة الاستراتيجية. (السكران، 2015)

فيما يعرفها (Fararo, K, 2015) بأنها مجموعة القرارات والأنشطة المطلوبة لتحويل البدائل والخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة ووحدات الأعمال الاستراتيجية إلى حقيقة واقعة. (ناصر الدين، 2022)

الميزة التنافسية:

لا يوجد اتفاق على تعريف واحد واضح ومفهوم للميزة التنافسية؛ فهناك معانٍ متعدّدة لها. هناك مساران رئيسان للتمييز المفاهيمي للميزة التنافسية، الأول: يحدد الميزة التنافسية من حيث الأداء، أي (نتائجها)، مثل (الربحية النسبية، العالية، العوائد فوق المتوسط، فجوة التكلفة، الأداء المالي المتفوق)، والآخر: يحدّد الميزة التنافسية من حيث مصادرها أو محدّداتها، مثلاً (خصائص معينة لأسواق المنتجات الفردية، قيادة التكلفة، التميز). (Sigalas, 2013, et al., 96)

ويتضح ذلك التباين ممّا تعكسه الكثير من التعريفات؛ إذ يعرفها (Chahal&Bakshilt, 2015, 144) بأنها تعبر عن التفوق الموضعي المقارن في السوق، الذي يقود المنظمة إلى التفوق على منافسيها، من خلال توفير استراتيجياتٍ، يصعب تقليدها أو محاكاتها. فيما عرّفها (Nyalika&Namusonge, 2015, 243) بأنها الأداة الأكثر ملاءمة لاكتشاف طرق جديدة ومبتكرة لإنتاج السلع والخدمات وتقديمها بشكل أكثر فعالية من المنافسين في السوق، وجاء تعريف القيمة المضافة التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة مقارنة مع المنافسين. وعرفها (Bayad Govand, 2021, 81) بأنها القدرة على التعرف على الفرص المرغوبة في السوق، وامتلاك الكفاءات المطلوبة؛ للاستفادة من هذه الفرص بشكلٍ يصعبُ تجاوزُهُ من المنافسين.

وتُعَدُّ الميزة التنافسية أحد العوامل الحاسمة في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة واستمرارها؛ إذ تمكّنها من التميز عن المنافسين، وتحقيق قيمة مضافة للعملاء. وتتحقق هذه الميزة من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة أعلى، أو تكلفة أقلّ، أو خصائص فريدة تلبّي احتياجات السوق بصورة أفضل. كما تسهم الميزة التنافسية في تعزيز الحصة السوقية للمشروع، وزيادة قدرته على مواجهة التحديات والمتغيرات البيئية. وتزداد أهمية بناء الميزة التنافسية في ظل بيئة الأعمال المعاصرة، التي تتسم بشدة المنافسة وتسارع التطورات التكنولوجية. لذلك، تسعى المشاريع الصغيرة والمتوسطة إلى تطوير مواردها وقدراتها باستمرار؛ للحفاظ على تفوّقها وتحقيق النمو والاستدامة.

أهمية الميزة التنافسية:(المرزوقي وعبد اللطيف، 2007)

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

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

التكلفة

تمثل التكلفة الأقل البعد التنافسي الأقدم، الذي سعت المنظمات إلى تبنيه في منافستها، ويُعد من الركائز الأساسية في نجاح المنظمات وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام المنافسين، ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية، تضمن الميزة التنافسية لمنتجاتها في الأسواق. (الطيف وعبد، 2016)

ويعرفها (النجار، 2019) بأنها إنتاج ما يطلبه العميل من منتجات بتكلفة منخفضة، بما ينتج عن ذلك تقليل تكلفة المنتج من خلال تقليصها جميع النفقات الخاصة بدورة الإنتاج، وبالنسبة للشركات التي تنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

ووفق (Russell Millar، 2014) بأن خفض تكلفة المنتج يؤدي إلى زيادة الطلب عليها من قبل الزبائن، وهذا يؤدي إلى خفض التكاليف الثابتة للإنتاج نتيجة زيادة حجم وحدات الإنتاج لمواجهة الزيادة في الطلب

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

الجودة

إن أهم متطلبات الزبون يتمثل في جودة المنتجات أو الخدمات، ولذلك يعد من أهم العوامل التي تؤثر في رضا الزبون عن المنتج ويتشارك معه الاهتمام في الحفاظ على جودة منتجاتها وتحسينها. (نوري ومهلل، 2019) وتعد الجودة من أهم مصادر الميزة التنافسية التي تساعد على بقاء المنظمات واستمرارها، فهي تشير إلى بقاء الأشياء بصورة صحيحة من أول خطوة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن (ليلى وإلهام، 2018) كما تُعرّف بأنها درجة الانسجام ما بين توقعات الزبائن والسلع والخدمات والإدراك لتلك التوقعات. وتعرف أيضاً بأنها مقياس للتعبير عن مدى الاهتمام برغبات الزبائن أو توقعاتهم، ومدى قدرة المنتج على إشباع تلك الرغبات وتلبيةها للشراء أو الاستخدام بأسعار تنافسية (الخلف ومهيبي، 2019). وتقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات من قبول لدى الزبائن، ومستوى أداء هذه المنتجات والجودة العالية، تساعد في تكوين اسم تجاري ذي سمعة جيدة للمنظمة (فجنان، 2018). والجودة تُعد أحد أهم عوامل نجاح أي منظمة، وأساس حصولها على الميزة التنافسية، وهي تعني عمل الشيء الصحيح من أول مرة وصولاً إلى تقديم منتجات تلي تطلعات العملاء خاليةً من العيوب، المعاب فيها يساوي صفرًا ما يعني أن مواصفات منتجات المنظمة تحقق أو تفوق متطلبات العملاء، وتنال درجةً عاليةً من الرضا لديهم، وذلك يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

الإبداع والابتكار:

هذا البعد من الأبعاد الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل طبيعة المنافسة الحالية، التي تحتاج معها المنظمة إلى ابتكار سبل حديثة لتأدية وظائفها؛ حتى تتمكن من التكيف مع بيئتها، والبقاء في المنافسة، ويعتمد هذا البعد على البحث والتطوير بشكل أساسي. (ابن الغصيم والزعي، 2020). والإبداع وفق (الزعي) ميزة تنافسية في المدى البعيد، يساعد على خلق الأفكار، وتحديد رؤية مستقبلية للمنظمة، وقد يكون الابتكار في تقديم منتجات جديدة أو طرق إنتاجية أو أنظمة إدارية متفردة أو في الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة، وتقديم ما لا يملكه المنافسون، والاستحواذ على إعجاب الزبائن واهتمامهم، ما يمكن المنظمة من جني الأرباح الكبيرة، والتقدم على المنافسين بخطوات تضعهم في موقف المتابع والمقلد لما تفرّدت به. (القيسي والطائي، 2014)

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

المشاريع الصغيرة والمتوسطة:

تعد المشاريع الصغيرة والمتوسطة من أهم مكونات الاقتصاد في مختلف دول العالم؛ إذ أصبحت تمثل ركيزة أساسية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وقد ازداد الاهتمام بهذا القطاع خلال العقود الأخيرة نتيجة دوره الكبير في خلق فرص العمل والحد من البطالة، إضافةً إلى إسهامه في زيادة الإنتاج، وتنويع القاعدة الاقتصادية. كما تساهم هذه المشاريع في تشجيع روح المبادرة والابتكار لدى الأفراد، خاصة في الدول النامية التي تسعى إلى تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة (محمد، 2019).

ويشير عددٌ من الدراسات الاقتصادية إلى أنَّ المشاريع الصغيرة والمتوسطة تشكل النسبة الأكبر من إجمالي عدد المنشآت الاقتصادية في أكثر دول العالم، كما تساهم بنسبة كبيرة في الناتج المحلي الإجمالي. لذلك أصبحت الحكومات والمنظمات الدولية تهتم بتوفير البيئة المناسبة لنمو هذه المشاريع ودعمها، من خلال السياسات الاقتصادية، والتشريعات المناسبة، وبرامج التمويل والتدريب (البنداري، 2017).

مفهوم المشاريع الصغيرة والمتوسطة:

لا يوجد تعريف موحد للمشاريع الصغيرة والمتوسطة؛ إذ يختلف تعريفها من دولة إلى أخرى وفقاً للمعايير الاقتصادية المعتمدة، مثل عدد العاملين، حجم رأس المال، أو حجم المبيعات السنوية. ويعود سبب هذا الاختلاف إلى اختلاف الهياكل الاقتصادية ومستويات التنمية بين الدول.

وقد عرَّفها محمد (2019) بأنها "مشروعات إنتاجية أو خدمية تتميز بصغر حجم رأس المال وعدد العاملين فيها، وتدار غالباً من قبل مالكيها أو مجموعة محدودة من الأفراد". كما تشير منظمة العمل الدولية إلى أنَّ المشاريع الصغيرة هي التي يعمل بها أقل من 10 عمال، في حين أنَّ المشاريع المتوسطة قد يتراوح عدد العاملين فيها بين 10 و99 عاملاً (منظمة العمل الدولية، 2015).

مفهوم المشاريع الصغيرة والمتوسطة (مكتب الصناعة التجارة بحضرموت، العام):

المشاريع الصغيرة جداً: كل شركة أو منشأة فردية، تمارس نشاطاً اقتصادياً إنتاجياً أو خدمياً أو تجارياً، رأس مالها المدفوع أقل من مليون، وعدد العاملين فيها ثلاثة عمال فأقل.

المشاريع الصغيرة: كل شركة أو منشأة فردية، تمارس نشاطاً اقتصادياً إنتاجياً أو خدمياً أو تجارياً، ورأس مالها المدفوع أكثر من مليون وأقل من عشرين مليوناً، وعدد العاملين فيها من 4 إلى 9 عمال.

المشاريع المتوسطة: كل شركة أو منشأة فردية، تمارس نشاطاً اقتصادياً إنتاجياً أو خدمياً أو تجارياً، ورأس مالها المدفوع أكثر من عشرين مليوناً وأقل من مليار، وعدد العاملين فيها من 10 إلى 50 عمال.

أهمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة

تتمتع المشاريع الصغيرة والمتوسطة بأهمية كبيرة في دعم الاقتصاد الوطني، وتحقيق التنمية الاقتصادية، ويمكن توضيح أهميتها من خلال ما يأتي:

1- خلق فرص العمل: تعد المشاريع الصغيرة والمتوسطة من أهم مصادر توليد فرص العمل؛ إذ تستوعب نسبة كبيرة من القوى العاملة، خاصة العمالة غير الماهرة والشبه الماهرة، ما يساعد في الحد من البطالة وتحسين مستوى المعيشة (البنداري، 2017).

2- دعم النمو الاقتصادي: تسهم هذه المشاريع في زيادة الإنتاج المحلي، وتنويع الأنشطة الاقتصادية، ما يؤدي إلى تعزيز النمو الاقتصادي، وزيادة الناتج المحلي الإجمالي (محمد، 2019).

3- تشجيع الابتكار وريادة الأعمال: توفر المشاريع الصغيرة والمتوسطة بيئة مناسبة لتطبيق الأفكار الجديدة، وتحويلها إلى منتجات أو خدمات، الأمر الذي يسهم في تطوير الابتكار والتقدم التكنولوجي (عبد الكريم، 2018).

4- تحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة: تنتشر المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مختلف المناطق الجغرافية، بما في ذلك المناطق الريفية والنائية، ما يساعد في تحقيق التنمية المتوازنة بين الأقاليم (منظمة العمل الدولية، 2015).

خصائص المشاريع الصغيرة والمتوسطة

تتميز المشاريع الصغيرة والمتوسطة بخصائص عدّة تميزها عن المشاريع الكبيرة، ومن أبرز هذه الخصائص ما يأتي: (محمد، 2019).

1. صغر حجم رأس المال المستثمر مقارنة بالمشروعات الكبيرة.

2. محدودية عدد العاملين في المشروع.

3. بساطة الهيكل التنظيمي والإداري.

4. المرونة في اتخاذ القرارات الإدارية والتشغيلية.

5. القدرة على التكيف السريع مع التغيرات في السوق والبيئة الاقتصادية.

6. الاعتماد بدرجة كبيرة على الموارد المحلية في الإنتاج والتشغيل.

التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة

على الرغم من الأهمية الاقتصادية الكبيرة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة تواجه عددًا من التحديات التي قد تعيق نموها واستمرارها، من أهم هذه التحديات (البنداري، 2017):

1. صعوبة الحصول على التمويل من المؤسسات المالية.

2. ضعف الخبرات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي لدى بعض أصحاب المشاريع.

3. المنافسة الشديدة مع الشركات والمؤسسات الكبيرة.

4. محدودية استخدام التكنولوجيا الحديثة.

5. ضعف القدرة التسويقية والوصول إلى الأسواق.

ولذلك فإن دعم هذه المشاريع يتطلب توفير بيئة اقتصادية وتشريعية مناسبة، إضافةً إلى تقديم برامج التدريب والتأهيل لأصحاب المشاريع لمساعدتهم على تطوير مهاراتهم الإدارية والمالية والتسويقية (عبد الكريم، 2018).

كما أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حضرموت تواجه عددًا من التحديات التي تؤثر في قدرتها على النمو والاستمرار وتحقيق أهدافها التنافسية. من أبرز هذه التحديات محدودية مصادر التمويل، وصعوبة الحصول على التسهيلات الائتمانية اللازمة للتوسع وتطوير الأعمال. كما تعاني هذه المشاريع من ضعف البنية التحتية، وارتفاع تكاليف التشغيل، والتسويق في ظل الظروف الاقتصادية المتقلبة. يضاف إلى ذلك محدودية الخبرات الإدارية والتخطيطية لدى بعض أصحاب المشاريع، ما ينعكس على كفاءة الأداء واتخاذ القرارات. لذلك، فإن تعزيز الدعم المؤسسي وتطوير القدرات الإدارية والتمويلية يُعدّان من المتطلبات الأساسية لرفع كفاءة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المحافظة.

الدراسات السابقة:

أظهرت الدراسات السابقة اهتمامًا متزايدًا بدراسة التخطيط الاستراتيجي؛ باعتباره أحد العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية، وتعزيز نجاح المنظمات والمشروعات واستدامتها. فقد توصلت دراسة (العبيسي وعلي، 2024) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الإسمنت اليمنية، مؤكدة أهمية التحليل البيئي والصياغة والتنفيذ الاستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (غنايمي وسلطاني، 2021)، التي بينت وجود أثر معنوي لأبعاد التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة. كما دعمتها دراسة (كوثر وبن تريخ، 2021) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي وبين الميزة التنافسية في مؤسسة الإسمنت بالأغواط.

وفي السياق نفسه، أكدت دراسة (التميمي، 2018) وجود تأثير جوهري للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية بشركة الخطوط الجوية الليبية، في حين توصلت دراسة (عثمان، 2017) إلى وجود علاقة مؤثرة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وبين تحقيق الميزة التنافسية، خاصة فيما يتعلق برضا العملاء وجودة الخدمات. كما بينت دراسة (مختار وعلي، 2019) وجود علاقة إيجابية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وبين تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين السودانية، ما يعزز الأدلة على الدور المحوري للتخطيط الاستراتيجي في بناء التفوق التنافسي.

وفيما يتعلق بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، ركزت دراسة (عبدالهادي والبريكي، 2023) على دور التخطيط الاستراتيجي في نجاح هذه المشروعات، وأكدت أن التشخيص الاستراتيجي، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية يمثلان من أهم عوامل النجاح والاستمرار. كما توصلت دراسة (Gasaymh، 2020) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وبقاء الشركات الصغيرة والمتوسطة ونموها في القطاع الصناعي الأردني. وبالمثل، أثبتت دراسة (الأسمرى، 2020) أن ارتفاع مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والناشئة. كما أكدت دراسة (بن عبدالله وبن عبدالله، 2020) أهمية مهارات التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ريادة الأعمال لدى أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة. ومن جانب آخر، تناولت بعض الدراسات عوامل أخرى مؤثرة في الميزة التنافسية إلى جانب التخطيط الاستراتيجي؛ إذ أظهرت دراسة (Arthur J.K. Bore، 2024) أن الابتكار في الخدمات والعمليات يؤثر

إيجابيًا في تحقيق الميزة التنافسية، فيما أوضحت دراسة (Jackson et al., 2019) أنَّ سلوك الموظف يؤدي دورًا وسيطًا مهمًا في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية. كما بينت دراسة (الحني، 2018) أنَّ التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي يتوسَّطان تأثير القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية. وفي إطار المشاريع الصغيرة والمتوسطة، كشفت دراسة (الصياد، 2023) عن وجود عدد من المعوقات التي تواجه هذه المشاريع في اليمن، وفي مقدِّمتها التمويل، وضعف البنية التحتية، والتخطيط، والتسويق، والإدارة، وهي عوامل تُحدِّد قدرتها على النمو وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة. كما أكَّدت دراسة (ياسمين، 2023) أهمية مصادر التمويل في دعم القدرات التنافسية وتعزيزها للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، في حين أوضحت دراسة (ميا وناصر، 2022) أنَّ المشاريع الصغيرة والمتوسطة تطبق بدرجة مرتفعة مؤشرات الميزة التنافسية المتمثلة في التكلفة والجودة والإبداع والوقت والاستجابة.

وعلى المستوى النظري والتطبيقي الأوسع، أكَّدت دراسة (Wahid et al., 2015) أن الإدارة الاستراتيجية تمثل مدخلًا أساسيًا لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المؤسسي، كما أظهرت دراسة (العوادة، 2018) وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وبين تحقيق الميزة التنافسية. كما بينت دراسة (العماري، 2017) أنَّ التوجُّه الاستراتيجي يُسهِّم بصورة مباشرة في تعزيز الميزة التنافسية. وبوجه عام يتفق أكثر الدراسات السابقة على أنَّ التخطيط الاستراتيجي يمثل عاملاً رئيسًا في تعزيز الميزة التنافسية وتحقيق النجاح والاستدامة، لكنَّها اختلفت في البيئات التطبيقية والمتغيرات المساندة المؤثرة في هذه العلاقة، الأمر الذي يبرز أهمية دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة اليمنية في ظل التحديات الاقتصادية والبيئية الراهنة.

تشير الدراسات السابقة إلى أنَّ أكثر البحوث التي تناولت الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة أُجريت في بيئات عربية وأجنبية مختلفة، في حين لم تُسجَّل - في حدود علم الباحثين - دراسة تناولت الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت. كما تبرز فجوة زمنية تتمثل في محدودية الدراسات المحلية الحديثة التي بحثت أثر التخطيط الاستراتيجي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، الأمر الذي استدعى إجراء الدراسة الحالية. وتتمثل الفجوة الموضوعية في عدم وجود دراسة جمعت بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حضرموت، مع قياس أبعاد هذين المتغيرين في إطار واحد.

مصادر جمع البيانات:

تتكون مصادر الدراسة من مصدرين رئيسين، كما يأتي:

1- البيانات الأولية: تمّ جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة، كما استخدمت الملاحظة في الأماكن المناسبة.

2- البيانات الثانوية: تمّ استخدام البيانات الثانوية التي تمّ جمعها من خلال المجلات والدوريات والكتب والأدلة والإنترنت وغيرها من المؤلفات ذات الصلة بالدراسة.

أداة الدراسة

قام الباحثان بتصميم استمارة استبيان تعد أداة لجمع البيانات، بالاعتماد على ما جاء في الدراسات السابقة، كما تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين؛ لإبداء ملاحظاتهم عليها وتعديل ما يلزم، وقد اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي، وذلك عند قياس أثر التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية؛ إذ استخدمت المقياس ليكرت الخماسي دراسة (العبيسي، علي، 2024)؛ لقياس التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، وتراوح مدى الاستجابة من (1) إلى (5)؛ إذ كانت الدرجة 1 تعني "لا أوافق بشدة"، و5 تعني "أوافق بشدة".

صدق الأداة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة بواسطة نوعين من أنواع الصدق، هما: صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي).

صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة العامة ومجال الإحصاء، والبالغ عددهم (4) محكمين؛ وذلك بهدف معرفة آرائهم، وملاحظاتهم ومقترحاتهم عن الاستبانة، ومدى ملائمة فقراتها للأبعاد التي تندرج تحتها، ومدى وضوح هذه الفقرات وترابطها، ومدى تحقيقها لأهداف الدراسة، وبعد ذلك تمّ تحديد تلك الملاحظات التي أبداهها المحكمون، وفي ضوءها تم إعادة صياغة بعض الفقرات التي أجمع المحكمون على تعديل صياغتها.

صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من فاعلية فقرات الأداة تمّ التحقق من صدق الاتساق أو التجانس الداخلي (Internal consistency) لفقرات أداة الدراسة عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل فقرة مع درجة البعد الذي تنتمي إليه وبين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه. وذلك على النحو الموضح فيما يأتي:

المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي.

تمّ التحقق من فاعلية فقرات المتغير المستقل وصدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وبين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمحور. وقد أظهرت هذه التحليلات مدى انسجام الفقرات مع أبعادها.

جدول (1) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرات كل بُعد وبين الدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه

تحليل البيئة الاستراتيجية			التوجه الاستراتيجي			صياغة الخطة الاستراتيجية			تنفيذ الخطة الاستراتيجية		
م	معامل الارتباط	الدلالة	م	معامل الارتباط	الدلالة	م	معامل الارتباط	الدلالة	م	معامل الارتباط	الدلالة
1	.726**	.000	7	.738**	.000	13	.674**	.000	19	.582**	.000
2	.709**	.000	8	.782**	.000	14	.682**	.000	20	.621**	.000
3	.632**	.000	9	.590**	.000	15	.706**	.000	21	.681**	.000
4	.424**	.000	10	.781**	.000	16	.730**	.000	22	.695**	.000
5	.706**	.000	11	.660**	.000	17	.675**	.000	23	.585**	.000
6	.723**	.000	12	.751**	.000	18	.635**	.000	24	.626**	.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

تشير نتائج الجدول (1) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً، عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$). وقد تراوحت هذا الارتباطات بين 0.424 وبين 0.726 لبُعد تحليل البيئة الاستراتيجية، وبين 0.590 وبين 0.782 لبُعد التوجه الاستراتيجي، وبين 0.635 وبين 0.730 لبُعد صياغة الخطة الاستراتيجية، وبين 0.582 وبين 0.695 لبُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية. كما تمّ حساب معامل ارتباط الدرجة الفرعية لكل بُعد مع الدرجة الكلية للمتغير، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (2).

تشير نتائج الجدول رقم (2) إلى أنَّ جميع معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) جاءت مرتفعة ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (0.854**) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، في حين سجّل أدنى معامل ارتباط قيمة (0.764**) عند مستوى الدلالة نفسه. وتعاكس هذه النتائج تحقق صدق الاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل، ما يؤكد انسجام الفقرات مع البناء الكلي للمتغير.

جدول رقم (2) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل بُعد وبين الدرجة الكلية للمتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي

م	أبعاد التخطيط الاستراتيجي	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1.	تحليل البيئة الاستراتيجية	.764**	.000
2.	التوجه الاستراتيجي	.854**	.000
3.	صياغة الخطة الاستراتيجية	.822**	.000
4.	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	.783**	.000

** الارتباط دال إحصائيًا عند مستوي دلالة $\alpha=0.01$.

المتغير التابع: الميزة التنافسية

تم التحقق من فاعلية فقرات المتغير التابع وصدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة وبين الدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين درجة كل بُعد وبين الدرجة الكلية للمحور. وقد أظهرت هذه التحليلات مدى انسجام الفقرات مع أبعادها. ويعرض الجدولان رقم (3) و(4) النتائج:

جدول رقم (3) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرات كل بُعد وبين الدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه

التكلفة			الجودة			الابداع		
م	معامل الارتباط	الدلالة	م	معامل الارتباط	الدلالة	م	معامل الارتباط	الدلالة
1	.797**	.000	5	.753**	.000	9	.839**	.000
2	.717**	.000	6	.829**	.000	10	.903**	.000
3	.835**	.000	7	.838**	.000	11	.845**	.000
4	.781**	.000	8	.709**	.000	12	.830**	.000

** الارتباط دال إحصائيًا عند مستوي دلالة $\alpha=0.01$.

تشير نتائج الجدول رقم (3) إلى أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$). وقد تراوحت قيم الارتباط لفقرات بُعد التكلفة بين (0.717) وبين (0.835)، في حين تراوحت لفقرات بُعد الجودة بين (0.709) وبين (0.838)، في حين جاءت معاملات الارتباط لفقرات بُعد الابداع ضمن نطاق يتراوح بين (0.830) وبين (0.903). كما تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد وبين الدرجة الكلية للمتغير التابع، وقد جاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (4):

جدول (4) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل بُعد وبين الدرجة الكلية للمتغير التابع الميزة التنافسية

م	أبعاد الميزة التنافسية	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1.	التكلفة	.741**	.000
2.	الجودة	.829**	.000
3.	الابداع	.778**	.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

تشير نتائج الجدول رقم (4) إلى أن معاملات ارتباط بيرسون بين درجات الأبعاد الثلاثة والدرجة الكلية للمتغير التابع (الميزة التنافسية) جاءت جميعها مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$). وقد بلغ أعلى معامل ارتباط قيمة (0.829**) لبعد الجودة، في حين سجل بُعد التكلفة أقل قيمة ارتباط بلغت (0.741**) عند المستوى نفسه من الدلالة. وتعكس هذه القيم المرتفعة للارتباط مدى اتساق الأبعاد مع البناء الكلي للمتغير، ما يؤكد تحقق صدق الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع.

ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على مستوى كل محور بأبعاده وفقراته، وكذلك على المستوى الكلي للأداة. ويُعد هذا الإجراء من أكثر الأساليب استخداماً للتحقق من ثبات أدوات القياس. وقد جاءت قيم معاملات الثبات كما يوضحها الجدول رقم (5). يُلاحظ من الجدول رقم (5) أن قيمة معامل ثبات الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) للأداة ككل بلغت (0.92)، وهي قيمة مرتفعة تدل على مستوى عالٍ من الثبات. كما بلغت قيمة معامل ألفا

كرونباخ لفقرات المتغير المستقل (0.89)، وهي قيمة مرتفعة تعكس ثباتاً عالياً. وبالنسبة لأبعاد المتغير المستقل أظهرت جميعها معاملات ثبات مقبولةً تفوق الحد الأدنى المعتمد لمعامل الثبات (0.60).

جدول رقم (5) قيم معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

م	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	تحليل البيئة الاستراتيجية	6	0.72
2	التوجه الاستراتيجي	6	0.81
3	صياغة الخطة الاستراتيجية	6	0.77
4	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	6	0.70
المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي		24	0.89
1	التكلفة	4	0.78
2	الجودة	4	0.79
3	الإبداع	4	0.88
المتغير التابع: الميزة التنافسية		12	0.86
الأداة ككل		36	0.92

كما تشير النتائج إلى أن قيمة معامل ثبات الاتساق الداخلي للمتغير التابع بلغت (0.86)، وهي قيمة مرتفعة تعكس ثباتاً عالياً. أمّا معاملات الثبات الخاصة بأبعاد المتغير التابع، فقد جاء جميعها أيضاً ضمن مستويات مرتفعة، وتتجاوز بوضوح الحد الأدنى المقبول (0.60). وتؤكد هذه النتائج صلاحية الأداة للتطبيق على عينة الدراسة الأصلية؛ إذ تشير قيم الصدق والثبات إلى جودة الأداة وقدرتها على قياس المتغيرات محل الدراسة بدقة واتساق. وبناءً عليه، يمكن الاعتماد على الاستبانة بثقة في جمع بيانات الدراسة وتحليلها والوصول إلى إجابات دقيقة لأسئلتها، فضلاً عن اختبار فرضياتها بصورة علمية سليمة.

أساليب المعالجة الإحصائية

تمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار السابع والعشرين (Statistical Package for Social Sciences - Version 27)، من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية للتحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، والإجابة عن أسئلة الدراسة، وهي:

- 1- معامل ارتباط بيرسون؛ للتأكد من فاعلية فقرات أداة الدراسة، كما تمّ التحقق من توافر الصدق البنائي (Construct validity) أو ما يُسمّى أحياناً الصدق التمييزي أو الاتساق أو التجانس الداخلي (Internal consistency).

- 2- ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)؛ لحساب ثبات فقرات الأداة المستخدمة في جمع البيانات.
- 3- التكرارات والنسب المئوية؛ لوصف خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- 4- المتوسط الحسابي والوزن النسبي؛ لترتيب أفراد الدراسة حسب درجاتهم على الفقرات.
- 5- الانحراف المعياري؛ لقياس تجانس درجات أفراد الدراسة. "حيث يدل على كفاءة الوسط الحسابي في تمثيل مركز البيانات بحيث يكون الوسط الحسابي أكثر جودة كلما قلت قيمة الانحراف المعياري".
- 6- اختبار (T-test) لعينة واحدة؛ لقياس معنوية الفروق بين المتوسطات الحسابية لمتغيري أداة الدراسة من خلال الدرجة الحرجة (3).

7- أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وطريقة الانحدار الخطي المتعددة؛ لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها.

اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضية الدراسة قام الباحثان باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لكل فرضية فرعية على حدة؛ إذ استُخدمت للفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها طريقتان للتحليل، هما: طريقة الانحدار الخطي البسيط، وطريقة الانحدار الخطي المتعددة.

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (H01):

تنص الفرضية الرئيسة على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت". ولاختبار الفرضية الرئيسة استُخدمت الدراسة طريقتين للتحليل، هما: طريقة الانحدار الخطي البسيط، وطريقة الانحدار الخطي المتعدد، ولاختبار هذه الفرضية يجب اختبار فرضياتها الفرعية أولاً، وقد تمّ الاختبار على النحو الآتي:

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى (Ha01-1):

نصّ الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي الاستراتيجي في الميزة التنافسية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت". ولاختبار الفرضية الفرعية

الأولى استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر التحليل البيئي الاستراتيجي في الميزة التنافسية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم (8): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التحليل البيئي الاستراتيجي في الميزة التنافسية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	T sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	النتيجة
التحليل البيئي الاستراتيجي	ثابت الانحدار a	2.661	0.181		14.677	0.000	0.457	0.209	87.540	0.000	قبول
	معامل الانحدار b	0.406	0.043	0.457	9.356	0.000					
الميزة التنافسية = 2.661 + (0.406 × التحليل البيئي الاستراتيجي)											

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2026م)، ن = 333.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (8)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية للتحليل البيئي الاستراتيجي في الميزة التنافسية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.457)، أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.209)، أي أن ما قيمته (20.9%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت ناتج عن التغير في مستوى تحليل البيئة الاستراتيجية، كما بلغت قيمة التأثير β (0.406)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق تحليل البيئة الاستراتيجية يؤدي إلى الزيادة في مستوى الميزة التنافسية بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت (40.6%) من الوحدة. ويؤكد معنوية هذا التأثير (معامل الانحدار) قيمة اختبار (F) المحسوبة التي بلغت (87.540)، وكذلك قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (9.356)، حيث كانت قيمتهما الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$).

تؤكد النتائج السابقة صحة الفرضية، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت". تتفق هذه النتيجة مع دراسة (العبيسي وعلي، 2024) ودراسة (كوثر وبن تريخ، 2021)، وتختلف مع دراسة (مختار وعلي، 2019). بهذه النتيجة تحقق الآتي:

- الإجابة عن السؤال الفرعي الأول للسؤال الرئيس الثالث للدراسة، الذي ينص على: هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي الاستراتيجي في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت؟
- تحقيق الهدف الفرعي الأول للدراسة والذي ينص على: "قياس أثر التحليل البيئي الاستراتيجي في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت".

اختبار الفرضية الفرعية الثانية (Ha1-2):

نص الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت". ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر التوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم (9): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع

الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	T sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة f المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة Sig	نتيجة اختبار الفرضية
التوجه الاستراتيجي	ثابت الانحدار a	2.967	0.158		18.719	0.000	0.435	0.189	77.197	0.000	قبول
	معامل الانحدار b	0.352	0.040	0.435	8.786	0.000					
	الميزة التنافسية = 2.967 + (0.352 × التوجه الاستراتيجي)										

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2026م)، ن = 333.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (9)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.435)، أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.189)، أي أن ما قيمته (18.9%) من التغيرات في مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت ناتج عن التغير في مستوى التوجه الاستراتيجي، كما بلغت قيمة التأثير β (0.352)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق التوجه الاستراتيجي يؤدي إلى الزيادة في مستوى الميزة التنافسية بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت (35.2%) من الوحدة. ويؤكد معنوية

هذا التأثير (معامل الانحدار) قيمة اختبار (F) المحسوبة التي بلغت (77.197)، وكذلك قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (8.786)، حيث كانت قيمتهما الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$).

تؤكد النتائج السابقة صحة الفرضية، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت". هذه النتيجة تتفق مع دراسة (التميمي، 2018)، ودراسة (العماري، 2017)، وتختلف مع دراسة (العبيسي وعلي، 2024). بهذه النتيجة تحقق الآتي:

- الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني للسؤال الرئيس الثالث للدراسة، الذي ينص على: هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت؟
- تحقيق الهدف الفرعي الثاني للدراسة والذي ينص على: "قياس أثر التوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت".

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (Ha1-3):

نص الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لصياغة الخطة الاستراتيجية في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت". ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر صياغة الخطة الاستراتيجية في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم (10): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر صياغة الخطة الاستراتيجية في الميزة التنافسية للمشاريع

الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	T sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة f المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة Sig	نتيجة اختبار الفرضة
صياغة الخطة الاستراتيجية	ثابت الانحدار a	2.659	0.194		13.723	0.000	0.434	0.188	76.757	0.000	رفض
	معامل الانحدار b	0.415	0.047	0.434	8.761	0.000					
الميزة التنافسية = 2.659 + (0.415 × صياغة الخطة الاستراتيجية)											

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2026م)، ن = 333

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (10)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية لصياغة الخطة الاستراتيجية في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R(0.434)$ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.188)، أي أن ما قيمته (18.8%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت ناتج عن التغير في مستوى صياغة الخطة الاستراتيجية، كما بلغت قيمة التأثير $\beta(0.415)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق صياغة الخطة الاستراتيجية يؤدي إلى الزيادة في مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت (42.5%) من الوحدة. ويؤكد معنوية هذا التأثير (معامل الانحدار) قيمة اختبار (F) المحسوبة التي بلغت (76.757)، وكذلك قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (8.761)، حيث كانت قيمتهما الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$).

تؤكد النتائج السابقة صحة الفرضية، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لصياغة الخطة الاستراتيجية في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت". تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الأسمرى، 2020)، ودراسة (Jackson K , Maingi , Zachary B. Awino, Peter O.K Obonyo, Ganesh P.P Pokhatiyal 2019) وتختلف مع دراسة (العواودة، 2018). وبهذه النتيجة تحقق الآتي:

- الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث للسؤال الرئيس الثالث للدراسة، الذي ينص على: هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الخطة الاستراتيجية في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت؟
- تحقيق الهدف الفرعي الثالث للدراسة، الذي ينص على: "قياس أثر صياغة الخطة الاستراتيجية في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت".

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (Ha1-4):

نص الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ الخطة الاستراتيجية في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت". ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر تنفيذ الخطة الاستراتيجية في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم (11): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تنفيذ الخطة الاستراتيجية في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	T sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة f المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة Sig	نتيجة اختبار الفرضية
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	ثابت الانحدار a	2.565	0.189		13.583	0.000	0.463	0.214	90.118	0.000	رفض
	معامل الانحدار b	0.437	0.046	0.463	9.493	0.000					
الميزة التنافسية = 2.565 + (0.437 × تنفيذ الخطة الاستراتيجية)											

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2026م)، ن = 333.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (11) وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.463)، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.214) أي أن ما قيمته (21.4%) من التغيرات في مستوى تحقيق الميزة التنافسية بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت ناتج عن التغير في مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية، كما بلغت قيمة التأثير β (0.437)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق تنفيذ الخطة الاستراتيجية يؤدي إلى الزيادة في مستوى تحقيق الميزة التنافسية بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت (43.7%) من الوحدة. ويؤكد معنوية هذا التأثير (معامل الانحدار) قيمة اختبار (F) المحسوبة التي بلغت (90.118)، وكذلك قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (9.493)، حيث كانت قيمتهما الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$).

تؤكد النتائج السابقة صحة الفرضية، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ الخطة الاستراتيجية في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت". تتفق هذه النتيجة مع دراسة (التميمي، 2018)، ودراسة (الأسمرى، 2020)، وتختلف مع دراسة (العوادة، 2018). وبهذه النتيجة تحقق الآتي:

– الاجابة عن السؤال الفرعي الرابع للسؤال الرئيس الثالث للدراسة، الذي ينص على: هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت؟

- تحقيق الهدف الفرعي الرابع للدراسة، الذي ينص على: "قياس أثر تنفيذ الخطة الاستراتيجية في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت".

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

تم استخدام طريقة الانحدار المتعدد (Multiple Regression analysis)؛ لاختبار الفرضية الرئيسة التي يمكن التعبير عنها رياضياً بالمعادلة الآتية:

$$y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + b_4 x_4$$

حيث إنَّ:

y: هي المتغير التابع: وهو الميزة التنافسية.

x_i ($i=1,2,\dots,4$): هي المتغيرات المستقلة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (تحليل البيئة الاستراتيجية، التوجه الاستراتيجي، صياغة الخطة الاستراتيجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية).

a: عبارة عن ثابت الانحدار.

b_i ($i=1,2,\dots,4$): عبارة عن معاملات الانحدار التي توضح مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغيرات المستقلة، وقد كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (12):

جدول رقم (12): أهم نتائج الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية

للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت

الابعاد	ثابت الانحدار a	معامل الانحدار b	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t الحسوبة	T Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F الحسوبة	Sig مستوى الدلالة	نتيجة اختبار
تحليل البيئة الاستراتيجية	1.758	0.224	0.050	0.253	4.451	0.000	0.562	0.308	37.936	0.000	قبول
التوجه الاستراتيجي		0.076	0.052	0.094	1.459	0.146					رفض
صياغة الخطة الاستراتيجية		0.108	0.061	0.113	1.775	0.077					رفض
تنفيذ الخطة الاستراتيجية		0.227	0.057	0.240	4.010	0.000					قبول

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2026م)، ن = 333.

أظهرت نتائج الجدول رقم (12) وجود أثر إيجابي معنوي وطردي للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (تحليل البيئة الاستراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية) في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت. أي أنه كلما زاد مستوى هذه الأبعاد بمقدار وحدة قياس واحدة، أدى ذلك إلى زيادة في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت (45.1%) من الوحدة.

أما على مستوى الأبعاد فقد أظهرت النتائج أن بُعد تحليل البيئة الاستراتيجية كان أكثر الأبعاد تأثيراً في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (b) له (0.224)، كما أشارت قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (4.451) إلى وجود دلالة معنوية، حيث بلغت قيمتها الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من المستوى المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تحليل البيئة الاستراتيجية تؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت بمقدار (22.4%) من الوحدة، مع ثبات الأبعاد الأخرى. ويليه في المرتبة الثانية من حيث التأثير بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية، بمعامل انحدار بلغت قيمته (0.227)، وقيمة (T) محسوبة بلغت (4.010)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى احتمالية (0.000)، وهي أقل من المستوى المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$). ما يشير إلى أن زيادة الاهتمام بتنفيذ الخطة بمقدار وحدة واحدة يتسهم في رفع الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت بنسبة (22.7%). ويؤثر بُعد صياغة الخطة الاستراتيجية في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت بمعامل انحدار تبلغ قيمته (0.108)، وأشارت قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (1.775) إلى عدم وجود دلالة معنوية لمعامل الانحدار، حيث بلغت قيمتها الاحتمالية (0.077)، وهي أكبر من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$). ما يشير إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لهذا البعد في ظل وجود الأبعاد الأخرى، وعليه تم رفض تأثيره في هذه النموذج. كما يؤثر بُعد التوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت بمعامل انحدار مقداره (0.076)، وأشارت قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (1.459) إلى عدم وجود دلالة معنوية لمعامل الانحدار، حيث بلغت قيمتها الاحتمالية (0.146)، وهي أكبر من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$). ما يعني عدم معنوية أثر هذا البعد إحصائياً في الميزة التنافسية، وعليه تم رفض تأثيره في هذه النموذج.

كما يلاحظ أيضاً في الجدول أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بلغت (0.562)، والتي تشير إلى وجود ارتباط طردي متوسط ومعنوي بين المتغيرات. كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.308)، وهذا يشير إلى أن (30.8%) من التغيرات التي تطرأ على مستوى الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت

تعود إلى الأبعاد المستقلة المذكورة (تحليل البيئة الاستراتيجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية)، في حين أن (69.2%) قد تعود إلى عوامل أخرى لم يشملها النموذج.

وقد أكدت نتيجة اختبار (F) جودة ومعنوية النموذج ككل؛ إذ بلغت قيمتها المحسوبة (37.936)، وبقيمة احتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد، ما يؤكد صحة النموذج في التنبؤ بالعلاقة.

تؤكد النتائج السابقة صحة الفرضية جزئياً، وعليه تم قبول الفرضية الرئيسة جزئياً، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الاستراتيجية بأبعادها (تحليل البيئة الاستراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية) في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت".

تنص الفرضية الرئيسة على ما يأتي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت".

ولاختبار الفرضية الرئيسة استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وفق النموذج $y = a + bx$ حيث إن:

Y المتغير التابع وهو الميزة التنافسية.

X المتغير المستقل: وهو التخطيط الاستراتيجي.

A وهو عبارة عن ثابت الانحدار.

B وهو عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (13):

جدول رقم (13): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية في المشاريع

الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	T sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة f المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة sig	نتيجة اختبار الفرضية
التخطيط الاستراتيجي	ثابت الانحدار a	1.858	0.207		8.993	0.000	0.554	0.307	146.431	0.000	قبول
	معامل الانحدار b	0.615	0.051	0.554	12.101	0.000					
الميزة التنافسية = 1.885 + (0.615 × التخطيط الاستراتيجي)											

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2026م)، ن = 333.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (13) وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R(0.554)$ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.307) أي أن ما قيمته (30.7%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت ناتج عن التغير في مستوى التخطيط الاستراتيجي، كما بلغت قيمة التأثير $\beta(0.615)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى الزيادة في مستوى الميزة التنافسية بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت (61.5%) من الوحدة. ويؤكد معنوية هذا التأثير (معامل الانحدار) قيمة اختبار (F) المحسوبة التي بلغت (146.431)، وكذلك قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (12.101)، حيث كانت قيمتهما الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$).

تؤكد النتائج السابقة صحة الفرضية، وعليه تم قبول الفرضية الرئيسة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت".

النتائج:

فيما يأتي ملخص لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، والتي استهدفت قياس أثر التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية دراسة ميدانية على المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت، وجاءت نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: نتائج الإحصاء الوصفي

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى توافر التخطيط الاستراتيجي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة جاء بدرجة عالية، كما جاء مستوى الميزة التنافسية بدرجة عالية جداً. ويمكن ترتيب الأبعاد ترتيباً تنازلياً كما يأتي:

1. أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي):

- أ. جاء بُعد البيئة الاستراتيجية في المرتبة الأولى وبدرجة عالية.
- ب. جاء بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية في المرتبة الثانية وبدرجة عالية.
- ج. جاء بُعد صياغة الخطة الاستراتيجية في المرتبة الثالثة وبدرجة عالية.

د. جاء بُعد التوجه الاستراتيجي في المرتبة الرابعة وبدرجة عالية.

2. أبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية):

أ. جاء بُعد الجودة في المرتبة الأولى وبدرجة عالية جدًا.

ب. جاء بُعد الابداع في المرتبة الثانية وبدرجة عالية جدًا.

ج. جاء بُعد التكلفة في المرتبة الثالثة وبدرجة عالية جدًا.

ثانيًا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (تحليل البيئة

الاستراتيجية، التوجه الاستراتيجي، صياغة الخطة، وتنفيذها) في الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة

في ساحل حضرموت.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي الاستراتيجي في تحقيق الميزة

التنافسية بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية للمشاريع

الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لصياغة الخطة الاستراتيجية في الميزة التنافسية

للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت.

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ الخطة الاستراتيجية في الميزة التنافسية

للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت.

التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة عن أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع

الصغيرة والمتوسطة في ساحل حضرموت، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

توصيات للإدارة العليا في المشاريع الصغيرة والمتوسطة

تعزيز الوعي بأهمية التحليل البيئي الاستراتيجي؛ نظرًا لأن التحليل البيئي الاستراتيجي جاء في المرتبة الأولى ضمن

أبعاد التخطيط الاستراتيجي، يوصى بضرورة استثمار هذا الوعي من خلال توفير التدريب المستمر للإدارات على

أدوات وتقنيات التحليل البيئي المتقدمة، مثل تحليل SWOT و PESTEL؛ لضمان فهم شامل للمتغيرات الداخلية والخارجية وتأثيرها على الميزة التنافسية.

تطوير آليات المواءمة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها: أظهرت النتائج وجود قدرة عالية على تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى برامج عمل تطبيقية. لذا، يوصى بإنشاء وحدات أو فرق عمل متخصصة في إدارة المشاريع الاستراتيجية، مع التركيز على مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs)؛ لضمان تتبع الفعال وتقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية على أرض الواقع.

الاستثمار في الإبداع والابتكار كمحرك للميزة التنافسية: بما أن الإبداع جاء في طليعة أبعاد الميزة التنافسية، يجب على المشاريع الصغيرة والمتوسطة تبني ثقافة الابتكار من خلال تخصيص ميزانيات للبحث والتطوير، وتشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة، وإنشاء حاضنات داخلية للأفكار المبتكرة التي تسهم في تقديم منتجات وخدمات فريدة وغير تقليدية.

تحسين كفاءة إدارة التكاليف من دون المساس بالجودة: على الرغم من أن إدارة التكاليف احتلت المرتبة الثانية لا يزال الحفاظ على الجودة أمرًا حيويًا. لذا، يوصى بتطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة (TQM) بالتوازي مع استراتيجيات خفض التكاليف، مثل Lean Management؛ لضمان تقديم منتجات وخدمات بأسعار تنافسية وجودة عالية في آن واحد.

توصيات للجهات الحكومية والداعمة

توفير برامج دعم فني واستشاري: يجب على الجهات الحكومية والمنظمات غير الحكومية تقديم الدعم الفني والاستشاري للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة الابتكار، من خلال ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة، تساعد هذه المشاريع على بناء قدراتها الذاتية في هذه المجالات.

تسهيل الوصول إلى التمويل للابتكار: نظرًا لأهمية الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية، يوصى بإنشاء صناديق تمويل أو برامج قروض ميسرة مخصصة لدعم المشاريع المبتكرة، وتسهيل إجراءات الحصول على هذه التمويلات.

إنشاء منصات لتبادل الخبرات والمعرفة: يمكن للجهات الداعمة إنشاء منصات رقمية أو تنظيم لقاءات دورية تجمع رؤاد الأعمال وأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة؛ لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات في مجال التخطيط الاستراتيجي، وتحقيق الميزة التنافسية.

المراجع العربية:

- (1) الأسمرى (2021) اثر التخطيط الاستراتيجي على القدرة التنافسية للمشاريع الصغيرة والناشئة: دراسة تطبيقية على مشاريع معهد الريادة في منطقة عسير، مجلة العلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 1، العدد (97-138) 2021.
- (2) الأسمرى، محمد بن علي. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي على القدرة التنافسية للمشاريع الصغيرة والناشئة: دراسة تطبيقية على مشاريع معهد ريادة في منطقة عسير. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية.
- (3) بلال، خلف السكارنة (2015) التخطيط الاستراتيجي، دار المعترف للنشر والتوزيع (الطبعة الأولى)، عمان، الأردن.
- (4) بلحاج، إبراهيم قاسم (2023)، دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في إدارة الخدمات الصحية
- (5) الزاوية، مجلة الدراسات الاقتصادية- كلية الاقتصاد- جامعة سرت، ليبيا، المجلد (6)، العدد (2)، ص (1-31).
- (6) البنداري، محمود (2017). المشروعات الصغيرة والمتوسطة: أهميتها ومعوقاتهما. مجلة كلية الآداب، جامعة بنها.
- (7) التميمي، علي (2018) ديناميكية التخطيط الاستراتيجي وأثر في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركة خطوط الجوية الليبية طرابلس)، مجلة الجامعي (علمية محكمة) جامعة الزيتون العدد 27 ص (118-15).
- (8) الدجني، علي (2011) دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي (دراسة وصفية تحليلية في الجامعات الفلسطينية)، (دكتوراه)، جامعة دمشق سوريا.
- (9) الدوري، زكريا مطلق (2021) الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات دراسية) الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر و التوزيع.
- (10) السائح (2025) دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الخدمية دراسة ميدانية في شركة هاتف ليبيا
- المجلة الافريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 4 العدد 4 ص 271-290.
- (11) سعد، درويش (2023) أثر مصادر تمويل المشروعات الصغيرة على دعم تعزيز القدرة التنافسية دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات، المجلد 14، العدد 2 ص (122-164).
- (12) صلاح، بن أحسن (2022) الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: زمزم ناشرون وموزعون.
- (13) الصياد (2023) معوقات المشاريع الصغيرة والمتوسطة في اليمن، مجلة الاندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 37 المجلد 7 ص (10-45)
- (14) العبسي وعلي (2024) اثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات صناعة الإسمنت الخاصة بالجمهورية اليمنية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد 3، العدد 3، ص 383-421.
- (15) عبد الحميد، انس رفعت (2018) اثر عناصر المزيج لتسويقي على الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان) ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- (16) عبد الكريم (2018). إدارة المشروعات الصغيرة. القاهرة: دار الفكر العربي ص (86-105-139).
- (17) بن عبدالله، بن عبدالله (2020) دور مهارات التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ريادة الأعمال دراسة تقييمية لمهارات أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة بدولة الكويت، مجلة الاندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 7، العدد 31، ص (254-291).

- 18) عبدالهادي، البريكي (2023) دور التخطيط الاستراتيجي في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة، المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، المجلد 1 العدد 4 ص (122-132).
- 19) عثمان، محمد (2017) التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة الاتصالات العامة بالسودان، (رسالة ماجستير)، جامعة النيلين - كلية الدراسات العليا - السودان.
- 20) العريفي، إسماعيل (2018) الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل) (الطبعة الثانية) صنعاء، الجمهورية اليمنية: مركز الأمين للنشر والتوزيع.
- 21) العماري، ناجي (2017) اثر التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية، (ماجستير)، جامعة الاندلس، صنعاء الجمهورية اليمنية.
- 22) ابن الغصيم (2020)، اثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق-مصر، المجلد(42)، العدد(2)، ص(204-247)
- 23) غنامي، سلطاني (2021) أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بالمركب
- 24) الصناعي التجاري مطاحن الحضنة بالمسيلة، (رسالة ماجستير)، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر.
- 25) فنجان، محمد رحمة (2018) التغير الاستراتيجي و اثره في خلق ميزة تنافسية للمنظمات: بحث ميداني فمجلة في عدد من الكليات الاهلية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي السابع، ص(175-202).
- 26) القيسي والطائي (2014). محاسبة التكاليف (مدخل إداري). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 27) مكتب الصناعة والتجارة بساحل حضرموت (2025). الكرخي، مجيد (2014) التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر.
- 28) كوثر، بن تريح (2021) التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والأدارة، المجلد 15 العدد1.
- 29) لخلف، مهيبي. (2019). دور تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (42)، العدد (122)، الجزء الأول، ص ص. 313-329.
- 30) ليلي، بوحديد، الهام يحياوي(2018)، دور راس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية، (دراسة حالة) مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات العدد(43) المجلد(1) (221-234).
- 31) محمد، جمال (2016). التخطيط الاستراتيجي. عمان، الأردن: دار المعتر للنشر والتوزيع.
- 32) محمد، عبدالكريم (2019). المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية. القاهرة: دار المسيرة ص (74-75).
- 33) المرزوقي وعبداللطيف (2007) الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية مجلة الإدارة والاقتصاد جامعة بسكرة الجزائر.
- 34) مقصود (2015) التخطيط الاستراتيجي، عمان: دار ازمنة للنشر والتوزيع.
- 35) منظمة العمل الدولية (2015). تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية.

36) ميا، ناصر (2022) مدى تحقيق مؤشرات الميزة التنافسية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري دراسة ميدانية،

مجلة جامعة تشرين العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 44، العدد 1.

37) ناصر الدين، يعقوب (2022) الاستراتيجية (منهج الممارسة المتكاملة (طبعة ثالثة) عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع

والطباعة.

المراجع الأجنبية:

- 1) David. F.(2011). Strategic Management: Concept & Cases. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- 2) Sigalas, C., Pekka-Economou, V., & Georgopoulos, N. B. (2013). Revisiting the concept of competitive advantage: Problems and fallacies arising from its conceptualization. Journal of Strategy and Management, 6(1), 61–80
- 3) Chahal, H., & Bakshi, P. (2015). Examining intellectual capital and competitive advantage relationship: Role of innovation and organizational learning. International Journal of Bank Marketing, 33(3), 376–399
- 4) Naliaka, V. W., & Namusonge, G. S. (2015). Role of Innovation on Firm Competitiveness in the Telecommunication Industry in Kenya. International Journal of Innovative Research and Development, 4(10), 15–22
- 5) Bayad Govand, A. H. (2021). The Role of Competitive Advantage in Enhancing Organizational Performance: An Analytical Study. Journal of Contemporary Issues in Business and Government, 27(3), 742–754
- 6) Bore, A. J. K. (2021). Effect of Innovation on the Competitive Advantage of Cement Manufacturing Companies in Kenya (Master's Thesis). United States International University-Africa, Nairobi, Kenya
- 7) Maingi, J. K., Awino, Z. B., K'Obonyo, P. O., & Pokhariyal, G. P. (2019). The Role of Employee Behaviour and Organizational Structure in the Relationship Between Strategic Planning and Competitive Advantage of Large Manufacturing Firms in Kenya
- 8) Olanipekun, W. D., Abioro, M. A., Akanni, L. F., Arulogun, O. O., & Rabi, R. O(2015) . Impact of Strategic Management on Competitive Advantage and Organisational Performance: Evidence from Nigerian Bottling Company