



أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة للمدن الصناعية من

خلال الميزة التنافسية

The Impact of Strategic Planning Practices on the Sustainable Development of Industrial Cities Through Competitive Advantage

إعداد

محمد نظمي محمد دقة

إشراف

المشرف المشارك

د. أحمد زيد

المشرف الرئيس

د. فادي محمد شروف

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

كلية الدراسات العليا

جامعة فلسطين التقنية خضوري

كانون ثاني/2022

قرار لجنة مناقشة

نوقشت هذه الرسالة (الأطروحة) وعنوانها: "أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة

للمدن الصناعية من خلال الميزة التنافسية"

وأجيزت بتاريخ: 2022/1/9م

التوقيع

لجنة المناقشة

د. (فادي الشروف)، مشرفاً / رئيساً

أستاذ مساعد - إدارة وهندسة صناعية"

د. (أحمد زيد)، مشرفاً/ مشاركاً

أستاذ مساعد - "إدارة سلاسل الامداد"

د. (إيهاب سمير القبيج)، ممتحناً / داخلياً

أستاذ مشارك - "إدارة "

د. (نور طاهر الأقرع)، ممتحناً / خارجياً

أستاذ مساعد - "القانون والعلوم الادارية"

(جامعة القدس المفتوحة)

اقرار

انا الموقع ادناه، مقدم الاطروحة التي تحمل العنوان: "أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة للمدن الصناعية من خلال الميزة التنافسية".

اقر بأن ما اشتملت عليه هذه الاطروحة انما هي من نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الاشارة اليه حيثما ورد، وان هذه الرسالة ككل، او اي جزء منها لم يقدم قبل لنيل اية درجة او لقب علمي او بحثي لدى اية مؤسسة تعليمية أو بحثية اخرى.

Declaration

I hereby declare that the work provided in this thesis unless otherwise referenced is my own work and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Students Name: Mohammed Daqqa

اسم الطالب: محمد نظمي دقة

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ:

جامعة فلسطين التقنية - خضوري

نموذج تفويض

أنا (محمد نظمي دقة) أفوض جامعة فلسطين التقنية - خضوري بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:.....

التاريخ:.....

Palestine Technical University – Khadoorie

"Authorization Form"

I, (Mohammed Nathmi Daqqa), authorize PTUK to supply copies of my Thesis to Libraries or Establishments or Individuals upon request, according to the PTUK regulations.

Signature:.....

Date:.....

الإهداء

إلى القدس درة التاج وزهرة المدائن، إلى أرواح شهدائنا الأبرار، إلى القناديل التي تضيء دروب السائرين نحو الحرية والاستقلال، إلى أسرانا وأسيراتنا في سجون الاحتلال، إلى الجرحى والمبعدةين، إلى اللاجئين في مخيمات اللجوء.

إلى روح والدي، وأعمامي وأجدادي وجداتي - رحمهم الله

إلى أُمي الحنونة.....التي لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهي ملحمة الحب وفرحة العمر، ومثال التفاني والعطاء.

إلى زوجتي.... أسمى رموز الإخلاص والوفاء ورفيقة الدرب

إلى ابني وبناتي فلذات الأكباد.

إلى أخي سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني، وعائلته الكريمة.

إلى الأعمام والعمات والأخوال والخالات ... نعم الأهل ونعم الأصل الطيب

إلى دولة الدكتور رامي حمدالله - حفظه الله، الذي كان لي بمثابة الأب والقدوة والداعم، وإلى عائلته الكريمة، وإلى روح أبنائه الشهداء.

إلى كل من ساندني وكان عوناً لي لإنجاز هذه الدراسة

شكر وتقدير

أشكر الله تعالى الذي وفقني وأعانني على إنجاز هذه الدراسة، وأتقدم بكل الشكر والتقدير لإدارة جامعة فلسطين التقنية التي منحتني هذه الفرصة لإستكمال دراسة الماجستير، وأخص بالشكر أساتذتي الأفاضل المشرفين على هذه الرسالة، الدكتور فادي الشروف والدكتور أحمد زيد الذين تفضلوا مشكورين بقبول الإشراف على هذه الرسالة وقدموا لي كل المساعدة والدعم وأرشداني بتوجيهاتهم ونصائحهم التي أضاءت لي الطريق لإنجاز هذه الدراسة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة الأفاضل لتشريفهم لي بمناقشة هذه الرسالة والاستفادة من علمهم وملاحظاتهم.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لإدارة جامعة النجاح الوطنية، على دعمهم لي وتوفيرهم كافة التسهيلات الممكنة.

وأخيراً أتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساعدني لإنجاز هذه الدراسة

فهرس المحتويات

II	قرار لجنة مناقشة.....
III	اقرار.....
IV	نموذج تفويض.....
V	الإهداء.....
VI	شكر وتقدير.....
X	فهرس الجداول.....
XII	فهرس الاشكال.....
XIII	فهرس الملاحق.....
XIV	الملخص.....

الفصل الاول: خلفية الدراسة ومشكلتها

1	1.1 المقدمة.....
4	1.2 مشكلة الدراسة.....
7	1.3 اهداف الدراسة.....
7	1.4 أهمية الدراسة.....
9	1.5 فرضيات الدراسة.....
12	1.6 انموذج الدراسة.....
13	1.7 حدود الدراسة:.....
13	1.8 مصطلحات الدراسة.....
16	1.9 هيكله الدراسة.....

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

17	2.1 المبحث الاول: التخطيط الإستراتيجي.....
18	2.1.1 مفهوم التخطيط الإستراتيجي.....
21	2.2 ممارسات التخطيط الاستراتيجي.....
21	2.2.1 اهتمام ودعم الإدارة العليا.....
22	2.2.2 التحليل الاستراتيجي.....
24	2.2.3 وجود خطة استراتيجية.....

26	2.2.4 اتخاذ قرارات تحسينية.....
29	2.2.5 مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية.....
30	2.2.6 الخدمات المقدمة من القطاع العام للقطاع الخاص.....
32	2.3 المبحث الثاني: الميزة التنافسية.....
34	2.3.1 التكلفة الأقل.....
35	2.3.2 التميز.....
36	2.3.3 الحصة السوقية.....
36	2.4 المبحث الثالث: التنمية المستدامة.....
41	2.4.1 البعد البيئي للتنمية المستدامة.....
44	2.4.2 البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة.....
47	2.4.3 البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة.....
50	2.5 المبحث الرابع: المدن الصناعية في فلسطين.....
53	2.5.1 نشأة وتاريخ المدن الصناعية في فلسطين.....
55	2.5.2 أهمية المدن والمناطق الصناعية والحوافز المقدمة من الحكومة لهذه المناطق.....
57	2.5.3 المدن الصناعية القائمة في فلسطين.....
58	2.5.4 مدينة أريحا الصناعية الزراعية (JAIP).....
60	2.5.5 مدينة بيت لحم الصناعية (BIE).....
61	2.6 ثانياً: الدراسات السابقة.....
61	2.6.1 الدراسات العربية.....
73	2.6.2 الدراسات الاجنبية.....
85	2.6.3 التعقيب على الدراسات السابقة.....

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

87	1.1 منهج الدراسة.....
88	1.2 حدود الدراسة.....
88	3.1 مجتمع الدراسة.....
88	3.2 عينة الدراسة.....
88	3.3 أداة الدراسة.....
89	3.4 صدق المحتوى.....
90	3.5 ثبات الأداة.....
91	3.6 إجراءات الدراسة.....

91	3.7 المعالجات الإحصائية.....
	الفصل الرابع: تحليل وعرض نتائج الدراسة
93	4.1 المقدمة.....
93	4.2 معدل الاستجابات على أداة الدراسة.....
96	4.3 تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.....
108	4.4 التحليل الأولي للبيانات.....
109	4.5 نتائج تحليل بيانات الدراسة.....
109	4.5.1 تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي Measurement Model).....
120	4.5.2 تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي Structural Model).....
	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
130	5.1 ملخص نتائج الدراسة.....
131	5.2 مناقشة النتائج.....
136	5.3 توصيات الدراسة.....
137	المراجع.....
162	Abstract.....

فهرس الجداول

الرقم	البند	الصفحة
1.1	مصادر تطوير انموذج الدراسة	12
2.1	ملخص الدراسات السابقة	79
3.1	معاملات الثبات لمحاوّر أداة الدراسة	90
4.1	خصائص افراد العينة الديموغرافي	94
4.2	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واختبار المعنوية لبعء اهتمام ودعم الإدارة العليا	96
4.3	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واختبار المعنوية لبعء "التحليل الاستراتيجي"	97
4.4	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واختبار المعنوية لبعء وجود خطة استراتيجية	98
4.5	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واختبار المعنوية لبعء اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية	99
4.6	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واختبار المعنوية لبعء الخدمات المقدمة من قبل القطاع العام للقطاع الخاص	100
4.7	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واختبار المعنوية لبعء مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية	101
4.8	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واختبار المعنوية لبعء التكلفة الاقل	102
4.9	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واختبار المعنوية لبعء التميز	103
4.10	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واختبار المعنوية لبعء الحصة السوقية	104
4.11	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واختبار المعنوية للبعء البيئي	105
4.12	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واختبار المعنوية للبعء الاقتصادي	106
4.13	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واختبار المعنوية لبعء البعد الاجتماعي	107
4.14	قيم كرومباخ ألفو وقيم ال Skewness وال Kortosis لمتغيرات الدراسة	108
4.15	معايير قبول عناصر الصدق التقاربي	110
4.16	نتائج تشبعات الأسئلة لكل ابعاد نموذج الدراسة قبل الحذف	113
4.17	نتائج الموثوقية المركبة CR	117

118	نتائج متوسط التباين المفسر AVE	4.18
120	نتائج الصدق التمايزي	4.19
123	معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model	4.20
123	نتائج معامل التفسير R^2	4.21
124	نتائج حجم الأثر f^2	4.22
124	جودة التنبؤ Q^2	4.23
125	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	4.24
126	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	4.25
126	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	4.26
127	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	4.27
128	الأثر الكلي للمتغير المستقل على المتغير التابع	4.28

فهرس الاشكال

الصفحة	البند	الرقم
12	انموذج الدراسة	1.1
112	النموذج القياسي ويظهر قيم التشبعات قبل الحذف	4.1
122	النموذج الهيكلي	4.2

فهرس الملاحق

الصفحة	البند	الرقم
150	جدول اختيار عينة الدراسة Uma Sakaran	1
151	الاستبانة	2
157	Cross loadings	3
160	HTMT	4
161	اسماء المحكمين	5

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف مستوى تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي في الشركات العاملة في المدن الصناعية الفلسطينية. كذلك تم دراسة العلاقة ما بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة في هذه الشركات، بالاضافة إلى الكشف عن الدور الوسيط الذي تلعبه الميزة التنافسية كمتغير وسيط في العلاقة ما بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة استخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال استخدام المسح كأداة لجمع البيانات ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين والمدراء ورؤساء الأقسام في الشركات العاملة في المدن الصناعية في فلسطين والبالغ عددهم 183 فرداً، وبلغت عينة الدراسة 127 فرداً من المجتمع الأصلي، تم جمع بيانات الدراسة بوساطة استبانة اعدت لهذا الغرض، تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) لإختبار فرضيات الدراسة وذلك عن طريق تطبيق برنامج SMART-PLS 3.7. كشفت النتائج المتعلقة بالدراسة أن ممارسات التخطيط الاستراتيجي تطبق على مستوى متوسط في الشركات العاملة في المدن الصناعية الفلسطينية، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة، وأن الميزة التنافسية تتوسط جزئياً العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة. أوصت الدراسة بعدة توصيات كان أهمها تحسين الية وضع الخطط الاستراتيجية بما يتلاءم مع متطلبات التنمية المستدامة، واستخدام مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ الخطة الإستراتيجية والتنفيذية، بالاضافة الى ضرورة قيام الشركات العاملة في المدن الصناعية في فلسطين بتطبيق السياسات والمنهجيات الادارية الحديثة لتخفيض تكاليف الإنتاج.

الكلمات المفتاحية: ممارسات التخطيط الاستراتيجي، الميزة التنافسية، التنمية المستدامة، المدن الصناعية.

الفصل الاول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

إن ما يميز الصناعة أكثر من غيرها من القطاعات الاقتصادية؛ هو مساهمتها العالية في تحقيق التنمية الاقتصادية وأهدافها العامة، ولذلك يجب التغلب على التراجع والتخلف الاقتصادي وخاصة بالنسبة للدول النامية، وذلك من خلال تنويع مصادر الدخل والاستخدام الأمثل للموارد المحلية لبناء اقتصاد قوي ومتوازن وتوسيع قاعدة الانتاج (Gunal, 2019). تمثل المناطق الصناعية جزءا مهما من الإستراتيجية الاقتصادية في الكثير من البلدان، وخاصة في البلدان المتقدمة، حيث يلعب تخطيط هذه المناطق والترويج لها دورا أساسيا في التخطيط الحضري (خبابة, 2019).

من جهته أكد (عطيانى, 2018) أن هناك الكثير من العوامل التي تؤثر على جذب الاستثمارات في المدن الصناعية وتلعب دورا هاما في ذلك، من خلال توفير بنية تحتية ذات كفاءة عالية، من كهرباء ومياه وصرف صحي وطرق ومواصلات، وأيدي عاملة مدربة وذات خبرة، هذا الى جانب الاستقرار السياسي والإداري، وسن القوانين والتشريعات التي توفر للمستثمرين التسهيلات الجمركية والإعفاءات الضريبية والامتيازات المختلفة، بالإضافة لتقديم كافة التسهيلات الإدارية والتسويقية للمستثمر.

في الواقع هناك عدة مراحل مرت بها قضية نشأة المدن الصناعية وتطورها في فلسطين، مرحلة ما قبل أوسلو، مرحلة أوسلو، ومرحلة ما بعد أوسلو. وفي كل مرحلة من هذه المراحل تفاوتت المصالح من اقامة المدن الصناعية. فلقد سعت منظمة التحرير الفلسطينية إلى الاستفادة من اقامة المدن الصناعية لجذب

المستثمرين المحليين والأجانب لدعم اقتصادها الوطني وتشغيل الأيدي العاملة، والتحرر من التبعية للاحتلال الإسرائيلي، والاتجاه بخطوات ثابتة نحو التحرر الوطني. على النقيض من ذلك سعى الاحتلال الإسرائيلي إلى طرح فكرة إقامة المدن الصناعية والشراكة بها كنوع من أنواع التطبيع مع المحتل وتقبل وجوده، وحل المشكلة الأمنية المتعلقة بدخول العمال الفلسطينيين الى داخل الخط الأخضر (Dana, 2015; Gordon, 2003; Lagerquist, 2008). بالإضافة إلى أن المستثمرين الإسرائيليين كانوا يأملون في تصدير المنتجات من هذه المناطق الصناعية تحت عنوان "صنع في فلسطين" والذي يسمح للاحتلال الإسرائيلي بتجنب حملات المقاطعة واختراق الأسواق العربية (Abunimah, 2014).

ويمثل تطوير الصناعة رافدا قويا من روافد التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي بلد كان بالرغم من انه من أكثر العناصر تأثيرا على الطبيعة والنظام البيئي، حيث تساهم المناطق الصناعية ومناطق النشاطات المنجزة عبر التراب الوطني مساهمة فعّالة في التنمية الاقتصادية من خلال خلق الثروة وفرص العمل (وزارة الصناعة الجزائرية، 2020).

إن التخطيط الاستراتيجي الجيد لتحقيق التنمية المستدامة بحاجة لعديد من المتطلبات التي تشمل على الموارد البشرية المؤهلة، بنية تحتية تكنولوجية، وسياسات حكومية داعمة ومحفزة للمنافسة وحامية لها، بالإضافة الى قوانين وتشريعات داعمة. لكن تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة يتطلب أحداث تغييرات تتعدى القيام بتحسينات تقليدية للعوامل سالفه الذكر أعلاه (Porter & Porter, 1998).

وتعرف التنمية المستدامة بأنها تلك التنمية التي تعمل على توفير وتلبية احتياجات الأجيال في الوقت الحاضر، مع الاهتمام بعدم حرمان أجيال المستقبل من حقها في تحقيق رغباتها وتلبية احتياجاتها. ولا

يمكن من تحقيق تنمية مستدامة دون أن تستند على المبادئ الرئيسية (بعد اقتصادي، بعد اجتماعي، بعد سياسي، بعد بيئي) والتي يجب تحقيق التكامل فيما بينها (يوسف، 2017).

ولقد لاحظ رابح (2018) من تجارب التصنيع والتنمية وخاصة في البلدان النامية أن قدرة المجتمع على التقدم والنمو وتحقيق التنمية لا تتوقف على حجم الموارد المتاحة، بل تعتمد على التخطيط الجيد ومدى فاعلية المجتمع وكفاءته في استغلال هذه الموارد أفضل استغلال.

ومن الملاحظ أيضا لدى القطاع العام والخاص عوامل مشتركة كثيرة عندما يتعلق الأمر بالسعي إلى استدامة الموارد الطبيعية في الدولة، ولكن في نفس الوقت لدى هذين القطاعين اختلافات كثيرة تستدعي البحث عن نقاط التقاء مشتركة تكون قاعدة لتطوير (Nartisa, Putans, & Muravska, 2012)، وفي فلسطين تسعى كل من وزارة الاقتصاد والهيئة العامة للمدن الصناعية على إيجاد هذه النقاط من أجل بناء خطط استراتيجية متوافقة مع الأهداف الاقتصادية العامة للدولة وتساهم في النمو والتنمية الاقتصادية المستدامة (الهيئة العامة للمدن الصناعية، 2020).

من جهتها تقوم الهيئة العامة للمدن الصناعية في فلسطين وضمن أهدافها الاستراتيجية بتقديم الخدمات المختلفة للمستثمرين داخل المدن الصناعية، وتوفير البنية التحتية لهم وفي بعض الأحيان إقامة علاقات شراكة معهم (المادة رقم (5) قانون رقم (10) لسنة 1998م بشأن المدن والمناطق الصناعية الحرة).

وحيث تسعى العديد من منظمات الأعمال إلى التكيف والاستجابة لعالم متغير ومتقلب فيه العديد من التحديات مثل الأسواق العالمية، والمنافسة الشرسة، ونقص الموارد وندرتها، وثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وقصر عمر المنتجات، والتغيير المستمر في الحاجات والرغبات والميول والتكنولوجيا وغيرها

(العنزي, 2018)، لذلك، أصبحت إدارات منظمات الأعمال بشكل عام، ومنظمات الأعمال الفلسطينية قيد الدراسة بشكل خاص، في حاجة ماسة إلى استراتيجية تمكنها من تحديد مكانتها التنافسية والحفاظ عليها في هذا العالم المتغير (Hunitie, 2018).

وهذا يتطلب من المنظمات العاملة في المدن الصناعية الفلسطينية تطوير استراتيجية باستخدام عناصر مختلفة من نقاط القوة في منظماتهم، وذلك لمواجهة القوى التنافسية وتعزيز الخصائص التنافسية لديهم (Morioka, Bolis, Evans, & Carvalho, 2017)، حيث انه وبسبب المنافسة الشديدة التي تواجهها المنتجات الفلسطينية كان يجب على المنتجين الفلسطينيين البحث عن ما يحقق لهم ميزة تنافسية اما عن طريق تقليل التكاليف، او تطوير منتجات مميزة وجديدة، او اختراق اسواق جديدة في محاولة لزيادة الحصة السوقية (العمرى, 2018).

ولذلك فان وجود المناطق الصناعية التي توفر للمستثمرين في فلسطين فرص لتقليل تكلفة التأسيس بتوفير مساحات من الاراضي بتكلفة ايجار رمزية، وتوفير خدمات بنية تحتية جاهزة، بالاضافة الى الخدمات الاخرى التي تقدمها هذه المدن من اجل تشجيع الاستثمار فيها، يعتبر امرا حيويا وضروريا للمنظمات التي تسعى الى تحقيق ميزة تنافسية في السوق الفلسطينية (العملة, 2020).

1.2 مشكلة الدراسة

ان المدن الصناعية في فلسطين والتي بدأت فكرتها منذ تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1994، والتي كانت تهدف الى تشجيع الاستثمار، عن طريق تقديم الحوافز مغرية تمثلت في توفير مساحات اراض ذات اسعار ايجار منخفضة نسبيا ومبان صناعية جاهزة للايجار، واسعار تفضيلية لخدمات البنية التحتية المختلفة (PIEFZA, 2020). وعلى الرغم من ذلك فان المدن الصناعية في مناطق الضفة الغربية

في فلسطين وبعد مرور اكثر من 25 عاما على تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية، تنحصر فعليا في مدينة اريحا الصناعية الزراعية (JAIP) في اريحا والتي يعمل فيها لغاية تاريخ اجراء هذه الدراسة 24 مصنعا فقط، ومدينة بيت لحم الصناعية (BIE) التي يعمل بها 21 مصنعا فقط، اي ما مجموعه 45 مصنعا في كلتا المدينتين، اما بالنسبة للمنطقة جنين الصناعية الحرة (JIE)، فهي في طور التشغيل، وكذلك الامر بالنسبة لمدينة ترقوميا الصناعية (TIE) (العملة، 2020).

ويترتب على العدد المحدود من المدن الصناعية وانحصار نوع الصناعات فيها على ما هو متوفر من المواد الاولية (الخام) المحلية او التي يسهل استيرادها من الخارج على زيادة التحديات التي تواجه الشركات العاملة في هذه المدن، حيث تسعى هذه الشركات الى استغلال مواردها المادية والبشرية بشكل امثل والمحافظة عليها وعلى استدامتها، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من اهم السبل المتبعة من اجل رفع كفاءة وفعالية الاعمال في الشركات، حيث تقوم الشركات بالتخطيط الاستراتيجي من اجل رفع كفاءة عملياتها وخفض تكاليف الانتاج وتحقيق التميز بالاضافة الى رفع الحصة السوقية لها (موسى، 2016).

وتواجه الشركات العاملة في فلسطين بشكل عام ظروف اعمال استثنائية تتمثل في الازمات الاقتصادية المتلاحقة والمستمرة بالاضافة الى سيطرة الاحتلال الاسرائيلي على المعابر والحدود مما يصعب عملية استيراد المواد الخام الاساسية والضرورية لعملية الانتاج، وزيادة المنافسة الاجنبية للمنتجات المحلية، وارتفاع تكلفة العمالة، وشح الموارد الطبيعية وسيطرة الاحتلال على النسبة الاكبر منها، كل هذه التحديات وغيرها تجعل من عملية التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ بمجريات الاحداث امر صعب ومكلف بشكل كبير، فمعظم الخطط الاستراتيجية التي يتم وضعها من قبل الشركات لا تنطبق بشكل كامل بسبب هذه التحديات التي لا تستطيع هذه الشركات السيطرة عليها، وانخفاض جودة الخطط الاستراتيجية سواء بسبب ضعف

التحليل الاستراتيجي او قلة دعم الادارة العليا وقلة القرارات التحسينية او الضعف في المراقبة والتقييم او انخفاض جودة الخدمات المقدمة من القطاع العام او انعدامها سيؤدي الى انخفاض مستوى فعالية هذه الشركات واستنزافها للموارد وتأثيرها بشكل سلبي على الابعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية للتنمية المستدامة (عطيان، 2018).

ولما كان للصناعة من تأثير كبير في النشاط الاقتصادي في فلسطين حيث بلغت مساهمة القطاع الصناعي في الناتج المحلي الاجمالي لعام (2019) ما نسبته (13%)، واهمية المرافق الصناعية التي تعمل في المدن الصناعية في توفير فرص العمل، حيث وفرت ما يقارب (3000) فرصة عمل في المناطق الصناعية (اريجا، وبيت لحم، وغزة) (الجهاز المركزي للاحصاء الفلسطيني، 2020).

وبناء عليه تتمثل مشكلة الدراسة في الاجابة على السؤال الرئيس التالية: ما هو أثر ممارسات

التخطيط الإستراتيجي على التنمية المستدامة في الشركات العاملة في المدن الصناعية الفلسطينية؟

1. ما هو مستوى تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي (اهتمام ودعم الادارة العليا، التحليل

الاستراتيجي، وجود خطة استراتيجية، اتخاذ القرارات التحسينية، الخدمات المقدمة من القطاع العام،

مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية) في الشركات العاملة في المدن الصناعية الفلسطينية؟

2. ما أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية (التكلفة الاقل، التمييز، الحصة

السوقية) في الشركات العاملة في المدن الصناعية الفلسطينية؟

3. ما أثر الميزة التنافسية على التنمية المستدامة (البعد البيئي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي) في

الشركات العاملة في المدن الصناعية الفلسطينية؟

4. هل الميزة التنافسية تتوسط العلاقة التأثيرية ما بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي والتنمية

المستدامة في الشركات العاملة في المدن الصناعية الفلسطينية؟

1.3 اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة للوصول إلى الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي في الشركات العاملة في المدن

الصناعية الفلسطينية.

2. توضيح أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة للشركات العاملة في المدن

الصناعية الفلسطينية.

3. بيان أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الشركات العاملة في المدن

الصناعية الفلسطينية.

4. التعرف على أثر الميزة التنافسية على التنمية المستدامة في الشركات العاملة في المدن

الصناعية الفلسطينية.

5. التعرف على الدور الوسيط للميزة التنافسية في العلاقة ما بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي

والتنمية المستدامة في الشركات العاملة في المدن الصناعية الفلسطينية.

1.4 أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من حساسية المتغيرات التي تتناولها كونها تشكل متغيرات أساسية ومفصلية

لنجاح واستقرار عمل المنظمات الصناعية، ويمكن بيان أهمية الدراسة من ناحيتين كالآتي:

الاهمية العلمية

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة في فلسطين التي تبحث في أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية على التنمية المستدامة في الشركات العاملة في المدن الصناعية وتتبع اهميتها العلمية بالنقاط التالية:

1. تهتم في تقييم دور المدن الصناعية في تنمية المحافظات الفلسطينية؛ وذلك انطلاقاً من الدور الهام الذي يمثله قطاع الصناعة في تنشيط نمو الاقتصاد الفلسطيني على المدى المتوسط والطويل.
2. جذب الاستثمارات وتشغيل الأيدي العاملة، وتحقيق الاكتفاء الذاتي والتصدير، واعتبارها من أهم دعائم الاقتصاد الوطني.
3. تحقيق الاستدامة في المدن الصناعية خطوة بالاتجاه الصحيح للانفكاك عن التبعية للاحتلال الإسرائيلي؛ فلا يوجد استقلال سياسي دون أن يكون هناك استقلال اقتصادي واكتفاء ذاتي.

الاهمية التطبيقية

تكمن الاهمية التطبيقية لهذه الدراسة في النقاط التالية:

1. التطرق الى استراتيجيات تخطيط المدن الصناعية.
2. إظهار كفاءة وفعالية التخطيط الاستراتيجي الجيد في تحقيق استدامة المدن الصناعية.
3. تقدم لراسمي السياسة في السلطة الوطنية الفلسطينية وأصحاب القرار آلية مناسبة لتطوير المدن الصناعية.
4. الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة وجذب المستثمرين.

5. اعادة النظر في الخطط الاستراتيجية الموضوعة.

6. التعرف على أثر الشراكة والتكامل بين القطاعين العام والخاص في تحقيق التنمية والاستدامة.

7. توضيح دور الميزة التنافسية كعامل وسيط بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة

في الشركات العاملة في المدن الصناعية الفلسطينية.

1.5 فرضيات الدراسة

قام الباحث بتطوير الفرضيات الرئيسية والفرعية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى

تعرف مرحلة التخطيط الاستراتيجي بأنها مرحلة وضع رسالة المؤسسة والأهداف الإستراتيجية التي تأخذ بعين الاعتبار الفرص والتهديدات من البيئة الخارجية وكذلك نقاط القوة والضعف من البيئة الداخلية للمؤسسة ووضع السياسات المثلى للإدارة (الزهراني، 2021)، وقام العنزي (2018) بربط التخطيط الاستراتيجي بالتنمية المستدامة في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، كما قام الخطيب وحماد وحمزة (2020) بربط التخطيط الاستراتيجي مع التنمية المستدامة في القطاع السياحي ووجدوا انها هناك اثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (صياغة الخطط الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقييم الخطط الاستراتيجية) على التنمية المستدامة، ودراسة (Suriyankietkaew & Petison, 2020) بحثت في اثر التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي المستدام على التنمية المستدامة والتنمية البيئية والاجتماعية والاقتصادية المستدامة ووجدت ان التخطيط الاستراتيجي السليم يؤثر بشكل إيجابي في التنمية بكل ابعادها عند الشركات التي تسعى لتحقيقها، وعليه تم صياغة الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنفرعة عنها لهذه الدراسة على النحو التالي:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة في الشركات العاملة في المدن الصناعية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثانية

وتناولت دراسة (شراب، 2011) علاقة التخطيط الاستراتيجي بالميزة التنافسية في شركات توزيع الادوية في محافظات غزة وتوصلت هذه الدراسة الى ان الشركات التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية وتعمل على صياغة رسالة ورؤيا صحيحة تحقق ميزة تنافسية، كما توضح أيضا دراسة (ابوزعيتر، 2020) هذه العلاقة التي تربط ما بين التخطيط الاستراتيجي عند عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية والميزة التنافسية لها، أي ان هناك علاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية وعليه تم صياغة الفرضية التالية:

H2: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الشركات العاملة في المدن الصناعية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثالثة

بحثت دراسة (Flint & Golcic, 2009) في العلاقة ما بين الميزة التنافسية والتنمية المستدامة وتوصلت هذه الدراسة الى ان هناك علاقة بين تحقيق التنمية المستدامة والميزة التنافسية وانه يمكن ان يتم استخدام مقومات التنمية المستدامة في تحقيق الميزة التنافسية، كما بحث دراسة (Cantele & Zardini, 2018) في نفس العلاقة ووجدت ان الابعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية للتنمية المستدامة تؤثر إيجابا في تحقيق ميزة

تنافسية للمؤسسة، كما بحثت دراسة (شني، وبن لخصر، 2017) غي تحقيق التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، وعليه تم صياغة الفرضية التالية:

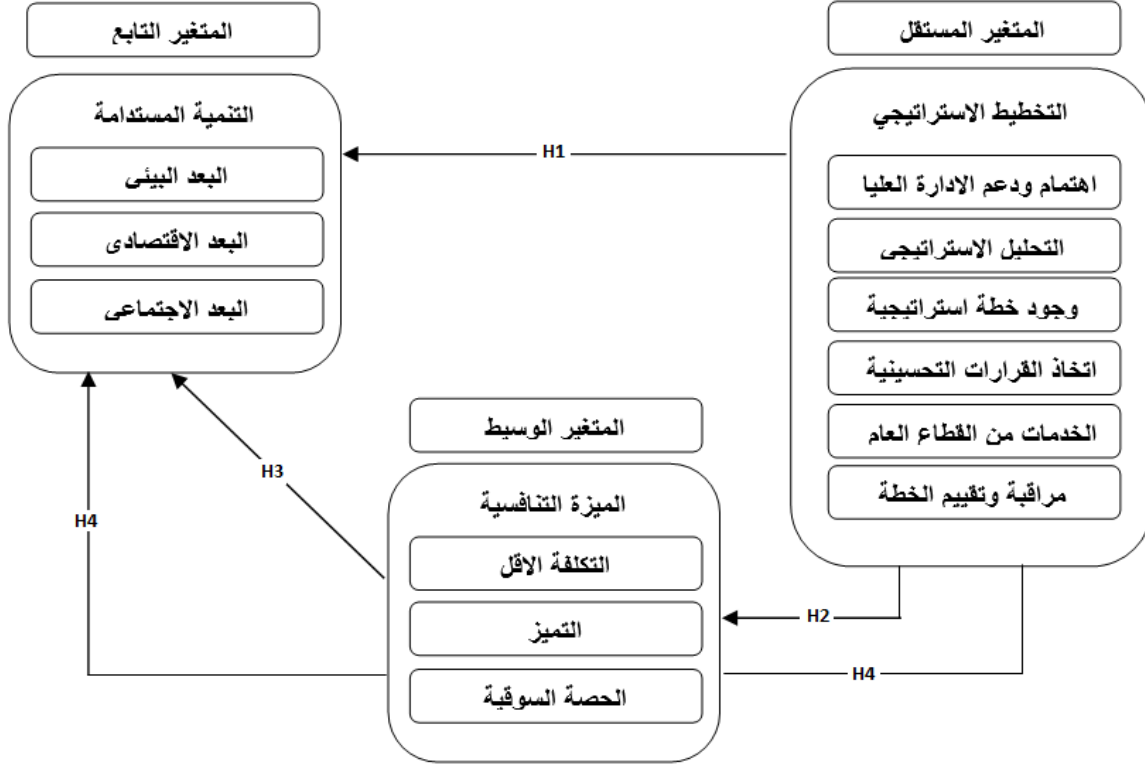
H3: يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للميزة التنافسية على التنمية المستدامة في الشركات العاملة في المدن الصناعية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الرابعة

بحثت دراسة (Zhao & Lu, 2006) التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة وعلاقة كل منهما بالميزة التنافسية المستدامة، كما بحثت دراسة (López & Molina, 2009) العلاقة بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية والتنمية المستدامة مع اخذ الميزة التنافسية وموارد الشركة كمتغيرات وسيطة، ومن هنا جاءت الفرضية الرئيسية الرابعة وتم صياغتها على النحو التالي:

H4: الميزة التنافسية تتوسط العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة في الشركات العاملة في المدن الصناعية الفلسطينية.

1.6 نموذج الدراسة



الشكل رقم (1.1): نموذج الدراسة

الجدول (1.1): مصادر تطوير نموذج الدراسة

المتغير	الأدبيات السابقة
المستقل (ممارسات التخطيط الاستراتيجي)	(العنزي, 2018), (العمرى, 2018), (Teixeira & Junior, 2019)
اهتمام ودعم الإدارة العليا	(برهم, 2020), (المطيري, 2017)
التحليل الاستراتيجي	(كمال وبوقفة, 2017)
وجود خطة استراتيجية	(إبراهيم وجمال, 2018), (غازي, 2015)
اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية	(ابن دعجم والهزيمة, 2020)
الخدمات المقدمة من قبل القطاع العام للقطاع الخاص	(موسى, 2016), (عبدالعال, 2015).
مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية	(المبروك, 2018)
التابع (التنمية المستدامة)	(Teixeira & Junior, 2019), (العمرى, 2018), (Batista &)

Breuer, Fichter, Lüdeke–Freund, &)، (Francisco, 2018 (Tiemann, 2018)، (مسعودة والطيب، 2020).	
(Stock, Obenaus, Kunz, & Kohl, 2018)، (مسعودة والطيب، 2020).	البعد البيئي
(العنزي، 2018)، (مسعودة والطيب، 2020).	البعد الاقتصادي
(Stock et al., 2018)، (مسعودة والطيب، 2020).	البعد الاجتماعي
Gutiérrez–Martínez & Duhamel,)، (Morioka et al., 2017) (2019)، (Hunitie, 2018)، (غنيم ونجم وعشري، 2020)	الوسيط (الميزة التنافسية)
(غنيم ونجم وعشري، 2020) (Morioka et al., 2017)	التكلفة الاقل
(Hunitie, 2018)، (Gutiérrez–Martínez & Duhamel, 2019)	التميز
(غنيم ونجم وعشري، 2020).	الحصة السوقية

1.7 حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على الشركات الصناعية العاملة في المدن الصناعية (مدينة

اريجا الصناعية الزراعية (JAIP)، مدينة بيت لحم الصناعية (BIE)) والبالغ عددها 45 مصنعا.

2. الحدود الزمانية: 2020-2021.

3. الحدود البشرية: العاملون الإداريون من مدراء تنفيذيين ورؤساء أقسام في كل من المصانع والهيئة

المشغلة والمطورة للمدن الصناعية

1.8 مصطلحات الدراسة

التخطيط الاستراتيجي: "عملية تخطيط تتم على جميع مستويات المنظمة ويتم خلالها بناء استراتيجيات

للمنظمة بالاستناد على تحليل عوامل البيئة الداخلة والخارجية لها" (Globocnik, Faullant, &)

(Parastuty, 2020).

الخدمات المقدمة من القطاع العام للقطاع الخاص: وهي "جميع الخدمات التي تساهم في تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار والتي تقدمها الدولة مثل خدمات البنية التحتية، والتسهيلات المالية كإعفاءات الضريبية أو الجمركية، أو خدمات الترخيص وغيرها" (عبدالعال، 2015).

التحليل الاستراتيجي: هو "الخطوة الأولى في التخطيط الاستراتيجي حيث يقوم على دراسة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة من نقاط ضعف ومواطن قوة وفرص وتهديدات سواء حالية أو متوقعة وبناءً عليه يتم وضع الخطة الإستراتيجية" (كمال وبوقفة، 2017).

الخطة الاستراتيجية: "وثيقة تتضمن القرارات والخطوات اللازمة لتنظيم العمل، سواء كانت في الشركات أو المؤسسات أو حتى في مشروع معين" (إبراهيم وجلال، 2018).

اتخاذ القرارات: "عملية عقلية يتم خلالها المفاضلة بين مجموعة البدائل المطروحة لحل مشكلة ما، واختيار أنسبها في ضوء النتائج المترتبة عليها، ومدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، بعد الرجوع إلى معلومات مستقاة من مصادر متعددة، وتتضمن مهارات التشخيص، ووضع البدائل الممكنة، وتقييم بدائل القرار، ووضع خطة لتنفيذ القرار، وتحديد وتقييم نتائج القرار" (بوالشرش وعز الدين، 2017).

التنمية المستدامة: "تعني تلبية حاجات الحاضر دون المساس بقدرات الأجيال المستقبلية على تلبية حاجاتها الخاصة" (Furstenau et al., 2020).

البعد البيئي: "الاستخدام الرشيد للموارد القابلة للنضوب، لترك بيئة مماثلة للأجيال القادمة لعدم وجود بدائل لتلك الموارد، ومراعاة القدرة المحدودة للبيئة على استيعاب النفايات، مع التحديد الدقيق للكمية التي ينبغي استخدامها من كل مورد من تلك الموارد" (مسعودة والطيب، 2020).

البعد الاقتصادي: "تحقيق زيادة في الدخل القومي ورفع مستوى المعيشة وتقليل التفاوت الطبقي وتعديل المدخول النسبي في المدخول القومي، بالإضافة الى اشباع الحاجات الاساسية للمجتمع" (مسعودة والطيب، 2020).

البعد الاجتماعي: "تحسين مستوى الرعاية الصحية والتعليم ومشاركة المجتمعات في صنع القرارات التنموية، والعدالة والمساواة والانصاف" (مسعودة والطيب، 2020).

الميزة التنافسية: "تعرف بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون" (Gutiérrez-Martínez & Duhamel, 2019).

التكلفة الأقل: "هي قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها مما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة" (غنيم ونجم وعشري، 2020).

التميز: "هو أن تتمكن المنظمة من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها تلقى رضا المستهلك (جودة عالية، خدمات ما بعد البيع)" (غنيم ونجم وعشري، 2020).

زيادة الحصة السوقية: "تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق؛ - تخفيض زمن دورة التصنيع المنتجات وبالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين وتكاليف لإنتاج؛ - تخفيض زمن التحويل أو تغيير العمليات الإنتاجية (مرونة التصنيع)؛ - الالتزام بجداول زمنية محددة في التعامل مع الزبائن" (غنيم ونجم وعشري، 2020).

1.9 هيكلة الدراسة

تنقسم هذه الدراسة الى خمسة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة.

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

في ظل التحديات والظروف المعاصرة أصبح من الضروري على جميع المؤسسات توفير ما يعرف بالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط، فقد مارست المؤسسات التخطيط طويل المدى ومن ثم التخطيط الاستراتيجي وتطور إلى ما يعرف اليوم بالإدارة الإستراتيجية، وجاء هذا التطور كنتيجة لتغير حجم المؤسسات وتنوع نشاطاتها وتعقد مهامها وزيادة حجمها ولهذا يعتبر التخطيط الاستراتيجي عامل مهم وطريق رئيسي لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها بحيث أصبح يعتمد نجاح أو فشل المؤسسات إلى حد كبير على دقة التخطيط الاستراتيجي، إذ يمكن المؤسسة من النظر إلى المستقبل ليس كمجال يفرض عليها تحدياته وتهديداته وعليها تفاديها إنما كفرص يمكن استثمارها والتطور من خلالها بذكاء وفطنة، بالإضافة إلى القدرة على تحويل نقاط ضعفها إلى قوة يتم من خلالها التعامل مع مستجدات وتغيرات البيئة الخارجية لتحقيق أفضل أداء استراتيجي للمؤسسة (الكفاوين والزعبي، 2021)، وفي هذا الفصل سيتم التطرق الى مفهوم التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة والميزة التنافسية وابعادهم المختلفة، كما سيتم التطرق الى الدراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات.

اولا: الاطار النظري

2.1 المبحث الاول: التخطيط الإستراتيجي

بداية التخطيط الاستراتيجي كانت في الخمسينيات إلا أن النمو الرئيسي لهذا التخطيط كان في الفترة بين الستينيات والسبعينيات عندما بدأت كبرى الشركات والأجهزة الحكومية تواجه المشكلات في إدارة الأقسام

والوحدات المختلفة، كما أن التخطيط الاستراتيجي أظهر طريقة فعالة تتجاوز الالتزام بفترة تخطيط بميزانية السنة المالية الواحدة، لذلك انصب التركيز على تنفيذ هذه الإستراتيجية والعمل على صياغتها. وفي بداية التسعينيات أصبح للتخطيط الاستراتيجي دور كبير في تقدم ونجاح المؤسسات بحيث ارتبطت الإدارة القوية بقدرتها على التفكير الاستراتيجي وتحسين اتخاذ القرارات وتعزيز طريقة عمل الأفراد (الكسر، 2020).

التخطيط يعتمد على مبادئ واضحة تتمثل في بلورة الأهداف، التنبؤات الدقيقة، مشاركة المرؤوسين في عملية التخطيط، تكليف الأشخاص المناسبين بمسؤولية وضع التخطيط، عدم الإفراط في التفاؤل، مرونة الخطة، ملائمة الخطط مع البيئة، والواقعية (محارمة، 2020).

ومن ذلك سوف نتطرق في هذا الفصل إلى تعريف التخطيط الاستراتيجي، أهميته وأهدافه.

2.1.1 مفهوم التخطيط الإستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي من خصائص التفكير العلمي، وله شرطان: - عدم توقع تحقق غاية معينة دون تدخل ايجابي من الإنسان. - ضرورة سبق الأحداث قبل أن تقع، والتحكم في وقوعها طبقا لخطط معينه. والتخطيط الاستراتيجي هو فن إنشاء استراتيجيات عمل محددة وتنفيذها وتقييم نتائج تنفيذ الخطة، فيما يتعلق بالأهداف أو الرغبات الشاملة للشركة على المدى الطويل. إنه مفهوم يركز على دمج الأقسام المختلفة (مثل المحاسبة والتمويل والتسويق والموارد البشرية) داخل الشركة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية (حسن، 2020).

فيما يعرف البعض التخطيط الاستراتيجي بأنه تخطيط يُعنى بدراسة التغيرات الداخلية والخارجية المرتبطة في بيئة العمل على المدى البعيد وتحديد الميزات والعيوب التي قد تتعرض لها المؤسسة بما ضمن نمو العمل وإبقاء ربحه في الأجل الطويل وهو ما يبرر بقاء المؤسسة واستمراريتها (سالم، 2021).

هناك آخرون يعرفون مرحلة التخطيط الاستراتيجي بأنها مرحلة وضع رسالة المؤسسة والأهداف الإستراتيجية التي تأخذ بعين الاعتبار الفرص والتهديدات من البيئة الخارجية وكذلك نقاط القوة والضعف من البيئة الداخلية للمؤسسة ووضع السياسات المثلى للإدارة (الزهراني، 2021).

وهناك من يرى أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية متكاملة متعلقة بتحديد مصالح المؤسسة في محيطها الخارجي وذلك بالتركز على (الديراوي، 2020)؛ الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل، تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي للدولة، تقييم نقاط القوة والضعف في السياسات الداخلية للدولة.

وبعد الأخذ بالتعريفات السابقة يتسنى لنا تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية إدارية تعنى بدراسة وضع المؤسسة الحالي وما كانت عليه في الماضي لوضع خطة مستقبلية استراتيجية تضمن نجاح المؤسسة والوصول لأهدافها المنشودة.

2.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي

إن المؤسسة التي تعتمد على وضع الخطط الإستراتيجية للوصول إلى أهدافها تضمن العديد من المزايا والمكاسب على عكس المؤسسات التي لا تضع أهدافها بناء على خطة استراتيجية واضحة على المدى البعيد، إذ يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد المدة الزمنية لتنفيذ هذه الخطة وتحويل الخطوات المكتوبة إلى خطوات فعلية قابلة للقياس والتطبيق كما يوضح الملامح العامة للطريق الذي تسير فيه المؤسسة

ويساعد على خلق الابتكار داخل أفراد المؤسسة من أجل الحفاظ على السير على الخطة الموضوعية والوصول إلى الأهداف المنشودة وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة (عبدالعال والحراشنة، 2021)، ومن هذه المزايا (حسن، 2020)؛ ضمان التفاعل الايجابي مع المتغيرات المحيطة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة انطلاقاً من الإلمام بجميع العناصر المحيطة وإدراك جوانب تفاعلاتها، زيادة كفاءة استخدام الموارد والإمكانيات المتاحة من خلال جمع ودراسة الموارد المتوفرة، التركيز على المسائل المهمة وإمكانية التخلص من تشتت الأفكار بعد وضع خطة واضحة الملامح، معرفة التهديدات والمشاكل التي قد تواجه المؤسسة عن طريق الإدراك واستبصار المستقبل، تحديد الفرص المتاحة مستقبلاً والعمل على تغيير الواقع عن طريق التفكير والتخطيط الكفؤ، تحقيق رؤية مستقبلية واضحة يتم من خلالها اتخاذ قرارات سليمة مبنية على تحليل جميع المعطيات والحقائق ودراستها، بناء سيناريوهات متوقعة وغير متوقعة يضمن للمؤسسة التأقلم السريع مع متغيرات البيئة المحيطة، تقييم قدرات المؤسسة وإمكانياتها وهذا يساعد على تحديد مصالحها وكسب أي مواجهات متوقعة وموائمة نقاط القوة والضعف الداخلية، تحسين مخرجات المؤسسة وضمان جودتها.

تعرف الأهداف الإستراتيجية بأنها النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة منظمة تعبر عن نية المخطط للانتقال من الوضع الحالي إلى الهدف المنشود الذي يرفع من مستوى المؤسسة ويزيد من قوتها ويمكن ويهدف التخطيط الاستراتيجي الى الوصول إلى مؤسسة قوية بما يعرف بالقوة الإستراتيجية الشاملة عن طريق مواجهة الصراع الاستراتيجي في البيئة المحيطة ومواجهته بقوة تناسب حدته، الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وهذا يؤدي إلى توفير طاقة آمنة ومستدامة توفر الأمن للمؤسسة وللعاملين فيها (الديراوي، 2017).

ويهدف التخطيط الاستراتيجي ايضا الى تحقيق القدرات التنافسية المطلوبة بالمنظور البيئي المحيط، تأمين المصالح الإستراتيجية للمؤسسة وللأفراد، مواجهة الخطر الذي قد ينتج عن التغافل وعدم وجود قوة استراتيجية وتخطيط استراتيجي يتقضى أسلوب التسيير في إدارة الأزمات الذي قد يؤدي إلى تتابع الأزمات التي تواجهها وبالتالي وصول المؤسسة إلى أدنى نقاط القوة، تحسين مستوى الكفاءة الداخلية للمؤسسة، إيجاد موارد مالية تحقق الاستقلالية المالية تساهم في تخليص المؤسسة من إحدى أخطر نقاط الضعف التي قد تصل إليها المؤسسة في حالة التخطيط الخاطئ، خلق هيكل تنظيمي وإداري يصنع مؤسسة منافسة قوية بمخرجات ذو جودة عالية (الديراوي، 2017).

وتناولت هذه الدراسة عدة ممارسات شائعة للتخطيط الاستراتيجي وهي؛ اهتمام ودعم الإدارة العليا، التحليل الاستراتيجي، وجود خطة استراتيجية، اتخاذ قرارات تحسينية، مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية، الخدمات المقدمة من القطاع العام للقطاع الخاص.

2.2 ممارسات التخطيط الاستراتيجي

2.2.1 اهتمام ودعم الإدارة العليا

الإدارة العليا هي أعلى سلم الشركات وتتألف من جميع المسؤولين عن اتخاذ القرارات الأساسية داخل المؤسسة سواء كانوا على هيئة أفراد أو فرق لديهم صلاحيات يمنحها لهم مجلس الإدارة، وغالبا هم المدراء التنفيذيين والمدير المالي ومدير العمليات، تكون مهمتهم الحفاظ على بقاء الشركة ناجحة ومربحة (برهم، 2020).

تعتبر الإدارة العليا حجر الأساس الذي ينطلق منه الإصلاح والنقطة الأولى للتغيير والتطوير وجودة العمل بكل تفاصيله إذ تتمحور مسؤوليتها في تطوير إنتاجية المؤسسة ووضع الخطط الإستراتيجية بما

يضمن استمرار الأداء الأمثل وإدخال طرق جديدة للخروج من الأزمات وتصحيح المسار لاتخاذ اتجاه جديد وإعداده للوصول إلى أفضل الحلول (المطيري، 2017).

ومن ذلك يترتب أهمية وجود مدير استراتيجي في كل مؤسسة يتمتع بمهارات فكرية عالية تمكنه من ربط المؤسسة ككيان متكامل بنظريته الشمولية والعميقة، كما يجب أن تتوفر لديه المعرفة الشاملة بكل ما يدور حوله، وهذا عن طريق معرفته بالإدارة الإستراتيجية والتنبؤ بعيد المدى والنظرة المستقبلية، وقدرته على التفكير الإبداعي في مواجهة المشاكل وحلها (المحارمة، 2020).

وبالتالي فإن المدير الاستراتيجي يجب أن يكون لديه القوة التي يستطيع أن يؤثر بها على العاملين التابعين له وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة، ويتطلب من مسؤولي الإدارة العليا خلق وتطوير التفكير والتحليل والتخطيط الاستراتيجي والحفاظ على هذا الاتجاه في المؤسسة وبذل الجهود الصعبة التي لا بد منها في البداية وحتى الوصول إلى الأهداف المنشودة.. بالإضافة إلى وجود الدعم المستمر والملموس منهم حول موقف الإدارة من الإستراتيجية في نظر أفراد المؤسسة إذ أن اعتقاد الأفراد ونظرتهم هو مقياس الدعم والالتزام وليس فقط اعتقاد ونظرة الإدارة نفسها (المبروك، 2018).

2.2.2 التحليل الاستراتيجي

يعتبر التحليل الاستراتيجي الخطوة الأولى في التخطيط الاستراتيجي حيث يقوم على دراسة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة من نقاط ضعف ومواطن قوة وفرص وتهديدات سواء حالية أو متوقعة وبناءا عليه يتم وضع الخطة الإستراتيجية. ويعتبر التحليل الاستراتيجي ذو أهمية بالغة فمن خلال التحليل

المزدوج للبيئة يتضح مزايا المؤسسة كنقاط قوة تساعد على اقتناص الفرص ولكن من جهة أخرى تتضح أيضا نقاط ضعف المؤسسة من الأداء الداخلي ووجود تهديدات خارجية (كمال وبوقفة، 2017).

وتتم عملية التحليل الاستراتيجي وفقا لمستويات بيئة التحليل باستخدام مجموعة من أدوات التحليل وهي (كمال وبوقفة، 2017):

1. أدوات تحليل البيئة الكلية (تحليل SWOT):

ويعتبر أداة مهمة ومفيدة في تحليل الوضع العام للمنظمة على أساس الموازنة بين عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (بطاهر ومخفي، 2017).

2. أدوات تحليل البيئة الخارجية:

وتشمل عدة أدوات منها تحليل PEST ، وتحليل متغيرات بيئة المهمة، ومدخل PORTER لتحليل الصناعة، يتضمن تحليل PEST تحليل متغيرات البيئة العامة المتمثلة بالمتغيرات السياسية، والقانونية، والاقتصادية، والاجتماعية والثقافية، والمتغيرات التقنية. أما تحليل متغيرات بيئة المهمة فيتم من خلال إعداد تقارير فردية عن جميع متغيرات هذه البيئة ثم تلخص المعلومات بشكل عوامل إستراتيجية ترسل إلى الإدارة العليا لاعتمادها في اتخاذ القرارات. فيما يعتمد نموذج PORTER على تحليل قوى المنافسة المؤثرة في نشاط معين وتتمثل هذه القوى بالمنافسين الجدد والمحتملين، ومنتجي السلع البديلة، والمجهزين والمشتريين، وباقي أصحاب المصالح للوقوف على الهيكل العام للصناعة (عايض وعمر، 2020).

3. أدوات تحليل البيئة الداخلية:

يركز هذا المدخل على جانبين مهمين هما ماهية الموارد المتوفرة والموارد المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية، وتتمثل هذه الموارد بالموارد المادية، والبشرية، والمالية، وغير الملموسة. أما الأداة الثانية فهي تحليل سلسلة القيمة ويركز هذا التحليل على وظائف المنظمة التي تخلق القيمة لمنتجاتها أو خدماتها بدءاً من المواد الخام مروراً بسلسلة من أنشطة إضافة القيمة. وتتعلق الأداة الثالثة، تحليل الموارد الوظيفية، بدراسة الهياكل التنظيمية وأنواعها وتقييم جوانب القوة والضعف والتركيز على الثقافة التنظيمية بوصفها مجموعة من القيم والتقاليد التي تحظى بالقبول وأنماط السلوك التي يعتمدها الأفراد والمدراء في أي منظمة. ويعتبر التدقيق الاستراتيجي الأداة الرابعة وهو يرتبط بفحص وتقييم عمليات المنظمة وأنشطتها التشغيلية المؤثرة في عملية الإدارة الإستراتيجية (المدير، 2016).

2.2.3 وجود خطة استراتيجية

إحدى أهم ممارسات التخطيط الإستراتيجي وضع خطة استراتيجية تعرف هذه الخطة بأنها وثيقة تتضمن القرارات والخطوات اللازمة لتنظيم العمل، سواء كانت في الشركات أو المؤسسات أو حتى في مشروع معين، وتسهل هذه الخطة التواصل بين أفراد المؤسسة لتحقيق أهدافها، إذ يتم فيها تحديد الأولويات الأساسية وتركيز الجهود نحو تنفيذها، يعد الحفاظ على رأس مال الشركة من أهم البنود التي تنطرق لها الخطة إذ يعد العمود الفقري لأي مؤسسة وذلك من خلال مراقبة الأداء المالي باستمرار، بالإضافة لوضع الإطار الزمني لتحقيق الأهداف مما يحمي المؤسسة من الوقوع في العشوائية، وتساعد بتحويل الأهداف المكتوبة إلى واقع أي أنها تحول ما هو نظري إلى مادي وهذا هو الغرض الأساسي من التخطيط الاستراتيجي (إبراهيم وجمال، 2018).

نجاح الخطة الإستراتيجية يعتمد على تميزها بخصائص مرنة متجددة ومواكبة للتغيرات البيئية المحيطة،
ومن أهم هذه الخصائص (غازي، 2015):

1. وضع أهداف المؤسسة بشكل دقيق وواضح يسهل تحقيقه شامل لجميع الموارد المتاحة في المؤسسة.
2. العمل على الأفكار الواردة في الخطة بحيث تكون ذا مدلول رؤيوي حقيقي قائمة على رؤية مستقبلية واضحة ضمن إطار العمل.
3. عملية شاملة لجميع الموارد المتاحة أي أنها عملية تتصف بالشمولية والتكاملية وليست ذي قيم وأهداف وأفكار متناثرة.
4. واقعية يمكن تنفيذها وليست نظريات مجردة.
5. مرنة قادرة على مواكبة التغيرات وليست عملية جامدة.
6. تفاعلية تتوقع إمكانية حصول الشيء ومواجهته وليست متأخرة تأتي كردود أفعال.
7. موجهة بأولويات وليست مجرد إضافات متقطعة.

عند وضع الخطة إستراتيجية لابد وأن تسير وفق خطوات معينة فهي خطة تراكمية تعتمد على ترتيب الخطوات ولا يمكن لأي خطوة أن تتقدم خطوة بل يجب تنفيذها بكل دقة، ومن أهم هذه الخطوات (مصطفى، 2015):

1. مرحلة الإعداد: وفيها تقوم المؤسسة بوضع الأهداف التي ترغب في تحقيقها بالإضافة إلى تحديد رسالتها الحقيقية.
2. مرحلة التحليل: وهي عبارة عن مرحلة ثانية تعتمد على تحليل السياسات ومعرفة الإجراءات والقدرة على التنبؤ بالتغيرات أيًا إن كان نوعها داخلية أو خارجية.

3. صياغة رؤية المؤسسة ورسالتها: وجود رؤية استراتيجية تحدد المسار المستقبلي للمؤسسة والذي يحدد بدوره الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والقدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها والمركز الذي تنوي تحقيقه. وكذلك فإن الرسالة التي تحملها المؤسسة هي الركيزة في تحديد إطار المؤسسة وما يميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى سواء في نشاطاتها ومنتجاتها وعمالها وهو ما يعكس هوية المؤسسة، ولتحديد رسالة المؤسسة لا بد من الإجابة على التساؤلات الآتية: ما هو عملنا؟ وما الذي سيميزنا؟ ما هو أوجه نشاطنا وما سر تفردنا؟

4. مرحلة الخيارات الاستراتيجية ووضع الأهداف الاستراتيجية: وفي هذه المرحلة تقوم المؤسسة بالمقارنة بين ما لديها من أهداف قصيرة المدى وأهداف بعيدة المدى ومدى التوافق بينه، كما تعمل على تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة إلى مستويات مرغوبة للأداء، بالإضافة إلى المساهمة في توجيه القدرات الاستراتيجية وتحديد أو لويتها وأهميتها النسبية، وتتسم هذه المرحلة بالدقة وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل.

5. مرحلة الخطط البديلة (البدايل الاستراتيجية): وهي عبارة عن وضع خطط بديلة يمكن الاستعانة بها في حال حدوث مشاكل في تحقيق الأهداف الموضوعية وتأتي صياغة هذه المبادئ بعد الانتهاء من تحديد موقف وحدة الأعمال الاستراتيجية وفق المتغيرات ذات التأثير الواضح على الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة.

2.2.4 اتخاذ قرارات تحسينية

اتخاذ القرار هو حاجة تتمثل بالتفكير المنطقي والمتسلسل ويتشكل تبعا للموقف ودرجة أهميته وخطورته، تمثل عملية اتخاذ القرار أساس العملية الإدارية وقد تكون قرارات صعبة ومعقدة تحتاج إلى وقت وجهد كبير

ولذلك تعتبر من أصعب المهام التي تواجه المدراء ومتخذي القرار في المؤسسة إذ لها الأثر الأكبر في نجاح المؤسسات (ابن دعجم والهزايمة، 2020).

يدفعنا التخطيط الاستراتيجي إلى اتخاذ أفضل القرارات، حيث أن التخطيط هو مجموعة متماسكة من القرارات يتم فيه اتخاذ القرارات بشأن الأحداث المتوقعة في المستقبل ووضع خطط لتحقيق الأهداف الموضوعية (عبدالعال والحراشنة، 2021).

يعرف اتخاذ القرارات أنه "عملية عقلية يتم خلالها المفاضلة بين مجموعة البدائل المطروحة لحل مشكلة ما، واختيار أنسبها في ضوء النتائج المترتبة عليها، ومدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، بعد الرجوع إلى معلومات مستقاة من مصادر متعددة، وتتضمن مهارات التشخيص، ووضع البدائل الممكنة، وتقييم بدائل القرار، ووضع خطة لتنفيذ القرار، وتحديد وتقييم نتائج القرار" (بوالشرش وعز الدين، 2017).

ولا بد هنا من التمييز بين صنع القرار واتخاذ القرار إذ يقوم صنع القرار على مناقشة مجموعة بدائل وحلول يتم طرحها للوصول إلى حل لمشكلة قائمة، بينما اتخاذ القرار يقوم على تحديد للفكرة التي سيتم بها حل المشكلة بعد أن تم دراسة جميع الحلول المطروحة في صنع القرار (شهيد وبوسهمين، 2018).

ويمكن ملاحظة أهمية اتخاذ القرار بعد معرفة ارتباطه بجوانب العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة، فارتباط اتخاذ القرار بالتخطيط ينبع من وضع المؤسسون لمجموعة من الخطط والاستراتيجيات ولكن في نفس الوقت يتوجب عليهم اتخاذ القرارات المناسبة لتحديد البدائل الواردة وتجنب غير المرغوب فيها من هذه البدائل وبمجرد وضع الخطط الأولية في وضع التنفيذ هذا يساعد على تكوين إطار اتخاذ القرارات (شهيد وبوسهمين، 2018).

ولضمان جودة اتخاذ القرار يجب اتخاذ منهج علمي منظم ومدروس يتم خلال خطوات واضحة تحدد وتشخص المشكلة وتقييمها بعد جمع المعلومات وتحليلها، وتترتب خطوات اتخاذ القرار كما يلي: (بوالشرش وعز الدين، 2017)

1. إدراك المشكلة: تبدأ عملية اتخاذ القرار بناء على ظهور خلل في النظام الإداري وهذا ما يلفت متخذي القرار إلى ضرورة تحليل الموقف وسرعة اكتشاف الحل.
2. تعريف المشكلة: يتم فيها تحديد هوية المشكلة تحديدا دقيقا وتصنيفها لمعرفة سبب المشكلة والانطلاق منها.
3. جمع المعلومات والبيانات المرتبطة في المشكلة: في هذه المرحلة يتم جمع بيانات ومعلومات تساهم في تحديد أبعاد المشكلة وحصر جميع جوانبها وتتابع هذه المرحلة في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات.
4. تحليل المعلومات: هنا تبدأ عملية وضع جميع المعلومات التي تم جمعها سابقا وتكوين صورة شاملة للمشكلة، بالإضافة لدراسة كل عامل أدى لحدوث المشكلة وعلاقته مع المتغيرات الأخرى، كما يتم مقارنة المشكلة بمواقف أخرى سابقة وأخيرا يتم تصنيف وتوالي أحداث المشكلة.
5. تحديد بدائل حل المشكلة: توضع جميع الأفكار التي قد تساهم في الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة، مما يزيد من احتمالية إيجاد حل مثالي يضمن الخروج من المشكلة بأقل الأضرار والخسائر.
6. اختيار البديل الأمثل: في هذه المرحلة تفرز البدائل التي تم تجميعها من المرحلة السابقة وتوضيح مزايا وعيوب كل منها والمقارنة بينهم.

7. تطبيق البديل: يوضع البديل الذي تم الإجماع عليه موضع التنفيذ الفعلي وهنا يتم معرفة درجة فاعليته ومن ثم يبدأ تطبيق التعديلات في الوظائف الإدارية من إعادة تخطيط وكل الإجراءات والمتغيرات التنفيذية.

8. تقييم التنفيذ: بعد تطبيق البديل يتم دراسة المرجع برؤية شاملة لتقييمه ففي حال كان التقييم إيجابي يتم عمل مراجعة منتظمة أما في حالة التقييم السلبي يعود متخذي القرار إلى المرحلة الأولى.

بناء على ما سبق نرى أن البعد الاستراتيجي في اتخاذ القرارات كان الأكثر أهمية حيث يعتبر أهم محدد يساهم في اتخاذ قرار صائب فلا معنى للتخطيط الاستراتيجي إذا لم يصل في النهاية إلى تحسين القرارات المتخذة وتحسين التخطيط لمستقبل أفضل سواء كان بنتيجة مباشرة أو غير مباشرة (سويدات والشيخ، 2017).

2.2.5 مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية

التخطيط الاستراتيجي عملية تبدأ بوضع الأهداف ورسالة المؤسسة، تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ثم قيام الإدارة العليا بتحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة واختيار أحدها ووضع موضع التنفيذ ولتتم تقرير ما تم تنفيذه ومدى كفاءته وتعديل الجوانب السلبية في الخطة الإستراتيجية لا بد من القيام بعملية المراقبة والتقييم (عبد القادر، 2021).

تبدأ عملية المراقبة والتقييم بعد مدة لا تتجاوز العام عن طريق الخطوات التالية: (المبروك، 2018)

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند إجراء عملية التقييم.

- التعرف على الظروف المستجدة على البيئة والتي تؤثر سواء سلبا أو إيجابا على تحقيق الهدف وذلك عن طريق مقارنة نتائج التحليل الحالي مع نتائج التحليل السابق.
- وضع نسبة الانجاز أو الإخفاق بعد فحص مدى إسهام الأهداف التفصيلية في تحقيق هدف المؤسسة حتى فترة إجراء عملية التقييم.
- في حالات الإخفاق تبدأ دراسة أسباب هذا الإخفاق وعلاقة التحليل البيئي به، ليتم بعدها تحديد البدائل الإستراتيجية.

وتعد عملية المراقبة والتقييم عملية بسيطة نظرا لارتباطها بأنشطة محددة الزمن والتكلفة، حيث تتم على المستوى التنفيذي وبرامج العمل تقييم دوري كل ثلاث شهور، ومن الممكن ضمان نجاحها من خلال التأكد من واقعية الأهداف التي تم وضعها وتلاؤم البيئة من حيث الفرص والتهديدات، وانسجام الاتجاه العام للعاملين في المؤسسة مع مسار الخطة الإستراتيجية (السيد، بيومي ورمضان، 2018).

2.2.6 الخدمات المقدمة من القطاع العام للقطاع الخاص

في فلسطين تسعى كل من وزارة الاقتصاد والهيئة العامة للمدن الصناعية على ايجاد هذه النقاط من اجل بناء خطط استراتيجية متوافقة مع الاهداف الاقتصادية العامة للدولة وتساهم في النمو والتنمية الاقتصادية المستدامة (الهيئة العامة للمدن الصناعية، 2020).

من جهتها تقوم الهيئة العامة للمدن الصناعية في فلسطين وضمن اهدافها الاستراتيجية بتقديم الخدمات المختلفة للمستثمرين داخل المدن الصناعية، وتوفير البنية التحتية لهم وفي بعض الاحيان اقامة علاقات شراكة معهم (قانون المدن والمناطق الصناعية، 1998).

وحيث تسعى العديد من منظمات الأعمال إلى التكيف والاستجابة لعالم متغير ومتقلب فيه العديد من التحديات مثل الأسواق العالمية، والمنافسة الشرسة، ونقص الموارد وندرتها، وثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وقصر عمر المنتجات، والتغيير المستمر في الحاجات والرغبات والميول والتكنولوجيا وغيرها (العنزى, 2018)، لذلك، أصبحت إدارات منظمات الأعمال بشكل عام، ومنظمات الأعمال الفلسطينية قيد الدراسة بشكل خاص، في حاجة ماسة إلى استراتيجية تمكنها من تحديد مكانتها التنافسية والحفاظ عليها في هذا العالم المتغير (Hunitie, 2018).

وهذا يتطلب من المنظمات العاملة في المدن الصناعية الفلسطينية تطوير استراتيجية باستخدام عناصر مختلفة من نقاط القوة في منظماتهم، وذلك لمواجهة القوى التنافسية وتعزيز الخصائص التنافسية لديهم (Morioka, Bolis, Evans, & Carvalho, 2017)، حيث انه وبسبب المنافسة الشديدة التي تواجهها المنتجات الفلسطينية كان يجب على المنتجين الفلسطينيين البحث عن ما يحقق لهم ميزة تنافسية اما عن طريق تقليل التكاليف، او تطوير منتجات مميزة وجديدة، او اختراق اسواق جديدة في محاولة لزيادة الحصة السوقية (العمري, 2018).

ولذلك فان وجود المناطق الصناعية التي توفر للمستثمرين في فلسطين فرص لتقليل تكلفة التأسيس بتوفير مساحات من الاراضي بتكلفة ايجار رمزية، وتوفير خدمات بنية تحتية جاهزة، بالإضافة الى الخدمات الاخرى التي تقدمها هذه المدن من اجل تشجيع الاستثمار فيها، يعتبر امرا حيويا وضروريا للمنظمات التي تسعى الى تحقيق ميزة تنافسية في السوق الفلسطينية (العملة، 2020).

2.3 المبحث الثاني: الميزة التنافسية

يوجد عدة تعريفات للميزة التنافسية، فمن حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات وتحدث موقفاً قوياً للمنظمة تجاه منافسيها، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بعدة طرق أهمها تكاليف أقل في الإنتاج وتميز في المنتجات فيزيائياً أي الإبداع في المنتج أو انطباعاً في أي في الترويج له (الرشيدي، احمد وشعلان، 2019)

للميزة التنافسية بعدان رئيسيان البعد الداخلي ويتمثل بالقدرات والإمكانات والموارد للمؤسسة مثل الآلات ومهارات العاملين، والبعد الخارجي تمحور حول حقيقة عدم وجود قدرة تنافسية دون لجم الأطراف الخارجية والتعامل معها على أسس من القوة والسيطرة (الحنيطي والقعيد، 2019).

ويعرف (M.Porter) الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من المستخدمة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر أحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (حسن، 2017).

ويوضح (Heizer and Render) بأن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة منفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة عن المنافسين الآخرين (الفقير وأدم، 2021).

ويؤكد (Macmillan and Tampo) بأن المؤسسات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها. ويعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تجعل المؤسسة تتفوق على غيرها من منافسيها (كرومي، 2018).

وتعرف الميزة التنافسية أيضا بأنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس (منصور، 2018).

لا تكفي الحياة على الميزة التنافسية، لأنه لا يمكن للمؤسسات الاحتفاظ بهذه الصفة بشكل دائم أو نهائي، ومن هنا نشأت فكرة تطوير وتنمية هذه الميزة، أي التأمين المستديم على أسبقية المؤسسة أو المنظمة على غيرها في السوق لتصبح منافستها مستدامة (الفقير وادم، 2021).

ويقصد بالاستدامة الربحية طويلة الأمد، وينظر إلى الزمن باعتباره الأساس لاستدامة المزايا التنافسية، ويرى آخرون بأن مفهوم الاستدامة يشمل كافة التصرفات التي تقوم بها المنظمة والتي تضيق أو تسد الطريق أمام المنافسين للقيام بتقليد نقاط القوة والقدرات الاستراتيجية المتفردة للمنظمة (قادري، 2018).

ويعرف (Baenney 1991) الميزة التنافسية المستدامة بقوله أن لدى المنظمة ميزة تنافسية مستدامة عندما تقوم بتنفيذ استراتيجية خلق القيمة وفي نفس الوقت لا يجري تنفيذها من قبل أي من المنافسين الحاليين والمحتملين. وعندما تكون هذه المنظمات الأخرى قادرة على تكرار ونسخ فوائد ومميزات هذه الاستراتيجية، أي عندما تكون هنالك فجوة بين القدرات التي تمتلكها المنظمة والمنظمات المنافسة (علي، 2020).

ويمكن النظر إلى الميزة التنافسية المستدامة بوصفها مخرجات لحالة تنافسية التي تمارس منظمات الأعمال فيها أعمالها، والتي يمكن أن تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية عندها تحاول منظمات الأعمال جاهدة استدامة هذه المزايا ونوضح ذلك من خلال الصورة أدناه: (محمود، 2017)

وحسب تعريف (هيل وجونز) تمتلك المؤسسات ميزة تنافسية مستدامة عندما تكون قادرة على الحفاظ على معدل ربحية أعلى من ذلك المتوسط على مدار عدد من السنوات، أي أن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يرتبط بقدرة المؤسسة أو المنظمة على تحقيق عوائد والحفاظ عليها لفترة طويلة نسبياً (هشام، 2017).

يوجد ابعاد للميزة التنافسية وتناولت هذه الدراسة اهم ثلاثة ابعاد لها على النحو التالي:

ابعاد الميزة التنافسية

2.3.1 التكلفة الأقل

تعد التكلفة الأقل أو التكلفة المنخفضة من أهم المميزات التنافسية التي تميز منشأة عن أخرى والتي تسعى المنشآت لتحقيقه، وهو البعد التنافسي الأول الذي تسعى له المنشآت من اجل تسويق منتجاتها والحصول على أكبر قدر من الأرباح. فالمنشأة التي تتمكن من السيطرة على كلفتها وتجعلها في أدنى نسبة بالمقارنة مع المنافسين في الإنتاج ذاته فحتماً ستمتلك اليد العليا في السوق، وتسيطر عليه وستتمكن من ردع أي منافس جديد (علي، 2020).

ولتحقيق التكلفة الأقل يجب مراعاة ما يلي (عايض والبشاري، 2020):

1. الاستثمار في الموارد البشرية والاستفادة من معلومات تقويم الأداء مما يسهم في التقليل من الهدر والدقة في استخدام الموارد.
2. تحديد الطرق الأمثل لأداء العمل.
3. كما أن ظرف التنافس والرغبة في البقاء والاستمرارية يدفع الإدارة إلى تطبيق وسائل حديثة ومتطورة من شأنها أن تؤدي لخفض تكاليف الإنتاج.

4. وهناك حصة من السوق تشتري على أساس التكلفة الأقل وللتنافس في هذه الأسواق يكون على عاتق المنشآت أن تنتج بأقل تكلفة ممكنة.

5. ويمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتركمة بالأنشطة المنتجة للقيمة اقل من نظيراتها لدى المنافسين وللتميز يجب الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف والتحكم في عوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل وذلك بمراقبة التعلم والتركيز على كافة التكاليف المتعلقة بالأنشطة والتجهيزات ليس فقط تكاليف الأيدي العاملة.

2.3.2 التميز

بحيث تنتج المنظمة أو الشركة سلعة أو خدمة، لا تستطيع المنظمات المنافسة أن تقدمها، بمعنى أنها تنفرد. والميزة التنافسية تتحقق من خلال إقناع الأسواق والعملاء والمنافسين والأطراف الأخرى بأن خيارات المنظمة تعتمد على مميزات تنفرد فيها لا يستطيع أي من المنشآت في السوق مجاراتها أو منافستها في هذا التفرد أو في هذه المميزات، والمنافسة تصبح شديدة ومؤثرة على المنظمة إذا حققت معها عناصر وميزات وتحقق نتائج (وهابي، 2018).

والتميز كونه من أهم معايير الميزة التنافسية فيحتاج للتعاون والمشاركة بين عدد من الأنشطة المتداخلة في الشركة من أجل استخدام وتبني الأفكار الجديدة والتطورات التقنية باعتماد أساليب علمية نظامية لغرض تقديم سلعة أو خدمة جديدة مميزة بالنسبة للشركة، أو تحسينها، أو تصميم عملية إنتاج جديدة، أو تحسينها لغرض تحقيق أهداف الشركة في البقاء والنمو وجعلها أكثر قدرة على المنافسة (وهابي، 2018).

2.3.3 الحصة السوقية

ويستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الربحين والخاسرين في السوق حيث يستخدم هذا المقياس لحساب نصيب المنشأة من المبيعات في السوق مقارنة مع المنافسين الرئيسيين؛ وهناك ثلاث أنواع للحصة السوقية وهي (حمود، 2017):

1. الحصة السوقية الإجمالية للمنشأة: وتحسب بقسمة مبيعات المنشأة الكلية على إجمالي المبيعات الكلية في السوق.

2. الحصة السوقية النسبية للمنشأة: وهي تعطي مؤشر على مدى الفرق بين المنشأة وأكبر منافسيها بدقة، وتحسب بقسمة مبيعاتها الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق.

3. حصة السوق المخدوم: أي السوق الذي تقوم المنشأة بتركيز نشاطاتها عليه، وتحسب بقسمة مبيعات المنشأة الكلية على المبيعات الإجمالية للسوق المخدوم.

ويستخدم مقياس الحصة السوقية لحساب نصيب المنشأة أو المنظمة من المبيعات في السوق مقارنة مع المنافسين الرئيسيين (عايض والبشاري، 2020).

2.4 المبحث الثالث: التنمية المستدامة

جاء مفهوم التنمية المستدامة كبديل لمفاهيم تنمية سابقة، فقد ظهر مفهوم التنمية المستدامة بعد تفاقم المشاكل البيئية وما تبعها من اصطدام الحكومات مع جمعيات حقوق الإنسان وجمعيات حماية البيئة وغيرهم من أطراف المجتمع المدني حيث كانت مطالبهم الحفاظ على الموارد لأجيال القادمة والحد من التلوث وما ينتج عنه من تدمير للطبيعة (شنافي وخوني، 2020).

ذكر فالقيل (2018) في بحثه حول حوكمة المدن والتنمية المستدامة أن تعريف برونتلاند للتنمية يعتبر التعريف الأكثر شهرة وقد عرفها بأنها: القدرة على تلبية الاحتياجات في الوقت الحاضر مع عدم التأثير السلبي على قدرة الأجيال القادمة في تلبية احتياجاتهم، وعرفها أيضا بأنها عملية تفاعل بين ثلاثة أنظمة: النظام البيئي، النظام الاقتصادي، النظام الاجتماعي.

بينما عرفت الأمم المتحدة التنمية المستدامة بأنها استطاعة تلبية احتياجات الحاضر والمساومة على تلبية احتياجات الأجيال المقبلة (دماس، 2020).

فيما عرفها البنك الدولي بأنها التنمية التي تهتم بخلق التكافؤ المتصل بمعنى حصول الأجيال القادمة على نفس فرص الأجيال الحالية وذلك بضمان رأس المال الشامل أو الزيادة المستمرة مع الزمن (التميمي، 2020).

كما نشرت كمال وبوقفة (2017) في بحثها عن التنمية المستدامة بأنها عملية مستمرة تقوم على مبدأ المشاركة والعدالة وتعبّر عن احتياجات العامة، بالإضافة إلى كفاءة استخدام الموارد الطبيعية والمحافظة عليها واتخاذ إجراءات هيكلية في الإطار الاجتماعي والسياسي والاقتصادي وتمكين طرق إحداث التغيير واستمرارها وذلك بهدف الحفاظ على حقوق الأجيال القادمة.

وتعرف منظمة اليونسكو التنمية المستدامة بأنه مسؤولية كل جيل أن يتمتع بالموارد الطبيعية وتركها صافية غير ملوثة للأجيال القادمة (دماس، 2020).

مما سبق يمكننا استخلاص تعريف شامل للتنمية المستدامة بأنها عملية مستمرة عبر الزمن تسعى لإجبار سكان الأرض الحاليين الحفاظ على الموارد الطبيعية المتاحة لهم وعدم هدرها أو تلويثها وحثهم على

الاستخدام الكفؤ للطاقة الإنتاجية وذلك ضمانا لحصول الأجيال القادمة على ما يستحقونه من بيئة صالحة للعيش وموارد وفيرة تمكنهم من العيش برفاهية في أي منطقة كانت على وجه هذه الأرض (رحيم وجبار، 2020).

لتحقيق التنمية المستدامة تم وضع مجموعة من المبادئ والأسس التي يجب السير عليها، من هذه المبادئ ما يلي (وداعي وبوبية، 2015):

1. الرؤية بعيدة المدى: تعتمد خطة التنمية المستدامة على النظرة طويلة المدى والتي تكون في إطار زمني ممتد للوصول إلى الأهداف المنشودة.

2. الترابط: للتنمية المستدامة ثلاثة أبعاد واضحة ومترابطة تدور ما بين البعد الاقتصادي والبيئي والاجتماعي وأي تغير يحدث في أي من هذه الأبعاد يؤثر على البعدين الآخرين سواء سلبا أو إيجابا.

3. المؤشرات متعددة الأبعاد: في أبعاد التنمية المستدامة البيئي والاجتماعي والاقتصادي.

4. المشاركة: ضمان مشاركة الجميع في عملية اتخاذ القرار وضمان الشفافية المطلقة.

5. الحيطة والتحفظ: الحكمة في اتخاذ القرارات والتخلص من المشكلات بالأخذ بالأسباب واستباق خطوات تدبيرية فضلا عن البحث عن علاج بعد وقوع المشكلة.

6. العدالة الاجتماعية والإقليمية: بخلق فرص العيش الكريم لجميع سكان الأرض بالتساوي وضمان هذا المستوى من الحياة للأجيال القادمة.

إن أهداف التنمية المستدامة عبارة عن مجموعة أهداف وضعتها الأمم المتحدة عام 2015، بعنوان "

تحويل عالمنا" وضمت 17 هدفا فيما يخص الناس والكوكب والازدهار والسلام والشراكة، وقد بنيت على

أساس أهداف التنمية المستدامة الألفية، إلا أن هذه الأهداف غير ملزمة قانونياً لكن الحكومات تضع أطر وطنية لتحقيقها والتقدم فيها، وهذا يتطلب من الحكومات جمع بيانات نوعية يستند إليها التحليلات التي تجري على الصعيد الوطني والاستفادة من هذه التحليلات على الصعيد الإقليمي وبالتالي المساهمة في المتابعة على الصعيد العالمي، أما فيما يخص الأهداف التي وضعتها الأمم المتحدة فيما يخص التنمية المستدامة فهي كما يلي (رحيم وجبار، 2020):

1. القضاء على الفقر: عن طريق توفير وظائف مستدامة ووجود التكافؤ بحيث يحصل الجميع على مصدر رزق مضمون وبالتالي ضمان الحصول على التعليم والغذاء الجيد.
2. القضاء على الجوع: بتوفير الأمن الغذائي وتحسين التغذية وتعزيز الزراعة بوضع تشريعات لحماية الغابات والحفاظ على التنوع البيئي والحد من انتقال الناس من الأرياف إلى المدن وتشجيعهم على الزراعة كمدخل للرزق بدل بحثهم عن فرص العيش بالمدن.
3. ضمان الصحة الجيدة والعيش برفاهية: الحصول على خدمات صحية ومياه نظيفة وطرق الصرف الصحي التي تحد من انتشار الأمراض والأوبئة لزيادة العمر المتوقع وضمان حياة صحية.
4. ضمان التعليم الجيد للجميع: بزيادة نسبة المدارس لجميع المستويات والتركيز على فئة الإناث.
5. المساواة بين الجنسين وتمكين النساء: وتكون هذه المساواة في التعليم والصحة والمسكن وضمان حق النساء في اتخاذ القرارات ومشاركتهم في الحياة السياسية والاقتصادية.
6. توفير المياه النظيفة والخدمات الصحية للجميع: يعد الشح في المياه النظيفة سبب رئيسي إلى وفاة الملايين في كل سنة ويعود السبب في هذا إلى ضعف البنية التحتية وسوء الاستغلال.

7. أنماط استهلاك وإنتاج للطاقة والموارد بالطريقة المستدامة: ويكون بالتعاون المشترك بين الجهات المؤثرة والفاعلة في هذا المجال وترشيد المستهلكين بأنماط الاستهلاك وطرق مساهمتهم في الوصول إلى الحياة المستدامة.

8. التصدي لتغير المناخ وأثره: أضحى الوصول إلى علاج لمشكلة التغير البيئي أمر عاجل إذ كان له أثر واضح على التنمية الاقتصادية والموارد الطبيعية حيث أدت الانبعاثات الغازية الناتجة عن أنشطة البشر إلى تغيرات بيئية مزعجة كانخفاض نسبة المسطحات الثلجية والجليدية، وتعرض الغلاف الجوي والمحيطات للاحترار وغيرها.

9. حفظ البحار والمحيطات والموارد البحرية: وهي أساس الحياة البشرية فهي مصدر مياه الأمطار ومياه الشرب واللاعب الأساسي في الطقس والمناخ، واعتبرت البحار تاريخيا وسيلة حيوية للنقل والتجارة ولذلك يعتبر هدف أساسي للوصول إلى مستقبل مستدام.

10. حفظ الحياة البرية: من حفظ للغابات ومكافحة التصحر والحفاظ على التنوع البيولوجي للوصول إلى الأمن الغذائي.

11. العدل والمساواة في توزيع خدمات الطاقة الحديثة وبأسعار معقولة: لتعزيز الاقتصاد وحماية النظم الايكولوجية بتوفير طاقة نظيفة للجميع وتحسين كفاءتها والتركيز على الطاقة المتجددة.

12. تعزيز النمو الاقتصادي: بتوفير فرص عمل لائقة للجميع وضمان المشاركة الكاملة للعمالة.

13. الاستثمار في البنية التحتية: بما تشمله من بنية أساسية في الري والنقل والطاقة والاتصالات والتي ستساهم في قدرة المدن على التكيف مع التغيرات المناخية وتساعدتها بشكل واضح على النمو الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي.

14. المساواة بين البلدان: بالعمل الدؤوب على خفض من حدة الفقر والذي يعمل على خفض حدة التباين مع الدول النامية.

15. تأمين المدن وجعلها شاملة للجميع: من أكبر التحديات التي تعاني منها المدن الاكتظاظ وتدهور البنية التحتية وعدم القدرة على توفير الخدمات الأساسية، فينبع هنا الهدف من التنمية المستدامة بالتغلب على نقص أماكن السكن المناسبة وتقديم خدمات لائقة وتحسين البنية التحتية وجعل المدن قادرة على استيعاب الجميع.

16. إقامة مجتمعات مسالمة: وضمان الحرية والسلام والأمن واحترام حقوق الإنسان للجميع وبناء مؤسسات خاضعة للمساءلة وشاملة للجميع على جميع المستويات.

17. تنشيط الشراكة العالمية من أجل تحقيق التنمية المستدامة: الشراكة بين الحكومات والقطاع الخاص والمجتمع المدني المبنية على الرؤية والأهداف المشتركة تعتبر من متطلبات نجاح التنمية المستدامة.

إن تحقيق هذه الأهداف يتطلب من جميع الشركاء التعاون معا وبشكل حقيقي وعملي لاتخاذ الإجراءات الصحيحة التي تضمن تحسين حياة الأجيال الحالية وضمان حقوق الأجيال القادمة، ويترتب على الدول والبلدان تحديد مبادئ واضحة تعتمدها وتضعها في خططها الوطنية للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف (خنشول، 2018).

2.4.1 البعد البيئي للتنمية المستدامة

يُعد البعد البيئي بالحفاظ على الموارد البيولوجية والطبيعية وعلى النظم الإيكولوجية، وهذا يتطلب من صانعي القرار تحقيق التوازن البيئي عن طريق اعداد سياسات وإجراءات تضمن تحقيق هذا التوازن، حيث أن عملية النمو الاقتصادي يتبعها عادة استنفاد للبيئة الطبيعية من تلويث هواء وتغيير مناخ وفقدان

التنوع الحيوي¹، وتعد هذه التحديات الحدود البيئية التي يجب مراعاتها والتي تنظم عملية الاستهلاك والنمو السكاني والاستغلال السيء للبيئة كاستنزاف المياه وقطع الأشجار وانجراف التربة (محمد، 2018).

إن تحقيق التوازن البيئي يهدف إلى رفع المستوى المعيشي في جميع الجوانب، والمحافظة على السلام البيئي عن طريق تنظيم الموارد البيئية والتي تشكل العنصر الأساسي في أي نشاط تنموي والذي يحدد توجهات الأنشطة التي تنظمها التنمية ومواقع مشاريعها (حامد، 2019).

يضم البعد البيئي عددا من المهام التي تدرج تحته، ومن هذه المهام (محمد، 2018):

1. حماية التربة والغطاء النباتي.
2. حماية الموارد الطبيعية والمياه.
3. حماية المناخ من الاحتباس الحراري.
4. إبطاء عملية الانقراض وتدمير ملاجئ النظم البيولوجية بدرجة كبيرة.

من أهم مبادئ هذا البعد أنه يقوم على أساس المرونة أي قدرة النظام البيئي على المحافظة على سلامته الايكولوجية وقدرته على التكيف، وفي غياب المرونة يصبح النظام البيئي أكثر عرضة للتهديدات الأخرى كالتلوث وتراكم ثاني أكسيد الكربون والقضاء على طبقة الأوزون والمسكن الطبيعية التي تسمح بضمان التنوع البيولوجي، ومن هنا ظهر تركيز البيئيون على مفهوم الحدود البيئية التي لا يمكن تجاوزها بالاستهلاك والاستنزاف (محمد، 2017).

وكما ذكرنا آنفاً أن جذور المشكلة البيئية ظهرت نتيجة النمو الاقتصادي غير المدروس فإن حل هذه المشكلة يتوقف على إحداث تغييرات في خصائص المنظومة الاقتصادية، ومن هذا المنطلق كان هناك

جهود مكثفة لإيجاد حلول فيما يخص الشأن البيئي منها إعلان "كوكويوك" في المكسيك عام 1974، تقرير لجنة الأمم المتحدة للبيئة والتنمية عام 1987، تأكيد البنك الدولي على ضرورة اتباع أنماط للتنمية المستدامة في عام 1992، وإعلان "ريو" المعني بالتنمية والبيئة في البرازيل عام 1992، وغيرهم.

وكان في مجمل التوصيات والمقترحات المقدمة من هذه الجهود تصب في مجملها بإيجاد حلول بدرجات متفاوتة للتحديات التي تواجه التنمية المستدامة ومنها (رفاعي، 2019):

1. قضايا الطاقة والوقود والانبعاثات السامة: علاجها بالتوجه لاستخدام الطاقة النظيفة والمتجددة،

بالإضافة إلى الاستخدام الكفؤ وحماية مصادر الطاقة الحالية.

2. وضع الاعتبارات البيئية في حساب المخطط الاقتصادي: وذلك بجعل التقييم البيئي للمشروع من

أساسيات قبول أي مشروع قبل تنفيذه.

3. توفير المتطلبات اللازمة لدمج البعد البيئي في عملية التخطيط الإنمائي وذلك بجعل المصانع

مسؤولة عن تأثير نشاطاتها على البيئة من مرحلة الإنتاج إلى مرحلة الاستهلاك وما تخلفه بعدا

ذلك من نفايات المنتجات بأن يكون تأثيرها غير سلبي على البيئة وإخضاعها إلى معايير بيئية

صارمة.

4. خفض التلوث الهوائي والمائي وتوفير المياه لجميع السكان وذلك بفرض معايير بيئية على الملوثات

المطروحة بشكل يضمن الحفاظ على الموارد الطبيعية.

5. حماية الأراضي الزراعية والغابات وذلك بعدم استغلال التربة بأكثر من طاقتها والاستخدام الأمثل لها

مما يعمل على مضاعفة المساحات الخضراء على سطح الكرة الأرضية.

واعتمادا على ما سبق يتبين لنا أن الاكتفاء بالتغيير في مفهوم التنمية المستدامة وقصرها على الجانب المادي دون الجانب البيئي والاجتماعي والقيمي والإنساني سيكون سبب بقصور روحية هذه التنمية، وعلى الرغم من عدم وجود قوانين وتشريعات من الهيئات والحكومات فيما يخص التقييم البيئي إلا أن غض البصر عنه سيتسبب في نتائج غير مرضية تمتد مع الزمن إلى الأجيال القادمة (عزي وبوشعير، 2019).

2.4.2 البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة

يتمثل البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة بالعمل على خفض متواصل في استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية وإحداث تغيير عميق في أنماط الاستهلاك والإنتاج (قادري، 2018).

ويهدف البعد الاقتصادي إلى زيادة رفاهية المجتمع والقضاء على الفقر بصورة مستمرة لتعظيم الرخاء الاقتصادي أطول فترة ممكنة، ويقاس مدى الرفاهية في الشعوب بمعدل الدخل والاستهلاك والتوزيع المتساوي للموارد، وتحسين مستوى الرفاهية للإنسان يكون بتحسين السلع الغذائية وخدمات السكن والتعليم والنقل والصحة المقدمة باستمرار وضمن مستويات إنتاج متحكم فيها كما يهدف أيضا إلى إيقاف إهدار الموارد الاقتصادية باستخدامها بشكل عقلاني ورشيد، بالإضافة إلى هدفها بالحد من التفاوت في الدخل والثروة والمقاربة بين الشعوب والدول في المستوى المعيشي حيث تعتبر الدول المتقدمة حسب المؤشر العالمي تنعم بثروة ورفاهية كبير مقارنة بالدول النامية وهذا أدى تطور أنماط الإنتاج والاستهلاك فيها، وعلى عكسها في الدول النامية التي تشهد تدهور وتراجع في الموارد الطبيعية والذي بدوره ينعكس على المستوى الاجتماعي بارتفاع معدلات البطالة وتدني دخل أفرادها (محمد، 2017).

ويتضمن هذا البعد (زاوية، 2019):

1. تقليص تبعية البلدان النامية.
2. الحد من التفاوت في مستوى الدخل والمعيشة.
3. المساواة والعدل وفي توزيع الموارد المتوافرة.
4. الحد من الإنفاق العسكري للبلدان والتركيز على الاحتياجات الداخلية.
5. تحميل البلدان المتقدمة مسؤولية التلوث الناتج عن قطاعها الصناعي وغيره ومعالجته.

وهنا لا بد من توضيح الفرق بين النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية، فالنمو يتضمن الزيادة في عدد السكان والثروات المتاحة أو أي شيء يتزايد على النحو الطبيعي وبدون تأثير مسبق، بينما التنمية تشمل النمو والزيادة في الناتج القومي ولكن بإجراء تغييرات جذرية في تنظيم الإنتاج وهيكله وتوزيع عناصر الإنتاج بين القطاعات الاقتصادية المختلفة (بوقنة، بوقنة وبوعزيز، 2018).

قد نرى في بعض الأحيان وجود دول بالموارد وذات موروث ثقافي وحضاري وموقع استراتيجي إلا أنها دول فقيرة وهذا يرجع إلى ما يسمى بالفساد الاقتصادي وتحالف رأس المال، الذي يعد أهم عناصر البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة، مع غاسلي الأموال والمهربين والمتهربين، ولذلك كان لا بد من رسم سياسات لإدارة النشاط الاقتصادي وأهم هذه السياسات ما يلي (فضل الله، 2016):

1. ترشيد السياسات المالية وإدارة الدين الخارجي.
2. زيادة المدخرات واستغلالها في الاستثمار في المشاريع التي تعمل على زيادة معدل النمو الاقتصادي.

3. كسب ثقة المستثمر الأجنبي ما يحد من ظاهرة تهريب الأموال.

4. العمل على زيادة الصادرات.

5. الحد من الاحتكارات

6. توفير المنتجات بمواصفات عالية وبأسعار مناسبة وبما يحفظ حق المواطن باختيار ما يناسبه وبأسعار معقولة.

7. توفير بنية تحتية من مواصلات واتصالات وطرق بالإضافة إلى الإعفاءات الجمركية بما لا يتقاطع مع الصناعات الوطنية القائمة.

أما فيما يخص تمويل التنمية فهذه قنوات عديدة أهمها (فضل الله، 2016):

1. المدخرات الوطنية

2. الاستثمارات الأجنبية

3. محاصيل الصادرات

4. الاقتراض (الدين الداخلي أو الخارجي)

5. المنح والهبات الدولية.

ولا بد هنا من ملاحظة أن مسؤولية الدول فيما يتعلق بالتنمية هي المسؤولية الأكبر ولكن يجب الإشارة إلى دور الأفراد بمسئوليتهم المحددة بالعمل بأمانة وكفاءة بما يزيد من الإنتاج القومي ودوره بزيادة المدخرات التي تستغل في الاستثمار، وبذلك نرى أن التنمية الاقتصادية المستدامة هي مسؤولية جماعية مشتركة وهي ضرورة ملحة لا تقبل التأجيل.

2.4.3 البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة

يهدف البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة على تحفيز المشاركة الشعبية في التخطيط التنموي وتطوير مستويات الخدمة الصحية والتعليمية في الأرياف لوقف التدفق الكبير للأفراد إلى المدن كما تسعى لتحقيق الاستقرار في النمو السكاني.1(الإطار النظري لمحاسبة) ويركز هذا البعد على الإنسان باعتباره جوهر عملية التنمية المستدامة وهدفها الأساسي ويظهر هذا من اهتمامها بمكافحة الفقر وتوفير خدمات اجتماعية لجميع الأفراد بدون تمييز وضمانها لمشاركة الشعوب في اتخاذ القرارات وتوسيع خياراتهم وفرصهم بدل تهميشهم وإقامة منظومة ضريبية عادلة. ويتضمن هذا البعد (السيد وآخرون، 2020):

1. تثبيت نمو السكان، لأن قدرة الأرض على تحمل الحياة البشرية غير معروفة.
2. تحديد الحجم النهائي لسكان الأرض إذ كلما زاد عدد السكان زاد استنزاف الموارد الطبيعية
3. التركيز على كيفية توزيع السكان وحثهم على العيش في الأرياف وتقليل نسبة سكان المدن إذ تعتبر المدن مراكز التلوث وتجمع النفايات فيها أكثر من الأرياف.
4. التركيز على الموارد البشرية بتحسين مستوى التعليم والخدمات الصحية المقدم.
5. اللجوء إلى الديمقراطية لتحقيق الحرية والأمن.

التركيز على الإنسان يعني تنمية قدراته وتمكينه من العمل بطريقة منتجة وخلاقة وبالتالي تمكين توزيع نتاج النمو الاقتصادي توزيع واسع وشامل ويعد إعطاء كل فرد الفرصة بالمشاركة من أكفأ طرق المشاركة والتي تنتج عمالة منتجة وفعالة (السيد وآخرون، 2020).

وهنا لا بد من ذكر اهتمام الدول بإدراج التنمية الاجتماعية في قلب الاهتمامات السياسية العالمية حيث كان هذا عنوان مؤتمر القمة العالمي للتنمية الاجتماعية الذي عقد في كوبنهاغن، الدنمارك في عام 1995، والذي عرف باسم إعلان كوبنهاغن بشأن التنمية الاجتماعية، وقد أفضى هذا المؤتمر إلى قطع التزامات بالعمل الجدي والحديث على القضاء على الفقر، تحسين مستويات الصحة والتعليم، وما يلي أهم الالتزامات المرتبطة بالتنمية الاجتماعية (غوال والعجال، 2019):

1. القضاء على الفقر والذي يعد من أهم وأخطر المشاكل التي تواجه التنمية المستدامة وتحديد زمن معين لتحقيق هذا الالتزام في كل البلدان.
2. المشاركة الكاملة للعماله والتي تعد أهم الأهداف الأساسية للسياسة العامة.
3. المساواة بين المرأة والرجل.
4. إدراج أهداف التنمية الاجتماعية ضمن برامج التكيف الهيكلي.
5. تعزيز جميع حقوق الإنسان وحمايتها.
6. التركيز على التنمية في البلدان الأقل نموًا.
7. توفير بيئة اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية وقانونية تمكن السكان من تحقيق التنمية الاجتماعية.
8. توفير التعليم والرعاية الصحية للجميع.

وتلا إعلان كوبنهاغن الكثير من المؤتمرات والقمة التي تسعى لإدراج التنمية الاجتماعية ضمن أهداف التنمية المستدامة ويذكر في هذا السياق الإستراتيجية التي أعدها البنك الدولي بعد عشر أعوام من إعلان كوبنهاغن والذي يعنى بالتنمية الاجتماعية استجابة للمطالب الدولية المتزايدة في جعل التنمية قابلة للاستمرار

على الصعيد الاجتماعي كما هي على الصعيد الاقتصادي والبيئي ومن ذلك أطلق البنك الدولي "خطة عمل 2015" والتي تركز على خمس محاور أساسية تتضمن المساواة، التماسك، الشفافية، الاشتغال، والفرص. وتهدف هذه الخطة إلى دمج أدوات التنمية الاجتماعية في أنشطة البنك الدولي وحملت هذه الإستراتيجية عنوان " تمكين الشعوب من أسباب القوة عن طريق تغيير المؤسسات"، أما أولويات الخطة فكانت تضم (غوال والعجال، 2019):

- تحسين تدابير مساندة البلدان لإدماج التنمية الاجتماعية في استراتيجياتها المتعلقة بتخفيض أعداد الفقراء أو التنمية
- تحسين فعالية التنمية الخاصة بالإقراض لأغراض الاستثمار من خلال إدماج التنمية الاجتماعية في المشروعات بطريقة أكثر شمولية وكفاءة.
- تحسين أساليب البحث، وبناء القدرات، والشراكات، لتدعيم الأسس التي تؤدي إلى تحسين أداء العمليات.

وتضمنت هذه الخطة جدول أعمال إنمائي قائم على أربع أساسيات مترابطة وهي التحليل الاجتماعي، التنمية المدفوعة باعتبارات المجتمعات المحلية ورأس المال الاجتماعي، المشاركة المدنية ومنع الصراعات وإعادة الإعمار (أبوجودة، 2011).

وبناء على ما سبق نستنتج أهمية البعد الاجتماعي في توفير الرفاهية في العيش للبشر وقدرتهم في الحصول على حاجاتهم الأساسية من تغذية وتربية وتعليم وصحة وسكن، وحصولهم على الخدمات والسلع العينية والمعنوية وحماية حقوقهم في المشاركة في الحياة السياسية بعيدا عن الصراعات السياسية والاقتصادية والايكولوجية. (كمال، 2018).

2.5 المبحث الرابع: المدن الصناعية في فلسطين

لغايات تحقيق التنمية الاقتصادية تتجه معظم الدول نحو تشجيع إقامة ما يسمى المدن والمناطق الخاصة وتختلف المسميات من مناطق صناعية إلى مناطق حرة إلى مدن صناعية وغيرها ويبقى الهدف دائماً واحد وهو خلق البنية التحتية المشجعة للاستثمار والصناعات على مختلف أنواعها (سويفي، البربري والطوخي، 2019).

وقد بدأت المدن الصناعية في السنوات الأولى من القرن العشرين في انكلترا والولايات المتحدة الأمريكية وإيطاليا وتطورت بعد الحرب العالمية الثانية نتيجة للتطور التكنولوجي والنمو الصناعي، وفي البلدان النامية أيضاً تستخدم التجمعات الصناعية كأداة في إنماء وتطوير الصناعات الصغيرة بهدف تحقيق اللامركزية الصناعية (سويفي، البربري والطوخي، 2019).

وفي فلسطين سعت الحكومة لخلق مناخ استثماري منافس يهدف لجذب الاستثمارات الصناعية ويخلق فرص عمل جديدة من خلال تقديمها لمجموعة من الحوافز والخدمات للمساهمة في التنمية وبناء الاقتصاد "الوطني الفلسطيني".

وتم استحداث الهيئة العامة للمدن الصناعية كجسم تنظيمي إداري على المدن والتجمعات الصناعية، وتم إقرار مجموعة من القوانين لشرعنة هذه المناطق الصناعية وتقديم كل ما يلزم لاستمراريتها ولضمان مواءمتها مع الهدف من إنشائها تم إنشاء عدة مدن صناعية في فلسطين.

وبالرغم من الكم الهائل من المعوقات التي يفرضها الاحتلال - من اغلاقات متكررة، تدمير البنية التحتية، والفصل بين أجزاء الوطن والتي قد تحول دون إمكانية قيام المدن الصناعية بالدور المنوط فيها، إلا أن للاستثمار في فلسطين عدة مميزات قد تكون عامل جذب للمستثمرين أهمها:

1. موقع فلسطين الاستراتيجي، والقرب من سوق الشرق الأوسط وسوق الاتحاد الأوروبي.
2. البنية التحتية بالموصفات العالمية.
3. أولوية للدخول للمنتج الفلسطيني لأسواق عدة دول.
4. يدير المناطق الصناعية القطاع الخاص للمحافظة على فعاليتها.
5. تنظمها وتشرف عليها الهيئة العامة للمدن الصناعية وهي مؤسسة مستقلة وهي النافذة الاستثمارية الموحدة والمنظمة بموجب قانون المدن الصناعية لمنع البيروقراطية.

تعتبر المدن الصناعيّة من أهم المشاريع الاقتصاديّة أو الأفكار التي تتفّذها الدولة بهدف تطوير القطاع الصناعيّ فيها بشكلٍ خاصٍ، ومعالجة المشاكل الاجتماعيّة والاقتصاديّة بشكلٍ عام. فالمدن الصناعية هي منطقة مخصصة ومُخطط لها لغرض التنمية الصناعية تساعد على دفع عجلة اقتصاد الدولة من خلال تطوير القطاع الاقتصادي عن طريق تعزيز حجم الاستثمار وذلك بتوفير البيئة الجاذبة للاستثمار وفتح هذا الباب للتصدير للأسواق الخارجية، كذلك تعزيز وتوفير فرص العمل، وتغيير الأسلوب الاستثماري الصناعي من الورش الصغيرة إلى الاستثمار الذي يقوم على جلب الأيدي العاملة المختصة (لرباع، 2017).

وقد وضعت منظمة الأمم للتنمية الصناعية (UNIDO) تعريفاً جامعاً وموحداً للمناطق الصناعية (Industrial Estate) حيث عرفتها بأنها قطعة يتم تطويرها بالشراكة بين الحكومة والقطاع

الخاص(المستثمر)، وفقاً لخطة شاملة تشمل توفير الخدمات الأساسية من: مياه، كهرباء، صرف صحي، مواصلات، اتصالات، لتعلب دوراً أساسياً في التنمية الاقتصادية نتيجة لمساهمتها في توفير فرص العمل (التشغيل)، وزيادة الناتج المحلي الإجمالي، وزيادة في التصدير، وتشكل المدن الصناعية رافعة اقتصادية للعديد من الدول (سويقي، البربري والطوخي، 2019).

ومن الأمثلة على الدول التي تعتمد في اقتصادها على استثمارات المدن الصناعية الآتي (لرباع، 2017):

1. تركيا، زاد عدد المدن الصناعية فيها من 12 مدينة في العام 1980 الي 120 في العام 2009م، لتضم أكثر من 880 ألف عامل.

2. تايلند، أنشأت 27 مدينة صناعية بقيمة استثمارية تصل إلى 21 مليار دولار.

3. فيتنام تحوي 71 منطقة صناعية وتشغل ما يقارب 22% من القوى العاملة.

4. المغرب ارتفعت نسبة التصدير فيه من 1.2% إلى 24% من العام 1969 للعام 1994م،

والصناعات التي دفعت بعجلة التصدير بها جميعها يتم إنتاجها في المناطق الصناعية. (عطيان،

(2018)

وتكمن دوافع الدول في تشجيع إنشاء المدن والمناطق الصناعية لعدة أسباب أهمها: الدافع التطويري، بهدف تطوير وتحسين مستوى الصناعة في منطقة معينة، وآخر ترويجي، لتشجيع إنشاء صناعات جديدة وتطوير القائم منها، ودفعت ثالث يمكن التعبير عنه بتجميع الصناعات المشتتة، ويقصد به توفير مناطق صناعية للمشاريع التي تواجه صعوبات في التوسع لا سيما الصغيرة والمتوسطة منها، وبالنهاية سيتم تشجيع أصحاب المنشآت الصناعية للخروج من المناطق الجغرافية السكنية والتمركز في مناطق محددة لممارسة هذه

النشاطات الصناعية مما يعزز أيضا ويساعد في فصل المناطق الصناعية عن السكنية الذي بشكل أو بآخر له أهمية عظمى بعيداً عن الجانب الاقتصادي لا سيما بيئياً. (هنطش، 2013)

وبدورها الدولة، ولغايات تشجيع هذا النوع من الاستثمار ولتحفيز المستثمرين على توطين استثماراتهم في المدن الصناعية تقوم بتقديم حزمة من الحوافز للمستثمرين، تم النص عليها في القوانين الناظمة للمدن الصناعية وقوانين تشجيع الاستثمار استناداً لمعايير دولية، على سبيل المثال ورد في قانون المدن الصناعية والمناطق الحرة رقم 10 لسنة 1998، وقانون تشجيع الاستثمار رقم 1 لسنة 1998م وتعديلاته حزم الحوافز التي تمنح الدولة للمستثمرين، وآلية منحها ونسبة الإعفاءات بالنظر لنوع المشاريع كالإعفاءات من الضرائب ورسوم الاستيراد والتصدير، أيضا الإعفاءات التي تمنح للمشاريع التي تحقق النفع العام كمشاريع الطاقة أو المشاريع التي تحتاج لدعم مثل المشاريع الزراعية، وتختلف الحوافز المقدمة تبعاً لطبيعة المنطقة ونوعها والهدف من إنشائها والموقع الجغرافي.

2.5.1 نشأة وتاريخ المدن الصناعية في فلسطين

وفي فلسطين تم التفكير في إقامة المدن الصناعية والمناطق الصناعية الحرة بمجرد تسلم السلطة للأراضي الفلسطينية بعد توقيع اتفاقية أوسلو، حيث أن البنية التحتية في فلسطين بعد ثلاثين عام من الاحتلال الإسرائيلي كانت في وضع متدهور لا يسمح أبداً بتشجيع الاستثمار لتحقيق التنمية الاقتصادية المطلوبة وكان الحل هو إقامة المدن الصناعية التي تبنى على مساحة جغرافية محدودة يتم فيها تطوير البنية التحتية لتنافس مثيلاتها في العالم المتطور بما يشجع جذب الاستثمار والمستثمرين وبالتالي تحقيق تنمية اقتصادية في فلسطين. (وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية)

وقد تبلورت فكرة تخصيص مناطق معينة محدودة جغرافياً والبدء بتطوير خدمات مميزة للبنية التحتية فيها في نفس الوقت الذي بدأ العمل فيه لإنجاز وتمير بعض التشريعات المهمة والمتعلقة في مجال الاستثمار.

ولأجل تطوير برنامج المدن الصناعية والمناطق الصناعية الحرة وتنظيمها إدارياً فقد تم إنشاء دائرة مختصة بمتابعة برنامج المناطق الصناعية تابع لوزارة الصناعة حسب ما كانت تسمى في العام 1996م، ثم تم تحويلها لهيئة تسمى الهيئة العامة للمدن الصناعية والمناطق الصناعية الحرة وذلك بموجب قانون المدن الصناعية رقم 10 لسنة 1998 لتقوم بالإشراف القانوني والإداري والفني على المشاريع ووضع الخطط والاستراتيجيات والسياسات اللازمة للوصول للهدف المطلوب بهدف تعزيز الاقتصاد الكلي في فلسطين.

وتعمل الهيئة العامة للمدن الصناعية بمبدأ النافذة الاستثمارية الموحدة مع المستثمر وتشرف كذلك على التنفيذ من نواحي متعددة (تسويقية، مالية، فنية، تشغيلية إلخ).

وللهيئة الدور الأساسي في تنظيم والإشراف على المدن الصناعية من خلال خلق مناخ استثماري منافس يهدف لجذب الاستثمارات الصناعية إلى فلسطين بهدف خلق فرص عمل جديدة من خلال مجموعة من الحوافز والخدمات لجذب الاستثمار في سبيل توفير بيئة استثمارية فريدة من نوعها ومتطورة للمناطق الصناعية للمساهمة في التنمية وبناء الاقتصاد "الوطني الفلسطيني".

وقد تم وضع الإطار القانوني اللازم لإنشاء الهيئة وكذلك الحوافز الاستثمارية المشجعة للاستثمار في هذه المدن والمناطق بموجب قانون المدن الصناعية والمناطق الحرة رقم 98/10 حيث تم توقيعه في عهد الرئيس: ياسر عرفات في 1998/11/2م، ثم تبعه مجموعة من القوانين الاقتصادية كقانون تشجيع الاستثمار والقوانين الضريبية، بهدف تنشيط الحركة الاقتصادية، وبدعم من الجهات المانحة والمؤسسات

الدولية، وبموجب إبرام عدة اتفاقيات تم إنشاء عدة مدن صناعية في فلسطين أهمها الآتي (وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية):

1. منطقة غزة الصناعية.
2. منطقة جنين الصناعية.
3. منطقة أريحا الصناعية الزراعية.
4. منطقة بيت لحم الصناعية.
5. منطقة ترقوميا الصناعية (قيد الإنشاء).

2.5.2 أهمية المدن والمناطق الصناعية والحوافز المقدمة من الحكومة لهذه المناطق

تكمن أهمية وجود المدن والمناطق الصناعية في أثرها على القطاع الاقتصادي بالدرجة الأولى لكن هناك العديد من الأهداف التي تسعى الدول لتحقيقها بدعمها لإنشاء وتطوير المدن الصناعية أهمها:

أولاً: جذب المستثمرين المحليين والأجانب من خلال حزمة الحوافز والخدمات المقدمة.

تهيئة المدن الصناعية وتجهيزها بالبنى التحتية اللازمة وتقديم الحوافز والخدمات من أهم أسباب جذب المستثمرين المحليين والأجانب، ونذكر على سبيل المثال مدينة جنن الصناعية فقد حظيت باهتمام الحكومية الألمانية التي وفرت خدمات البنية التحتية الخارجية للمنطقة، كما تم توقيع عقد امتياز مع الشركة التركية توب بيس (TOB - BIS)، لإدارة وتشغيل المنطقة، وتوفير البنية التحتية الداخلية. (عطيان، 2018)

ثانياً: الأثر الاجتماعي بتخفيف نسبة البطالة واستيعاب القوى العاملة وتوفير فرص العمل.

وجود المدن والمناطق الصناعية له أثره في استيعاب القوى العاملة من الأمثلة على ذلك مدينة بيت لحم الصناعية التي استوعبت حتى العام 2018 ما يقارب 350-400 عامل ومن المتوقع أن تعمل على خلق 1500 فرصة عمل حين اكتمالها.

ثالثاً: الأهمية البيئية بفصل التجمعات السكنية عن الصناعية الأمر الذي يساهم في خفض التلوث البيئي ويمكن الوصول لهذه الغاية من خلال التزام الدول بالأسس والمعايير البيئية لتخطيط المدن المناطق الصناعية قبل إنشاءها وتظافر الجهود بين الدولة والمستثمر لضمان عدم الحياض عن المخططات البيئية، عن طريق رزمة من التدخلات التي تقع على عاتق الدولة والمستثمر على النحو الآتي:

1. إنشاء محطات الرصد البيئي للمناطق الصناعية.
2. وضع حوافز إضافية للشركات والمستثمرين التي تتحمل مسؤولياتها البيئية وفرض رسوم وضرائب وعقوبات على الشركات المخالفة (جميع عقود الامتياز الموقعة مع المستثمرين في فلسطين تتضمن نصوص بهذا الشأن).
3. حظر الأنشطة الغير مرغوب بها بيئياً.
4. تشجيع الشركات والمستثمرين باستخدام المواد القابلة لإعادة الاستخدام والتدوير في مدخلاتها الصناعية وان تكون منتجاتها قابلة لإعادة التدوير. (المبروك)

رابعاً: المساهمة في تلبية احتياجات المجتمع وتنمية الصادرات من مختلف السلع بجودة عالية.

خامساً: دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصناعية وتحقيق التكامل الصناعي فيما بينها.

سادساً: الحد من الانتشار العشوائي للأنشطة الصناعية.

2.5.3 المدن الصناعية القائمة في فلسطين

يعتمد نجاح المناطق الصناعية في تحقيق أهدافها على عدة عوامل أهمها توفير البيئة الاستثمارية المشجعة والتشريعية والقانونية التي تمنح الحوافز وتشجع وجودها، تتميز فلسطين بمنحها العديد من المزايا الاستثمارية والأفضليات والامتيازات للمستثمرين، وتسعى إلى توفير التسهيلات اللازمة للاستثمار في المدن الصناعية والمناطق الصناعية الحرة (موسى، 2016).

ومن أهم المزايا التي تقدمها فلسطين للمستثمرين في المدن والمناطق الصناعية الواردة والمحددة في قانون المدن والمناطق الصناعية الحرة 1998/10، الآتي: (موسى، 2016)

1. إعفاء من الرسوم الجمركية/ فقد نصت المادة (38) من القانون على أن تعفى من الرسوم الجمركية وغيرها من الرسوم الملحقة بها ورخص استيراد البضائع والمواد والآلات ورسوم النقل المستوردة من الخارج لداخل المنطقة الصناعية لغرض استخدامها داخل المنطقة أو في أي مشروع صناعي فيها.
2. إعفاء المنتجات الموردة من الرسوم والضرائب/ بموجب المادة (39) يتم إعفاء المنتجات المحلية الموردة من داخل الدولة للمنطقة الصناعية من الرسوم والضرائب المقررة.
3. إعفاء المنتجات المصدرة/ بموجب المادة (40) من القانون يتم إعفاء المنتجات المصنعة داخل المدن الصناعية والمصدرة للخارج من الضرائب.
4. التسهيلات الممنوحة على ضريبة الدخل. (قانون رقم 10 لسنة 1998)
5. وقد صدرت قرارات عدة عن مجلس الوزراء بعقد حزم حوافز للمشاريع الاستثمارية على اختلاف أنواعها، أهمها قرار مجلس الوزراء رقم (8) لسنة 2017م، حول نظام عقد حزمة حوافز للمشاريع في المدن الصناعية والمناطق الحرة وشمل ما يلي:

6. التخفيض للحافز الضريبي لمدة ثلاث سنوات إضافية على مدة الخمس سنوات المحددة في القانون للمشاريع الجديدة أو لتطوير مشاريع لم تستند من الحوافز قبل عملية التسجيل.
7. التخفيض للحافز الضريبي لمدة ثلاث سنوات إضافية على نفس الشريحة التي يخضع لها المشروع وقت التشغيل بعد الانتقال، للمشاريع المستفيدة من حوافز القانون، ولم تستند من برامج المنح قبل عملية النقل، وتنقل نشاطها إلى منطقة تقع ضمن نطاق المناطق المعتمدة.
8. التخفيض للحافز الضريبي لمدة ثلاث سنوات إضافية على مدة الخمس سنوات المنصوص عليها ضمن القانون للمشاريع الجديدة، أو التي تتم ضمن معايير تطوير مشروع قائم، والتي استفادت من برامج المنح قبل عملية التسجيل، ويتم تنفيذها ضمن نطاق المناطق المعتمدة.
9. معاملة القروض الميسرة التي تمنحها مؤسسات التمويل والبنوك لتمويل المشاريع ضمن المناطق الصناعية المعتمدة، معاملة القروض الممنوحة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، وفقاً لأحكام قانون ضريبة الدخل.

2.5.4 مدينة أريحا الصناعية الزراعية (JAIP)

يعتبر مشروع مدينة أريحا الصناعية الزراعية واحداً من أهم البرامج التي بادرت الحكومة اليابانية لإنشائها في محافظة أريحا والأغوار ضمن ما يعرف باسم "ممر السلام والازدهار"؛ حيث يركز المشروع على الصناعات الزراعية والصناعات الغذائية والصناعات ذات العلاقة. وتحتوي المنطقة على كافة الخدمات البنية التحتية الداخلية والخارجية.

وتتمثل مهمة المطور JAIP CO بتطوير وإدارة وتشغيل منطقة أريحا الصناعية الزراعية تحت إشراف الهيئة العامة للمدن الصناعية والمناطق الحرة، يعتبر مشروع المدينة الصناعية الزراعية في أريحا JAIP أحد

الروافد الأساسية للاقتصاد الفلسطيني؛ حيث أنه من المتوقع أن يساهم في رفع الناتج القومي المحلي؛ وسيساعد على دعم الزراعة في الغور بشكل كبير، من خلال دعم المزارعين باستيعاب منتجاتهم ومحاصيلهم، وكذلك تعزيز قدراتهم الفنية، من خلال توفير دعم وتدريب من الجانب الياباني لهذا الغرض وقد وقعت اتفاقية تنفيذها عام 2006 وقد أنشأت بدعم مقدم من الحكومة اليابانية حيث تم إنشاء برنامج الشراكة الاستثمارية للتنمية الإقليمية والتشغيل (PRIDE) كبرنامج مالي داخل الهيئة العامة للمدن الصناعية والمناطق الصناعية الحرة (PIEFZA) ، مخصص فقط لدعم المستثمرين في منطقة أريحا الصناعية والزراعية (JAIP).

المطور:

منحت هيئة المدن الصناعية والمناطق الحرة "شركة أريحا لتطوير وإدارة وتشغيل المنطقة الزراعية الصناعية المساهمة الخصوصية المحدودة"، والمسجلة لدى مراقب الشركات في وزارة الاقتصاد الوطني، وعنوانها "المدينة الزراعية الصناعية" في أريحا؛ ويمثلها بالتوقيع رئيس مجلس إدارتها؛ وهو الطرف المؤهل المسجل الذي تم توقيع عقد الامتياز معه بموجب القانون ليقوم بتطوير وبتشغيل وإدارة مدينة صناعية.

المشاريع والأعمال في المنطقة:

1. أعمال البنية التحتية.
2. محطة الكهرباء.
3. المبنى الإداري والسور الخارجي
4. محطة المعالجة

2.5.5 مدينة بيت لحم الصناعية (BIE)

يقع مشروع مدينة بيت لحم الصناعية على بعد 10 كم من مركز مدينة بيت لحم - وبالتحديد على أراضي قرية هندازة، والمشروع يعكس حالة من الشراكة الفرنسية الفلسطينية ويهدف إلى تعزيز القطاع الاقتصادي بشكل كبير في فلسطين.

وكون مدينة بيت لحم من أهم المدن الصناعية في دولة فلسطين من خال موقعها الاستراتيجي، الأمر الذي بلور فكرة إنشاء المدينة نتيجة توقيع بروتوكول المنحة الفرنسية في حزيران عام 2008 بين فخامة رئيس دولة فلسطين محمود عباس وفخامة الرئيس الفرنسي نيكولا ساركوزي.

يهدف مشروع مدينة بيت لحم الصناعية إلى خلق بيئة استثمارية منافسة وجاذبة للاستثمارات المحلية والأجنبية، بالإضافة إلى تنظيم قطاع الصناعة وتخفيض تكاليف الاستثمار، وتماشيا مع خطة الحكومة الفلسطينية للتنمية والحد من معدلات البطالة يهدف المشروع إلى خلق العديد من فرص العمل المباشرة وغير المباشرة بالإضافة إلى زيادة حجم الصادرات الفلسطينية. (الهيئة العامة للمدن الصناعية والمناطق الصناعية الحرة)

المطور:

تم التعاقد مع شركة تطوير مدينة بيت لحم الصناعية متعددة التخصصات وهي شركة خاصة فلسطينية فرنسية بهدف إنشاء عناصر البنية التحتية الداخلية، بالإضافة إلى إدارة وتشغيل

مدينة بيت لحم الصناعية وبإشراف الهيئة العامة للمدن الصناعية وبمنح مقدمة من الحكومة الفرنسية من خال وكالة التنمية الفرنسية AFD

المشاريع والانجازات:

1. محطة كهرباء رئيسية لتزويد المنطقة بالكهرباء.
2. خط كهرباء ناقل لتغذية المحطة.
3. الشروع في إنشاء وحدة معالجة مؤقتة وجاري العمل على اختيار الشركة الموردة لوحدة المعالجة.
4. إنشاء خزان مياه بسعة 500 متر مكعب لسد احتياجات المنطقة من المياه.
5. افتتاح أول مقر لشركة شنايدر اليكترىك في المنطقة الصناعية وعقد دورات تأهيل للمهندسين للعمل فيها. (هيئة تشجيع الاستثمار)

2.6 ثانيا: الدراسات السابقة

2.6.1 الدراسات العربية

1. دراسة (ابوزعير، 2020)، " متطلبات استدامة الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية وعلاقتها بممارسة عمداء الكليات للتخطيط الاستراتيجي"

هدفت الدراسة للتعرف إلى متطلبات استدامة الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية وعلاقتها بممارسة عمداء الكليات للتخطيط الاستراتيجي، ولتحقيق ذلك اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، بتطبيق استبانتيين (متطلبات الميزة التنافسية - ممارسة التخطيط الاستراتيجي) على عينة مكونة من (145) عضو هيئة تدريس من الجامعات الفلسطينية (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية)، وقد أظهرت النتائج أن درجة التقدير الكلية لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد العينة كانت كبيرة عند وزن نسبي

(74.27%)، جاء خلالها مجال (التركيز على التنافس) في المرتبة الأولى، وأن درجة التقدير الكلية لممارسة عمداء الكليات للتخطيط الاستراتيجي كانت كبيرة جداً عند وزن نسبي (86.60%)، حيث جاء مجال (صياغة الرؤية والرسالة) في المرتبة الأولى، وبينما توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية ودرجة تقديرهم لممارسة عمداءهم للتخطيط الاستراتيجي، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.249). وأوصت الدراسة بضرورة تبني الإستراتيجية القائمة على أساس الموارد في المؤسسات؛ لأنها تعد من النظريات المهمة في تحقيق المزايا التنافسية.

2. دراسة (احمد وهدي، 2019) بعنوان " الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين

التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات التأمين بولاية شمال كردفان (مدينة الأبيض). وتمثلت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي: ما هو أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية؟ واعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل وصممت استبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيع عدد (61) استبانة واستردت منها (50) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (81.96%)، استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن المرونة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية. أهم توصيات الدراسة على شركات التأمين بولاية شمال كردفان (مدينة الأبيض) الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية للحصول على نقاط القوة التي تمكنها من تقليل عملياتها الوقائية للتفوق على المنافسين.

3. دراسة (دنيا، 2019) بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين اداء المجموعات الصناعية

دراسة حالة مجمع صيدال".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المجموعات الصناعية، من خلال اختيار مجمع صيدال كنموذج للدراسة لتوضيح أهمية تبني المجمع لمفهوم التخطيط الإستراتيجي فكرياً وممارسة في عملياته وعلاقة ذلك بتحسين الأداء من خلال التركيز على أربعة أبعاد (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم) للكشف عن مواطن القوة والضعف في أدائه والعمليات التي تحتاج إلى التحسين. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها تحقيق مجمع صيدال لنتائج إيجابية في أدائه على مختلف المستويات نظير ممارسته للتخطيط الإستراتيجي بجميع مراحلها، كما خلصت الدراسة إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات والتي تهدف إلى زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الإستراتيجي كأحد المكونات الأساسية لنجاح المنظمات، وضرورة استمرار مجمع صيدال بتطبيقه وممارسته في جميع العمليات والأنشطة وبطريقة علمية تتماشى وتوجهه الإستراتيجي.

4. دراسة (مخناش، 2019) بعنوان " التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات

التأمين على الأضرار: دراسة حالة بعض شركات التأمين الجزائرية على الأضرار"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري من خلال بعديه التحليل الاستراتيجي للبيئة وتوافر عناصر التخطيط الاستراتيجي في بناء وخلق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة الأقل، التميز والابداع في بعض شركات التأمين الجزائرية على الأضرار ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم تصميم استبيان بحث لغرض الحصول على البيانات الأولية، تضمن ست وخمسون فقرة، وزعت على إطارات خمس شركات تأمين جزائرية على الأضرار. على ضوء ذلك تم جمع المعلومات

وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج Spss19 وذلك بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية منها المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وتحليل الانحدار البسيط وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة، طردية وقوية بين اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري من قبل شركات التأمين الجزائرية على الأضرار محل الدراسة وبين خلق الميزة التنافسية، كما وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري من طرف شركات التأمين الجزائرية على الأضرار محل الدراسة على بناء وخلق الميزة التنافسية، وأن اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري يساهم في بناء وخلق الميزة التنافسية في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار محل الدراسة.

5. دراسة (أبوسوار، 2019) بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي الثقافة

التنظيمية كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على شركة أو توباش المحدودة للسيارات)"

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي ومعرفة أثر الثقافة التنظيمية في توسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي وذلك بالتطبيق على شركة أو توباش المحدودة للسيارات الخرطوم، وتبعاً لموضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية من أفراد مجتمع الدراسة عن طريق اسلوب الحصر الشامل البالغ عددهم (130)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي كما اتضح وجود علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية لشركة أو توباش المحدودة للسيارات الخرطوم وكذلك وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي فضلاً عن وجود تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية) تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي . وبناء على تلك النتائج تم تقديم عدد من

التوصيات أهمها زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ومشاركة العاملين في وضع الأهداف الإستراتيجية والاهتمام أكثر بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة التهديدات وتجنبها أو الحد منها والعمل علي زيادة رفع مستوى الخدمات بفروع الشركة والتمسك بالثقافة التنظيمية السائدة وتقويتها بالشركة.

6. دراسة (شيلي، 2019) بعنوان " دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في

المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيدة"

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الإستراتيجي الذي تلعبه الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية. ولمعالجة هذا الموضوع تعرضت الدراسة في الجانب النظري لتحديد وتعريف مختلف المفاهيم المتعلقة بإستراتيجية الجودة الشاملة والتنمية المستدامة. كما تم التعرض إلى كيفية ترسيخ مبادئ ومفاهيم الجودة الشاملة في العمليات الإنتاجية، وكيفية اعتمادها كإستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. إضافة إلى ذلك تم التطرق إلى مختلف النماذج الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الخاصة بالجودة الشاملة والتي تعمل على التكيف مع الاعتبارات البيئية والاجتماعية والاقتصادية في إطار التنمية المستدامة. لنختم الدراسة النظرية بتسليط الضوء على أهم الأساليب التسببية المعنية بتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة والمستمدة من مواصفات الإيزو 0999 و 00999 والتي تبين علاقتها بالجودة الشاملة والفوائد الناتجة جراء تطبيقها من طرف المؤسسات. كما توصلت الدراسة إلى أن إستراتيجية الجودة الشاملة واعتمادها من طرف المؤسسة يؤدي إلى تحقيق التنمية المستدامة. كما تطرقت الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيدة إلى معرفة الدور الإستراتيجي للجودة الشاملة ومدى تبنيها لأبعاد التنمية المستدامة، من خلال الاستبيانات الموزعة على الإطارات الموجودة بالإدارة العليا للمؤسسة، حيث تم تحليلها بواسطة برنامج الحزم

الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" حيث تم التوصل في الدراسة الميدانية أن المؤسسة المينائية بسكيدة تعتمد على إستراتيجية الجودة الشاملة لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة.

7. دراسة (خبابة، 2019) بعنوان "دور المناطق الصناعية في تحقيق التنمية المستدامة في المنطقة

الأورومغربية : دراسة مقارنة بين فرنسا والجزائر"

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور المناطق الصناعية في تحقيق التنمية المستدامة في المنطقة الأورومغربية. وذلك من خلال إبراز المناطق الصناعية وأهم المؤشرات عند توطينها، ولهذا تعرضنا لمفهوم المناطق الصناعية والدور التنموي الذي تؤديه، والأهداف والغايات المنشودة من هذه المناطق وما توفره من مناخ وبيئة استثمارية مناسبة لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة: اقتصاديا-اجتماعيا بيئيا-سياسيا. ولهذا ارتأينا إلى إجراء دراسة لهذه المناطق في المنطقة الأورومغربية مع مقارنة بين المناطق الصناعية في كل من الجزائر فرنسا، بدراسة منطقة واحدة في كل بلد على حدة والإستراتيجية التنموية الاستشرافية المستدامة. خلصنا في نهاية الدراسة أن هناك اختلافات جوهرية بين السياستين الجزائرية والفرنسية في هذا المجال وعدم التنسيق بينهما إلا في حدود ضيقة جدا، رغم التوقيع على اتفاقية الشراكة الأورومتوسطية من جهة والقرب الجغرافي من جهة أخرى وعليه نقترح التنسيق والتكامل الاقتصادي بين دول منطقة الأورومغربية خدمة لمصلحة اقتصاديات وشعوب المنطقة.

8. دراسة (عربوة، 2019) بعنوان "دور إستراتيجيات الحد من التلوث الصناعي في تحقيق التنمية

الصناعية المستدامة: دراسة حالة المناطق الصناعية المسيلة برج بوعريج سطيف"

تهدف هذه الدراسة الى توضيح أهم الاستراتيجيات التي من الضروري اعتمادها للحد من التلوث الصناعي في المناطق الصناعية، وصعوبات تطبيقها على أرض الواقع وتوضيح الحلول المناسبة التي تساهم في تحقيق التنمية الصناعية المستدامة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من 87 مصنعا في قطاعات مختلفة في المسيلة وبرج بوعريج وسطيف، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة الى ان معظم المؤسسات تراعي الجانب البيئي عند وضع إستراتيجياتها ولكنها لا تنفذ كل إجراءات، وأوصت الدراسة على العمل على إنشاء دليل إرشادي للإدارة البيئية في المناطق الصناعية يهدف إلى تحسين الأداء البيئي والحد من آثار التلوث الصناعي على البيئة والسكان، الاعتماد على إستراتيجية التحفيز الحكومي من خلال الإعانات المالية والتسهيلات الجمركية بالنسبة للمؤسسات التي تستورد أجهزة حماية البيئة.

9. دراسة (رابح، 2018) بعنوان " تقييم إستراتيجيات تخطيط وتوطين المناطق الصناعية في ظل

ضوابط التنمية المستدامة"

هدفت هذه الدراسة إلى استراتيجيات تخطيط وتوطين المناطق الصناعية، وإبراز أهمية كفاءة وفعالية هذه الاستراتيجيات في تحسين تنافسية القطاع الصناعي في الدولتين موضع الدراسة، خاصة وأن هذا الموضوع يعتبر ذو أهمية من خلال ربط انعكاسات إستراتيجيات التخطيط المستدام وتوطين المناطق الصناعية بالبعد التنموي المستدام. استخدم الباحث كل من المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن في دراسته والتي توصل من خلالهما الى تواضع مساهمة القطاع الصناعي في الاقتصاد السعودي وتناقص نسبة مساهمة القطاع

الصناعي في الاقتصاد الجزائري، من جهة أخرى أكدت الدراسة على أن الجزائر لم تستطع الاستثمار في موقعها الاستراتيجي في قلب البحر الأبيض وتوسطها أهم الممرات المائية في العالم ونقطة اتصال بين قارتي أوروبا وإفريقيا، كما بينت الدراسة أن البيئة التشريعية والمؤسسية في الجزائر لا تساعد في تهيئة المناخ المناسب للتوطين الصناعي.

10.دراسة (العنزي، 2018) بعنوان "التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في

القطاع الخاص وفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030"

هدفت الدراسة الى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة لدى القطاع الخاص وفق رؤية المملكة 2030، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت اداة الدراسة هي المقابلة مع عينة قصدية من 15 قياديا ومسؤولا في مراكز قرار حكومي وقطاع خاص مختلفة، وكانت اهم نتائج الدراسة عدم فهم معظم المنشآت في القطاع الخاص لمبدأ التنمية المستدامة وقلة تأهيل العاملين في القطاع الخاص، وقلة الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق منطلقات التخطيط الاستراتيجي، وأوصت الدراسة على حث القطاع الخاص ومؤسساته على اعادة تحديث خطته الاستراتيجية، ورفع قدرة القطاع الخاص على استحداث مسارات تنموية من خلال تطويع التقنيات الحديثة والطاقة المتحولة.

11.دراسة (عثمان، 2017) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية".

هدفت الدراسة على اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بغرض وصف وتحليل الميزة التنافسية في شركات الاتصالات السودانية، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج كان من اهمها، ان شركات الاتصالات السودانية وضعت رؤية ورسالة واضحة لكل

الموظفين ووضعت اهداف استراتيجية محددة ومكتوبة لدى جميع العاملين والتي تعكس نجاح هذه الشركات في تحقيق اهدافها، وأوصى الباحث على الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي المتواصل لعملياتها المستقبلية بغرض الحصول على ميزة تنافسية تساعد على تحقيق اهدافها المستقبلية، والتخطيط الاستراتيجي يعد وسيلة مهمة تربط الادارات المختلفة في الشركات من خلال الالتفاف على الاهداف والاعراض التي تهدف اليها.

12.دراسة (يوسف، 2017) بعنوان "المناطق الصناعية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة

SP1BIS Djamaa دراسة حالة محطة الضخ 6 جامعة".

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على المناطق الصناعية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، وذلك من خلال ابراز اهم المؤشرات والأهداف الناجمة من إنشائها والدور التنموي الذي تؤديه وما توفره من بيئة استثمارية ومناخ لتحقيق الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية للتنمية المستدامة. وفي هذا السياق قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية على مستوى المنطقة الصناعية (محطة الضخ 1) في الجزائر؛ لمعرفة مدى مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة، واستخلص في نهاية الدراسة إلى أن هذه الاخيرة قد وفقت في بعض الجوانب الاجتماعية والاقتصادية، إلا أن ادائها يظل محدود لأنها لم تستوفي بعد وبشكل كامل متطلبات التنمية المستدامة وخاصة الجوانب المتعلقة بالبيئة.

13.دراسة (القريشي، 2017) بعنوان "المناطق الصناعية: دورها في التنمية الاقتصادية والتحديات

والمشكلات التي واجهتها".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على المناطق الصناعية في بعض الدول مع التركيز على التجربة الماليزية، وتحليل تأثيراتها في تعزيز عملية التنمية الاقتصادية من خلال جذب الاستثمارات الاجنبية، وخلق بيئة استثمارية منافسة وتوفير فرص العمل ونقل التكنولوجيا وتنمية الصادرات. وركز ايضا على تشخيص وتحليل المشكلات والمعوقات التي رافقت بعض تجارب البلدان في هذا المجال. من جهته استخدم الباحث منهجية وأسلوب التحليل الوصفي والاستعانة بالأدبيات الاقتصادية والتجارب العملية لبعض البلدان في مجال المناطق الصناعية، وبشكل خاص تجربة ماليزيا. واختتم البحث بتقديم أبرز الاستنتاجات والتي كان أهمها أنه من أهم العوامل التي تساعد في نجاح المناطق الصناعية، توفر الدعم الحكومي بالإضافة لتوفير الدعم المالي والتمويل الميسر وتوفير الخدمات الأساسية والبنى التحتية مثل الماء والكهرباء والمواد الخام وخدمات تسويق المنتج، ومن المهم أيضا ملائمة برامج المناطق الصناعية لإستراتيجية الدولة ومدى فاعلية تنفيذ وإدارة هذه البرامج.

14.دراسة (محمود والحارث، 2017) بعنوان "دراسة تحليلية لواقع الاستثمار في المدن الصناعية

السورية خلال الفترة 2004-2012"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على المدن الصناعية الأربعة في جمهورية سورية، ومعرفة حجم الإيرادات والنفقات لهذه المدن، بالإضافة لمعرفة عدد المشاريع المخصصة والمنفذة في هذه المدن الصناعية، وتوزيع المقاسم بين أنواع الصناعات المختلفة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وبعد دراسة البيانات وتحليلها تبين انخفاض عدد المشاريع المنفذة، والأثر

السليبي للأزمة الراهنة في سورية على كافة المؤشرات، وعدم وجود رؤية واضحة في المدن لتوزيع المقاسم حسب نوع الاستثمار، بالإضافة لعدم كفاية التسهيلات والخدمات المقدمة للمستثمرين وخاصة التسهيلات التمويلية مع عدم وجود خطة استثمارية فاعلة ورؤية واضحة لتفعيل الاستثمار على الرغم من توفر المواد الأولية.

15.دراسة (الدوسري، 2016) بعنوان " التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في

مصانع مياه الشرب المعبأة بالمملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة الى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مصانع مياه الشرب المعبأة بالمملكة العربية السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين في مصانع مياه الشرب المعبأة وعددهم الإجمالي (160) فرداً، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج أن المعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مصانع مياه الشرب المعبأة بالمملكة العربية السعودية بدرجة مرتفعة هي : غياب التخطيط الاستراتيجي، وشدة المنافسة في مجال صناعة مياه الشرب المعبأة، وقلة الإمكانيات الفنية اللازمة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي، وضعف قناعة الإدارة العليا بدور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، وأوصى الباحث على دعم وتعزيز قدرة شركات مياه الشرب المعبأة في المملكة على استخدام التخطيط الاستراتيجي في تحقيق ميزات تنافسية على المستوى الداخلي والخارجي. والسماح لشركات مياه الشرب المعبأة بتصدير جزء من إنتاجها لتمكينها من تحقيق الميزات التنافسية على المستوى الخارجي.

16.دراسة (الرشيدي، 2016) بعنوان "دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة

في الجامعات السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر خصائص الإدارة الإستراتيجية في جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية، والتعرف على ملامح التنمية الإدارية المستدامة المتحققة في جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية، تكون مجتمع هذه الدراسة من العاملين في جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية وقد بلغ عددهم (402)، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وذلك بأسلوبيه: الارتباطي، والمقارن، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة الى انه تتوفر خصائص الإدارة الإستراتيجية في الجامعتين وخصائص التنمية المستدامة فيها ايضا، وان الادارة الاستراتيجية لها دور ايجابي في تحقيق التنمية المستدامة، وكانت أهم التوصيات الدراسة تتمثل في نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية بين العاملين بالجامعات السعودية من خلال الندوات وورش العمل والمنشورات والكتيبات، وتحديث الخطط الإستراتيجية بالجامعات السعودية وتضمينها لمبادئ الاستدامة، التركيز على التفكير الإستراتيجي بالإضافة إلى أنظمة إستراتيجية مناسبة طويلة المدى وذلك للمساعدة على تحقيق نماذج تنموية تتوافق مع اتجاه التنمية المستدامة.

1. دراسة (Mulyaningsih, Danial, Komariah, Firdausijah, & Yuniarti, 2020)

بعنوان " The effect of strategic planning on competitive advantages of small and medium enterprises " أثر التخطيط الاستراتيجي على المزايا التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة"

هدفت هذه الدراسة الى تحديد حجم تأثير التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة، تستخدم هذه الدراسة نهجًا كميًا، مع تصميم مسح توضيحي يشرح ويصف مستوى تأثير التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة في سوكابومي، إندونيسيا. باستخدام تحليل البيانات لنمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، تشير نتائج الدراسة إلى وجود تأثير كبير للتخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة في سوكابومي، إندونيسيا.

2. دراسة (George, Walker, & Monster, 2019) بعنوان " Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis "

هل " Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis "

التخطيط الاستراتيجي يحسن الأداء التنظيمي؟ تحليل ميتا"

تتناولت هذه المقالة تحليلًا لـ 87 ارتباطًا من 31 دراسة تجريبية وتساءلت هل يحسن التخطيط الاستراتيجي الأداء التنظيمي؟ يكشف التحليل التلوي للتأثيرات العشوائية أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي ومتوسط وهام على الأداء التنظيمي. يشير تحليل الانحدار إلى أن التأثير الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي يكون أقوى عندما يتم قياس الأداء على أنه فعالية وعندما يتم قياس التخطيط الاستراتيجي كتخطيط استراتيجي رسمي. يسري هذا التأثير عبر القطاعات (الخاصة والعامّة).

3. دراسة (Teixeira & Junior, 2019) بعنوان " How to make strategic planning for corporate sustainability?"

" كيف يتم التخطيط الاستراتيجي لاستدامة الشركات؟"

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على قدرة التخطيط الاستراتيجي على دمج الاستدامة في عملية تطوير المنتجات، واستخدم الباحثان نموذج (PEPDIPS) من اجل التعرف على مدى قدرة التخطيط الاستراتيجي على تحقيق الاستدامة في تطوير المنتجات في مصنعين لصناعة الملابس في البرازيل، وقد توصلت الدراسة الى ان التخطيط الاستراتيجي (العمليات، التحفيز، الاستراتيجية، والشراكة) قادر على تحقيق الاستدامة في عمليات الانتاج، وأوصت الدراسة تطوير الدراسات في هذا المجال وتطوير نماذج تخطيط استراتيجي جديدة.

4. دراسة (Haseeb, Hussain, Kot, Androniceanu, & Jermisittiparsert, 2019) بعنوان " Role of Social and Technological Challenges in Achieving a Sustainable Competitive Advantage and Sustainable Business Performance"

وَأداء أعمال مستدام" دور التحديات الاجتماعية والتكنولوجية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

هدفت هذه الدراسة الى دراسة أدوار التحديات الاجتماعية والتكنولوجية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وأداء أعمال مستدام. لتحقيق هذا الهدف، تم جمع بيانات مباشرة من الشركات الماليزية الصغيرة والمتوسطة. وتم تفضيل آراء الموظفين الإداريين في هذه الشركات الصغيرة والمتوسطة فيما يتعلق بأدوار التحديات الاجتماعية والتكنولوجية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وأداء أعمال مستدام. تم إجراء مسح عبر البريد الإلكتروني لجمع البيانات. تم توزيع ما مجموعه 500 استبيان على الموظفين الإداريين في الشركات

الصغيرة والمتوسطة، كشفت نتائج الدراسة أن التحديات الاجتماعية والتكنولوجية لعبت أدواراً رئيسية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة وأداء الأعمال المستدام. علاوة على ذلك، كان التوافق الاستراتيجي عاملاً رئيسياً في عكس الأدوار الإيجابية للعوامل الاجتماعية والتكنولوجية في الميزة التنافسية المستدامة. تعتبر نتائج الدراسة مفيدة للممارسين وستسمح لاستراتيجياتهم بأن تعكس مزايا تنافسية مستدامة وأداء أعمال مستدام.

5. دراسة (Pop, Hahn, & Radulescu, 2018) بعنوان " Sustainable development "

as a source of competitive advantage: An empirical research study in

"museums" " التنمية المستدامة كمصدر للميزة التنافسية: دراسة بحثية تجريبية في المتاحف".

تهدف هذه الدراسة الى تحليل ما إذا كانت التنمية المستدامة، وتحت أي ظروف، يمكن أن تكون فرصة وليست تهديداً للمنظمات. على وجه الخصوص، يركز البحث على التحقيق في الصلة المحتملة بين التنمية المستدامة والقدرة التنافسية للمتاحف. من أجل تحقيق هذا الهدف، وبعد دراسة متعمقة للأدب، قام الباحثين بتوزيع وجمع استطلاعات من 87 متحفاً من مختلف الأحجام والأنواع والأهمية من جميع مناطق الدولة الرومانية. تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان لاختبار الفرضيات الإحصائية. أشارت النتائج إلى أن الدعائم الاجتماعية والبيئية للاستدامة لها روابط إيجابية مع الأداء الاقتصادي للمتحف. وان متاحف يمكنها استخدام التنمية المستدامة لتحسين نتائجها الاقتصادية وتحقيق مستويات أعلى من القدرة التنافسية. لذلك، فإن نتائج هذه الدراسة مفيدة لجميع المنظمات التي ترغب في تحديد كيفية تحويل التنمية المستدامة إلى أداة لتعزيز القدرة التنافسية.

6. دراسة (Elamin, 2018) بعنوان " The Mediating Role of Balanced Scorecard in the Relationship Between Strategic Planning and Competitive Advantage " الدور الوسيط لبطاقة الأداء المتوازن في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية"

هدفت هذه الدراسة الى إبراز الدور الوسيط لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوداني، وتعد هذه الدراسة ارتباطية واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، تشير نتائج تحليل الارتباط إلى وجود علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية للبنوك، وهي علاقة متسقة ومنطق عليها مع بعض الدراسات السابقة. كشفت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي له علاقة إحصائية وتأثير إيجابي على الميزة التنافسية للبنوك. وأخيرا قدمت الدراسة بعض التوصيات والمقترحات للبنوك والمؤسسات المالية والقطاع الاقتصادي من اهمها انه يجب أن تضع الإدارة التنفيذية للبنوك سياسات محددة من أجل توسيع مستوى اعتماد التخطيط الاستراتيجي لتحسين أدائها واكتساب ميزة تنافسية مستدامة، ويجب على البنوك استخدام التخطيط الاستراتيجي، كأداة إدارة استراتيجية لمعالجة الاستراتيجية طويلة الأجل المستقبلية من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

7. دراسة (Malekpour, Brown, de Haan, & Wong, 2017) بعنوان " Preparing for

disruptions: A diagnostic strategic planning intervention for

"sustainable development " الاستعداد للاضطرابات: تدخل التخطيط الاستراتيجي

التشخيصي للتنمية المستدامة"

تقترح هذه الدراسة نموذجًا يتضمن التدخل التشخيصي اعتبارًا واضحًا وانعكاسيًا للحواجز قصيرة

المدى والعوامل المعطلة طويلة المدى في عملية التخطيط الاستراتيجي، ويساعد في صياغة استراتيجيات

المواجهة المطلوبة.

تم اختبار التدخل في تخطيط البنية التحتية للمياه لواحدة من أكبر مناطق التجديد الحضري في

العالم في ملبورن، أستراليا. قدم هذا التطبيق التجريبي نتائج واعدة لمعالجة القصور في تنفيذ التنمية

المستدامة: فقد أنشأ منصة لمختلف مجموعات أصحاب المصلحة للمشاركة في مناقشات صريحة حول

مشاكلهم التي تواجههم، والتي غالبًا ما يكون لها أسباب وآثار عبر المنظمات؛ وسلطت الضوء على

الانعكاسية في عملية التخطيط الجارية؛ وساعدت على النظر في مجموعة كبيرة من أوجه عدم اليقين

المستقبلية لتوفير ظروف مواتية لاتخاذ قرارات أكثر قوة. علاوة على ذلك، قدم التدخل الذي تم تجربته دليلًا

تجريبيًا لدعم الخطاب الأكاديمي الذي يؤكد أن تحقيق البنية التحتية المستدامة لا يتعلق فقط بتطوير الحلول

التقنية، بل يتعلق أيضًا بتطوير العمليات والأدوات التي تدعم التبني الواسع النطاق والتنفيذ الناجح لتلك

الحلول.

8. دراسة (Wolf & Floyd, 2017) بعنوان "Strategic Planning Research:

"Toward a Theory-Driven Agenda" بحث التخطيط الاستراتيجي: نحو أجندة نظرية".

تهدف هذه الدراسة الى مراجعة أبحاث التخطيط الاستراتيجي التي أجريت على مدى أكثر من 30 عامًا وتتراوح من النموذج الكلاسيكي للتخطيط الاستراتيجي إلى العمل التجريبي الأخير على النتائج الوسيطة، مثل الحد من تحيز موقف المديرين وتنسيق نشاط الوحدة الفرعية. لم تستفد المراجعات السابقة من وجهات النظر الاجتماعية التي تطورت استجابة لنقد مينتزبرج للتخطيط، بما في ذلك البحث حول النشوء المخطط ونهج الإستراتيجية كممارسة. لتحفيز تجدد الاهتمام البحثي بالتخطيط الاستراتيجي، تعتمد هذه المراجعة بالتالي على مجموعة متنوعة من النظريات تتجاوز التصميم العقلاني وأساليب الطوارئ التي ميزت البحث في هذا المجال حتى منتصف التسعينيات. قام الباحثان بتطوير تصور واسع للتخطيط الاستراتيجي وتحديد فرص البحث المستقبلية لتحسين الفهم لكيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على النتائج التنظيمية. يتضمن إطار هذه الدراسة دور ممارسي التخطيط الاستراتيجي؛ الروتينيات والمعايير والإجراءات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي (الممارسات)؛ والأنشطة الملموسة للمخططين (التطبيق العملي).

9. دراسة (Awino, 2013) بعنوان "Strategic Planning and Competitive

"Advantage of ICT Small and Medium Enterprises in Kenya

الاستراتيجي والميزة التنافسية لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الصغيرة والمتوسطة في

كينيا"

تهدف هذه الدراسة الى بحث في دور التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الصغيرة والمتوسطة في كينيا. تساهم هذه الدراسة في معالجة الفجوات البحثية في

هذا المجال، وبالتالي استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة في كينيا. يتألف مجتمع الدراسة من 238 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من نيروبي وضواحيها، ومن الواضح أن هذا النوع من الابحاث من المرجح أن يولد مناقشات مفيدة حول دور التخطيط الاستراتيجي والأداء للشركات الصغيرة والمتوسطة. من الواضح أن رواد الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة لا يمكنهم تجاهل التخطيط الاستراتيجي لأن التغييرات المهمة في الميزة التنافسية هي نتيجة للتغيير أو التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي. قد يحتاج صانعو السياسات والأكاديميون إلى تلبية احتياجات القدرات للشركات الصغيرة والمتوسطة وتطوير نموذج تخطيط استراتيجي يعالج التحديات التي تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة في بيئة ديناميكية.

جدول رقم (2.1) ملخص الدراسات السابقة

الرقم	المؤلف	عنوان الدراسة	الهدف	المنهجية	اهم النتائج	الاستفادة من الدراسة
الدراسات العربية						
1	أبو زعيتر، 2020	متطلبات استدامة الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية وعلاقتها بممارسة عمداء الكليات للتخطيط الاستراتيجي	التعرف إلى متطلبات استدامة الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية وعلاقتها بممارسة عمداء الكليات للتخطيط الاستراتيجي	المنهج الوصفي التحليلي	درجة التقدير الكلية لممارسة عمداء الكليات للتخطيط الاستراتيجي كانت كبيرة جداً	التعرف على العلاقة ما بين الميزة التنافسية والتخطيط الاستراتيجي.
2	احمد وهدي، 2019	الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية	التعرف على الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية	المنهج الوصفي التحليلي	المرونة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية	التعرف على العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وأثرها على التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية.

3	دنيا، 2019	دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المجموعات صيدال الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال	التعرف على المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المجموعات الصناعية	المنهج الوصفي التحليلي	تقديم مجموعة من الاقتراحات والتي تهدف إلى زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي كأحد المكونات الأساسية لنجاح المنظمات.	التعرف على التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المجموعات الصناعية.
4	مخناش، 2019	التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار، دراسة حالة بعض شركات التأمين الجزائرية على الأضرار	التعرف على واقع اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري من خلال بعده التحليلي الاستراتيجي للبيئة وتوافر عناصر التخطيط الاستراتيجي	التحليلي الوصفي التحليلي	أن اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري يساهم في بناء وخلق الميزة التنافسية في شركات التأمين الجزائرية.	التعرف على التخطيط الاستراتيجي الذي يخلق فرصة الميزة التنافسية.
5	أبوسوار، 2019	اثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على شركة أو توباش المحدودة للسيارات)	التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي ومعرفة أثر الثقافة التنظيمية في توسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي	المنهج الوصفي التحليلي	وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية لشركة أو توباش المحدودة للسيارات الخرطوم	التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي.
6	شيلي، 2019	دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية	التعرف على إبراز الدور الإستراتيجي الذي تلعبه الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية.	المنهج الوصفي التحليلي	أن إستراتيجية الجودة الشاملة اعتمادا من طرف المؤسسة يؤدي إلى تحقيق التنمية المستدامة.	التعرف على العلاقة بين استراتيجية الجودة الشاملة والتنمية المستدامة.
7	خبابة، 2019	دور المناطق الصناعية في تحقيق التنمية المستدامة في المنطقة الأورومغربية: دراسة مقارنة بين فرنسا والجزائر	التعرف على تسليط الضوء على دور المناطق الصناعية في تحقيق التنمية المستدامة في المنطقة الأورومغربية.	المنهج الوصفي التحليلي	هناك اختلافات جوهرية بين السياساتيين الجزائريين والفرنسيين في هذا المجال وعدم التنسيق بينهما إلا في حدود ضيقة	التعرف على التنمية المستدامة ودور المناطق الصناعية في تحقيقها.

8	عربوة، 2019	التعرف على دور إستراتيجيات الحد من التلوث الصناعي في تحقيق التنمية الصناعية المستدامة: دراسة حالة المناطق الصناعية المسيلة بـرج بو عريج سطيف	التعرف على أهم الاستراتيجيات التي من الضروري اعتمادها للحد من التلوث الصناعي في المناطق الصناعية.	المصنوع الوصفي التحليلي	معظم المؤسسات تراعي الجانب البيئي عند وضع إستراتيجياتها ولكنها لا تنفذ كل إجراءات.	التعرف على استراتيجيات الحد من التلوث الصناعي ودوره في تحقيق التنمية الصناعية المستدامة.
9	رابع، 2018	تقييم إستراتيجيات تخطيط وتوطين المناطق الصناعية في ظل ضوابط التنمية المستدامة	التعرف على استراتيجيات تخطيط وتوطين المناطق الصناعية، وإبراز أهمية كفاءة وفعالية هذه الاستراتيجيات في تحسين تنافسية القطاع الصناعي.	المصنوع الوصفي التحليلي والمقارن	تواضع مساهمة القطاع الصناعي في الاقتصاد السعودي وتناقص نسبة مساهمة القطاع الصناعي في الاقتصاد الجزائري	التعرف على استراتيجيات تخطيط المناطق الصناعية في ظل ضوابط التنمية المستدامة.
10	العنزي، 2018	التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع الخاص وفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030	التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة لدى القطاع الخاص وفق رؤية المملكة 2030	المصنوع الوصفي التحليلي	عدم فهم معظم المنشآت في القطاع الخاص لمبدأ التنمية المستدامة وقلة تأهيل العاملين في القطاع الخاص.	التعرف على التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع الخاص.
11	عثمان، 2017	التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بغرض وصف وتحليل الميزة التنافسية في شركات الاتصالات السودانية.	التعرف على اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية	المصنوع الوصفي التحليلي	ان شركات الاتصالات السودانية وضعت رؤية ورسالة واضحة لكل الموظفين ووضعت اهداف استراتيجية محددة ومكتوبة لدى جميع العاملين والتي تعكس نجاح هذه الشركات.	التعرف على التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.
12	يوسف، 2017	المناطق الصناعية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة SP1BIS Djamaa دراسة حالة محطة الضخ 6 جامعة	التعرف على المناطق الصناعية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة.	المصنوع الوصفي التحليلي	التنمية المستدامة قد وفقت في بعض الجوانب الاجتماعية والاقتصادية، إلا أن ادائها يظل محدود لأنها لم تستوفي بعد وبشكل كامل	التعرف على أثر المناطق الصناعية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة.

	متطلبات التنمية المستدامة وخاصة الجوانب المتعلقة بالبيئة.					
13	القرشي، 2017	التعرف على المناطق الصناعية والتنمية الاقتصادية والتحديات والمشكلات التي واجهتها	التعرف على المناطق الصناعية في بعض الدول مع التركيز على التجربة الماليزية، وتحليل تأثيراتها في تعزيز عملية التنمية الاقتصادية.	المنهج الوصفي التحليلي	أن من أهم العوامل التي تساعد في نجاح المناطق الصناعية، توفر الدعم الحكومي بالإضافة لتوفير الدعم المالي والتمويل الميسر وتوفير الخدمات الأساسية والبنى التحتية مثل الماء والكهرباء.	التعرف على العلاقة بين المناطق الصناعية ودورها في التنمية الاقتصادية.
14	محمود والحارث، 2017	دراسة تحليلية لواقع الاستثمار في المدن الصناعية السورية خلال الفترة 2004-2012	التعرف على المدن الصناعية الأربعة في جمهورية سورية، ومعرفة حجم الإيرادات والنفقات لهذه المدن، بالإضافة لمعرفة عدد المشاريع المخصصة والمنفذة في هذه المدن الصناعية.	المنهج الوصفي التحليلي	انخفاض عدد المشاريع المنفذة، والأثر السلبي للأزمة الراهنة في سورية على كافة المؤشرات، وعدم وجود رؤية واضحة في المدن لتوزيع المقاسم حسب نوع الاستثمار.	التعرف على واقع الاستثمار في المدن الصناعية السورية.
15	الدوسري، 2016	التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في مصانع مياه الشرب المعبأة بالمملكة العربية السعودية	التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مصانع مياه الشرب المعبأة بالمملكة العربية السعودية	المنهج الوصفي التحليلي	المعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية هي: غياب التخطيط الاستراتيجي، وشدة المنافسة في مجال صناعة مياه الشرب المعبأة، وقلّة الإمكانيات الفنية اللازمة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي.	التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في مصانع مياه الشرب.
16	الرشدي، 2016	دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة في الجامعات السعودية	التعرف على مدى توفر خصائص الإدارة الاستراتيجية في	المنهج الوصفي	تتوفر خصائص الإدارة الاستراتيجية في الجامعات	التعرف على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية

والتنمية الإدارية المستدامة.	وخصائص التنمية المستدامة فيها ايضا، وان الادارة الاستراتيجية لها دور ايجابي في تحقيق التنمية المستدامة		جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية، والتعرف على ملامح التنمية الإدارية المستدامة المتحققة في جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية			
الدراسات الاجنبية						
التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميز التنافسية.	وجود تأثير كبير للتخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة في سوكابومي، إندونيسيا.	نهج كمي	التعرف على حجم تأثير التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة	أثر التخطيط الاستراتيجي على المزايا التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة	Mulyaningsih, Danial, Komariah, Firdausjah, & Yuniarti, 2020	1
التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي.	أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي ومتوسط وهام على الأداء التنظيمي.	المنهج الوصفي التحليلي	هل يحسن التخطيط الاستراتيجي الأداء التنظيمي؟	هل التخطيط الاستراتيجي يحسن الأداء التنظيمي؟ تحليل ميتا"	George, Walker,& Monster, 2019	2
التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والمستدامة الشركات.	ان التخطيط الاستراتيجي (العمليات، التحفيز، الاستراتيجية، والشراكة) قادر على تحقيق المستدامة في عمليات الانتاج	المنهج الوصفي التحليلي	التعرف على قدرة التخطيط الاستراتيجي على دمج المستدامة في عمليات تطوير المنتجات	كيف يتم التخطيط الاستراتيجي لاستدامة الشركات؟	Teixeira & Junior, 2019	3
التعرف على العلاقة بين التحديات الاجتماعية والتكنولوجية والميزة التنافسية.	أن التحديات الاجتماعية والتكنولوجية لعبت أدواراً رئيسية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة وأداء الأعمال المستدام	المنهج الوصفي التحليلي	التعرف على دراسة أدوار التحديات الاجتماعية والتكنولوجية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وأداء أعمال مستدام	دور التحديات الاجتماعية والتكنولوجية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وأداء أعمال مستدام	Haseeb, Hussain, Kot, Androniceanu, & Jermstipparsert, 2019	4

5	Pop, Hahn, & Radulescu, 2018	التنمية المستدامة كمصدر للميزة التنافسية: دراسة بحثية تجريبية في المتاحف	التعرف على الى تحليل ما إذا كانت التنمية المستدامة، وتحسنت أي ظروف، يمكن أن تكون فرصة وليست تهديدًا للمنظمات	المنهج الوصفي التحليلي	أن الدعائم الاجتماعية والبيئية للاستدامة لها روابط إيجابية مع الأداء الاقتصادي للمتحف.	التعرف على العلاقة بين التنمية المستدامة والميزة التنافسية.
6	Elamin, 2018	الدور الوسيط لبطاقة الأداء المتوازن في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية	إبراز الدور الوسيط لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوداني	المنهج الوصفي التحليلي	أن التخطيط الاستراتيجي له علاقة إحصائية وتأثير إيجابي على الميزة التنافسية للبنوك	التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية.
7	Malekpour, Brown, de Haan, & Wong, 2017	الاستعداد للاضطرابات: تدخل التخطيط الاستراتيجي التشخيصي للتنمية المستدامة	التعرف على للتدخل التشخيصي في العملية الجارية للتخطيط الاستراتيجي للبنية التحتية، كطريقة للكشف عن العوائق الخاصة بالسياق.	المنهج الوصفي التحليلي	أنشأ منصة لمختلف مجموعات أصحاب المصلحة للمشاركة في مناقشات صريحة حول مشاكلهم التي تواجههم، والتي غالبًا ما يكون لها أسباب وأثار عبر المنظمات؛ وسلطت الضوء على الانعكاسية في عملية التخطيط الجارية	التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة.
8	Wolf & Floyd, 2017	بحث التخطيط الاستراتيجي: نحو أجندة نظرية	مراجعة أبحاث التخطيط الاستراتيجي التي أجريت على مدى أكثر من 30 عامًا	المنهج الوصفي التحليلي	بتطوير تصور واسع للتخطيط الاستراتيجي وتحديد فرص البحث المستقبلية لتحسين الفهم لكيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على النتائج التنظيمية	التعرف على التخطيط الاستراتيجي.
9	Awino, 2013	التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية لشركات تكنولوجيا	التعرف على دور التخطيط	المنهج الوصفي التحليلي	معالجة الفجوات البحثية في هذا	التعرف على العلاقة بين

التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية.	المجال، وبالتالي استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة في كينيا	التحليلي	الاستراتيجية والميزة التنافسية لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الصغيرة والمتوسطة في كينيا.	المعلومات والاتصالات الصغيرة والمتوسطة في كينيا		
--	---	----------	--	---	--	--

2.6.3 التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات العربية السابقة مثل دراسة (أبوزعيتز، 2020) ودراسة (احمد وهدي، 2019) ودراسة (مخناش، 2019) ودراسة (عثمان، 2017) ودراسة (الدوسري، 2016) علاقة التخطيط الاستراتيجي بالميزة التنافسية ودور التخطيط في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، وتناولت دراسة (دنيا، 2019) ابعاد التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالاداء، اما دراسة (شيلي، 2019) ودراسة (العنزي، 2018) ودراسة (الرشيدي، 2016) فربطت ما بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة وكذلك دراسة (رابح، 2018) حيث ربطت ما بين استراتيجيات تخطيط المناطق الصناعية والتنمية المستدامة، اما دراسة (خبابة، 2019) ودراسة (عريوة، 2019) ودراسة (يوسف، 2017) ودراسة (الفريشي، 2017) فبحثت في واقع التنمية المستدامة في المدن الصناعية، وقامت دراسة (محمود والحارث، 2017) بدراسة واقع الاستثمار في المدن الصناعية.

اما الدراسات الأجنبية مثل دراسة (Mulyaningsih, Danial, Komariah, Firdausijah, & Yuniarti,) (2020) ودراسة (Elamin, 2018) ودراسة (Awino, 2013) فقد بحثت في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، ودراسة (George, Walker, & Monster, 2019) ودراسة (Wolf & Floyd, 2017) بحثت في دور التخطيط الاستراتيجي في الشركات، اما دراسة (Teixeira & Junior,)

والتنمية المستدامة، ودراسة (Pop, Hahn, & Radulescu, 2018) بحثت العلاقة ما بين الميزة التنافسية والتنافسية المستدامة. ودراسة (Haseeb, Hussain, Kot, Androniceanu, & Jermsittiparsert, 2019) ودراسة (Malekpour, Brown, de Haan, & Wong, 2017) فقد بحثت العلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي والتنافسية المستدامة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

1. محدودية الدراسات السابقة التي جمعت متغيرات الدراسة الحالية الثلاثة (ممارسات التخطيط

الاستراتيجي، الميزة التنافسية والتنمية المستدامة) في دراسة واحدة.

2. تعد هذه الدراسة من الدراسات النادرة على مستوى البيئة العربية عامة، والبيئة الفلسطينية خاصة -

في حدود علم الباحث- التي تناولت أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة في

المدن الصناعية في فلسطين، لذا فمن المؤمل أن تقدم هذه الدراسة إضافة علمية جديدة قد تسهم في

إثراء المكتبة العربية، بحيث تكون مخرجاتها مرجعاً للباحثين والمهتمين في مجال التخطيط

الاستراتيجي بشكل خاص، وفي مجال التنمية المستدامة بشكل عام، وستفتح المجال لبحوث أخرى

تتناول الموضوع نفسه ولكن بعناصر مختلفة.

كما تتميز هذه الدراسة بدراستها للميزة التنافسية كمتغير وسيط بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي

والتنمية المستدامة وهذا ما لم يتم في الدراسات السابقة على حد علم الباحث

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1.1 منهج الدراسة

قامت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة وذلك عن طريق تصميم استبيان يشمل متغيرات الدراسة كأداة لجمع البيانات ومن ثم فحص هذه البيانات وتحليلها على النحو التالي:

1. **المنهج الوصفي:** وذلك عن طريق جمع البيانات من مصادرها الثانوية كالكتب والمجالات والدراسات السابقة والابحاث وذلك لصياغة الإطار النظري للدراسة ولالقاء الضوء على متغيرات الدراسة بشكل واف.

2. **المنهج التحليلي:** وذلك عن طريق تصميم استبيان يشمل متغيرات الدراسة كأداة لجمع البيانات ومن ثم فحص هذه البيانات وتحليلها على النحو التالي:

- فحص صدق الاستبانة والاتساق الداخلي والخارجي لها باجراء اختبارات T-test و ANOVA باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS 23.
- اجراء التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية والمتغيرات المستقلة والتابعة باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري وأكبر واقل قيمة ودرجة التطبيق باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS 23.
- اختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي المتقدم Smart-PLS 3.7.

1.2 حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على الشركات الصناعية العاملة في المدن الصناعية (مدينة

أريحا الصناعية الزراعية (JAIP)، مدينة بيت لحم الصناعية (BIE)) والبالغ عددها (45) مصنعا بالإضافة الى الهيئة المشغلة والمطورة للمدن الصناعية في فلسطين.

2. الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة خلال العام 2020-2021

3. الحدود البشرية :: جميع العاملين الإداريين، المدراء ورؤساء الأقسام في كل من المصانع العاملة في المدن الصناعية بالإضافة الى الهيئة المشغلة والمطورة للمدن الصناعية في فلسطين.

3.1 مجتمع الدراسة

. جميع العاملين الإداريين، المدراء ورؤساء الأقسام في كل من المصانع العاملة في المدن الصناعية بالإضافة الى الهيئة المشغلة والمطورة للمدن الصناعية والبالغ عددهم (183) فردا (PCBS, 2021).

3.2 عينة الدراسة

تم استخدام العينة العشوائية البسيطة من اجل اختيار عينة الدراسة وقد بلغت (127) فردا حسب جداول (Sakaran, 2003) "ملحق رقم (1)".

3.3 أداة الدراسة

استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، وقد قام بصياغتها كأداة لجمع بيانات الدراسة، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وأهدافها، ومجالاتها، وتطبيقاتها، والعمل بها.

2. مراجعة الأبحاث والدراسات ذات العلاقة بعنوان الدراسة.

وقد تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء:

القسم الأول: يهدف الى جمع معلومات عامة عن المستجيب.

القسم الثاني: يهدف الى تقييم مستوى تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في الشركات

الصناعية العاملة في المدن الصناعية الفلسطينية

القسم الثالث: يهدف الى معرفة أثر هذه الممارسات على التنمية المستدامة في الشركات الصناعية العاملة

في المدن الصناعية الفلسطينية.

لقد تم استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي والمتدرج بالاعتماد على الدراسات السابقة الذي

يعتبر من المقاييس الاكثر شيوعا حيث يطلب فيه من المستجوب أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته

على الخيارات المحددة، بحيث يكون كما يلي: (5: موافق بشدة)، (4: موافق)، (3: محايد)، (2: غير

موافق) و أخيرا (1: غير موافق بشدة).

3.4 صدق المحتوى

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في تخصص إدارة الاعمال والادارة

العامة. وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها

للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها، أو تعديل صياغتها، أو حذفها لعدم أهميتها، أو إضافة فقرات

جديدة، ولقد تم الأخذ برأي أغلبية أعضاء لجنة المحكمين في عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق صدق

المحتوى للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية.

3.5 ثبات الأداة

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha الموضح في الجدول رقم (3.1) حيث يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

الجدول 3.1: معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ الفا
اهتمام ودعم الإدارة العليا	5	0.864
التحليل الاستراتيجي	5	0.754
وجود خطة استراتيجية	5	0.843
اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية	5	0.909
الخدمات المقدمة من قبل القطاع العام للقطاع الخاص	5	0.723
مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية	5	0.921
التكلفة الأقل	5	0.901
التميز	5	0.837
الحصة السوقية	5	0.929
البعد البيئي	5	0.884
البعد الاقتصادي	5	0.895
البعد الاجتماعي	5	0.864
الدرجة الكلية	60	0.979

(اعداد الباحث من برنامج Spssv23)

يتضح من الجدول رقم 3.1 أن الثبات المجالات الاستبانة تراوح بين (0.723-0.929) في حين بلغ

الثبات الكلي لجميع المجالات (0.979) ما يجعلها قابلة ومناسبة لأغراض البحث العلمي كما هو موصى

به للدراسات الاقتصادية والإنسانية بحسب (George, 2003)، مما يعني ان ثبات أداة الدراسة مقبول علمياً.

3.6 إجراءات الدراسة

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية
2. تحديد أفراد عينة الدراسة
3. قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة، واسترجاعها، إذ تم توزيع 127 استبيان وتم استرجاع (119) استبيان حيث بلغ معدل الاسترداد (93.7%).
4. تم تغريغ البيانات في برنامج Smart PLS3.
5. استخراج النتائج، وتحليلها، ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

3.7 المعالجات الإحصائية

بعد جمع إجابات أفراد العينة، جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب، ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم SMART PLS 3 ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة لاختبار نموذج الدراسة وأثبتت صحة او نفي الفرضيات ما يلي:

أولاً: تحليل النموذج القياسي Measurement Model

يمكن تحليل نتائج النموذج القياسي من خلال التحقق من المعايير التالية:

1. الصدق التقاربي Convergent validity وتتم من خلال

(A) الاتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading

(B) ثبات المقياس Reliability - الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR)

(C) متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE)

2. الصدق التمايزي Discriminant validity وذلك من خلال معيار Fornell and Larcker

(1981)

(A) Cross loadings

(B) Fornell & Larcker

(C) HTMT

ثانياً: تحليل النموذج الهيكلي Structural Model

يمكن تحليل نتائج النموذج الهيكلي من خلال التحقق من المعايير التالية:

(A) معامل التفسير coefficient of determination (R^2)

(B) حجم التأثير Effect size (f^2)

(C) اختبار الفرضيات (معامل المسار)

(D) جودة التنبؤ Q^2

الفصل الرابع

تحليل وعرض نتائج الدراسة

4.1 المقدمة

بعد الانتهاء من جمع البيانات عن طريق استبيان أعده الباحث بغرض جمع البيانات اللازمة لاختبار نموذج الدراسة، والتي وزعت على عينة الدراسة المستهدفة وهي 127 موظفا وموظفة يعملون في الشركات العاملة في المدن الصناعية في فلسطين. في هذا الفصل تم تحليل البيانات وعرض نتائجها، وذلك من أجل التحقق أو نفي صحة الفرضيات التي تم طرحها في نموذج الدراسة المقترح. وفي سبيل التحقق من نفي أو اثبات صحة الفرضيات فان الدراسة الحالية قامت بتحليل البيانات باستخدام منهجية المعادلات الهيكلية SEM (Modeling) Structural Equation باستخدام برنامج التحليل الاحصائي المتقدم Smart-PLS3.

4.2 معدل الاستجابات على أداة الدراسة

تمثلت طريقة توزيع الاستبيان في التوجه الشخصي لعينة الدراسة المكونة من مفردات العينة في المدن الصناعية في فلسطين، بحيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 127 موظف من مجتمع الدراسة المكون من 183 موظفا وموظفة في الشركات العاملة في المدن الصناعية في فلسطين، وبعد انتهاء عملية الجمع تم الحصول على 119 استبانة بواقع 93.7% من عينة البحث الأصلي، وهذه النسبة تعد كافية جدا وممثلة لمجتمع البحث، (الجدول رقم 4.1) يبين الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

جدول رقم (4.1): خصائص افراد العينة الديموغرافية

النسبة	التكرار	خصائص افراد عينة الدراسة
الموقع الوظيفي		
24.37%	29	مدير
52.10%	62	رئيس قسم
23.53%	28	موظف اداري
سنوات الخبرة		
14.29%	17	اقل من خمس سنوات
20.17%	24	من 5-10 سنوات
24.37%	29	من 11-15 سنة
41.18%	49	اكثر من 15 سنة
عدد العاملين في المؤسسة		
31.09%	37	اقل من 15
15.97%	19	من 15-30
32.77%	39	من 31-45
20.17%	24	اكثر من 45
المنطقة		
47.90%	57	اريجا
44.54%	53	بيت لحم
7.56%	9	الهيئة المطورة للمدن الصناعية
القطاع الصناعي		
27.73%	33	التصنيع الغذائي
7.56%	9	الادوية
11.76%	14	الجلود
6.72%	8	الملابس والمنسوجات
10.08%	12	الاثاث
9.24%	11	الكيمويات
26.89%	32	غير ذلك

يتبين من الجدول رقم (4.1) السابق ان عينة الدراسة توزعت ما بين 29 (24.3%) مدير و62 (52.1%) رئيس قسم و28 (23.53%) اداري، سنوات الخبرة لافراد عينة الدراسة كانت ل 49 (41.18%) أكثر من 15 عاما، و29 (24.37%) من 11-15 عاما و24 (20.17%) كان لهم خبرة ما بين 5-10 سنوات، و17 (14.29%) اقل من خمس سنوات خبرة، وكان العدد الأكبر من افراد عينة الدراسة 39 (32.77%) يعملون في مؤسسات توظف من 31-45 عاملا، وأقلهم 19 (15.97%) يعملون في مؤسسات توظف ما بين 15-30 عاملا.

اما بالنسبة للمنطقة الصناعية فيعمل 57 (47.9%) من افراد العينة في منطقة اريحا الصناعية الزراعية و53 (44.54%) يعملون في منطقة بيت لحم الصناعية و9 (7.56%) يعملون في الهيئة المطورة للمدن الصناعية، اما فيما يتعلق في القطاع الصناعي فقد كان أكبر نسبة من عينة الدراسة 33 (27.73%) يعملون في مصانع انتاج غذائي ومن يعملون في شركات تصنيع الادوية كان عددهم 9 (7.56%) وفي قطاع الجلود 14 (11.76%) وفي قطاع الملابس والمنسوجات 8 (6.72%) وفي قطاع الاثاث 12 (10.08%) وقطاع الكيماويات 11 (9.24%) وغير ذلك 33 (26.89%).

4.3 تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغير التخطيط الاستراتيجي

البعد الاول / اهتمام ودعم الإدارة العليا

جدول رقم (4.2) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واختبار المعنوية لبعد اهتمام

ودعم الإدارة العليا

#	البعد الاول/ اهتمام ودعم الإدارة العليا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية	القرار الاحصائي	ترتيب الاهمية
1	تخطط الادارة العليا للشركة استراتيجيا لكل انشطتها	3.52	1.126	70.42%	0.000	معنوي	1
2	توفر الادارة العليا للشركة الدورات التدريبية المطلوبة لعاملي التخطيط	3.49	1.007	69.75%	0.000	معنوي	4
3	تمتلك الادارة العليا للشركة القانمين على امر التخطيط الوسائل والادوات التي تمكنهم من التخطيط بصورة سليمة	3.50	1.220	70.08%	0.000	معنوي	3
4	تلتزم الادارة العليا بالاهداف والمبادرات الواردة بالخطة الاستراتيجية فقط ولا تعمل خارج الخطة	3.51	1.065	70.25%	0.000	معنوي	2
5	تقوم الإدارة العليا بتوجيه إدارات وأقسام ووحدات الشركة المختلفة بالتعامل المطلق مع القانمين على أمر التخطيط الإستراتيجي	3.20	1.232	64.03%	0.000	معنوي	5
الدرجة الكلية		3.445			متوسطة		

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية لبعد اهتمام ودعم الإدارة العليا حسب افراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.445)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.20-3.52) وهي اعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الاحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي اشار الى وجود فوارق ذات دلالة احصائية فقد جاءت اعلى فقرة من حيث الاهمية النسبية هي فقرة " تخطط الادارة العليا لشركة جياذ للاليات الثقيلة استراتيجيا لكل انشطتها" بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.126)، واقل فقرة ذات اهمية نسبية كانت فقرة " تقوم الإدارة العليا بتوجيه إدارات وأقسام ووحدات الشركة

المختلفة بالتعامل المطلق مع القائمين على أمر التخطيط الإستراتيجي" بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.232).

البعد الثاني/ التحليل الاستراتيجي

جدول رقم (4.3) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واختبار المعنوية لبعد "التحليل الاستراتيجي"

#	البعد الثاني/ التحليل الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية	القرار الاحصائي	ترتيب الاهمية
1	تعمل إدارة الشركة على تعزيز نقاط قوتها	3.30	1.124	66.05%	0.000	معنوي	4
2	تعمل إدارة الشركة على تحويل نقاط ضعفها إلى قوة	3.37	1.134	67.39%	0.000	معنوي	3
3	تهتم إدارة الشركة باستثمار الفرص المتاحة لها	3.17	1.374	63.36%	0.000	معنوي	5
4	تقوم إدارة الشركة برصد المهددات والمخاطر المحتملة	3.52	1.227	70.42%	0.000	معنوي	1
5	تعمل إدارة الشركة لإيجاد بدائل للمهددات التي ستواجهها مستقبلا	3.49	1.206	69.75%	0.000	معنوي	2
الدرجة الكلية		3.37			متوسطة		

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية لبعد التحليل الاستراتيجي حسب افراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.37)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.17-3.52) وهي اعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الاحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي اشار الى وجود فوارق ذات دلالة احصائية فقد جاءت اعلى فقرة من حيث الاهمية النسبية هي فقرة "تقوم إدارة الشركة برصد المهددات والمخاطر المحتملة" بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.227)، واقل فقرة ذات اهمية نسبية كانت فقرة "تهتم إدارة الشركة باستثمار الفرص المتاحة لها" بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.374).

البعد الثالث/ وجود خطة استراتيجية

جدول رقم (4.4) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واختبار

المعنوية لبعد وجود خطة استراتيجية

#	البعد الثالث/ وجود خطة استراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية	القرار الاحصائي	ترتيب الاهمية
1	يوضح التخطيط الاستراتيجي اهداف الشركة وأنشطتها بصورة دقيقة	3.61	1.129	72.10%	0.000	معنوي	3
2	تستطيع الشركة من خلال المبادرات أن تحدد حاجتها الحقيقية من الموارد بصورة دقيقة	3.64	1.184	72.77%	0.000	معنوي	2
3	تستطيع الشركة على ضوء معرفتها بالمبادرات أن تحدد أولوياتها وفق مواردها المتاحة	3.41	1.189	68.24%	0.000	معنوي	4
4	التخطيط الإستراتيجي يرسم صورة واضحة للإدارة المالية بالشركة بشأن المصروفات المطلوبة	3.39	1.099	67.90%	0.000	معنوي	5
5	تقوم الإدارة المالية للشركة بعمل موازنات مالية مهتدية بالخطة الإستراتيجية للشركة	3.65	1.109	72.94%	0.000	معنوي	1
الدرجة الكلية		3.54			متوسطة		

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية لبعد وجود خطة استراتيجية حسب افراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.54)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.39-3.65) وهي اعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الاحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي اشار الى وجود فوارق ذات دلالة احصائية فقد جاءت اعلى فقرة من حيث الاهمية النسبية هي فقرة "تقوم الإدارة المالية للشركة بعمل موازنات مالية مهتدية بالخطة الإستراتيجية للشركة" بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.109)، واول فقرة ذات اهمية نسبية كانت فقرة " التخطيط الإستراتيجي يرسم صورة واضحة للإدارة المالية بالشركة بشأن المصروفات المطلوبة" بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.099).

البعد الرابع/ اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية

جدول رقم (4.5) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واختبار

المعنوية لبعد اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية

#	البعد الرابع/ اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية	القرار الاحصائي	ترتيب الاهمية
1	تدرك الإدارة العليا أهمية القرارات الإستراتيجية	3.68	1.186	73.61%	0.000	معنوي	1
2	تستند القرارات الإستراتيجية على الخطة الإستراتيجية الموجودة في الشركة	3.61	1.151	72.10%	0.000	معنوي	2
3	تؤمن إدارة الشركة بضرورة التغيير	3.43	1.070	68.57%	0.000	معنوي	4
4	تساهم القرارات الإستراتيجية في تحسين جودة العمليات داخل المؤسسة	3.42	1.183	68.57%	0.000	معنوي	5
5	يتم إتخاذ القرارات الإستراتيجية وفق آلية متفق عليها	3.53	1.048	70.59%	0.000	معنوي	3
الدرجة الكلية		3.534			متوسطة		

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية لبعد اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية حسب افراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.534)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.42-3.68) وهي اعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الاحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي اشار الى وجود فوارق ذات دلالة احصائية فقد جاءت اعلى فقرة من حيث الاهمية النسبية هي فقرة " تدرك الإدارة العليا أهمية القرارات الإستراتيجية" بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.186)، واقل فقرة ذات اهمية نسبية كانت فقرة " تساهم القرارات الإستراتيجية في تحسين جودة العمليات داخل المؤسسة" بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.183).

البعد الخامس/ الخدمات المقدمة من قبل القطاع العام للقطاع الخاص

جدول رقم (4.6) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واختبار

المعنوية لبعد الخدمات المقدمة من قبل القطاع العام للقطاع الخاص

#	البعد الخامس/ الخدمات المقدمة من قبل القطاع العام للقطاع الخاص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية	القرار الاحصائي	ترتيب الاهمية
1	تقدم الدولة ضمانات للمؤسسات التمويلية لتسهيل على القطاع الخاص الحصول على التمويلات اللازمة لاستثماراته.	3.52	1.185	70.42%	0.000	معنوي	2
2	توفر هيئة المدن الصناعية خدمات البنية التحتية الأساسية.	3.34	1.195	66.72%	0.000	معنوي	3
3	توفر هيئة المدن الصناعية اراض للايجار باسعار منافسة.	3.29	1.167	65.88%	0.000	معنوي	4
4	توفر هيئة المدن الصناعية اعفاءات ضريبية وجمركية تشجع الاستثمار فيها من قبل القطاع الخاص.	3.16	1.262	63.19%	0.000	معنوي	5
5	توفر هيئة المدن الصناعية بوابة الكترونية لتقديم كافة الخدمات التي يحتاجها القطاع الخاص للبدء بالاستثمار.	3.89	.990	77.82%	0.000	معنوي	1
الدرجة الكلية		3.44			متوسطة		

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية لبعد الخدمات المقدمة من قبل القطاع العام للقطاع الخاص حسب افراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.44)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.16-3.89) وهي اعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الاحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي اشار الى وجود فوارق ذات دلالة احصائية فقد جاءت اعلى فقرة من حيث الاهمية النسبية هي فقرة " توفر هيئة المدن الصناعية بوابة الكترونية لتقديم كافة الخدمات التي يحتاجها القطاع الخاص للبدء بالاستثمار" بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.990)، واقل فقرة ذات اهمية نسبية كانت فقرة " توفر هيئة المدن الصناعية اعفاءات ضريبية وجمركية تشجع الاستثمار فيها من قبل القطاع الخاص" بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.262).

البعد السادس / مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية

جدول رقم (4.7) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واختبار

المعنوية لبعد مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية

#	البعد السادس / مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية	القرار الاحصائي	ترتيب الاهمية
1	تمارس الإدارة دورا رقابيا على تنفيذ الخطة الإستراتيجية	3.56	1.063	71.26%	0.000	معنوي	3
2	لدى المؤسسة نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب	3.50	1.141	70.08%	0.000	معنوي	4
3	تقوم المؤسسة بالمراقبة الداخلية لأدائها في تنفيذ الخطة	3.64	1.133	72.77%	0.000	معنوي	1
4	تستخدم الإدارة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خططها الإستراتيجية والتنفيذية.	3.49	1.126	69.75%	0.000	معنوي	5
5	تقوم المؤسسة بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ الخطة	3.57	1.086	71.43%	0.000	معنوي	2
الدرجة الكلية		3.55			متوسطة		

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية لبعد مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية حسب افراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.55)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.49-3.64) وهي اعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الاحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي اشار الى وجود فوارق ذات دلالة احصائية فقد جاءت اعلى فقرة من حيث الاهمية النسبية هي فقرة "تقوم المؤسسة بالمراقبة الداخلية لأدائها في تنفيذ الخطة" بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.133)، واقل فقرة ذات اهمية نسبية كانت فقرة "تستخدم الإدارة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خططها الإستراتيجية والتنفيذية" بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.126).

تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغير الميزة التنافسية

البعد الأول/ التكلفة الاقل

جدول رقم (4.8) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واختبار المعنوية لبعد

التكلفة الاقل

#	البعد الاول / التكلفة الاقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية	القرار الاحصائي	ترتيب الاهمية
1	تسعى الشركة الى تخفيض كلفة شراء المواد الخام	3.40	1.210	68.07%	0.000	معنوي	3
2	تجرى الشركة دراسات لتخفيض تكاليف الانتاج	3.34	1.053	66.89%	0.000	معنوي	5
3	تسعى الشركة لاستخدام التكنولوجيا لتخفيض كلفة الانتاج	3.39	1.290	67.73%	0.000	معنوي	4
4	تستخدم الشركة موظفين ذوى مهارات عالية لخفض تكلفة الانتاج	3.45	1.103	69.08%	0.000	معنوي	2
5	تعمل الشركة على خفض نسبة التالف في العملية الانتاجية.	3.49	1.178	69.75%	0.000	معنوي	1
الدرجة الكلية		3.42			متوسطة		

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية لبعد التكلفة الاقل حسب افراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.42)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.34-3.49) وهي اعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الاحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي اشار الى وجود فوارق ذات دلالة احصائية فقد جاءت اعلى فقرة من حيث الاهمية النسبية هي فقرة " تعمل الشركة على خفض نسبة التالف في العملية الانتاجية" بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.178)، واول فقرة ذات اهمية نسبية كانت فقرة " تجرى الشركة دراسات لتخفيض تكاليف الانتاج" بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.053).

البعد الثاني/ التميز

جدول رقم (4.9) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واختبار

المعنوية لبعد التميز

#	البعد الثاني / التميز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية	القرار الاحصائي	ترتيب الاهمية
1	تتوفر في الشركة مزايا يصعب تقليدها من المنافسين	3.42	1.037	68.40%	0.000	معنوي	3
2	تمتلك الشركة مجموعة من الموارد النادرة.	3.46	1.234	69.24%	0.000	معنوي	2
3	تتم عملية إنشاء القيمة في الشركة بشكل غير متزامن مع المنافسين.	3.47	1.118	69.24%	0.000	معنوي	1
4	تمتلك الشركة المرونة في التكيف مع المتغيرات الخارجية.	3.16	1.255	63.19%	0.000	معنوي	5
5	تمتلك الشركة مجموعة من الكفاءات المتميزة.	3.29	1.129	65.71%	0.000	معنوي	4
الدرجة الكلية		3.358			متوسطة		

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية لبعد التميز حسب افراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.358)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.16-3.47) وهي اعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الاحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي اشار الى وجود فوارق ذات دلالة احصائية فقد جاءت اعلى فقرة من حيث الاهمية النسبية هي فقرة " تتم عملية إنشاء القيمة في الشركة بشكل غير متزامن مع المنافسين" بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.118)، واقل فقرة ذات اهمية نسبية كانت فقرة " تمتلك الشركة المرونة في التكيف مع المتغيرات الخارجية" بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.255).

البعد الثالث/ الحصة السوقية

جدول رقم (4.10) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واختبار المعنوية لبعد الحصة السوقية

#	البعد الثالث / الحصة السوقية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية	القرار الاحصائي	ترتيب الاهمية
1	يوجد منافسة كبيرة في مجال عمل الشركة.	3.32	1.142	66.39%	0.000	معنوي	4
2	يتم توزيع بضائع الشركة في جميع محافظات فلسطين.	3.29	1.083	65.71%	0.000	معنوي	5
3	العلامة التجارية للشركة معروفة ومسجلة.	3.30	1.136	65.71%	0.000	معنوي	3
4	يتوفر لدى الشركة موارد تسمح لها بخدمة قطاع سوقي جديد	3.39	1.151	67.73%	0.000	معنوي	1
5	ان جوهر المنافسة لدى الشركة هو البحث عن قطاع سوقي جديد تحقق فيه ميزة تنافسية.	3.37	1.163	67.39%	0.000	معنوي	2
الدرجة الكلية		3.322			متوسطة		

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية لبعد الحصة السوقية حسب افراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.322)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.29-3.39) وهي اعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الاحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي اشار الى وجود فوارق ذات دلالة احصائية فقد جاءت اعلى فقرة من حيث الاهمية النسبية هي فقرة " يتوفر لدى الشركة موارد تسمح لها بخدمة قطاع سوقي جديد" بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.151)، واقل فقرة ذات اهمية نسبية كانت فقرة " يتم توزيع بضائع الشركة في جميع محافظات فلسطين" بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.083).

تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغير التنمية المستدامة

البعد الاول/ البعد البيئي

جدول رقم (4.11) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واختبار المعنوية للبعد

البيئي

#	البعد الاول / البعد البيئي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية	القرار الاحصائي	ترتيب الأهمية
1	تلتزم الشركة بالقوانين البيئية (الخضراء).	3.17	1.374	63.36%	0.000	معنوي	5
2	تدمج الشركة الاهداف البيئية الخضراء ضمن سياساتها.	3.52	1.227	70.42%	0.000	معنوي	3
3	تعتمد الشركة على الابتكار البيئي في عملياتها.	3.49	1.206	69.75%	0.000	معنوي	4
4	تستخدم الشركة مصادر الطاقة البديلة.	3.61	1.129	72.10%	0.000	معنوي	2
5	اتخاذ المبادرات الطوعية بعيدا عن الالتزامات التي تفرضها القوانين التي تسمح بإعادة تدوير الفضلات	3.64	1.184	72.77%	0.000	معنوي	1
الدرجة الكلية		3.484			متوسطة		

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية للبعد البيئي حسب افراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.484)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.17-3.64) وهي اعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الاحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي اشار الى وجود فوارق ذات دلالة احصائية فقد جاءت اعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة " ت اتخاذ المبادرات الطوعية بعيدا عن الالتزامات التي تفرضها القوانين التي تسمح بإعادة تدوير الفضلات" بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.184)، واول فقرة ذات اهمية نسبية كانت فقرة " تلتزم الشركة بالقوانين البيئية (الخضراء)" بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.374).

البعد الثاني/ البعد الاقتصادي

جدول رقم (4.12) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واختبار المعنوية للبعد

الاقتصادي

#	البعد الثاني / البعد الاقتصادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية	القرار الاحصائي	ترتيب الاهمية
1	وجود برامج لصالح القطاع الاقتصادي موجهة خصيصا للاهتمام بالتنمية المستدامة	3.41	1.189	68.24%	0.000	معنوي	4
2	المساهمة بشكل طوعي في مجموعات عمل و تشاور الهدف منها دراسة كيفية إدماج رهانات التنمية المستدامة من طرف المؤسسة	3.39	1.099	67.90%	0.000	معنوي	5
3	فعالية البرامج في توعية و تحسيس القطاع الاقتصادي برهانات التنمية المستدامة	3.41	1.224	68.24%	0.000	معنوي	3
4	تحافظ الشركة على الموارد الطبيعية واستهلاك الطاقة بما يكفل استدامة هذه الموارد.	3.45	1.133	69.08%	0.000	معنوي	2
5	تلتزم الشركة بدفع ما يترتب عليها من ضرائب ورسوم ترخيص للدولة.	3.47	1.088	69.41%	0.000	معنوي	1
	الدرجة الكلية	3.428			متوسطة		

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية للبعد الاقتصادي حسب افراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.428)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.39-3.47) وهي اعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الاحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي اشار الى وجود فوارق ذات دلالة احصائية فقد جاءت اعلى فقرة من حيث الاهمية النسبية هي فقرة " تلتزم الشركة بدفع ما يترتب عليها من ضرائب ورسوم ترخيص للدولة" بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.088)، واقل فقرة ذات اهمية نسبية كانت فقرة " المساهمة بشكل طوعي في مجموعات عمل و تشاور الهدف منها دراسة كيفية إدماج رهانات التنمية المستدامة من طرف المؤسسة" بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.099).

البعد الثالث/ البعد الاجتماعي

جدول رقم (4.13) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واختبار المعنوية لبعد

البعد الاجتماعي

#	البعد الثالث / البعد الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية	القرار الاحصائي	ترتيب الاهمية
1	تضع الشركة ضمن اهدافها اهدافا تؤثر ايجابيا على المجتمع المحلي	3.48	1.096	69.58%	0.000	معنوي	2
2	تضمن الشركة تكافؤ الفرص بين الذكور والاناث في التوظيف.	3.44	1.198	68.74%	0.000	معنوي	3
3	تلتزم الشركة بالحد الأدنى للاجور للعاملين لديها	3.49	1.156	69.75%	0.000	معنوي	1
4	الانتهاج بصفة طوعية مبادرات تسمح بتحسين ظروف الحوار و التشاور مع الشركاء الاجتماعيين بعيدا عن تلك التي تفرضها تشريعات العمل	3.22	1.222	64.37%	0.000	معنوي	5
5	تساهم الشركة في برامج طوعية للحد من البطالة والفقر في المجتمع	3.38	1.179	67.56%	0.000	معنوي	4
الدرجة الكلية		3.40			متوسطة		

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية لبعد البعد الاجتماعي حسب افراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.40)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.22-3.49) وهي اعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الاحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي اشار الى وجود فوارق ذات دلالة احصائية فقد جاءت اعلى فقرة من حيث الاهمية النسبية هي فقرة " تلتزم الشركة بالحد الأدنى للاجور للعاملين لديها" بمتوسط حسابي(3.49) وانحراف معياري (1.156)، واقل فقرة ذات اهمية نسبية كانت فقرة " الانتهاج بصفة طوعية مبادرات تسمح بتحسين ظروف الحوار و التشاور مع الشركاء الاجتماعيين بعيدا عن تلك التي تفرضها تشريعات العمل" بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.222).

4.4 التحليل الاولي للبيانات

الغرض من التحليل الاولي للبيانات هو التأكد من مدى ملاءمة بيانات الدراسة للطرق الاحصائية التي سوف تستخدمها الدراسة في اختبار فرضيات الدراسة.

وللتأكد من ثبات المقياس تم حساب الاتساق الداخلي للاداة المستخدمة وصلاحيتها من خلال اختبار معامل كرومباخ ألفا Chronbach Alpha، حيث تراوحت درجات الثبات لكل فقرة من فقرات المقياس ما بين (0.891-0.965)، وهذه النتيجة توضح ان الاستبانة توضح ان الاستبانة تتصف بدرجة عالية من الثبات وانها صالحة للاستخدام في البحث العلمي بالاضافة انه قد تم احتساب قيمة الالتواء والتفرطح Skewness and Kurtosis للبيانات واللذان يدلان على التوزيع الاعتدالي والطبيعي للبيانات المستخدمة، وتشير النتائج الى عدم وجود اي انحرافات تذكر في البيانات، حيث ان قيمة الالتواء والتفرطح تراوحت ما بين (-2 و +2) وهو المعيار المسموح به من قبل الاحصائيين، والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

جدول رقم (4.14) قيم كرومباخ ألفو وقيم ال Skewness والKortosis لمتغيرات الدراسة

التنمية المستدامة	الميزة التنافسية	التخطيط الاستراتيجي	
0.938	0.949	0.956	Chronbach Alpha
-0.661	-0.541	-0.841	Skewness
-0.346	-0.570	0.095	Kurtosis

4.5 نتائج تحليل بيانات الدراسة

يقسم التحليل باستخدام برنامج التحليل الاحصائي المتقدم Smart-PLS3 الى جزئين رئيسيين وهما:

1. تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي) Measurement Model: وهو ذلك الجزء من نموذج

المعادلة الهيكلية، والذي يتعامل مع متغيرات الدراسة ومؤشراتها حيث يحدد العلاقات بين المتغيرات

المشاهدة (المؤشرات او الاسئلة) والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة)، كما أنه أيضا يصف صدق

وثبات المتغيرات المشاهدة.

2. تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model: وهو النموذج الداخلي الذي

يوضح العلاقات السببية الموجودة بين متغيرات الدراسة، حيث انه يوضح طبيعة العلاقة بين

العوامل المستقلة والتابعة، وكذلك يبين نسبة الأثر ومعامل التفسير لكل من العوامل المستقلة في

العامل التابع. ومن خلال نتائج النموذج الهيكلي يمكن توضيح نتائج فرضيات الدراسة وقيمة

العلاقات وشارتها (موجبة او سالبة).

بناءً على المراحل الأساسية للتحليل الاحصائي من خلال برنامج Smart-PLS3 فان تحليل البيانات

سيتم على مرحلتين لكي يتم التأكد اولا من ان البيانات التي تم جمعها قد اجتازت معايير النموذج

القياسي Measurement Model، وثانيا يتم تقييم النموذج الهيكلي Structural Model وذلك من اجل

الوصول الى نتائج الفرضيات وتحقيق اهداف هذه الدراسة

4.5.1 تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي Measurement Model)

يقسم تحليل النموذج القياسي Measurement Model الى قسمين رئيسيين هما:

1- الصدق التقاربي Convergent validity

2- الصدق التمايزي Discriminant validity

تتمثل إحدى المزايا الأساسية لبرنامج (Smart-PLS3) في قدرته على تقدير الصدق البنائي للمقاييس. ويشير الصدق البنائي إلى الدرجة التي تعكس بها عناصر مقياس البناء النظري والمفاهيمي الذي صممت لقياسه. ويتم التحقق من الصدق البنائي للمقياس من خلال اختبار توافر كلا من الصدق التقاربي، والصدق التمايزي لذات المقياس. وفيما يلي نتائج اختبار كلا النوعين من الصدق.

1. تحليل الصدق التقاربي للمقاييس Convergent validity

يشير الصدق التقاربي Convergent Validity إلى درجة اتساق العناصر المستخدمة لقياس المفهوم مع بعضها البعض. ووفقاً لما أشار إليه (Hair Jr, Hult, Ringle, and Sarstedt (2016) فإن تقدير الصدق التقاربي يتم من خلال ثلاثة معايير هي: (A) الاتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading، (B) ثبات المقياس Reliability - الموثوقية المركبة (CR) Composite Reliability (C) متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted (AVE).

وفي الجدول توضيحاً للمعايير المعتمدة علمياً لقبول عناصر الصدق التقاربي:

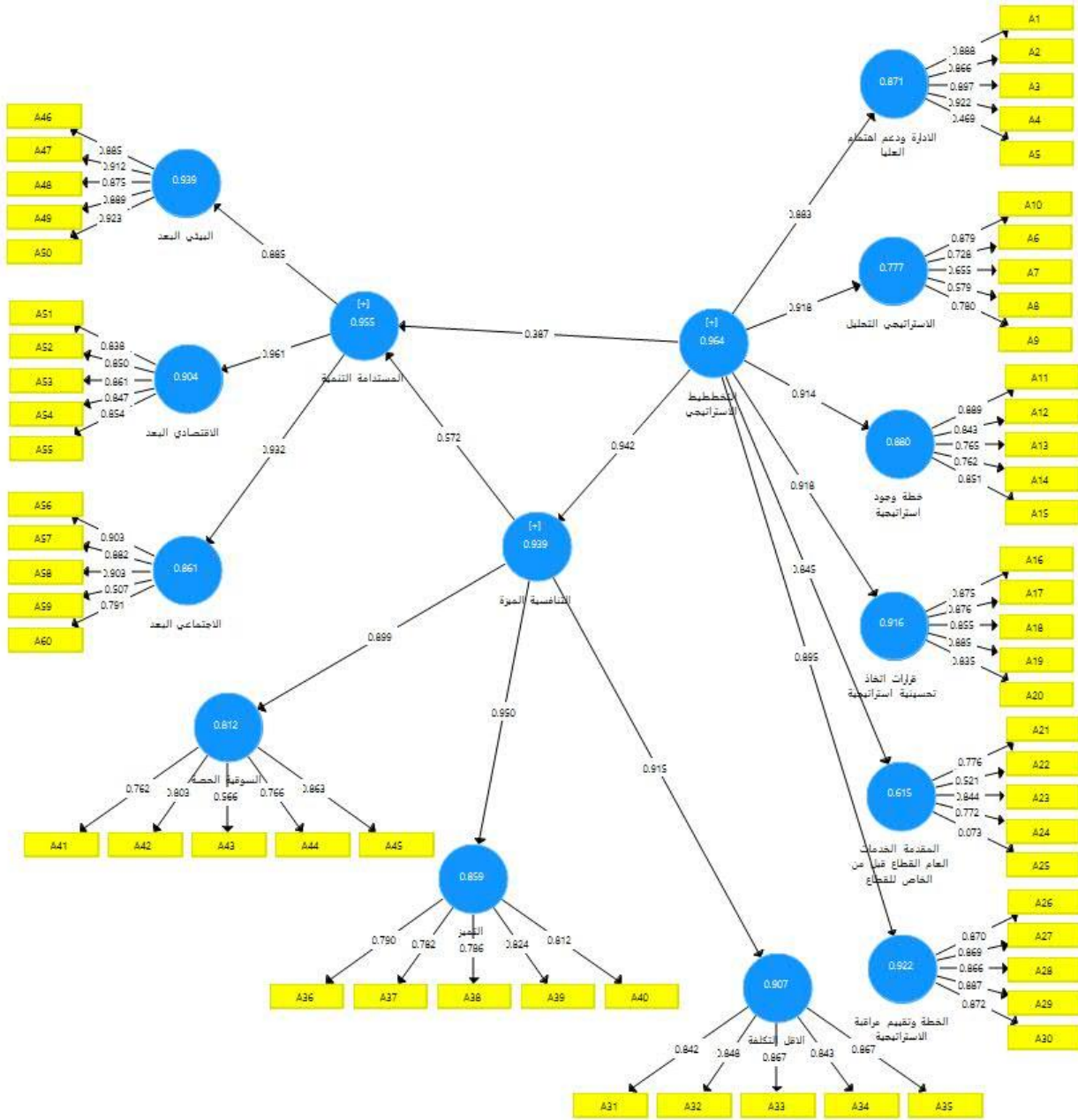
الجدول 4.15: معايير قبول عناصر الصدق التقاربي والصدق التمايزي

القيم المعتمدة	المعايير	
يجب أن تكون قيمة التشبعات Factor loading لكل الاسئلة اكبر من 0.50 بحسب (Hair Jr et al., 2016).	الاتساق الداخلي Factor loading	الصدق التقاربي
يجب أن تكون قيم الموثوقية المركبة CR أكبر من 0.70 لتجسيد التناسق الداخلي بين مؤشرات العام وذلك بحسب (Hair Jr et al., 2016).	الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR)	
يجب ان تكون قيم التباين المفسر (AVE) اكبر من 0.50 لتجسد نجاح جميع أسئلة العامل في قياسه وذلك بحسب (Hair Jr et al.,)	متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE)	

يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار ان تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في البناء الخاص به الارتباط مع التركيبات الاخرى (Hair et al., 2016).	The cross loading matrix	الصدق التمايزي
يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار ان تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في البناء الخاص به الارتباط مع التركيبات الاخرى (Fornell and Larcker, 1982)	Fornell & Larcker	
يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار ان تكون قيمة HTMT اقل من 0.90 بين أي زوجين من المتغيرات (Henseler et al., 2015).	HTMT	

يظهر الشكل رقم 4.1 نتائج تحليل النموذج القياسي Measurement Model كما اظهرها برنامج

.Smart-PLS3



شكل رقم (4.1) النموذج القياسي ويظهر قيم التشعبات قبل الحذف

أ- الاتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading :

يتم تقدير الاتساق الداخلي لنموذج الدراسة من خلال اختبار تشبعات الأسئلة (الفقرات) لجميع الأبعاد. وللتحقق من الصدق التقاربي لنموذج الدراسة، يتم تقييم صدق النموذج من خلال قياس تشبعات فقرات نموذج الدراسة (Factor loading) حيث تشير النتائج في الجدول رقم 4.16 والشكل رقم 4.1 الى قيم تشبعات Factor Loadings العبارات (الأسئلة) لجميع عوامل الدراسة.

الجدول 4.16 نتائج تشبعات الأسئلة لكل ابعاد نموذج الدراسة قبل الحذف

المتغير	الرمز	الفقرة	التشبع
اهتمام ودعم الادارة العليا	A1	تخطط الادارة العليا في الشركة استراتيجيا لكل انشطتها	0.888
	A2	توفر الادارة العليا للشركة الدورات التدريبية المطلوبة لعاملي التخطيط	0.866
	A3	تمتلك الادارة العليا للشركة القائمين على امر التخطيط الوسائل والادوات التي تمكنهم من التخطيط بصورة سليمة	0.897
	A4	تلتزم الادارة العليا بالاهداف والمبادرات الواردة بالخطة الاستراتيجية فقط ولا تعمل خارج الخطة	0.922
	A5	تقوم الإدارة العليا بتوجيه إدارات وأقسام ووحدات الشركة المختلفة بالتعامل المطلق مع القائمين على أمر التخطيط الإستراتيجي	0.469
التخطيط الاستراتيجي	A6	تعمل إدارة الشركة على تعزيز نقاط قوتها	0.728
	A7	تعمل إدارة الشركة على تحويل نقاط ضعفها إلى قوة	0.655
	A8	تهتم إدارة الشركة بإستثمار الفرص المتاحة لها	0.579
	A9	تقوم إدارة الشركة برصد المهددات والمخاطر المحتملة	0.780
	A10	تعمل ادارة الشركة لايجاد بدائل للمهددات التي ستواجهها مستقبلا	0.879
وجود خطة استراتيجية	A11	يوضح التخطيط الاستراتيجي أهداف الشركة وأنشطتها بصورة دقيقة	0.889
	A12	تستطيع الشركة من خلال المبادرات أن تحدد حاجتها الحقيقية من	0.843

	الموارد بصورة دقيقة			
0.765	تستطيع الشركة على ضوء معرفتها بالمبادرات أن تحدد أولوياتها وفق مواردها المتاحة	A13		
0.762	التخطيط الإستراتيجية يرسم صورة واضحة للإدارة المالية بالشركة بشأن المصروفات المطلوبة	A14		
0.851	تقوم الإدارة المالية للشركة بعمل موازنات مالية مهتدية بالخطه الإستراتيجية للشركة	A15		
0.875	تدرك الإدارة العليا أهمية القرارات الإستراتيجية	A16		
0.876	تستند القرارات الإستراتيجية على الخطه الإستراتيجية الموجودة في الشركة	A17		
0.855	تؤمن إدارة الشركة بضرورة التغيير	A18		
0.885	تساهم القرارات الإستراتيجية فى تحسين جودة العمليات داخل المؤسسة	A19		
0.835	يتم إتخاذ القرارات الإستراتيجية وفق آلية متفق عليها	A20		
0.776	تقدم الدولة ضمانات للمؤسسات التمويلية لتسهيل على القطاع الخاص الحصول على التمويلات اللازمة لاستثماراته.	A21		
0.521	توفر هيئة المدن الصناعية خدمات البنية التحتية الاساسية.	A22		
0.844	توفر هيئة المدن الصناعية اراض للايجار باسعار منافسة.	A23		
0.772	توفر هيئة المدن الصناعية اعفاءات ضريبية وجمركية تشجع الاستثمار فيها من قبل القطاع الخاص.	A24		
0.073	توفر هيئة المدن الصناعية بوابة الكترونية لتقديم كافة الخدمات التي يحتاجها القطاع الخاص للبدء بالاستثمار.	A25		
0.870	تمارس الإدارة دورا رقابيا على تنفيذ الخطه الإستراتيجية	A26		
0.869	لدى المؤسسة نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب	A27		
0.866	تقوم المؤسسة بالمراقبة الداخلية لأدائها في تنفيذ الخطه	A28		
0.887	تستخدم الإدارة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خطتها الإستراتيجية والتنفيذية.	A29		
0.872	تقوم المؤسسة بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ الخطه	A30		

اتخاذ قرارات
استراتيجية
تحسينية

الخدمات
المقدمة من
قبل القطاع
العام للقطاع
الخاص

مراقبة
وتقييم
الخطه
الاستراتيجية

0.842	تسعى الشركة الى تخفيض كلفة شراء المواد الخام	A31	التكلفة الاقل	ممارسات الميزة التنافسية	
0.848	تجرى الشركة دراسات لتخفيض تكاليف الانتاج	A32			
0.867	تسعى الشركة لاستخدام التكنولوجيا لتخفيض كلفة الانتاج	A33			
0.843	تستخدم الشركة موظفين ذوى مهارات عالية لخفض تكلفة الانتاج	A34			
0.867	تعمل الشركة على خفض نسبة التالف في العملية الانتاجية.	A35			
0.790	تتوفر في الشركة مزايا يصعب تقليدها من المنافسين	A36	التميز		
0.782	تمتلك الشركة مجموعة من الموارد النادرة.	A37			
0.786	تتم عملية إنشاء القيمة في الشركة بشكل غير متزامن مع المنافسين.	A38			
0.824	تمتلك الشركة المرونة في التكيف مع المتغيرات الخارجية.	A39			
0.812	تمتلك الشركة مجموعة من الكفاءات المتميزة.	A40			
0.762	يوجد منافسة كبيرة في مجال عمل الشركة.	A41	الحصة السوقية		
0.803	يتم توزيع بضائع الشركة في جميع محافظات فلسطين.	A42			
0.566	العلامة التجارية للشركة معروفة ومسجلة.	A43			
0.766	يتوفر لدى الشركة موارد تسمح لها بخدمة قطاع سوقي جديد	A44			
0.863	ان جوهر المنافسة لدى الشركة هو البحث عن قطاع سوقي جديد تحقق فيه ميزة تنافسية.	A45			
0.885	تلتزم الشركة بالقوانين البيئية (الخضراء).	A46	البعد البيئي		التنمية المستدامة
0.912	تدمج الشركة الاهداف البيئية الخضراء ضمن سياساتها.	A47			
0.875	تعتمد الشركة على الابتكار البيئي في عملياتها.	A48			
0.889	تستخدم الشركة مصادر الطاقة البديلة.	A49			
0.923	اتخاذ المبادرات الطوعية بعيدا عن الالتزامات التي تفرضها القوانين التي تسمح بإعادة تدوير الفضلات	A50			
0.838	وجود برامج لصالح القطاع الاقتصادي موجهة خصيصا للاهتمام بالتنمية المستدامة	A51	البعد الاقتصادي		
0.850	المساهمة بشكل طوعي في مجموعات عمل و مشاور الهدف منها	A52			

	دراسة كيفية إدماج رهانات التنمية المستدامة من طرف المؤسسة			
0.861	فعالية البرامج في توعية وتحسين القطاع الاقتصادي برهانات التنمية المستدامة	A53		
0.847	تحافظ الشركة على الموارد الطبيعية واستهلاك الطاقة بما يكفل استدامة هذه الموارد.	A54		
0.854	تلتزم الشركة بدفع ما يترتب عليها من ضرائب ورسوم ترخيص للدولة.	A55		
0.903	تضع الشركة ضمن اهدافها اهدافا تؤثر ايجابيا على المجتمع المحلي	A56	البعد الاجتماعي	
0.882	تضمن الشركة تكافؤ الفرص بين الذكور والاناث في التوظيف.	A57		
0.903	تلتزم الشركة بالحد الأدنى للاجور للعاملين لديها	A58		
0.507	الانتهاج بصفة طوعية مبادرات تسمح بتحسين ظروف الحوار و التشاور مع الشركاء الاجتماعيين بعيدا عن تلك التي تفرضها تشريعات العمل	A59		
0.791	تساهم الشركة في برامج طوعية للحد من البطالة والفقر في المجتمع	A60		

من خلال الجدول رقم 4.15 والشكل رقم 4.1، يتبين أن أداة الدراسة اشتملت على 60 سؤال وعند القيام باختبار الاتساق الداخلي -التشعبات تبين انه يستوجب حذف الفقرات (A5, A25) من متغير التخطيط الاستراتيجي وذلك لان قيمها اقل من 0.50 مما يعني انها غير قادرة على قياس المتغير المقابل لها ولذلك استوجب حذفها، وبعد ذلك تم توحيد عدد المؤشرات لكل بعد من ابعاد المتغير المستقل (اهتمام ودعم الادارة العليا، التحليل الاستراتيجي، وجود خطة استراتيجية، اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية، الخدمات المقدمة من القطاع العام للقطاع الخاص، مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية) لتصبح عدد المؤشرات لكل بعد اربعة

مؤشرات، اما المتغير الوسيط والمتغير التابع فقد كانت قيم التشبعات لها اكبر من 0.50 ولم يتم حذف أي من مؤشراتهما فتبقى على ما هي.

ب- ثبات المقياس الموثوقية المركبة. Composite Reliability

يقيس معيار الموثوقية المركبة مجموع أحمال العامل المتغير الكامنة بالنسبة إلى مجموع أحمال العامل زائد تباين الخطأ ويجب أن تكون القيمة الموصى بها 0.7 فما فوق بحسب (Hair Jr et al., 2016). ويمكن توضيح نتائج ثبات مقياس الموثوقية المركبة (CR) Composite Reliability في الجدول رقم 4.17 التالي:

الجدول 4.17: نتائج الموثوقية المركبة CR

المتغير	Composite Reliability (CR) الموثوقية المركبة
الميزة التنافسية	0.947
التخطيط الاستراتيجي	0.968
التنمية المستدامة	0.961

تشير نتائج مقياس الموثوقية المركبة CR أن جميع القيم أكبر من 0.70 كما في الجدول رقم 4.16 ويمكن القول ان مقياس الموثوقية المركبة قد تحقق، أي ان مستوى الاتساق الداخلي بين عوامل الدراسة يعتبر عالي وذلك بحسب (Hair Jr et al., 2016).

ج- متوسط التباين المفسر (AVE) Average Variance Extracted.

يعتبر مقياس متوسط التباين المفسر AVE من أشهر المقاييس الشائعة لإثبات صحة التقارب على مستوى النموذج البنائي. ويعرف هذا المقياس بأنه القيمة المتوسطة الكبرى للتحملات المربعة للمؤشرات المرتبطة بالعامل، أي مجموع التحميلات المربعة مقسوماً على عدد المؤشرات (الأسئلة).

وباستخدام المنطق نفسه المستخدم في المؤشرات الفردية تشير قيمة AVE البالغة 0.50 أو أكثر الى البناء (العامل) يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشرات. وعلى النقيض من ذلك، تشير القيمة AVE التي تقل عن 0.50 الى انه في المتوسط لا يزال هناك تباين أكبر في خطأ العناصر بدلاً من التباين المفسر في البناء. وفيما يتعلق بنتائج متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE) فهي كما في الجدول رقم 4.18 التالي:

الجدول 4.18: نتائج متوسط التباين المفسر AVE

متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE)	المتغير
0.601	الميزة التنافسية
0.517	التخطيط الاستراتيجي
0.558	التنمية المستدامة

تشير نتائج متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted كما في الجدول رقم 4.17 فإن جميع القيم تجاوزت المعيار الموصى به. أي أن معيار متوسط التباين المفسر قد تحقق أي انه يوجد توافق بين أسئلة العامل مع بعضها البعض.

2. الصدق التمايزي Discriminant Validity

يشير معيار الصدق التمايزي Discriminant Validity إلى درجة تباعد المتغيرات عن بعضها البعض او بمعنى اخر أن كل متغير يمثل نفسه ولا يمثل غيره من المتغيرات وذلك من اجل التأكد من ان المتغيرات المستخدمة غير مكررة.

اولا: فحص التحميل المتقاطع

لكي يتم التأكد من الصدق التمايزي يجب أن تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في المتغير الكامن الخاص به الارتباط مع المتغيرات الكامنة الأخرى.

أظهرت نتائج اختبار التحميل المتقاطع في الملحق رقم (3) أن قيمة عامل التحميل لكل مؤشر إلى المتغيرات الكامنة المرتبطة بها تجاوزت الارتباط مع المتغيرات الأخرى. وبالتالي فإن الصلاحية التمييزية للتدابير المستخدمة في هذه الدراسة قد استوفت الشروط التي تثبت صحة مقاييس الدراسة.

ثانيا: معيار (Fornell and Larcker (1981)

حتى يكون هناك صدق تمايزي لأداة الدراسة يجب ان يكون معيار Fornell-Larcker لكل متغير من متغيرات الدراسة أكبر ما يمكن مقارنة ببقية المتغيرات، أي أن المتغير يمثل نفسه أكثر من تمثيله لبقية

المتغيرات، وبالتالي لا يكون هناك تداخل بين متغيرات الدراسة. الجدول رقم 4.19 يوضح انه لا يوجد تداخل بالتالي معيار الصدق التمايزي لاداة الدراسة محقق.

الجدول رقم 4.19: نتائج الصدق التمايزي

التنمية المستدامة	التخطيط الاستراتيجي	الميزة التنافسية	
		0.924	الميزة التنافسية
	0.943	0.912	التخطيط الاستراتيجي
0.789	0.776	0.782	التنمية المستدامة

بناءً على ما سبق، تظهر النتائج صحة الاسئلة المستخدمة في قياس المتغيرات من خلال تحليل النموذج القياسي Measurement Model بشقيه الصدق التقاربي Convergent validity والصدق التمايزي Discriminant validity فانه من الممكن البدء بتحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model والذي سيتم مناقشته في القسم التالي.

ثالثاً: HTMT

معيار HTMT هو المعيار الاكثر الموصى به لتقييم الصدق التمايزي في نموذج المعادلة الهيكلية القائمة على التباين (PLS-SEM). يتم من خلالها تأكيد الصدق التمايزي بين متغيرين عاكسين اذا كانت قيمة HTMT اقل من (0.90). ويوضح الملحق رقم (4) ان قيم ال HTMT لم تتجاوز قيمة (0.90) لذا يمكن الاستنتاج ان الصلاحية التمييزية قد تم تحقيقها بين جميع المتغيرات.

4.5.2 تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model

بعد قبول نتائج مقاييس الصدق التقاربي والتمايزي للنموذج القياسي، فإن الخطوة التالية تتناول تقييم نتائج النموذج الهيكلي. وهذا ينطوي على دراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين متغيرات الدراسة،

ولقد تم اختبار مجموعة من المعايير ينبغي استخدامها لتقييم النموذج الهيكلي، وتتضمن المعايير الأساسية

لاختبار النموذج الهيكلي ما يلي:

(A) معامل التفسير coefficient of determination (R^2).

(B) حجم التأثير Effect size (f^2).

(C) اختبار الفرضيات (معامل المسار)

الشكل رقم 4.2 يوضح نتائج النموذج الهيكلي بحسب برنامج Smart-Pls3

الشكل رقم 4.2: النموذج الهيكلي



الجدول رقم 4.20 التالي يبين القيم الموصى بها عليا لقبول النموذج الهيكلي:

الجدول 4.20: معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model

المعايير	الوصف
معامل التفسير R^2	بحسب (Cohen (1988) فإن قيمة معامل التفسير R^2 تكون كما يلي: <ul style="list-style-type: none"> لا يوجد معامل تفسير في حال كانت $0.02 > R^2$ صغيرة في حال كانت $0.02 \leq R^2 < 0.12$ متوسطة في حال كانت $0.12 \leq R^2 < 0.25$ كبيرة في حال كانت $0.25 \leq R^2 \leq 1$
حجم الأثر f^2	بحسب (Hair, Ringle, and Sarstedt (2013) فإن قيمة حجم الأثر f^2 تكون كما يلي: <ul style="list-style-type: none"> لا يوجد حجم أثر في حال كانت $0.02 > f^2$ صغيرة في حال كانت $0.02 \leq f^2 < 0.15$ متوسطة في حال كانت $0.15 \leq f^2 < 0.35$ كبيرة في حال كانت $0.35 \leq f^2 \leq 1$
فحص معامل المسار باستخدام Boot Strapping	يجب تقدير معامل المسار من حيث الحجم والملائمة والقيمة المستخدمة عادة كما يلي: <ul style="list-style-type: none"> عند مستوى الدلالة 10% يساوي 1.65 عند مستوى الدلالة 5% يساوي 1.96 عند مستوى الدلالة 1% يساوي 2.59 بحسب (Hair et al. (2013)

A. معامل التفسير R^2 :

معامل التفسير (معامل التحديد) يعتبر المقياس الأكثر شيوعاً لتقييم النموذج الهيكلي وهو المعروف بقيمة R^2 ، ويمثل هذا المعامل مقياساً للقوة التنبؤية للنموذج ويحسب على أنه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والتنبؤية الخاصة بالنموذج الهيكلي. بالاعتماد على النموذج القياسي في الشكل رقم 4.1 سابقاً، والجدول رقم 4.21 التالي يبين نتائج معامل التفسير R^2 :

الجدول 4.21: نتائج معامل التفسير R^2

المتغير	R^2	النتيجة
الميزة التنافسية	0.888	كبيرة
التنمية المستدامة	0.894	كبيرة

B. حجم الأثر f^2 للمتغيرات الخارجية Effect size

Error! Unknown switch argument.4.21 فيما يتعلق بقيم حجم الأثر f^2 ، يظهر الجدول رقم 4.21

نتائج حجم الأثر f^2 والذي بدوره يشرح قدرة كل متغير مستقل على تفسير المتغير التابع، ويتبين من

نتائج التحليل ان حجم الاثر للمتغير المستقل كبير على المتغيرات التابعة كما هو موضح ادناه:

الجدول 4.22: نتائج حجم الأثر f^2

المتغير	التنمية المستدامة	الميزة التنافسية
التخطيط الاستراتيجي	0.406	0.846
الميزة التنافسية	0.228	

C. جودة التنبؤ Q^2

يمثل مقياس جودة التنبؤ Q^2 القدرة التنبؤية خارج نموذج العينة أو أهميتها التنبؤية، عندما

يظهر نموذج المسار في برنامج PLS علاقة تنبؤية، فإنه يتنبأ بدقة البيانات الغير المستخدمة في

تقدير النموذج، وتشير قيم Q^2 الأكبر من صفر لمتغير كامن داخلي معين إلى الصلة التنبؤية

لنموذج المسار (Hair Jr et al., 2016)، الجدول رقم (4.28) يوضح نتائج جودة نموذج

الدراسة.

الجدول رقم (4.23): جودة التنبؤ Q^2 .

Q^2	MAE	RMSE	
0.864	0.234	0.371	التنمية المستدامة
0.851	0.298	0.389	الميزة التنافسية

يتضح من الجدول السابق، بأن قيمة جودة التنبؤ معنوية مقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من قيمة صفر بحسب (Hair Jr et al., 2016)، مما يدل على أن المتغيرات الموجودة في نموذج الدراسة لديها القدرة على التنبؤ بحسب البيانات المستخدمة

D. اختبار الفرضيات

بعد التأكد من قيم كل من معامل التفسير R^2 وحجم الأثر f^2 ، وجودة التنبؤ تم اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

الجدول 4.24: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

النتيجة	P-value	T-value	Std. Dev	Sample Mean	Path coefficient	الفرضية	الرقم
مقبولة	0.000	3.866	0.10	0.392	0.386	التخطيط الاستراتيجي ← التنمية المستدامة	H1

* معنوية عند $(\alpha \leq 0.01)$ ** معنوية عند $(0.05 \geq \alpha)$

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لممارسات التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة في الشركات العاملة في المدن الصناعية الفلسطينية.

يتبين من الجدول رقم (4.24) والشكل رقم (4.2) ان معامل المسار بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة (0.386) دال احصائيا عند مستوى دلالة $p = 0.000 \geq 0.05$ ، وان قيمة $t = 3.866 \geq 1.96$. وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للتخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة للشركات العاملة في المدن الصناعية في فلسطين.

الفرضية الرئيسية الثانية

الجدول 4.25: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

النتيجة	P-value	T-value	Std. Dev	Sample Mean	Path coefficient	الفرضية	الرقم
مقبولة	0.000	94.576	0.010	0.942	0.943	التخطيط الاستراتيجي ← الميزة التنافسية	H2

* معنوية عند $(\alpha \leq 0.01)$ ** معنوية عند $(\alpha \geq 0.05)$

H2: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لممارسات التخطيط الاستراتيجي

على الميزة التنافسية في الشركات العاملة في المدن الصناعية الفلسطينية.

يتبين من الجدول رقم (4.25) والشكل رقم (4.2) ان معامل المسار بين ممارسات التخطيط

الاستراتيجي والميزة التنافسية (0.943) دال احصائيا عند مستوى دلالة $p = 0.000 \geq 0.05$ ، وان

قيمة $t = 94.576 \leq 1.96$. وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو

دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية للشركات

العاملة في المدن الصناعية في فلسطين.

الفرضية الرئيسية الثالثة

الجدول 4.26: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

النتيجة	P-value	T-value	Std. Dev	Sample Mean	Path coefficient	الفرضية	الرقم
مقبولة	0.000	5.950	0.096	0.566	0.572	الميزة التنافسية ← التنمية المستدامة	H3

* معنوية عند $(\alpha \leq 0.01)$ ** معنوية عند $(\alpha \geq 0.05)$

H3: يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للميزة التنافسية على التنمية

المستدامة في الشركات العاملة في المدن الصناعية الفلسطينية.

يتبين من الجدول رقم (4.26) والشكل رقم (4.2) ان معامل المسار بين الميزة التنافسية والتنمية

المستدامة (0.572) دال احصائيا عند مستوى دلالة $p = 0.000 \geq 0.05$ ، وان قيمة $t = 5.950 \leq$

1.96. وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للميزة التنافسية للشركات العاملة في المدن الصناعية على التنمية

المستدامة.

الفرضية الرئيسية الرابعة

الجدول 4.27: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

الرقم	الفرضية	Path coefficient	Sample Mean	Std. Dev	T-value	P-value	النتيجة
H4	التخطيط الاستراتيجي ← الميزة التنافسية ← التنمية المستدامة	0.539	0.533	0.088	6.153	0.000	مقبولة

* معنوية عند ($\alpha \leq 0.01$) ** معنوية عند ($0.05 \geq \alpha$)

H4: الميزة التنافسية تتوسط العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة في

الشركات العاملة في المدن الصناعية الفلسطينية.

يتبين من الجدول رقم (4.27) والشكل رقم (4.2) ان معامل المسار بين ممارسات التخطيط

الاستراتيجي والتنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية (0.539) دال احصائيا عند مستوى دلالة

$p = 0.000 \geq 0.05$ ، وان قيمة $t = 6.153 \leq 1.96$. وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص

على انه الميزة التنافسية تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة للشركات العاملة في المدن الصناعية.

أثر المتغير الوسيط

يتبين من اختبار الفرضيات الرئيسية الأولى والرابعة ان هناك اثر للمتغير الوسيط بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة ونوضح هذا الأثر في الجدول رقم (4.28) التالي:

جدول رقم (4.28) الأثر الكلي للمتغير المستقل على المتغير التابع

P-value	T-value	Std. Dev	Sample Mean	Path coefficient	الفرضية	
الأثر المباشر						
0.000	3.866	0.10	0.392	0.386	التخطيط الاستراتيجي ← التنمية المستدامة	H1
الأثر الغير مباشر						
0.000	6.153	0.088	0.533	0.539	التخطيط الاستراتيجي ← الميزة التنافسية ← التنمية المستدامة	H4
0.925					الأثر الكلي	

يتبين من التحليل السابق ان الاثر المباشر للتخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة بلغ (0.386) ويعتبر اثرا واضح التأثير على التنمية المستدامة اما الأثر الغير مباشر فقد بلغ (0.539)

فهو اثر ذو دلالة إحصائية وهو اكبر من الأثر المباشر، وان الأثر الكلي (المباشر والغير مباشر)
بلغ (0.925).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 ملخص نتائج الدراسة

من خلال تحليل البيانات المجمعة من عينة الدراسة توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1. مستوى تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي في الشركات العاملة في المدن الصناعية

الفلسطينية متوسط بأهمية نسبية 61.24%.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للتخطيط الاستراتيجي على

التنمية المستدامة للشركات العاملة في المدن الصناعية في فلسطين

3. يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للتخطيط الاستراتيجي على الميزة

التنافسية للشركات العاملة في المدن الصناعية في فلسطين

4. يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للميزة التنافسية للشركات العاملة

في المدن الصناعية على التنمية المستدامة.

5. الميزة التنافسية تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة للشركات العاملة

في المدن الصناعية

5.2 مناقشة النتائج

1. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما هو مستوى تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي في

الشركات العاملة في المدن الصناعية الفلسطينية؟

تبين من خلال الدراسة ان مستوى اهتمام ودعم الإدارة العليا كان متوسط بمتوسط حسابي 3.445، وان التحليل الاستراتيجي أيضا كان متوسطا بمتوسط حسابي 3.37، وان وجود خطة استراتيجية كان متوسطا بمتوسط حسابي 3.54، وان الشركات تقوم باتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي 3.534، وان الخدمات المقدمة من قبل القطاع العام للقطاع الخاص أيضا تعتبر متوسطة بمتوسط حسابي 3.44، ومراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية كان أيضا بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي 3.55.

ويرى الباحث ان السبب في الدرجة المتوسطة لممارسات التخطيط الاستراتيجي كان بسبب الظروف المحيطة بالمنظمة اذ ان طبيعة البيئة الفلسطينية والتحديات السياسية والاقتصادية التي تواجه المنظمات بسبب الازمات المتعاقبة التي تمر بها الدولة سواء اقتصادية او الناجمة عن ضغط الكيان الصهيوني تعمل على تغيير اولويات هذه المنظمات حسب الازمة التي تمر بها الدولة، فيمكن ان تقوم الادارة في بعض هذه المنظمات بالابتعاد عن الاهداف بعيدة المدى من اجل المحافظة عليها في المدى القصير فتعمل على تغيير هذه الاهداف، وان الكثير من القرارات التي تقوم بها الادارة العليا في هذه المنظمات هي بسبب مواكبتها للظروف الراهنة التي لا يمكن التخطيط لها على سبيل المثال لا الحصر ازمة جائحة كورونا التي غيرت الانماط الادارية والتجارية في جميع المنظمات العاملة في فلسطين خلال السنوات الماضية.

2. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي على الميزة

التنافسية في الشركات العاملة في المدن الصناعية الفلسطينية.

تبين من خلال الدراسة ان ممارسات التخطيط الاستراتيجي لها اثر على الميزة التنافسية في الشركات العاملة في المدن الصناعية الفلسطينية، اذ ان التخطيط الاستراتيجي يبين نقاط القوة التي يمكن استغلالها ونقاط الضعف التي يجب تجنبها او تقويتها وايضا يوضح الفرص التي يجب استغلالها والتحديات التي يجب تحييدها، وهذا يتوافق مع دراسة (شراب، 2011) التي تناولت علاقة التخطيط الاستراتيجي بالميزة التنافسية في شركات توزيع الادوية في محافظات غزة وتوصلت هذه الدراسة الى ان الشركات التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية وتعمل على صياغة رسالة ورؤيا صحيحة تحقق ميزة تنافسية، وأيضا توافقت مع دراسة (ابوزعير، 2020) هذه العلاقة التي تربط ما بين التخطيط الاستراتيجي عند عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية والميزة التنافسية لها، أي ان هناك علاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية.

ويرى الباحث ان التخطيط الاستراتيجي الذي تقوم بها المنظمات العاملة في المدن الصناعية والذي يهدف الى تعظيم الارباح بشكل اساسي لا بد ان يضع استراتيجيات من اجل تعزيز الميزة التنافسية التي ترفع الارباح وتقلل التكاليف، وهذا امر مهم جدا بالنسبة لهذه المنظمات اذ ان المنافسة عالية في السوق الفلسطيني وذلك بسبب اغراقه بالمنتجات الاجنبية والمنتجات الاسرائيلية وعدم وجود تخطيط من قبل الحكومات المتعاقبة على دعم المنتجات المحلية بشكل صحيح يعطيها هذا التميز، ولذلك فان الشركات التي تريد البقاء والازدهار يجب عليها ان تخطط لتحقيق اكبر قدر من الميزة التنافسية في مجالها.

3. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما أثر الميزة التنافسية على التنمية المستدامة في

الشركات العاملة في المدن الصناعية الفلسطينية؟

تبين من خلال الدراسة ان الميزة التنافسية لها اثر في تحقيق التنمية المستدامة، اذ ان تحقيق الميزة التنافسية أي تقليل التكاليف يؤدي الى ترشيد استهلاك الطاقة والبحث عن مصادر مستدامة لها مما يحقق اثرا إيجابيا على البيئة وعلى الاقتصاد وعلى الجانب الاجتماعي أيضا وهذه النتائج توافقت مع دراسة (Pop, Hahn, & Radulescu, 2018) ودراسة (Flint & Golcic, 2009) ودراسة (Cantele & Zardini, 2018).

ويرى الباحث انه وبسبب طبيعة الميزة التنافسية التي تسعى لتحقيقها الشركات العاملة في المدن الصناعية في فلسطين وهي تقليل التكلفة وزيادة الحصة السوقية والتميز فان عليها ان تقوم باستغلال الموارد استغلالا امثل الامر الذي يساهم في استدامة هذه الموارد، وايضا الاهتمام بالتنمية البيئية لضمان استمرار المنظمة وحاجتهن من الموارد في هذه البيئة، وعليها ايضا ان تقوم بتنمية العنصر البشري الذي يعمل لديها من ناحية والمجتمع المحيط من ناحية اخرى وذلك من اجل تعظيم الحصة السوقية لمنتجاتها.

4. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل الميزة التنافسية تتوسط العلاقة التأثيرية ما بين

ممارسات التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة في الشركات العاملة في المدن الصناعية الفلسطينية.

تبين من خلال الدراسة ان الميزة التنافسية تتوسط العلاقة التأثيرية ما بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة حيث ارتفع تأثير التخطيط الاستراتيجي من (0.549) كأثر مباشر على التنمية المستدامة الى (0.661) عندما توسطت الميزة التنافسية هذه العلاقة، وتوافقت هذه النتيجة مع

دراسة (Zhao & Lu, 2006) ودراسة (López & Molina, 2009) اللتان بحثتا التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة وعلاقة كل منهما بالميزة التنافسية المستدامة.

ويرى الباحث ان التخطيط الاستراتيجي الصحيح القائم على الاسس العلمية الصحيحة سينتج عنه ميزة تنافسية للمنظمة اذ ان الهدف الرئيسي للتخطيط الاستراتيجي كما ذكرنا هو تقليل التكاليف وزيادة الارباح والمحافظة على الموارد وزيادة كفاءة وفعالية الانتاج والعمليات الادارية في الشركة، كل هذا سينتج عنه زيادة في جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة وزيادة في حصتها السوقية وتميز منتجاتها وخدماتها، وكما ذكرنا ان تحقيق ميزة تنافسية يتحقق منه تنمية اقتصادية وبيئية واجتماعية، وان التخطيط الاستراتيجي مرتبط بشكل كبير في التنمية المستدامة كما انه يتحقق عنه ميزة تنافسية وعليه فان هذه المتغيرات مترابطة ولا تحدث احداها دون الاخرى.

5. النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي: ما هو أثر ممارسات التخطيط الإستراتيجي على التنمية

المستدامة في الشركات العاملة في المدن الصناعية الفلسطينية؟

تبين من خلال الدراسة ان التخطيط الاستراتيجي له اثر على كل من البعد البيئي للتنمية المستدامة وعلى البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي لها، وان التخطيط الاستراتيجي له الأثر الأكبر على البعد الاقتصادي ويليه البعد البيئي وأخيرا البعد الاجتماعي، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Teixeira & Junior, 2019) ودراسة (Haseeb, Hussain, Kot, Androniceanu, & Jermsittiparsert, 2019) ودراسة (Malekpour, Brown, de Haan, & Wong, 2017) ودراسة (شيلي، 2019) ودراسة (العنزي، 2018) ودراسة (الرشيدي، 2016).

من خلال الدراسة تبين ان هناك أثر للتخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة في الشركات العاملة في المدن الصناعية في فلسطين، فقد تبين ان هذه الشركات تضع ابعاد التنمية المستدامة في

عين الاعتبار عند تصميم الخطة الاستراتيجية لها، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من دراسة (شيلي، 2019) ودراسة (العنزي، 2018) ودراسة (الرشيدي، 2016) ودراسة (رايح، 2018) التي اوجد ان هناك أثر مباشر للتخطيط الاستراتيجي ودراسة البيئة الداخلية والخارجية للشركة على تحقيق التنمية المستدامة.

ويرى الباحث ان اثر التخطيط الاستراتيجي على البعد الاقتصادي كان اكبر في المنظمات العاملة في المدن الصناعية في فلسطين بسبب ان التركيز الرئيسي لهذه المنظمات هو الربح وزيادته وتقليل التكاليف بأكبر شكل ممكن وبالتالي فان معظم الخطط الاستراتيجية التي تنتجها هذه الشركات موجهة من اجل تعظيم الارباح، اما البعد البيئي وقد جاء ثانيا فيرى الباحث ان السبب في ذلك هو اهتمام المنظمات في البيئة المحيطة وذلك من اجل ترشيد الموارد والتي تعتبر من اهم مقومات البقاء لهذه المنظمات وخاصة في فلسطين التي تعاني نقصا حادا في الموارد الطبيعية وسيطرت الاحتلال على غالبيتها، اما البعد الاجتماعي والذي جاء بالمرتبة الاخيرة فيرجح الباحث قلة الاهتمام بهذا البعد الى قلة الوعي باهمية هذا البعد في منظمات الاعمال الفلسطينية وقلة الضوابط تلزم الشركات بالاهتمام بهذا البعد وضعف تطبيق القوانين الموجودة.

ويرى الباحث ان التخطيط الاستراتيجي السليم والذي يدرس البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة سيعمل بكل تأكيد على تحقيق التنمية المستدامة، اذ ان الهدف من التخطيط الاستراتيجي بناء استراتيجيات تعمل على استغلال الموارد استغلالا امثل وتقليل النفقات الناتجة عن التصنيع وتخفيض تكاليف الانتاج والتخلص من النفقات، كما ان البيئة الفلسطينية التي تعاني من شح في الموارد الطبيعية وتعاني ايضا من صعوبة استيراد المواد الخام وارتفاع تكلفتها يجعل من التخطيط الاستراتيجي امرا حتميا يجب على المنظمات اتباعه من اجل تخفيض التكاليف واستغلال الموارد.

5.3 توصيات الدراسة

بعد عرض النتائج السابقة قامت الدراسة بتقديم التوصيات التالية:

1. وضع اليات لتحسين الخطط الاستراتيجية بما يتلاءم مع متطلبات التنمية المستدامة.
2. استخدام مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ الخطة الإستراتيجية والتنفيذية.
3. زيادة الدراسات التي تهدف الى تخفيض تكلفة الانتاج في الشركات العاملة في المدن الصناعية في فلسطين.
4. العمل على امتلاك الشركات العاملة في المدن الصناعية المرونة الكافية من اجل التكيف مع المتغيرات الخارجية.
5. ان تقوم الشركات العاملة في المدن الصناعية بالالتزام بشكل اكبر بالقوانين البيئية (الخضراء).
6. المساهمة بشكل طوعي في مجموعات عمل وتساور الهدف منها دراسة كيفية إدماج رهانات التنمية المستدامة من طرف المؤسسة
7. الانتهاج بصفة طوعية مبادرات تسمح بتحسين ظروف الحوار والتساور مع الشركاء الاجتماعيين بعيدا عن تلك التي تفرضها تشريعات العمل
8. توجيه إدارات وأقسام ووحدات الشركة المختلفة بالتعامل المطلق مع القائمين على التخطيط الإستراتيجي
9. القيام بدراسة للبيئة الخارجية للشركة بشكل صحيح ومحاولة الاستفادة من جميع الفرص المتاحة.

المراجع

1. مواقع انترنت

الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري. (2021/6/10). تم الاسترداد من <http://www.aniref.dz/index.php/ar>

الهيئة العامة للمدن الصناعية، (2021/6/10). تم الاسترداد من <https://piefza.ps/gov>.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، (2020/11/1). واقع القطاع الصناعي بمناسبة اليوم الوطني للمنتج الفلسطيني، تم الاسترداد من <http://www.pcbs.gov.ps/postar.aspx?lang=ar&ItemID=3842>

2. المواد قانونية

المادة رقم (5) قانون رقم (10) لسنة 1998م بشأن المدن والمناطق الصناعية الحرة.

3. المقابلات

مقابلة مع م. خالد العملة مدير العلاقات الدولية والتسويق للهيئة العامة للمدن الصناعية في فلسطين ومدير عمليات مدينة بيت لحم الصناعية، بتاريخ 2020/12/1 .

4. الابحاث العلمية

إبراهيم، العليش محمد الحسن، جلال، سعيد علي محمد، (2018). دور تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية في الأداء بالتطبيق على شركة ام تي ان يمن. مجلة الدراسات العليا، 12(46)، 245-261، جامعة النيلين- كلية الدراسات العليا.

ابن دعجم، هشام اسعد، الهزايمة، احمد صالح، (2020). أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4 (2)، 59-70، المركز القومي للبحوث غزة.

أبو زعيتر، لينا محمد، (2020). متطلبات استدامة الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية وعلاقتها بممارسة عمداء الكليات للتخطيط الاستراتيجي. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 9 (4)، 416-454، جامعة فلسطين- عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي.

احمد، محمد مختار إبراهيم، محمد، هدى علي عبد الواحد، (2019). الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

العنزي، احمد صالح رمضان. (2018). التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع الخاص وفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030. (رسالة ماجستير)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

برهم، احمد خليل، (2020). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 9 (4)، 1-30، جامعة فلسطين- عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي.

بطاهر، بختة، مخفي، أمينة، (2017). دور تحليل SWAT في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات: دراسة ميدانية لمؤسستي متيجي وسونلغار بمستغانم. مجلة الاستراتيجية والتنمية، (13)، 216-237، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

بوالشرش، كمال، عز الدين، صادق، (2017). مقارنة نظرية لأهمية عملية اتخاذ القرار بالمنظمات. مجلة آفاق للعلوم، (8)، 316-323، جامعة زيان عاشور بالجلفة.

بوقنة، سليم، بوقنة، برهان الدين، بوعزيز، ناصر، (2018). الطاقات المتجددة وتأثيرها على ابعاد التنمية المستدامة: دراسة حالة الجزائر. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، 2 (2)، 169-185.

التميمي، فيصل محمد عليوي، (2020). البيئة والتنمية المستدامة في العراق: جدلية استغلال الموارد الطبيعية والحماية الجنائية للبيئة. مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، (13)، 79-99، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع.

جنشول، دنيا، (2018). واقع التنمية المستدامة في الجزائر: دراسة تحليلية خلال الفترة 1992-2015. مجلة دراسات اقتصادية، 5 (1)، 71-92.

حامد، نور الدين، (2019). البعد البيئي للتنمية المستدامة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4 (12)، 146-158، المركز القومي للبحوث غزة.

- حسن، عمر كامل، (2020). نحو تخطيط استراتيجي للتنمية السياسية في العراق. مجلة بحوث الشرق الأوسط. مجلة بحوث الشرق الأوسط، (58)، 304-350، جامعة عين شمس - مركز بحوث الشرق الأوسط.
- حسن، محمد محمود سيد محمد، (2017). الابداع الإنتاجي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 8، 104-127، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية.
- حمود، مروان رشيد، (2017). دور الابداع بالمنتج في زيادة الحصة السوقية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 8 (1)، 725-747، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية.
- الحنيطي، احمد يوسف، الفعيد، مزروق عايد، (2019). أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، 15(1)، 1-20، الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي.
- دماس، آمنة حسن، (2020). التعليم من اجل التنمية المستدامة: انموذج مقترح لتعليم الكيمياء في المستقبل. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، (55)، 63-100، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية.
- الديراوي، ايمن حسن، (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على المنظمات الاهلية العاملة في قطاع غزة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 7 (1)، 273-302، جامعة فلسطين - عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي.
- الديراوي، ايمن حسن، (2020). التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الازمات: دراسة حالة معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة. مجلة اقتصاديات المال والاعمال، 4 (2)، 118-142.
- رحيم، هند صبيح، جبار، نسرين ستار، (2020). اقتصاد المعرفة ودوره في تحقيق التنمية المستدامة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (15)، 397-420، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والاداب.
- الرشيدي، بدر عوض لزام، احمد، احمد إبراهيم، شعلان، عبدالحميد عبدالفتاح، (2019). مدخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها: دراسة تحليلية ورؤية تكاملية. مجلة كلية التربية، 30 (120)، 388-405، جامعة بنها - كلية التربية.

رفاعي، صفاء علي، (2019). التحديات البيئية والآفاق المستقبلية للتنمية المستدامة في مصر. مجلة بحوث الشرق الأوسط، (48)، 302-362، جامعة عين شمس- مركز بحوث الشرق الأوسط.

زاوية، رشيدة، (2019). ابعاد التنمية المستدامة في الجزائر. مجلة دراسات اقتصادية، (30)، 8-29، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية.

الزهراني، هلال بن حامد بن عطية، (2021). درجة تطبيق المشرفين التربويين لمرحلة التخطيط الاستراتيجي بمدينة الرياض. دراسات في التعليم العالي، (19)، 193-221، جامعة أسيوط- مركز تطوير التعليم الجامعي.

سالم، احمد عبدالعظيم احمد، (2021). التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية بجامعة العريش: نموذج تطبيقي مقترح. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (129)، 67-98، رابطة التربويين العرب.

سويدات، احمد عبدالله، الشيخ، فؤاد نجيب، (2017). أثر التفكير الإبداعي على فاعلية اتخاذ القرار الإداري: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، 13 (1)، 31-63، الجامعة الأردنية- عمادة البحث العلمي.

سويقي، عبد الهادي عبد القادر، البربري، محمد احمد محمد، الطوخي، عبد النبي إسماعيل، (2019). اهم الاتجاهات الحديثة لتوطين المدن والمناطق الصناعية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، 33 (2)، 165-204، جامعة سوهاج- كلية التجارة.

سويقي، عبدالهادي عبدالقادر، البربري، محمد احمد محمد، الطوخي، عبد النبي إسماعيل، (2019). واقع المدن والمناطق الصناعية في مصر: دراسة ميدانية لعينة من المدن والمناطق الصناعية بجمهورية مصر العربية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، 33 (2)، 205-250، جامعة سوهاج- كلية التجارة.

السيد، غادة رياض، عمارة، احمد محمد، نديم، إيهاب عز الدين ومعروف، شيرين سامي، (2020). دور رأس المال البشري في تحقيق ابعاد التنمية المستدامة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (4)، 13-30، جامعة عين شمس- كلية التجارة.

السيد، نادية حسن، بيومي، محمد فتحي احمد، رمضان، صلاح السيد عبده، (2018). تحقيق جودة التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء التخطيط الاستراتيجي. مجلة المعرفة التربوية، 6 (11)، 221-256، الجمعية المصرية لاصول التربية.

شنافي، نوال، خوني، رابح، (2020). التنمية المستدامة: فلسفتها وادوات قياسها. مجلة المنهل الاقتصادية، 3 (1)، 67-78، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

شهيد، هدى، بوسهمين، احمد، (2018). إدارة المعرفة وأثرها على اتخاذ القرار في المؤسسة: دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، (9)، 743-852.

عايض، عبداللطيف مصلح محمد، البشاري، نجيب محمد يحيى، (2020). اثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية، 26 (3)، 1-28، جامعة العلوم والتكنولوجيا.

عايض، عبداللطيف مصلح محمد، عمر، عمر حسن محمد، (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات اليمنية: دراسة ميدانية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 13 (44)، 101-126، جامعة العلوم والتكنولوجيا.

عبد القادر، المكاشفي الخضر الطاهر، (2021). اثر التخطيط الاستراتيجي على جودة أداء أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة الجفرة. مجلة الفلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، (3)، 47-64، مركز بحوث ودراسات حول حوض البحر الأحمر وجامعة الحضارة.

عبدالعال، ياسر علي عليان، الحراشنة، محمد عبود، (2021). دور امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات- سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 36 (1)، 111-141، جامعة مؤتة.

عزي، سهام، بوشعير، هاجر، (2019). التنمية المستدامة: الاطار القانوني والمؤسساتي لحماية البيئة في الجزائر. مجلة آفاق للعلوم، (15)، 224-234، جامعة زيان عاشور الجلفة.

علي، نادية حسن السيد، (2020). الريادة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية. مجلة مستقبل التربية العربية، 27 (125)، 85-118، المركز العربي للتعليم والتنمية.

علي، نهاد عصام، (2020). دور الثقافة التنظيمية في دعم الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات: دراسة مقارنة المستشفيات الجامعية والخاصة بمحافظة الدقهلية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11 (4)، 245-286، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية.

غازي، علي علي، (2015). الممارسات التطبيقية للقيادة الاستراتيجية ودورها في نجاح الخطة الاستراتيجية. مجلة إدارة الاعمال، (150)، 6-10، جمعية إدارة الاعمال العربية.

غني، احمد كمال حافظ ونجم، عبدالحكيم احمد وعشري، تامر ابراهيم. (2020). العلاقة بين القيادة المشتركة والميزة التنافسية للمنظمات " دراسة تطبيقية " على فرق العمل بالشركات الصناعية بالمنطقة الصناعية بمدينة السادات، المجلة العلمية للبحوث التجارية، 38(3).

غوال، نادية، العجال، عدالة، (2019). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق ابعاد التنمية المستدامة بالجزائر. مجلة الاستراتيجية والتنمية، (16)، 212-236.

فضل الله، ياسر عبد الكريم أحمد، (2016). دراسة وصفية لتطوير التنظيم الإداري في ضوء ابعاد التنمية المستدامة. مجلة التربية، (168) ج4، 318-355، جامعة الازهر - كلية التربية.

الفقيه، عماد الدين علي محمد، آدم، عيسى ضو البيت محمد، (2021). دور القيادة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة البنك الزراعي السوداني - الخرطوم 2013-2018م. مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، (2)، 55-87.

قادري، نهلة، (2018). أدوات المالية الإسلامية كآلية لتحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، (13)، 235-247، جامعة قاصدي مرباح.

كرومي، سعيد، (2018). أثر الخفة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة مجمع "حمادي" بولاية بشار. مجلة البشائر الاقتصادية، 4 (1)، 104-122.

الكفاوين، عبدالمجيد علي، الزعبي، خالد يوسف محمد، (2021). اثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط: دراسة ميدانية في الشركات الاستراتيجية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29 (2)، 209-245، الجامعة الإسلامية بغزة- شؤون البحث العلمي والدراسات العليا.

كمال، روينية، بوقفة، وفاء، (2017). أدوات التحليل الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق: حالة ملبنة ايدوغ عناية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 2 (8)، 52-69، جامعة القدس المفتوحة.

لرباع، الهادي، (2017). الابعاد الاستراتيجية التنموية للمناطق والمدن الصناعية كمصدر للتنوع الاقتصادي: ماليزيا نموذجاً. مجلة التنمية الاقتصادية، (4)، 107-116، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي.

لطيف، رشا نوري، عبد، قاسم إبراهيم، (2020). الإدارة اللوجستية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: بحث استطلاعي تحليلي من وجهة نظر العالمين في بعض شركات الاتصالات العراقية. مجلة جامعة الانباء للعلوم الاقتصادية والإدارية، 11 (26)، 518-540، جامعة الانبار - كلية الإدارة والاقتصاد.

المبروك، نادية ميلاد محمد، (2018). التخطيط الاستراتيجي للتكلفة كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 9 (3)، 606-623، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية.

محارمة، ثامر محمد، (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة حكومية بدولة قطر. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4 (14)، 140-155، المركز القومي للبحوث غزة.

محمد، جابر الانصاري، (2018). الكثافة السكانية والبعد البيئي للتنمية المستدامة في مصر. مجلة كلية التربية، 33، 376-396، جامعة المنوفية - كلية التربية.

محمد، محاسن الصادق، (2017). التنمية المستدامة: ابعادها ومكوناتها وانماطها. مجلة المال والاقتصاد، (81)، 50-51.

محمود، احمد عبد، (2017). نظم المعلومات التسويقية واثرها في استدامة الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14 (1)، 229-256، جامعة الكوفة- كلية الإدارة والاقتصاد.

محمود، حبيب اسعد، الحارث، (2017). دراسة تحليلية لواقع الاستثمار في المدن الصناعية السورية خلال الفترة 2004-2012. سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 38 (4)، 2079-3073.

مسعودة، حمامة و الطيب، ابن عون. (2020) ، الاقتصاد الاخضر في الجزائر ركيزة اساسية لتحقيق التنمية المستدامة، مجلة البديل الاقتصادي، 7(1)، 34-48.

المديرس، إبراهيم مديرس محمد، (2016). دور تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تطوير الأداء المصرفي: دراسة ميدانية على المصارف الكويتية الوطنية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 7، 170-200، جامعة قناة السويس- كلية التجارة بالاسماعيلية.

مصطفى، محمد كمال، (2015). كيف يتم وضع استراتيجية المنظمة: التخطيط الاستراتيجي. مجلة إدارة الاعمال، (151)، 20-27، جمعية إدارة الاعمال العربية.

المطيري، نواف بن بجاد الجبرين، (2017). انعكاسات الإدارة الاستراتيجية للامات على أداء المنظمات التربوية. مجلة البحث العلمي في التربية، (18) ج5، 507-542، جامعة عين شمس- كلية البنات للآداب والعلوم والتربية.

منصور، منصور عبد القادر محمد، (2018). أثر الحوكمة على فاعلية اتخاذ القرارات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة في قطاع غزة. مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، 1 (1)، 1-18، جامعة زيان عاشور بالجلفة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

موسى، نصر سالم خليل، (2016). دور المدينة الصناعية الزراعية التكنولوجية على النمو الاقتصادي المصري والفلسطيني: دراسة تحليلية. مجلة التجارة والتمويل، (3)، 185-228، جامعة طنطا- كلية التجارة.

هشام، برو، (2017). دور القيادة الإدارية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية: تطبيق ممارسات نموذج فيفر للقيادة الفعالة للعنصر البشري. مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، (10)، 180-193، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع.

وهابي، كلثوم، (2018). إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، (10)، 47-66.

5. الرسائل الجامعية

حميدة، رابح، (2018). تقييم إستراتيجيات تخطيط وتوطين المناطق الصناعية في ظل ضوابط التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه، جامعة بن يوسف بن جدة، الجزائر.

خبابة، صهيب، (2019). دور المناطق الصناعية في تحقيق التنمية المستدامة في المنطقة الأورومغاربية : دراسة مقارنة بين فرنسا والجزائر، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس صطيف1، الجزائر..

دنيا، ساكر، (2018). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المجموعات الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال. رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-.

الدوسري، محمد بن عجان حنيش، (2016). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في مصانع مياه الشرب المعبأة بالمملكة العربية السعودية. قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الرشيدي، عايض بن خلف، (2016). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة في الجامعات السعودية. قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

شراب، سائد حسن يوسف. (2011)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية "دراسة ميدانية في شركات توزيع الادوية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الازهر - غزة.

- شيلي، الهام، (2019). دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية : دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر.
- عبدالعال، فريد احمد، (2015). أثر المناطق الصناعية على تنمية المحافظات المصرية (بالتطبيق على محافظات اقليم قناة السويس)، معهد التخطيط القومي، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية، 244.
- عريوة، نصير، (2019). دور إستراتيجيات الحد من التلوث الصناعي في تحقيق التنمية الصناعية المستدامة : دراسة حالة المناطق الصناعية المسيلة برج بوعريج سطيف، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر.
- عطيانى، نصر. (2018)، مدى جذب المناطق الصناعية الفلسطينية للاستثمارات، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس). ورقة خلفية. جلسة طاولة مستديرة (5).
- العمرى، بندر محمد سالم. (2018). تحليل استراتيجي لمنجزات خطط التنمية الخمسية ورؤية 2030 وعلاقتها بالتنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية. (اطروحة (دكتوراه)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- العنزي، احمد صالح، (2018). التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع الخاص وفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030. قسم الدراسات الاستراتيجية، كلية العلوم الاستراتيجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الكسر، شريفة بنت عوض، (2020). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة السلوك التنظيمي: دراسة ميدانية بمكتب تعليم محافظة تادق. ج76، 2455-2485، جامعة سوهاج- كلية التربية.
- مخناش، ابتسام، (2015). التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار: دراسة حالة بعض شركات التأمين الجزائرية على الأضرار. قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 1-.

يوسف، بوعبدالله، (2017). المناطق الصناعية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة SP1BIS Djamaa دراسة حالة محطة الضخ 6 جامعة. قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة-.

مراجع اجنبية

- Abunimah, A. (2014). *The battle for justice in Palestine*: Haymarket Books.
- Achard, P. (2019). Strategic Management of Public–Private Partnerships: Actors, Aims, and Capabilities *Public Private Partnerships* (pp. 261-280): Springer.
- Alford, J., & Greve, C. (2017). Strategy in the public and private sectors: similarities, differences and changes. *Administrative Sciences*, 7(4), 35.
- Batista, A. A. d. S., & Francisco, A. C. d. (2018). Organizational sustainability practices: A study of the firms listed by the corporate sustainability index. *Sustainability*, 10(1), 226.
- Breuer, H., Fichter, K., Lüdeke-Freund, F., & Tiemann, I. (2018). Sustainability-oriented business model development: principles, criteria and tools. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 10(2), 256-286.
- Bryson, J. M., & Roering, W. D. (1987). Applying private-sector strategic planning in the public sector. *Journal of the American Planning Association*, 53(1), 9-22.
- Cantele, S., & Zardini, A. (2018). Is sustainability a competitive advantage for small businesses? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability–financial performance relationship. *Journal of Cleaner Production*, 182, 166-176.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2nd edn. Hillsdale, New Jersey: L (2nd edn ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dana, T. (2015). The symbiosis between Palestinian ‘Fayyadism’ and Israeli ‘economic peace’: the political economy of capitalist peace in the context of colonisation. *Conflict, Security & Development*, 15(5), 455-477.
- Furstenau, L. B., Sott, M. K., Kipper, L. M., Machado, E. L., Lopez-Robles, J. R., Dohan, M. S., . . . Imran, M. A. (2020). Link between sustainability and industry 4.0: trends, challenges and new perspectives. *IEEE Access*, 8, 140079-140096.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.

- Flint, D. J., & Golobic, S. L. (2009). Searching for competitive advantage through sustainability: A qualitative study in the New Zealand wine industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Globocnik, D., Faullant, R., & Parastuty, Z. (2020). Bridging strategic planning and business model management—A formal control framework to manage business model portfolios and dynamics. *European Management Journal*, 38(2), 231-243.
- George, D. (2003). SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference, 17.0 update, 10/e: Pearson Education India.
- Gordon, N. (2008). *Israel's occupation*: Univ of California Press.
- Gunal, M. M. (2019). *Simulation for Industry 4.0: Past, Present, and Future*: Springer.
- Gutiérrez-Martínez, I., & Duhamel, F. (2019). Translating sustainability into competitive advantage: the case of Mexico's hospitality industry. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*.
- Hair, Joseph F., Hult, G., Tomas, M., Ringle, Christian M., & Sarstedt, M. (2013). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): Sage Publications.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Editorial-partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46(1-2), 1-12.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): Sage publications.
- Hunitie, M. (2018). Impact of strategic leadership on strategic competitive advantage through strategic thinking and strategic planning: a bi-meditational research. *Verslas: teorija ir praktika*, 19(1), 322-330.
- Lagerquist, P. (2003). Privatizing the occupation: The political economy of an Oslo development project. *Journal of Palestine Studies*, 32(2), 5-20.
- López-Gamero, M. D., Molina-Azorín, J. F., & Claver-Cortés, E. (2009). The whole relationship between environmental variables and firm performance: Competitive advantage and firm resources as mediator variables. *Journal of environmental management*, 90(10), 3110-3121.
- Morioka, S. N., Bolis, I., Evans, S., & Carvalho, M. M. (2017). Transforming sustainability challenges into competitive advantage: Multiple case studies kaleidoscope converging into sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 167, 723-738.
- Nartisa, I., Putans, R., & Muravska, T. (2012). STRATEGIC PLANNING AND MANAGEMENT IN PUBLIC AND PRIVATE SECTOR ORGANIZATIONS IN EUROPE: COMPARATIVE ANALYSIS AND OPPORTUNITIES FOR IMPROVEMENT. *European integration studies*(6).

- PIEFZA. (2020). Retrieved 2/11, 2020, from <https://www.piefza.ps/>
- Porter, M. E., & Porter, M. P. (1998). Location, clusters, and the "new" microeconomics of competition. *Business Economics*, 7-13.
- Shah, A. (1988). *Public infrastructure and private sector profitability and productivity in Mexico* (Vol. 100): World Bank Publications.
- Stock, T., Obenaus, M., Kunz, S., & Kohl, H. (2018). Industry 4.0 as enabler for a sustainable development: A qualitative assessment of its ecological and social potential. *Process Safety and Environmental Protection*, 118, 254-267.
- Suriyankietkaew, S., & Petison, P. (2020). A retrospective and foresight: Bibliometric review of international research on strategic management for sustainability, 1991–2019. *Sustainability*, 12(1), 91.
- Teixeira, G. F. G., & Junior, O. C. (2019). How to make strategic planning for corporate sustainability? *Journal of Cleaner Production*, 230, 1421-1431.
- Villani, E., Greco, L., & Phillips, N. (2017). Understanding value creation in public-private partnerships: A comparative case study. *Journal of Management Studies*, 54(6), 876-905.
- Zhao, L., & Lu, H. Strategic planning for business sustainable development--a case study in gis industry.

ملحق رقم (1) جدول اختيار عينة الدراسة Uma Sakaran

Table for Determining Sample Size from a Given Population

<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

N is population size.
S is sample size.

Acknowledgments to Uma Sekaran

ملحق رقم (2) الاستبانة



جامعة فلسطين التقنية / خضوري

كلية الدراسات العليا

ماجستير ادارة عامة

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " تكاملية ممارسات التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية واثرها في تحقيق التنمية المستدامة في الشركات العاملة في المدن الصناعية الفلسطينية"، كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة من كلية الدراسات العليا التابعة لجامعة خضوري- طولكرم، وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور ممارسات التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في الشركات العاملة في المدن الصناعية في فلسطين وقدرة التخطيط الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركات، ودور الميزة التنافسية في تحقيق التنمية المستدامة لها.

القسم الأول: يهدف الى جمع معلومات عامة عن القاريءالقارئة

القسم الثاني: يهدف الى تقييم مستوى تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في الشركات الصناعية العاملة في المدن الصناعية

القسم الثالث: يهدف الى معرفة اثر هذه الممارسات على الأداء البيئي والمالي و الاجتماعي في الشركات الصناعية العاملة في المدن الصناعية.

ولذلك نرجو التكرم بقراءة الإستبانة والإجابة على جميع فقراتها بدقة وموضوعية من وجهة نظركم بوضع علامة (x) أمام كل فقرة.

علما بأن جميع الإجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسوف تعامل بسرية تامة، حيث ستوصلنا نتائج هذه الدراسة إلى توصيات مهمة تساهم في رفع كفاءة العمل الإداري.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث: محمد نظمي دقة

اشراف: د. فادي شروف

د. أحمد زيد

المتغيرات الديموغرافية (الشخصية والوظيفية)

يرجى وضع إشارة (X) امام الإجابة الصحيحة:

الموقع الوظيفي: مدير رئيس قسم موظف اداري

سنوات الخبرة: اقل من خمس سنوات من 5 - 10 سنوات

من 11 - 15 سنة اكثر من 15 سنة

عدد العاملين اقل من 15 من 15 - 30

المؤسسة: من 31 - 45 اكثر من 45

المنطقة: اريحا بيت لحم الهيئة المطورة للمدن الصناعية

القطاع الصناعي انتاج الغذاء الادوية الجلود الملابس والمنسوجات

الاثاث الكيماويات غير ذلك

يرجى وضع إشارة (X) امام الإجابة الصحيحة التي تعبر عن وجهة نظرك لكل فقرة من الفقرات التالية:

المتغير المستقل: ممارسات التخطيط الاستراتيجي

الرقم	ممارسات التخطيط الاستراتيجي	درجة الموافقة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: اهتمام ودعم الإدارة العليا						
1	تخطط الإدارة العليا في الشركة استراتيجيا لكل انشطتها					
2	توفر الإدارة العليا للشركة الدورات التدريبية المطلوبة لعاملي التخطيط					
3	تمتلك الإدارة العليا للشركة القائمين على امر التخطيط الوسائل والادوات التي تمكنهم من التخطيط بصورة سليمة					
4	تلتزم الإدارة العليا بالاهداف والمبادرات الواردة بالخطه الاستراتيجية فقط ولا تعمل خارج الخطه					
5	تقوم الإدارة العليا بتوجيه إدارات وأقسام ووحدات الشركة المختلفة بالتعامل المطلق مع القائمين على أمر التخطيط الإستراتيجي					
البعد الثاني: التحليل الاستراتيجي						
1	تعمل إدارة الشركة على تعزيز نقاط قوتها					
2	تعمل إدارة الشركة على تحويل نقاط ضعفها إلى قوة					
3	تهتم إدارة الشركة بإستثمار الفرص المتاحة لها					
4	تقوم إدارة الشركة برصد المهددات والمخاطر المحتملة					
5	تعمل ادارة الشركة لايجاد بدائل للمهددات التي ستواجهها مستقبلا					
البعد الثالث: وجود خطة استراتيجية						
1	يوضح التخطيط الاستراتيجي أهداف الشركة وأنشطتها بصورة دقيقة					
2	تستطيع الشركة من خلال المبادرات أن تحدد حاجتها الحقيقية من الموارد بصورة دقيقة					
3	تستطيع الشركة على ضوء معرفتها بالمبادرات أن تحدد أولوياتها وفق مواردها المتاحة					
4	التخطيط الإستراتيجية يرسم صورة واضحة للإدارة المالية					

					بالشركة بشأن المصروفات المطلوبة
					5 تقوم الإدارة المالية للشركة بعمل موازنات مالية مهتدية بالخطة الإستراتيجية للشركة
البعد الرابع: اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية					
					1 تدرك الإدارة العليا أهمية القرارات الإستراتيجية
					2 تستند القرارات الإستراتيجية على الخطة الإستراتيجية الموجودة في الشركة
					3 تؤمن إدارة الشركة بضرورة التغيير
					4 تساهم القرارات الإستراتيجية في تحسين جودة العمليات داخل المؤسسة
					5 يتم إتخاذ القرارات الإستراتيجية وفق آلية متفق عليها
البعد الخامس: الخدمات المقدمة من قبل القطاع العام للقطاع الخاص					
					1 تقدم الدولة ضمانات للمؤسسات التمويلية لتسهيل على القطاع الخاص الحصول على التمويلات اللازمة لاستثماراته.
					2 توفر هيئة المدن الصناعية خدمات البنية التحتية الاساسية.
					3 توفر هيئة المدن الصناعية اراض للايجار باسعار منافسة.
					4 توفر هيئة المدن الصناعية اعفاءات ضريبية وجمركية تشجع الاستثمار فيها من قبل القطاع الخاص.
					5 توفر هيئة المدن الصناعية بوابة الكترونية لتقديم كافة الخدمات التي يحتاجها القطاع الخاص للبدء بالاستثمار.
البعد السادس: مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية					
					1 تمارس الإدارة دورا رقابيا على تنفيذ الخطة الإستراتيجية
					2 لدى المؤسسة نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب
					3 تقوم المؤسسة بالمراقبة الداخلية لأدائها في تنفيذ الخطة
					4 تستخدم الإدارة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خطتها الإستراتيجية والتنفيذية.
					5 تقوم المؤسسة بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ الخطة
الميزة التنافسية					
البعد الاول: التكلفة الاقل					
					1 تسعى الشركة الى تخفيض كلفة شراء المواد الخام
					2 تجرى الشركة دراسات لتخفيض تكاليف الانتاج
					3 تسعى الشركة لاستخدام التكنولوجيا لتخفيض كلفة الانتاج
					4 تستخدم الشركة موظفين ذوى مهارات عالية لخفض تكلفة الانتاج

5					تعمل الشركة على خفض نسبة التالف في العملية الانتاجية.
البعد الثاني: التميز					
1					تتوفر في الشركة مزايا يصعب تقليدها من المنافسين
2					تمتلك الشركة مجموعة من الموارد النادرة.
3					تتم عملية إنشاء القيمة في الشركة بشكل غير متزامن مع المنافسين.
4					تمتلك الشركة المرونة في التكيف مع المتغيرات الخارجية.
5					تمتلك الشركة مجموعة من الكفاءات المتميزة.
البعد الثالث: الحصة السوقية					
1					يوجد منافسة كبيرة في مجال عمل الشركة.
2					يتم توزيع بضائع الشركة في جميع محافظات فلسطين.
3					العلامة التجارية للشركة معروفة ومسجلة.
4					يتوفر لدى الشركة موارد تسمح لها بخدمة قطاع سوقي جديد
5					ان جوهر المنافسة لدى الشركة هو البحث عن قطاع سوقي جديد تحقق فيه ميزة تنافسية.

**القسم الثالث: تقييم أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية على التنمية المستدامة
للشركات العاملة في المدن الصناعية**

الرقم	التنمية المستدامة (الاداء المستدام)	درجة الموافقة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد البيئي						
1	تلتزم الشركة بالقوانين البيئية (الخضراء).					
2	تدمج الشركة الاهداف البيئية الخضراء ضمن سياساتها.					
3	تعتمد الشركة على الابتكار البيئي في عملياتها.					
4	تستخدم الشركة مصادر الطاقة البديلة.					
5	اتخاذ المبادرات الطوعية بعيدا عن الالتزامات التي تفرضها القوانين التي تسمح بإعادة تدوير الفضلات					
البعد الاقتصادي						
1	وجود برامج لصالح القطاع الاقتصادي موجهة خصيصا للاهتمام بالتنمية المستدامة					

					2	المساهمة بشكل طوعي في مجموعات عمل و مشاور الهدف منها دراسة كيفية إدماج رهانات التنمية المستدامة من طرف المؤسسة
					3	فعالية البرامج في توعية و تحسيس القطاع الاقتصادي برهانات التنمية المستدامة
					4	تحافظ الشركة على الموارد الطبيعية واستهلاك الطاقة بما يكفل استدامة هذه الموارد.
					5	تلتزم الشركة بدفع ما يترتب عليها من ضرائب ورسوم ترخيص للدولة.
البعد الاجتماعي						
					1	تضع الشركة ضمن اهدافها اهدافا تؤثر ايجابيا على المجتمع المحلي
					2	تضمن الشركة تكافئ الفرص بين الذكور والاناث في التوظيف.
					3	تلتزم الشركة بالحد الأدنى للاجور للعاملين لديها
					4	الانتهاج بصفة طوعية مبادرات تسمح بتحسين ظروف الحوار و التشاور مع الشركاء الاجتماعيين بعيدا عن تلك التي تفرضها تشريعات العمل
					5	تساهم الشركة في برامج طوعية للحد من البطالة والفقير في المجتمع

إذا كان لديك أي اقتراحات أو تعليقات بشأن هذا البحث، فلا تتردد في الكتابة في المساحة المخصصة لذلك:

شكرا لتعاونكم

ملحق رقم (3) Cross loadings

	التخطيط الاستراتيجي	الميزة التنافسية	التنمية المستدامة
A1	0.827	0.784	0.792
A2	0.848	0.807	0.746
A3	0.761	0.734	0.670
A4	0.827	0.788	0.695
A5	0.792	0.786	0.724
A6	0.824	0.807	0.716
A7	0.767	0.670	0.640
A8	0.832	0.751	0.681
A9	0.848	0.742	0.692
A10	0.763	0.654	0.655
A11	0.791	0.665	0.676
A12	0.879	0.783	0.788
A13	0.735	0.615	0.646
A14	0.739	0.625	0.704
A15	0.767	0.651	0.719
A16	0.840	0.758	0.833
A17	0.753	0.622	0.692
A18	0.827	0.761	0.794
A19	0.886	0.776	0.802
A20	0.767	0.669	0.753
A21	0.793	0.689	0.768
A22	0.863	0.724	0.796
A23	0.879	0.736	0.838
A24	0.845	0.742	0.823
A25	0.818	0.751	0.756
A26	0.875	0.765	0.854

A27	0.876	0.755	0.873
A28	0.787	0.583	0.629
A29	0.783	0.779	0.761
A30	0.798	0.628	0.700
A31	0.581	0.664	0.602
A32	0.826	0.848	0.761
A33	0.790	0.817	0.667
A34	0.748	0.807	0.746
A35	0.761	0.834	0.670
A36	0.827	0.888	0.695
A37	0.711	0.786	0.724
A38	0.724	0.807	0.716
A39	0.766	0.832	0.796
A40	0.713	0.821	0.756
A41	0.809	0.852	0.828
A42	0.744	0.850	0.793
A43	0.755	0.855	0.842
A44	0.728	0.856	0.772
A45	0.595	0.714	0.666
A46	0.744	0.803	0.816
A47	0.727	0.784	0.792
A48	0.648	0.687	0.746
A49	0.761	0.794	0.870
A50	0.827	0.888	0.895
A51	0.711	0.786	0.824
A52	0.724	0.807	0.816
A53	0.767	0.670	0.796
A54	0.832	0.751	0.881
A55	0.848	0.742	0.892

A56	0.763	0.654	0.795
A57	0.791	0.665	0.876
A58	0.779	0.783	0.788
A59	0.735	0.615	0.746
A60	0.739	0.625	0.804

ملحق رقم (4) HTMT

	التخطيط الاستراتيجي	التمية المستدامة	الميزة التنافسية
التخطيط الاستراتيجي			
التمية المستدامة	0.774		
الميزة التنافسية	0.579	0.496	

ملحق رقم (5): اسماء المحكمين للاستبانة

الجامعة	الاسم	#
جامعة النجاح الوطنية	د. نضال دويكات	1
هيئة المدن الصناعية	م. خالد العملة	2
جامعة النجاح الوطنية	د. عبد الخالق عيسى	3
جامعة النجاح الوطنية	أ. حسين العابد	4
جامعة القدس المفتوحة	د. محمد عمر	5

Abstract

This study aimed to explore the level of application of strategic planning practices in companies operating in the Palestinian industrial cities. The relationship between strategic planning practices and sustainable development in these companies was also studied, in addition to revealing the mediating role played by competitive advantage as a mediating variable in the relationship between strategic planning practices and sustainable development. The study consisted of all the administrators, managers and heads of departments in companies operating in the industrial cities in Palestine, amounting to 183 individuals, and the study sample amounted to 127 individuals from the original community. The study data were collected by means of a questionnaire prepared for this purpose. The Structural Equations Model (SEM) was used to test the study hypotheses And that by applying the program SMART-PLS 3.7. The results related to the study revealed that strategic planning practices are applied at an average level in companies operating in the Palestinian industrial cities. The results also showed a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) of strategic planning practices on sustainable development, and that competitive advantage partially mediates the relationship between Strategic planning and sustainable development practices. The study recommended several recommendations, the most important of which was improving the mechanism for developing strategic plans in line with the requirements of sustainable development, and the use of clear performance indicators to monitor the implementation of the strategic and executive plan, in addition to the need for companies operating in the industrial cities in Palestine to apply modern administrative policies and methodologies to reduce production costs.

Keywords: strategic planning, competitive advantage, sustainable development, industrial cities.



The Impact of Strategic Planning Practices on the Sustainable Development of Industrial Cities through Competitive Advantage

By

Mohammed Nathmi Daqqa

Name of Supervisor

Dr. Fadi Al-shroof

Coo-Supervisor

Dr. Ahmed Zaid

This Study Was Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for The Master's Degree of "Public Administration"

Faculty of Graduate Studies

Palestine Technical University-Khadoorie (PTUK)

January - 2022