



المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية
Iraqi Journal For
Economic Sciences



PISSN : 1812-8742

EISSE : 2791-092X

Arcif : 0.375

Strategic planning and its role in enhancing competitiveness in small and medium enterprises

التخطيط الاستراتيجي ودوره في تعزيز التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

م.م. جواد كاظم شري

Jawad Kazem Shari

jjawadkazemshari@gmail.com

م.م. ضرغام حسين نعمة

Dirgham Hussein Naama

Drghamalyasry283@gmail.com

المديرية العامة لتربية ذي قار- قسم تربية الرفاعي

Abstract

The strategic planning process involves defining an organization's vision, mission, and long-term goals; analyzing its internal (strengths and weaknesses) and external (opportunities and threats) environments—often using SWOT analysis—and then formulating, implementing, and evaluating the strategies necessary to achieve those goals. It serves as a roadmap, ensuring that efforts and resources are directed effectively and systematically. Strategic planning is a necessity, not a luxury, for small and medium-sized enterprises (SMEs), playing a vital role in enabling them to survive and grow in a rapidly changing and highly competitive business environment. Its role in enhancing competitiveness is evident through directional guidance and goal clarification. Strategic planning helps organizations set clear, specific, and long-term goals, providing a framework for daily decision-making. It also allows SMEs to focus their limited resources on activities that generate maximum value and improve decision-making. Analyzing the internal and external environment provides a deeper understanding of the market, competitors, and internal strengths and weaknesses, enabling management to make well-informed and sound decisions rather than relying on knee-jerk reactions. Furthermore, it fosters adaptability and resilience in a volatile business environment. Strategic planning enables SMEs to anticipate and prepare for changes, allocating resources in a way that allows them to adapt quickly to economic and technological shifts and customer needs, thus reducing risks and achieving a sustainable competitive advantage. Strategic planning encourages organizations to identify and develop their core competencies (such as excellent customer service or specialization in a specific product) and capitalize on unique market opportunities, helping them build a competitive advantage that is difficult for competitors to imitate. Efficient resource allocation ensures that financial and human resources are effectively directed towards strategic priorities, reducing waste and increasing productivity, which is crucial for SMEs that often suffer from limited resources.

Resources: Strategic planning acts as the backbone of success for small and medium-sized enterprises (SMEs), transforming them from merely reacting to events to shaping their future, thus enhancing their sustainability and ability to excel in the market.

Keywords: Strategic planning, competitiveness, SMEs.

المستخلص

تنطوي عملية التخطيط الاستراتيجي على تحديد الرؤية والرسالة والأهداف طويلة المدى للمؤسسة، وتحليل بيئتها الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات) - غالباً باستخدام تحليل SWOT - ثم صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. وهو بمثابة خارطة طريق تضمن توجيه الجهود والموارد بشكل فعال ومنظم. يُعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة وليس ترفاً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يلعب دوراً حيوياً في تمكينها من البقاء والنمو في بيئة الأعمال سريعة التغير والمنافسة القوية. ويتجلى دوره في تعزيز التنافسية من خلال تحديد الاتجاه وتوضيح الأهداف يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسة على تحديد أهداف واضحة ومحددة وطويلة الأجل، مما يوفر إطاراً لاتخاذ القرارات اليومية، وتركيز الموارد المحدودة لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة على الأنشطة التي تحقق أقصى قيمة. وتحسين اتخاذ القرارات يوفر تحليل البيئة الداخلية والخارجية فهماً أعمق للسوق والمنافسين ونقاط القوة والضعف الداخلية، مما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات مدروسة ومبنية على أسس سليمة بدلاً من الاعتماد على ردود الفعل السريعة، وتعزيز القدرة على التكيف والمرونة في بيئة الأعمال المتقلبة، يُمكن التخطيط الاستراتيجي الشركات الصغيرة والمتوسطة من توقع التغيرات والاستعداد لها، وتخصيص الموارد بطريقة تسمح لها بالتكيف السريع مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية واحتياجات العملاء، مما يقلل من المخاطر، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة يشجع التخطيط الاستراتيجي المؤسسات على تحديد وتطوير كفاءتها الأساسية (مثل خدمة العملاء الممتازة، أو التخصص في منتج معين) واستغلال الفرص الفريدة المتاحة في السوق، مما يساعدها على بناء ميزة يصعب على المنافسين تقليدها، وتخصيص الموارد بكفاءة يضمن توجيه الموارد المالية والبشرية بفعالية نحو الأولويات الاستراتيجية، مما يقلل الهدر ويزيد من الإنتاجية، وهو أمر بالغ الأهمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي غالباً ما تعاني من محدودية الموارد، يعمل التخطيط الاستراتيجي كعمود فقري لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يحولها من مجرد الرد على الأحداث إلى تشكيل مستقبلها، مما يعزز استدامتها وقدرتها على التفوق في السوق.

الكلمات الرئيسية: التخطيط الاستراتيجي، التنافسية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المقدمة

تُعدّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد الأعمدة الأساسية في الاقتصاد الوطني لما لها من دور فعال في خلق فرص العمل وتحريك عجلة التنمية. غير أن هذه المؤسسات تواجه تحديات متعددة، من أبرزها ضعف القدرة التنافسية أمام الشركات الكبرى. وهنا تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة حيوية لتحديد الرؤية المستقبلية، وتوجيه الموارد نحو تحقيق أهداف طويلة الأمد، وضمان استمرارية المؤسسة في بيئة تنافسية متغيرة.

خلفية البحث وإشكاليته: تُشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) عنصراً محورياً في هيكل الاقتصادات الحديثة، إذ تُعتبر قوة دافعة للتوظيف والابتكار، وتمثل العمود الفقري للنشاط التجاري في العديد من الدول. ومع ذلك، فإن هذه المؤسسات تعمل في سياق بيئي يتسم بالتقلب وعدم اليقين، وتواجه منافسة شرسة تتطلب مستوى عالٍ من الكفاءة والاستجابة السريعة. إن استمرار المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وبقاؤها يعتمد بشكل كبير على قدرتها على تبني ممارسات إدارية تمكنها من رؤية المستقبل والتخطيط له. تكمن الإشكالية المركزية لهذا البحث في المفارقة بين الأهمية النظرية للتخطيط الاستراتيجي (SP) كضرورة للبقاء، وبين ضعف تبنيه عملياً في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ففي حين أن التخطيط الاستراتيجي يوفر البصيرة اللازمة لرؤية المستقبل تشير الدراسات إلى أن هذه المؤسسات نادراً ما تعطيه أهمية كبرى، مفضلة الاعتماد بشكل واضح على التخطيط العملي اليومي أو الخبرات الفردية في التسيير، وغالباً ما تركز على تحقيق المكاسب السريعة على حساب الرؤية طويلة الأجل. هذا النمط الإداري القائم على رد الفعل يعرض المؤسسة لمخاطر كبيرة في بيئة تنافسية متغيرة.

أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التنافسية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال دراسة مكوناته، ومراحلها، وأثره على الأداء المؤسسي.

كما يهدف هذا البحث إلى تقديم تحليل شامل للتخطيط الاستراتيجي كأداة حتمية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تحديد آلياته، ومعالجة تحدياته، وتوضيح متطلبات نجاحه.

منهجية البحث

1. **مشكلة البحث:** تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبة في الاستمرار والمنافسة داخل بيئة أعمال متغيرة. لذا تتمحور مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

2. فرضيات البحث

1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2- يسهم وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية في تحسين الأداء التنافسي.

3- يؤثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل إيجابي في تعزيز الميزة التنافسية.

3. **منهج البحث:** اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة صُممت لجمع البيانات من عينة من مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات والصناعة. ويتبع هذا البحث منهجاً تحليلياً معمقاً يعتمد على مراجعة الأدبيات والدراسات الأكاديمية والتقارير المتخصصة التي تناولت العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتنافسية في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4. **هيكلية البحث:** وينقسم البحث إلى سبعة محاور رئيسة تبدأ بتحديد المفاهيم، مروراً بالآليات السببية والدور الوظيفي للتخطيط في بناء الميزة التنافسية، واستعراض نماذج التطبيق والتحديات، وصولاً إلى قياس الأثر والنتائج والتوصيات، مع التوثيق المنهجي لجميع الإحالات باستعمال معرفات المصادر الدقيقة.

5. **مجتمع وعينة البحث:** تم اختيار عينة مكونة من 120 مديراً إدارياً وتنفيذياً من مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم في ثلاث مدن رئيسية لا على سبيل الحصر. بل على شكل انتقائي لبعض القطاعات المختلفة. أعيدت 110 استمارات صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة بلغت 91.6%.

6. **أداة البحث:** تم تصميم استبانة مكونة من 20 فقرة توزعت على محورين رئيسين:

التخطيط الاستراتيجي (10 فقرات)

التنافسية المؤسسية (10 فقرات)

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = أعارض بشدة إلى 5 = أوافق بشدة).

المحور الأول، الإطار النظري

من خلال ما سيتم عرضه في هذا المحور وبيان المفاهيم الرئيسية فيه وتوضيحها وما ستقدمه من دور فعال لاستراتيجيات التخطيط وبيان أهميته بالاستعانة بما قدمته الدراسات السابقة والنظريات من قبل العلماء المتخصصين في هذا المجال من الدراسات الاقتصادية.

1. **مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته:** يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تحليلية ومنهجية تهدف إلى تحديد أهداف المؤسسة طويلة الأمد، وتخصيص الموارد المتاحة لتحقيقها ضمن بيئة ديناميكية (David, 2017). ويُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية مستمرة ومنهجية تهدف إلى تحديد اتجاه المنظمة في المستقبل، من خلال صياغة رسالة واضحة، وتحديد الأهداف طويلة الأمد، وتخصيص الموارد لتحقيقها (Bryson, 2018) إنه بمثابة خارطة طريق تحدد للمؤسسة أين هي الآن، وإلى أين تريد أن تصل، وكيف يمكن أن تصل إلى هناك بكفاءة. وتكمن أهميته في تمكين المؤسسات من التنبؤ بالتغيرات البيئية، وتحديد الفرص والتهديدات، واتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معطيات واقعية. في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه الجهود نحو النمو المستدام، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وبناء ميزة تنافسية قائمة على الابتكار والكفاءة (مسغوني، 2014: 13).

2. **مراحل التخطيط الاستراتيجي:** يمر التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل مترابطة، من أهمها:

أ- تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT Analysis): لتحديد الفرص، والتهديدات، ونقاط القوة والضعف.

ب- تحديد الرؤية والرسالة والقيم: وهي الإطار الذي يوجّه السياسات والاستراتيجيات.

ت- صياغة الأهداف الاستراتيجية: أهداف محددة وقابلة للقياس والزمنية (SMART Objectives)

ث- اختيار الاستراتيجيات المناسبة: عبر المفاضلة بين البدائل (النمو، التنوع، التمايز).

التنفيذ والتقييم: مراقبة الأداء وتعديل الخطط وفق المستجدات (ابوبكر، 2016: 16).

3. التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: عرّف بورتر (Porter, 1990) التنافسية بأنها "القدرة على إنتاج سلع وخدمات تتفوق على المنافسين في الجودة والسعر، مع تحقيق أرباح مستدامة". في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا تتجسد التنافسية فقط في الأسعار، بل في الابتكار، والجودة، والمرونة في تلبية حاجات العملاء. الميزة التنافسية هي السمة التي تسمح للمنظمة بتحقيق التفوق الدائم والمستدام على منافسيها. يمكن أن تنبع هذه الميزة من مجموعة من العوامل، بما في ذلك الوصول إلى الموارد الطبيعية عالية الجودة، أو اليد العاملة الماهرة، أو التكنولوجيا المتقدمة، أو حواجز الدخول المرتفعة. يمكن قياس الميزة التنافسية من خلال بعدين رئيسيين: الحصة السوقية، والقدرة على تحسين جودة المنتجات والخدمات لضمان تطابقها مع حاجات العملاء. وتحدد استراتيجيات التنافس العامة، بحسب نموذج بورتر، كيفية تحقيق هذه الميزة: قيادة التكاليف، استراتيجية التفاضل، أو استراتيجية التركيز (هاني، 2021: 11).

تخصص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في استراتيجية التركيز والتفاضل، بالنظر إلى القيود الهيكلية التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من النادر أن تكون قادرة على تحقيق الريادة الكاملة في التكاليف، حيث تتطلب هذه الاستراتيجية حجمًا ضخمًا وعمليات إنتاج واسعة تسمح بالوصول إلى موارد منخفضة التكلفة. لذلك، فإن الفرصة الأكثر واقعية لهذه المؤسسات لبناء ميزة تنافسية مستدامة تكمن في تبني استراتيجية التفاضل (بناءً على الجودة والقيمة الفريدة) أو استراتيجية التركيز (خدمة شريحة سوقية متخصصة). يضمن التخطيط الاستراتيجي توجيه الموارد المحدودة نحو تحديد هذا النطاق الاستراتيجي الضيق والمناسب، مما يزيد من فرص التميز (العتيبي وآخرون، 2024: 21).

4. كيف يعزز التخطيط الاستراتيجي التنافسية؟ لبيان كيفية تعزيز التخطيط الاستراتيجي مبدأ التنافسية لا بد من بيان بعض الأمور لتعزيز ذلك وهي تعد بمثابة المحرك الرئيس لتفعيل دور التخطيط مما يساهم في تطوير برنامج العمل المؤسسي وهي كالتالي:

أ- بناء ميزة تنافسية مستدامة: عبر التركيز على نقاط القوة المميزة للمؤسسة (مثل جودة المنتج أو القرب من العملاء).

ب- تحفيز الابتكار: الخطط الاستراتيجية تشجع على تخصيص موارد للبحث والتطوير.

ت- التركيز على الزبون: التخطيط يوجه المؤسسة نحو دراسة السوق وفهم احتياجات الزبائن بشكل أعمق.

ث- تحقيق التميز التشغيلي: من خلال تحسين الكفاءة وتقليل الهدر والاعتماد على مؤشرات أداء واضحة (KPIs).

ج- تشير التنافسية إلى قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات أو خدمات بجودة وسعر يجعلها مفضلة لدى المستهلكين مقارنة بالمنافسين (Porter، 2008). وتعتمد التنافسية على عدة عوامل منها:

أ- الابتكار والتطوير المستمر

ب- الكفاءة الإنتاجية والإدارية

ت- إدارة الجودة الشاملة

ث- القدرة على التكيف مع التغيرات السوقية

وفي ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي، تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منافسة شديدة من الشركات الكبرى، مما يجعل من التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية للحفاظ على الحصة السوقية (عبد الحق، 2021: 12).

5. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، يتم تحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناءً على معايير كمية مثل عدد العاملين، ورقم الأعمال السنوي، والميزانية الكلية. وعلى الرغم من محدودية حجمها، إلا أنها تتميز بخصائص فريدة تمنحها قدرة كامنة على التنافس، من أهمها المرونة العالية والقدرة على تحقيق إيرادات وهوامش ربح مرتفعة في وقت قصير. لكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه نقاط ضعف منهجية مقارنة بالشركات الكبرى، خاصة فيما يتعلق بالبنية التحتية التكنولوجية. فالكثير منها يلجأ لاستعمال أجهزة ومعدات أقل تطورًا، وغالبًا ما تهمل متابعة هذه التقنيات وتحسينها، مما يقلل من جودة عملها وإنتاجيتها. وهذا

يؤكد أن التخطيط الاستراتيجي لا يجب أن يركز فقط على الموارد التقليدية، بل على كيفية استعمال التكنولوجيا لتعويض النقص في الحجم (الحربي، 2021: 14).

6. أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تتمحور الأهداف الأساسية للتخطيط الاستراتيجي حول: أولاً، توفير البصيرة اللازمة لرؤية المستقبل وإطالة عمر المنظمة في السوق. ثانياً، توحيد الرؤية والقيم داخل الشركة وتوجيه الإدارة في عملها من خلال تحديد الأهداف والمتطلبات بوضوح.

7. التخطيط الاستراتيجي كخارطة نجاح لا رفاهية: في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يصبح التخطيط الاستراتيجي شرطاً أساسياً للبقاء. ويعكس وصف التخطيط بأنه "خارطة النجاح" الحاجة الماسة لتوحيد الرؤية وتحسين اتخاذ القرار. ونظراً لمحدودية الموارد التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإنها لا تستطيع تحمل عواقب القرارات الارتجالية. لذلك، توفر المنهجية المتمثلة في تحديد الاتجاه وتخصيص الموارد بكفاءة أداة حاسمة للتعويض عن الافتقار إلى ميزة الحجم والخبرات الهيكلية المتوفرة في الشركات الكبرى (السيد غبور، 2019: 17).

تُظهر الدراسات أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتبنى تخطيطاً استراتيجياً منتظماً تحقق نتائج أفضل في مجالات النمو والإنتاجية مقارنة بالمؤسسات التي تعمل دون خطة واضحة (Glaister et al، 2008). وتكمن أهمية التخطيط في هذه المؤسسات في النقاط التالية:

1. تحسين القدرة على التكيف مع السوق: تمكّن الخطة الاستراتيجية المؤسسة من مواجهة التقلبات الاقتصادية والتكنولوجية.
2. تحقيق الاستعمال الأمثل للموارد: نظراً لمحدودية موارد المؤسسات الصغيرة، فإن التخطيط يضمن توجيهها نحو الأنشطة الأكثر ربحية.
3. تحفيز العاملين ورفع روح الانتماء: عندما تكون الأهداف واضحة، يصبح الموظفون أكثر التزاماً وتحفيزاً لتحقيقها.
4. تعزيز الشراكات والتحالفات: من خلال التخطيط الاستراتيجي يمكن للمؤسسة بناء علاقات تعاون مع شركاء محليين أو دوليين لتقوية موقعها التنافسي (مسغوني، 2014: 20).

8. دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التنافسية: يؤدي التخطيط الاستراتيجي دوراً محورياً في تعزيز التنافسية من خلال ما يلي:

1. تحليل البيئة الداخلية والخارجية: يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، والفرص والتهديدات في البيئة المحيطة (SWOT Analysis).
2. تحديد الأهداف والرؤية بوضوح: تُمكن الرؤية الواضحة الإدارة من توجيه الجهود نحو تحقيق الميزة التنافسية المستهدفة.
3. تحسين كفاءة استخدام الموارد: يساهم التخطيط في توظيف الموارد المحدودة بطريقة تحقق أعلى عائد ممكن، وهو أمر بالغ الأهمية للمؤسسات الصغيرة.
4. تعزيز الابتكار: من خلال تحديد مجالات التطوير، وتشجيع التفكير الإبداعي لتقديم منتجات جديدة تلبى احتياجات السوق.
5. الاستجابة للتغيرات البيئية: التخطيط الاستراتيجي يُمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية بسرعة ومرونة. وقد أظهرت دراسات ميدانية أن المؤسسات التي تتبنى منهجاً استراتيجياً في التخطيط تحقق أداءً أفضل من نظيراتها التي تعمل بأسلوب عشوائي (AI)- (Shammari & Hussein، 2008).

9. الدور الاستراتيجي في بناء التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يُعد التخطيط الاستراتيجي بمثابة الجسر الذي يربط بين الرؤية الطموحة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة والنتائج التنافسية التي تسعى لتحقيقها.

10. التخطيط الاستراتيجي كألية لتحسين اتخاذ القرار والتنبؤ: يساهم التخطيط الاستراتيجي بشكل مباشر في دمج الأساليب العلمية ضمن عمليات اتخاذ القرارات المستقبلية. فهو يوفر إطارًا قائمًا على الدراسة والتحليل والتوقع، مما يمكن المؤسسة من اتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ. هذه المنهجية تضمن أن القرارات تتخذ بناءً على خطة واضحة ومنظمة، وليس بناءً على ردود أفعال عاجلة أو خبرات فردية غير ممنهجة. هذا الدور الوقائي للتخطيط الاستراتيجي حاسم؛ فهو يهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية وهامة في المؤسسة على المدى الطويل. ويساعد في توجيه الإدارة من خلال تحديد متطلبات العمل والأهداف بوضوح، مما يقلل من المخاطر الناتجة عن اتخاذ القرارات الخاطئة والمكلفة (ابوبكر، 2016: 22).

11. التخطيط الاستراتيجي والفعالية في إدارة الموارد: إن أحد أهم مساهمات التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتوزيعها بصورة احترافية على الأهداف المرجوة. هذا التخصيص للموارد (سواء المالية أو البشرية) بكفاءة عالية يضمن تحقيق أقصى فائدة ممكنة من كل وحدة مورد (هاني، 2021: 23).

12. العلاقة بين الاستراتيجية والإدارة المالية: يعمل التخطيط الاستراتيجي كضابط مالي فعال للشركات الصغيرة والمتوسطة. فالتحدي الأكبر لهذه المؤسسات هو محدودية رأس المال ومشكلات التدفق النقدي. من خلال التخطيط الاستراتيجي، يتم تحديد الأهداف بوضوح ثم فرض تخصيص منظم وموجه للموارد نحو الأهداف طويلة الأجل، بدلاً من التشتت المالي الناتج عن القرارات التكتيكية أو التركيز على المكاسب السريعة. يتم ترجمة هذا التخصيص عبر تصميم خطط تفصيلية تشمل كافة الوظائف الأساسية مثل التسويق والتمويل والإنتاج (العتيبي واخرون، 2024: 19).

13. التخطيط لتعزيز الابتكار والقدرة على التكيف: تُعتبر القدرة على تطوير استراتيجيات مبتكرة عاملاً رئيسياً يمنح المؤسسة الصغيرة والمتوسطة قوة تنافسية حقيقية في مواجهة المنافسين. **التميز التنافسي عبر استراتيجيات الابتكار الموجهة:** يضمن التخطيط الاستراتيجي أن يكون الابتكار نتاجاً لعملية تحليل منهجي (مثل تحليل المنافسين ونقاط القوة والضعف)، وليس مجرد ابتكار عفوي. هذا التوجيه يجعل الابتكار أكثر فعالية وتأثيراً، مما يمنح المؤسسة "قوة" حقيقية ومستدامة في السوق. كما أن التخطيط الاستراتيجي يعزز القدرة على التكيف (Adaptability) مع التغيرات في السوق، حيث تتطلب مراحلها مراجعة وتقييمًا مستمرًا للفرص والتهديدات الخارجية. هذا الاستعداد يمكن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من تعديل مسارها الاستراتيجي بسرعة أكبر مستغلة مرونتها الهيكلية (عبد الحق، 2021: 18).

14. معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: رغم فوائده الكبيرة، إلا أن التطبيق العملي للتخطيط الاستراتيجي يواجه تحديات عديدة، أبرزها (الحربي، 2021: 23):

- أ- قلة الوعي الإداري بأهمية التخطيط.
- ب- محدودية الموارد المالية والبشرية والتقنية.
- ت- غياب البيانات الدقيقة لاتخاذ القرار.
- ث- ضعف التدريب والتأهيل في مجال الإدارة الاستراتيجية.
- ج- الاعتماد على القرارات الفردية غير المدروسة.
- ح- ضعف الخبرات الإدارية في مجال التخطيط.
- خ- محدودية الموارد المالية والبشرية.
- د- غياب ثقافة التخطيط الطويل الأمد.

ذ- مقاومة التغيير داخل المؤسسة.

ر- وللتغلب على هذه المعوقات، ينبغي على المؤسسات تطوير قدرات قياداتها الإدارية، والاستفادة من الخبرات الاستشارية، واستخدام أدوات التخطيط البسيطة والفعالة. وقد أشارت دراسات (OECD, 2020) إلى أن 55% من المؤسسات الصغيرة في الشرق الأوسط لا تمتلك خطة استراتيجية مكتوبة، بل تعتمد على "الحس الإداري".

المحور الثاني، القسم التطبيقي، نماذج تطبيقية مستوحاة من بعض الدراسات

1. تجربة المؤسسات الصغيرة في ماليزيا، أظهرت دراسة أجرتها وزارة التجارة الماليزية (2021) أن الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تطبق استراتيجيات واضحة للنمو والتوسع، سجلت زيادة بنسبة 30% في الأرباح مقارنة بتلك التي تعمل بأسلوب غير منظم. كما أن 60% من تلك المؤسسات استخدمت تحليل SWOT كأداة أساسية في إعداد خططها.

2. نموذج الشركات الناشئة في الأردن، تشير دراسة (Najjar & Jawad, 2020-AI) إلى أن المؤسسات التي تتبع منهجية تخطيط استراتيجي تعتمد على الابتكار الرقمي استطاعت أن توسع نطاقها الإقليمي بنسبة 25% خلال ثلاث سنوات فقط.

3. دراسة ميدانية حول أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1.3- أداة البحث، تم تصميم استبانة مكونة من 20 فقرة توزعت على محورين رئيسين:

1. التخطيط الاستراتيجي (10 فقرات)

2. التنافسية المؤسسية (10 فقرات)

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = أعارض بشدة إلى 5 = أوافق بشدة).

وللتأكد من صدق وثبات الأداة، أُجري اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) فكانت قيمته 0.89، وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات جيد.

2.3- النتائج والتحليل الإحصائي،

1.2.3. نتائج محور التخطيط الاستراتيجي

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
وضوح الرؤية والرسالة	4.22	0.68	مرتفع
وجود خطة استراتيجية مكتوبة	3.90	0.71	مرتفع
تحليل البيئة الداخلية والخارجية	4.05	0.65	مرتفع
تحديد الأهداف بعيدة المدى	3.85	0.78	متوسط
مشاركة العاملين في التخطيط	3.60	0.82	متوسط
متوسط العام للمحور	3.92	—	مرتفع

2.2.3. نتائج محور التنافسية المؤسسية

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
جودة المنتج أو الخدمة	4.35	0.55	مرتفع جدًا
سرعة الاستجابة للسوق	4.10	0.64	مرتفع
الابتكار والتطوير	3.95	0.73	مرتفع
الحفاظ على العملاء	4.20	0.61	مرتفع
تحقيق نمو مستدام	3.85	0.80	متوسط
المتوسط العام للمحور	4.09	—	مرتفع

3.2.3. اختبار الفرضيات الإحصائية: تم تطبيق اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنافسية. كانت النتيجة: $r = 0.74$ ، $p < 0.01$ ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائيًا بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى التنافسية.

3.3. مناقشة النتائج: أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على تحليل البيئة وتحديد الأهداف بوضوح تحقق أداءً تنافسيًا أفضل من غيرها. كما تبين أن مشاركة الموظفين في إعداد الخطط تعزز من الالتزام بالتنفيذ، مما ينعكس إيجابيًا على رضا العملاء وسمعة المؤسسة. وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه (Glaister et al., 2008) و (David & David, 2017) من أن التخطيط الاستراتيجي المنهجي يسهم بفعالية في تحسين الأداء المؤسسي والتنافسي على حد سواء.

4.3. التوصيات:

1. توفير برامج تدريبية لمدرء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
 2. ضرورة تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خططًا استراتيجية مكتوبة وواضحة.
 3. تدريب القيادات الإدارية على مهارات التفكير والتحليل الاستراتيجي.
 4. تعزيز ثقافة المشاركة في إعداد الخطط بين جميع المستويات الإدارية.
 5. اعتماد مؤشرات أداء كمية ونوعية لقياس أثر التخطيط على التنافسية.
- دعم الجهات الحكومية والاقتصادية لهذه المؤسسات ببرامج استشارات وتدريب استراتيجي مجاني أو مدعوم

5.3. مقترحات لتعزيز فاعلية التخطيط الاستراتيجي:

1. تأسيس وحدات خاصة للتخطيط في المؤسسات المتوسطة.
 2. استخدام أدوات رقمية لتحليل البيانات ودعم القرار.
 3. تدريب القيادات الإدارية على مهارات التفكير الاستراتيجي.
 4. تعزيز ثقافة التعلم التنظيمي المستمر.
 6. الاستفادة من خبرات الاستشاريين المحليين والدوليين.
5. 3-6. الاستنتاج العام: يُستخلص من هذا العرض:
6. أن التخطيط الاستراتيجي يمثل ركيزة أساسية لضمان بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستمرارها في بيئة شديدة التنافس.
 7. هو ليس مجرد وثيقة نظرية، بل عملية ديناميكية تساعد على تحقيق التوازن بين الموارد والفرص، وتحويل التحديات إلى مزايا تنافسية.
 8. فإن الاستثمار في بناء قدرات التخطيط داخل هذه المؤسسات يُعد استثمارًا في استدامتها ونجاحها المستقبلي.
 9. يتضح من البحث أن التخطيط الاستراتيجي يمثل حجر الزاوية في تعزيز التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فهو يزود الإدارة برؤية واضحة، ويعزز القدرة على اتخاذ قرارات رشيدة، ويضمن الاستفادة المثلى من الموارد.
 10. ومن ثم، يُوصى بضرورة ترسيخ ثقافة التخطيط داخل هذه المؤسسات، وتدريب القادة الإداريين على مهارات إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط الاستراتيجية.
 11. يتضح من نتائج البحث الميدانية أن التخطيط الاستراتيجي يمثل عاملاً جوهريًا في بناء الميزة التنافسية المستدامة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 12. كلما زاد مستوى النضج في عمليات التخطيط، زادت قدرة المؤسسة على الابتكار، والتكيف، وتحقيق النمو المستدام في السوق.

Reference ، المصادر

13. ابوبكر، قوميدي ، تخة، حليلة (2016)، اثر التخطيط الاستراتيجي في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات في قطاع الصحة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة مذكرات الماستر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم الإدارة قسم علوم الإدارة – ماستر <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/12878>
14. برايسون، ج. م. (2018). التخطيط الاستراتيجي للمنظمات العامة وغير الربحية (الطبعة الخامسة). وايلي.
15. برايسون، ج. م. (2018). التخطيط الاستراتيجي للمنظمات العامة وغير الربحية (الطبعة الخامسة). وايلي.
16. بورتير، م. إي. (1990). الميزة التنافسية للدول. دار النشر الحرة.
17. بورتير، م. إي. (2008). الميزة التنافسية: خلق أداء متفوق والحفاظ عليه. فري برس.
18. جلايستر، ك. و، وآخرون (2008). تحليل سببي للتخطيط الاستراتيجي الرسمي وأداء الشركات: أدلة من دولة ناشئة. قرار الإدارة، 46(3)، 365-391.
19. الحربي، محمد بن عطية (2021)، ممارسات التخطيط الإستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.. دراسة ميدانية Strategic Planning Practices in Small and Medium Enterprises in the Kingdom of Saudi Arabia، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج44 العدد 3.
1. ديفيد، ف. ر.، وديفيد، ف. ر. (2017). الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والحالات (الطبعة السادسة عشرة). بيرسون للتعليم.
2. السيد غبور، أماني (2019)، رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير البحث العلمي في الجامعات المصرية لتعزيز قدرتها التنافسية، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 54.
3. الطاهات، م. (2022). التخطيط الاستراتيجي والقدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة: دراسة تطبيقية في الأردن. مجلة الإدارة والابتكار، 12(2)، 55-73.
4. عبد الحق، بن تفات ، خديجة، بريقة (2021)، دور أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بالجنوب الشرقي للجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة أطروحات الدكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم الإدارة – دكتوراه.
5. العتيبي، ضاري عباس صالح؛ عمر محمد محمد مرسى؛ نعمات عبد الناصر أحمد (2024)، الريادة العالمية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لقيادات التعليم الثانوي في دولة الكويت "دراسة تحليلية"، الكويت كلية التربية - جامعة أسيوط، مجلة الدوريات المصرية العدد 40.
6. عدمان، محمد (2011)، شروط اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في المدرسة العليا للتجارة في الجمهورية الجزائرية.
7. فري برس. الشمري، ح. أ.، وحسين، ر. ت. (2008). التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تجريبية. مجلة دراسات الأعمال، 5(2)، 45-58.
8. كابلان، ر. س.، ونورتون، د. ب. (2004). خرائط الاستراتيجية: تحويل الأصول غير الملموسة إلى نتائج ملموسة. مطبعة كلية هارفارد للأعمال.
9. مسغوني، منى، درويش، مصطفى (2014)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية جيجل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة مذكرات الماستر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم الإدارة قسم علوم الإدارة - ماستر [ouargla.dz/jspui/handle/123456789/5450-https://dspace.univ](https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/5450)
10. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2020). الشركات الصغيرة والمتوسطة وتوقعات ريادة الأعمال 2020. منشورات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
11. النجار، ب.، وجواد، س. (2020). التخطيط الاستراتيجي والابتكار الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة: أدلة من الأردن. مجلة استراتيجية الأعمال، 41(3)، 25-38.
12. هاني، علي عبید؛ ماجدة محمد رفعت؛ علي حسين صالح؛ عمار فتحي موسى (2021)، أثر التخطيط الإستراتيجي علي القدرة التصديرية لشركات إنتاج الزيوت النباتية: الدور الوسيط للقدرة التنافسية، معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات كلية التجارة – جامعة مدينة السادات، مجلة الدوريات المصرية العدد 11.

13. ويلين، ت. ل.، وهانجر، ج. د. (2018). الإدارة الاستراتيجية وسياسة الأعمال: العولمة والابتكار والاستدامة (الطبعة الخامسة عشرة). بيرسون.

1. Abdelhak, Ben Tafat; Khadija, Berrifa (2021), The Role of Strategic Environmental Analysis Tools in Enhancing Competitive Advantage: A Field Study of a Sample of Small and Medium Industrial Enterprises in Southeastern Algeria, University of Kasdi Merbah Ouargla, PhD Dissertations, Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences, Department of Management Sciences – PhD. Al-Harbi, Muhammad bin Atiyah (2021), Strategic Planning Practices in Small and Medium Enterprises in the Kingdom of Saudi Arabia: A Field Study, Egyptian Journal of Business Studies, Vol. 44, No. 3.
2. Aboubakr, Koumid, and Takha, Halima (2016), The Impact of Strategic Planning on Enhancing the Competitiveness of Small and Medium Enterprises: A Field Study of a Sample of Enterprises in the Health Sector, Kasdi Merbah University of Ouargla, Master's Thesis, Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences, Department of Management Sciences - Master's <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/12878>
3. Adman, Muhammad (2011), Conditions for Adopting Sustainable Development in Small and Medium Enterprises, Master's Thesis, Higher School of Commerce, Algeria.
4. Najjar, B., & Jawad, S. (2020). Strategic planning and digital innovation in small -Al -and medium enterprises: Evidence from Jordan. Journal of Business Strategy, 41(3), 25 .38
5. Al-Otaibi, Dhari Abbas Saleh; Omar Mohamed Mohamed Morsi; Nemat Abdel Nasser Ahmed (2024), Global Leadership: An Approach to Achieving Competitive Advantage for Secondary Education Leaders in the State of Kuwait: An Analytical Study, Kuwait, Faculty of Education - Assiut University, Egyptian Journal of Periodicals, Issue 40.
6. Al-Sayed Ghabour, Amani (2019), A Proposed Strategic Vision for Developing Scientific Research in Egyptian Universities to Enhance Their Competitiveness, Journal of Specific Education Research, Mansoura University, No. 54.
7. Shammari, H. A., & Hussein, R. T. (2008). Strategic planning and organizational -Al performance in small and medium enterprises: An empirical study. Journal of Business .58-Studies, 5(2), 45
8. tiveness in small enterprises: An Tahat, M. (2022). Strategic planning and competi-Al .73-empirical study in Jordan. Journal of Management and Innovation, 12(2), 55
9. Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations (5th .ed.). Wiley
10. public and nonprofit organizations (5th Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for .ed.). Wiley
11. David, F. R., & David, F. R. (2017). Strategic management: Concepts and cases (16th .ed.). Pearson Education
12. David, F. R., & David, F. R. (2017). Strategic management: Concepts and cases (16th .son Educationed.). Pear
13. Glaister, K. W., Dincer, O., Tatoglu, E., Demirbag, M., & Zaim, S. (2008). A causal analysis of formal strategic planning and firm performance: Evidence from an emerging .391-country. Management Decision, 46(3), 365
14. Hani, Ali Obeid; Majda Mohamed Refaat; Ali Hussein Saleh; Ammar Fathi Moussa (2021), The Impact of Strategic Planning on the Export Capacity of Vegetable Oil Production Companies: The Mediating Role of Competitiveness, Institute of

Environmental Studies and Research - Sadat City University, Faculty of Commerce - Sadat City University, Egyptian Journal of Periodicals, Issue 11.

15. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard Business School Press

16. Mesghouni, Mouna, and Darwish, Mustafa (2014), The Role of Strategic Planning in Achieving Competitive Advantage for Small and Medium Enterprises: A Field Study of a Sample of Small and Medium Enterprises in Jijel Province, Kasdi Merbah University of Ouargla, Master's Thesis, Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences, Department of Management Sciences - Master's <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/5450>

17. OECD. (2020). SME and entrepreneurship outlook 2020. OECD Publishing

18. Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. Free Press

19. Porter, M. E. (2008). The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press

20. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). Strategic management and business policy .Globalization, innovation, and sustainability (15th ed.). Pearson