مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور التخطيط الاستراتيجي كأحد العوامل الإدارية في تحسين الحصة السوقية للمشاريع المتوسطة
اسم الكاتب: د. محمد محمود، غيث يوسف حمد
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5466
تاريخ الاسترداد: 2026/11/04 00:08 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

The Role Of Strategic Planning As One Of The Management Factors In Improving The Market Share Of Medium Projects (Field Study in Lattakia Governorate)

Dr. Mohamed Mahmoud*
Ghaith Y Hamad **

(Received 5 / 11 / 2019. Accepted 27 / 7 / 2020)

□ ABSTRACT □

This study aimed to identify the relationship between strategic planning and market share in medium projects in Lattakia governorate, by knowing the impact of vision, mission and goals. The researcher relied on the deductive approach as a general approach to research, followed the survey methodology, distributed the questionnaire to 395 staff of the project staff, and then conducted a field study for the purpose of demonstrating this relationship. The study concluded that there is an acceptable positive correlation between strategic planning and market share. Then, he presented a summary of the most important results reached, where the most important main result is a great role for strategic planning in improving market share through vision, mission and goals, and then presented some suggestions and recommendations to improve the relationship The most important of which is: giving more attention to the strategic planning function and the importance of convincing senior management in medium projects of the importance of developing strategic dimensions through the formation of an independent strategic management in medium projects with the work to provide them with cadres and competencies capable of making strategic decisions and the development of appropriate strategic plans and the implementation of activities and adoption of various Planning methods and contribute to the creation of strategic awareness among all dealers in the light of the various environmental conditions surrounding.

Keywords: Strategic Planning, Vision, Mission, Goals, Market Share.

*Assistant Professor, Faculty Member, Department Of Economics And Planning, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.
**Postgraduate Student (Master), Department Of Economics And Planning, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

دور التخطيط الاستراتيجي كأحد العوامل الإداريَّة في تحسين الحصَّة السُّوقيَّة للمشاريع المتوسطة (دراسة ميدانيَّة في محافظة اللَّاذقية)

الدُّكتور: محمد محمود*

غيث يوسف حمد**

(تاريخ الإيداع 5 / 11 / 2019. قُبِل للنشر في 27 / 7 / 2020)

□ ملخّص □

هدفت هذه الدِّراسة إلى التَّعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والحصَّة السُّوقية في المشاريع المتوسطة في محافظة اللَّاذقيَّة، من خلال معرفة أثر كل من الرؤية، والرسالة والغايات. وقد اعتمد الباحث على المقاربة الاستنباطيَّة كمنهج عام للبحث، واتباع منهجية المسح، وقام بتوزيع الاستبانة على 395 فرد من كادر العاملين في المشاريع، ومن ثمَّ أجرى دراسة ميدانية بغرض بيان هذه العلاقة، وقد خلصت الدِّراسة إلى وجود علاقة معنوية طرديَّة مقبولة بين التخطيط الاستراتيجي والحصَّة السُّوقية، ثمَّ قدَّم ملخص لأهم النتائج التي تم التوصل إليها، حيث كانت النتيجة الرئيسة الأهم هي هناك دور كبير للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الحصَّة السُّوقيَّة من خلال الرؤية والرسالة والغايات، ثمَّ تمَّ عرض بعض التَّوصيات لتحسين العلاقة والتي أهمُّها: إعطاء المزيد من الاهتمام لوظيفة التخطيط الاستراتيجي وأهمية إقناع الإدارة العليا في المشروعات المتوسطة بأهمية وضع أبعاد استراتيجية من خلال تشكيل إدارة استراتيجية مستقلة في المشروعات المتوسطة مع العمل على تزويدها بالكوادر والكفاءات القادرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع الخطط الاستراتيجية المناسبة وتنفيذ الأنشطة وتبني مختلف أساليب التخطيط والمساهمة في خلق وعي استراتيجي لدى جميع المتعاملين في ضوء مختلف الظروف البيئية المحيطة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الرؤية، الرسالة، الغايات، الحصة السوقية.

* **مدرّس–قسم الاقتصاد والتخطيط– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.**

** **طالب دراسات عليا (ماجستير) – قسم الاقتصاد والتخطيط– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.**

مقدمة:

لعبَ التَّخطيط الاستراتيجي باعتباره عاملاً من العوامل الإداريَّة دوراً كبيراً في نمو وازدهار منظَّمات تَفتقر لمقومات النجاح المألوفة، واتجهت الأنظار بشكلٍ جليٍّ نحو اعتباره مدخلاً أساسياً في دراسة المنظَّمات؛ حيث أصبح بمثابة استراتيجيَّة للمنظَّمة، وبالتالي لا بدَّ من الاهتمام به وتحديد أبعاده المميزة التي تضمن للمنظَّمات بقائها ونموها واستمراريتها في النشاط، ولا سيما أنَّه يعد أداة لكسب ميزة تنافسيَّة والتَّميز عن باقي المنظَّمات المتجانسة؛ إذ يُعد الجزء المحوري لاستراتيجيَّة أية منظَّمة، وخسارته تعني تداعيات خطيرة عليها، وبالتالي خطر على نجاحها واستمرارها، وهذا ما أكَّدت عليه الدِّراسات السابقة ونتائجها، فإمَّا أن يكون التَّخطيط الاستراتيجي عاملاً مُحفِّزاً في بقاء المنظَّمة أو معوِّقاً لاستمرارها، وبالتالي تكون سبباً في فقدان مكانتها في السوق أو نموها.

لقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية للمنظَّمات إن أرادت تحسين حصتها السوقية وجودة منتجاتها، "ولقد أثبتت التجارب التي تمت حول التخطيط الاستراتيجي، أنّ المنظَّمات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في حصتها السوقية وجودة منتجاتها وبالتالي أدائها الكلي على المنظَّمات التي لا تخطط استراتيجياً"، وخاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين الحصة السوقية وتطوير منتجاتها وجودتها، لتنال رضا العميل، وبالتالي استمرار تعامله معها، لطلب منتجاتها وكسب ولائه، وخاصة المشاريع المتوسطة، التي تعُد الجودة عاملاً مهماً لتحسين نوعية المنتجات والارتقاء بمستواها والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة، فقد أصبح ضرورة ملحة تمليها الحياة المعاصرة، فهو وسيلة للارتقاء بواقعها نحو الأفضل، وهذا ما يركز عليه البحث الحالي دراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الحصة السوقيَّة بالتطبيق على المشاريع المتوسطة في محافظة اللَّاذقيَّة.

المراجعة الأَدبيَّة والنقديَّة: وفيها يعرض الباحث موجز عن الدِّراسات السَّابقة الَّتي تناولت هذه العلاقة.

الدِّراسات العربية:

- **دراسة(سليمة، 2017)**

بعنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر–دراسة حالة الجنوب الشرقي(ورقلة–الوادي–غرداية). وتكمن مشكلة البحث بالإجابة على التساؤل الآتي: ما هي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر للرفع من تنافسيتها؟، وهدفت الدراسة إلى التعرف على تنافسية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وما مدى مساهمتها في الرفع من مؤشرات الاقتصاد الوطني، خاصة في ظل الانفتاح الاقتصادي ، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لديها وتحديد الفرص والتهديدات الموجودة في المحيط الذي تنشط فيه واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي، وتوصلت الدراسة إلى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة الصناعية تعاني العديد من المعوقات والمشاكل والت تجعلها غير قادرة على المنافسة، بالرغم من الاستراتيجية الصناعية الجديدة المتبناة منذ 2007 ، و برامج التأهيل المتبناة أيضا، للرفع من تنافسية هذا القطاع كما أسفرت نتائج الدراسة الميدانية، أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المشاكل المتعلقة بالتخطيط والتنظيم، وكذلك التموين بالمواد الأولية على تنافسية المؤسسات محل الدراسة.

- **دراسة (الليمون، 2014)**

وهي بعنوان: "واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام في منطقة أبو ظبي التعليمية".

تتلخص مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس الآتي: ما واقع التَّخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام في منطقة أبو ظبي التعليمية؟، حيث هدفت الدِّراسة إلى بيان واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام في منطقة أبو ظبي التعليمية، وتحديد أثر متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة، والوظيفة، والتخصص في هذا الواقع، حيث اعتمدت الدِّراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأُجريت الدراسة في مدارس التعليم العام في منطقة أبو ظبي التعليمية، وتكون مجتمع البحث من عينة من الموجهين التربويين ومديري هذه المدارس والبالغ عددهم (206) فرد وهي تمثل مجتمع الدراسة، واستخدمت بعض الأساليب الإحصائية في اختبار فرضيات الدراسة، بينما توصَّلت الدِّراسة إلى جملة من النَّتائج كان أبرزها: هناك ضعفاً في مشاركة إدارة المدارس التعليم العام للعاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذيَّة، إذ حصلت الفقرة الخاصة بقياس هذا الأمر على متوسط حسابي بلغ 61.69 وتقترب هذه القيمة من المقبول.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Achieng, 2013) وهي بعنوان:

(Competitive Strategies Applied by Bank Agents To Sustain Their Market Share: A Case Of Commercial Banks In Migori County).

العنوان باللغة العربية: الاستراتيجيّات التّنافسيّة المطبّقة من قبل وكلاء المصرف للحفاظ على الحصّة السّوقيّة: دراسة حالة البنوك التجاريّة في مقاطعة ميغوري.

تتّضح مشكلة الدّراسة من خلال الإجابة عن التّساؤلات الآتية: ما هي الآثار المترتبة لجودة الخدمة في المصرف محل الدّراسة على الحصّة السّوقيّة؟ وما هي القيمة الاستراتيجيّة للتكنولوجيا على حصّة وكلاء المصرف محل الدّراسة في السّوق؟ وما هو تأثير معرفة المنتج والعلامة التجارية على حصّة السّوق لوكلاء المصرف؟ وما هي التأثيرات للهيكل التنظيمي في المصرف على الحصّة السّوقيّة محل الدّراسة؟، وهدفت الدّراسة إلى تحديد الاستراتيجيّات التّنافسيّة المطبّقة من قبل وكلاء المصرف محل الدّراسة للحفاظ على حصّتها السّوقيّة، وبيان الآثار المترتّبة لجودة الخدمة على الحصّة السّوقيّة، وتحديد قيمة التكنولوجيا ومعرفة المنتج والعلامة التجارية والهيكل التنظيمي للحفاظ على الحصّة السّوقيّة لوكلاء المصرف محل الدّراسة. بينما تمّ اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدّراسة، كما تمّ جمع البيانات الثانوية من ثلاثة بنوك هي المصرف التجاري الكيني والمصرف التعاوني ووكالة مصرف الأسهم، وجُمعت البيانات الأوّليّة من خلال توزيع استبيان على عيّنة مكوّنة من عشرة وكلاء لكل من البنوك التجارية المدروسة، ولقد كشفت نتائج الدّراسة أن وكلاء المصرف يستخدمون استراتيجيّة جودة الخدمة والتكنولوجيا ومعرفة المنتجات والعلامة التجارية والهيكل التنظيمي للرّد على المنافسين، كما تبيّن من خلال الدّراسة الاستطلاعيّة أن المجاملة كانت عنصر أساس لضمان بقاء العملاء وجذب عملاء جدد لزيادة الحصّة السّوقيّة للمصرف، كما أنّ السّرعة في الاستجابة لحاجات العملاء ومتطلباتهم كانت عالية نسبياً، وكانت النظافة من الجوانب الهامّة الّتي تساعد في زيادة الحصّة السّوقيّة لأن العملاء ينجذبون إلى الأماكن المريحة والنظيفة.

- **دراسة (Mwenda, 2015) وهي بعنوان:**

(Influence of Competitive Strategies On Market Share At Safaricom Limited).

العنوان باللغة العربية: تأثير الاستراتيجيّات التّنافسيّة على الحصّة السّوقيّة لشركة خاصّة بالاتصالات الهاتفيّة.

تتّضح مشكلة الدّراسة من خلال الإجابة عن التّساؤل الآتي: ما هي الاستراتيجيّات التّنافسيّة الّتي تعتمدها الشركة محل الدّراسة لزيادة حصّتها السّوقيّة؟، كما هدفت الدّراسة تحديد تأثير المنافسة والاستراتيجيّات التّنافسيّة الّتي تستخدمها الشركة محل الدّراسة لتعزيز حصّتها السّوقيّة من خلال استراتيجيّة الابتكار، وإدارة العملاء، والعمليات، والتّسويق، حيث

تمّ اعتماد دراسة الحالة، كما تمّ إجراء مقابلة مع أربع رؤساء أقسام في الشركة محل الدّراسة، ولقد كشفت نتائج الدّراسة أن الاستراتيجيّات التّنافسيّة المستخدمة في الشركة محل الدّراسة لزيادة حصّتها السّوقيّة هي استراتيجيّة التَّمايُز والتركيز وقيادة التكلفة الّتي تمكّن الشركة من فهم حاجات العملاء ووضع الحلول الّتي تضيف قيمة لحياتهم، كما تمّ اعتماد التقنيّات الحديثة الّتي تمكّن الشركة من تحقيق التكامل والتعامل بسهولة مع العملاء وبالتّالي زيادة الفرص التّسويقيّة للشركة محل الدّراسة، كما اتفق أفراد العيّنة أن المنتجات الّتي تقدّمها الشركة محل الدّراسة هي المكالمات الصوتيّة والرسائل النصيّة وخدمات الإنترنت، بالإضافة إلى أنّ اعتماد الاستراتيجيّات التّنافسيّة هو السبيل المناسب لمواجهة المنافسة في قطاع الاتصالات، كما أنّ الشركة محل الدّراسة تستخدم استراتيجيّات التَّمايُز والتركيز وقيادة التكلفة واختراق السوق والتسعير بشكل جيد من أجل بناء ميزة تنافسيّة وخلق قيمة مضافة للشركة وتحسين سمعتها لدى جميع العملاء.

<u>المراجعة النَّقديَّة:</u> تتشابه الدراسة الحالية هذه مع العديد من الدراسات السابقة في التطرق لمواضيع متعلقة بالمشروعات المتوسطة وبالحصَّة السوقية والناجمة عن التخطيط الاستراتيجي، وطرق قياسها لكنها تختلف في أنها تدرس تحسين الحصة السوقيَّة من خلال تأثير التخطيط الاستراتيجي وفق الخصوصية المحلية في الجمهورية العربية السورية.

بالإضافة إلى ما سبق سوف يقوم الباحث بدراسات متغيرات جديدة لقياس التخطيط الاستراتيجي وتحسين الحصَّة السَّوقيَّة وسوف يتم تطبيقها على بيئة جديدة تتمثل بالمشاريع المتوسطة في محافظة اللَّاذقيَّة.

مشكلة البحث:

قام الباحث بصياغة مشكلة الدِّراسة بالتَّساؤل الرَّئيس الآتي:

هل للتخطيط الاستراتيجي دور في تحسين الحصَّة السُّوقيَّة في المشاريع المتوسطة؟

وعن هذا التَّساؤل تتفرع مجموعة من التَّساؤلات الفرعيَّة:

-هل لرؤية المشاريع المتوسطة دور في تحسين الحصَّة السُّوقيَّة؟

-هل لرسالة المشاريع المتوسطة دور في تحسين الحصَّة السُّوقيَّة؟

ـ هل لغايات المشاريع المتوسطة دور في تحسين الحصَّة السُّوقيَّة؟

أهمية البحث وأهدافه:

تكمن أَهميَّة البحث من خلال:

- أصبحت المشاريع المتوسطة محل تركيز و اهتمام معظم الدول نظراً للدور الكبير الذي تلعبه هذه المشاريع في توفير فرص العمل ومساهمتها الكبيرة و الفاعلة في زيادة معدلات النمو الاقتصادي و زيادة الدخل القومي، حيث تعتبر تلك المشاريع من المجالات الخصبة لتطوير الابداعات الريادية و تشكل أهم الدعائم الأساسية للاقتصاد الوطني لحل مشكلتي البطالة و الفقر.
- يعد التخطيط الاستراتيجي من المواضيع المهمة في مجال الإدارة في الوقت الحاضر، وله تأثير كبير على أداء المنظمات وجودة منتجاتها ويساهم في تحسين الحصة السُّوقيَّة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وحيث يتوقَّف ذلك على مدى تفعيل آلياته وعناصره وتطويرها، ودرجة تبنيها و دعمها من قبل إدارة المنظمات في المرحلة الحالية والمستقبلية.
- محاولة تقديم إطار نظري مبسَّط وموسَّع عن الحصة السوقيَّة وأساليب قياسها، يمكن من خلاله التعامل مع الحصة السوقيَّة بشكل عملي وتحسينها قدر المستطاع، وبالآتي تخفيض التكاليف المترتبة عليها.

- قد تسهم نتائج الدراسة في فهم أوسع للتخطيط الاستراتيجي السائد وخصائصه المميزة، ونسبة تواجده في المشاريع المتوسطة والذي يمكنه المساعدة في النهوض بواقع حصتها السوقيَّة الحالية بما يعزز قدرتها على التنافسيَّة.

يهدُف البحث إلى محاولة التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات من خلال الدراسة الميدانية التي سيقوم بها الباحث على أماكن المشاريع والمتوسطة من أجل التطبيق العلمي السليم لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (رؤية، رسالة وغايات) من أجل تحسين حصتها السُّوقيَّة..

فرضيَّات البحث:

فرضيَّة البحث الرَّئيسة: ينطلق البحث من فرضيَّة رئيسة مفادها **لا توجد علاقة معنويَّة بين التخطيط الاستراتيجي كأحد العوامل الإداريَّة في تحسين الحصَّة السُّوقيَّة للمشاريع المتوسطة.** حيث يمكن اشتقاق الفرضيَّات الفرعيَّة الآتية:

1- <u>الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى</u>: لا توجد علاقة معنويَّة بين رؤية المشروعات المتوسطة والحصة السوقية.

2- <u>الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانية</u>: لا توجد علاقة معنويَّة بين رسالة المشروعات المتوسطة والحصة السوقية.

3ـ <u>الفرضيَّة الفرعيَّة الثالثة</u>: لا توجد علاقة معنويَّة بين غايات المشروعات المتوسطة والحصة السوقية.

منهجيَّة البحث:

اتَّبع الباحث المنهج التاريخي والوصفي التحليلي في دراسته، ومجموعة طرائق منها الاعتماد على البيانات الثَّانوية، والأوليَّة من خلال استبانة تمَّ تصميمها من خلال إطلاع الباحث على الأدبيَّات المنشورة، وتمَّ توزيعها على (395) مبحوث، استرد منها (385)، وكانت (377) استبانة صالحة للتَّحليل، وتكوَّن مجتمع البحث من كادر العاملين في 40 مشروع من المشروعات المتوسطة المسجلة في غرف الصناعة في محافظة اللاذقية (مدراء وموظفين)، والبالغ عددهم (1730) وفق إحصائيات مديرية الصناعة لعام 2015، ومن ثم تمَّ الاعتماد على برنامج الـ SPSS كأداة لتحليل البيانات المتوفرة.

مجتمع وعينة البحث:

شمل مجتمع البحث جميع العاملين في قطاع المشاريع المتوسطة في محافظة اللاذقية، والبالغ عددهم 1103، وقد اعتمد الباحث في تحديد حجم العينة على القانون الاحتمالي:

$$n = p.\ (1-p)/\ p.\ [(1-p) \div N)] + [(E^2 \div S.D^2)]$$

n: حجم عينة البحث.

N: حجم مجتمع البحث.

P: نسبة مئوية تتراوح بين الصفر والواحد، وتم اعتماد P = 0.5.

E: نسبة الخطأ المسموح به وهو غالباً يساوي E = 0.05.

S.D: الدرجة المعيارية /1.96/ عند معامل ثقة :95%.

بلغ الحد الأدنى لحجم العينة اللازم سحبه (314) عامل وفق ما يلي:

حدود البحث: زمانيَّة: فترة توزيع الاستبانة في شهر آب 2019، **ومكانيَّة:** المشاريع المتوسطة في محافظة اللَّاذقيَّة.

<u>الإطار النظري للبحث:</u>

1-مفهوم المشروعات المتوسطة:

يضم مفهوم المشروعات المتوسطة فئات عريضة من المشروعات الاقتصادية، الغير متجانسة الأحجام والفروع والتقنيات، يختلف تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة من دولة إلى أخرى، وقد يختلف داخل الدولة نفسها من قطاع إلى آخر، إذ توجد عدة معايير يتم وفقا لها تحديد تعريف للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، منها يعتمد على حجم رأس المال المستثمر، أو عدد العمال، أو حجم المبيعات أو قيمة الموجودات، أو الحصة السوقية، أو المستوى التكنولوجي، وغيرها من المعايير، وبشكل عام يتم استخدام أكثر من معيار عند وضع تعريف للمشروعات الصغيرة والمتوسطة(مداد، ص9)، فلقد عرف المشرع الجزائري المشروعات المتوسطة على أنها المشروعات التي تستوعب من 50-250 عامل ورقم أعمالها أكثر من 200مليون درهم جزائري، وعرفها البنك الدولي بالمشروعات التي يتراوح رأسمالها بين 3500 دولار وأقل من 15000 دولار، وكذلك عرفها الاتحاد الأوروبي بأنها المشاريع التي يقل عدد عمالها عن 250 عامل، ورقم أعمالها أقل من 40 مليون يورو، ولا تتجاوز نسبة الملكية من قبل المؤسسات الأخرى نسبة 25%.(سلمان، 2013).

أما في سورية وجد أكثر من تعريف للمشروعات الصغيرة والمتوسطة ومنها التعريف المنبثق عن القانون رقم /2/ للعام 2016 المتضمن إحداث الهيئة العامة لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم تعريف المشروعات المتوسطة وفق دليل الهيئة تبعاً لحجم النشاط ونوعه، والجدول رقم (1) يبين تعريف المشروعات المتوسطة وفقاً لما ورد في الدليل.

الجدول رقم (1): تعريف المشروعات المتوسطة وفق دليل التعريفي لهيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

	القطاع الزراعي	القطاع الخدمي	القطاع الصناعي	القطاع التجاري
عدد العمال	100-21	75-26	150-26	30-11
المبيعات السنوية (مليون ل.س) أو	من 50 إلى أقل من100	من 50 إلى أقل من 150	من 50 إلى أقل من 250	من 100 إلى أقل من 300
الموجودات (مليون ل.س)	من 50 إلى أقل من 100	من 25 إلى أقل من 75	من 50 إلى أقل من 250	من 75 إلى من 225

المصدر: من اعداد الباحث وفق الدليل التعريفي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة-هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

2- العوامل التي تؤدي إلى نجاح المشروعات المتوسطة وزيادة حصتها السوقيَّة: (ليلى، 2009)

1-التمتع بالمهارات الادارية الكافية لإدارة مثل هذا النوع من المشروعات وحل المشكلات التسويقية والمالية، إدارة الوقت، والاستعداد لتحمل المخاطر.

2-تبني عناصر التخطيط الاستراتيجي من أجل تحقيق أهداف المشروع في النمو والتوسع من خلال تنفيذ الاستراتيجيات والبرامج الملائمة لرسالة وأهداف وغايات المشروع.

3-الوصول على مصادر التمويل، حيث يعتبر التمويل عامل رئيسي في نجاح المشروعات المتوسطة واستمرار نشاطاتها وزيادة حصتها السوقية.

4-إعداد دراسة الجدوى التي تمكن من تقدير التكلفة الكلية للمشروع قبل إنشائه، والتنبأ بحجم المبيعات.

5- القيام بدراسة السوق، ومتابعة كافة مراحل العملية التسويقية والقيام بتقدير حجم الحصة السوقية للمشروع من السوق.

6-الاستعانة واستشارة ذوي الخبرة والتخصص في مجال نشاط المشروع للوصول إلى الدعم الفني والتدريبي المطلوب.

7-معرفة الفرص والتحديات التي تواجه المشروع، والتهديدات ونقاط القوة والضعف في المشروع.

3- مفهوم التخطيط الاستراتيجي كأحد العوامل الإداريَّة: استطاعت المشروعات المتوسطة أن تبرهن عن فعاليتها في تفعيل النشاط الاقتصادي، فهي تقوم بدور فعّال في التطور والنمو الاقتصادي والاجتماعي من خلال توسيع الانتاج وتنويعه وتحقيق الأهداف الانمائية وخلق مناصب الشغل، مما جعلها تكتسب مكانة كبيرة جعلتها محط أنظار العديد من الباحثين والمفكرين الاقتصاديين الذين أجمعوا على حيوية وأهمية هذا القطاع ودوره الفعّال في تحقيق التنمية. ونظرا لأهمية هذا النوع من المنظمات إلا أنها تواجه مشكلات وعراقيل تهدد بقاءها واستمرارها في السوق مما يتوجب عليها الاعتماد على أدوات وأساليب حديثة في عملها تمكّنها من التكيف مع مختلف التغيرات البيئية الناشطة فيها، والتبصر أو التنبؤ بالوضع المستقبلي من أجل تحسين حصتها السوقيَّة بالاعتماد على التخطيط الاستراتيجي. فالتخطيط الاستراتيجي: بحسب Kotler هو "عملية إدارية خاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المنظمة وتطلعاتها، وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل" (الكبيسي، 2012، ص31).

ومن وجهة نظر أخرى يرى باحثون أنّ تعريفات التخطيط الاستراتيجي ركزت على مخرجات النظام؛ فمن وجهة نظر الباحث (السيد، 1990، ص3) والذي قدَّم عدة تعريفات للتخطيط الاستراتيجي كان منها:

- هو اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة، وتكوين السياسات، وتحديد الأهداف وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المنظمة، والذي يحدد أسلوبها، وشخصيتها، ويميزها عن غيرها من المنظمات.
- وهو عملية التحديد الواضح لأهداف المنظمة، والبيئة التي تعمل بها، والاستراتيجيات والبرامج الاستراتيجية المزمع استخدامها لتحقيق هذه الأهداف، وحلقات التغذية العكسية التي تساعد المنظمة على معرفة ما إذا كانت كل خطوة من هذه الخطوات قد حددت بطريقة صحيحة.
- وهو عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد غاية المنظمة، وصياغة السياسات، ووضع الأهداف، وتحديد الاستراتيجية الواجب اتباعها لتحقيق غايتها.

ومما سبق يرى الباحث أنّ التخطيط الاستراتيجي :هو عنصر أساسي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهو مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صُممت لمساعدة المديرين والمخططين أن يفكروا ويتصرفوا بشكل استراتيجي، وهو الذي يساعد المنظمة على أن تصنع وتتخذ قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالتها وإرضاء الفئات المستهدفة في ظل ما يحيط المنظمة من نقاط قوة وضعف في بيئتها الداخلية، ومن فرص وتهديدات في بيئتها الخارجية.

3- مفهوم الحصة السوقيَّة:

يوضح الجدول رقم (2) مفهوم الحصّة السّوقيّة وفق آراء مجموعة من الباحثين:

الجدول (2): مفهوم الحصّة السّوقيّة وفق آراء مجموعة من الباحثين.

اسم الباحث	عنوان الدّراسة	مفهوم الحصّة السّوقيّة
الجنابي، 2000	أثر المشتري والمنافسة في تحديد الحصّة السّوقيّة في شركات الأعمال.	"تمّثل عنصراً أساسياً لتوسيع أعمال المنظّمات، وتؤدي إلى زيادة الإنتاجية وانخفاض التكاليف وزيادة الأرباح". (شهاب الدين،2016)
حداد، 2010	الإدارة المالية.	هي "نسبة أصول أو ودائع أو تسهيلات المصرف خلال سنة معينة، إلى مجموع أصول أو ودائع أو تسهيلات جميع المصارف، خلال السنة نفسها".

Khorana & Servaes, 2012	ما الذي يدفع الحصة السوقية في صناعة الصناديق المشتركة؟	هي مقياس يميّز بين المنظّمة الرابحة والمنظّمة الخاسرة في السّوق، وتمّثل نصيب المنظّمة من حجم المبيعات في السّوق مقارنة مع المنافسين الآخرين.
Jiang, *et al,* 2016	آثار المعرفة على نجاح العلامة التجارية عبر الانترنيت–نموذج قائم على الوكيل لتعزيز الحصة السوقية عبر الانترنيت	ترمز إلى نصيب المنظّمة أو نسبة مبيعاتها إلى المبيعات الإجمالية للمنظمات الأخرى، ويتمّ التعبير عنها من خلال نسبة مئوية لحجم مبيعات المنظّمة.
شهاب الدين، 2016	الحصّة السّوقيّة للتسهيلات المصرفيّة وأثرها على ربحية البنوك التجارية الأردنية: دراسة اختبارية على البنوك التجارية الأردنية للفترة من 2010–2014	هي "نسبة مئوية من استحواذ المصرف على حصة سوقية معينة من الأسواق العاملة فيها، وبأقل التكاليف الممكنة والمخاطر لما لهذه النسبة من أهمية قصوى في تحقيق عنصر الربحية من خلال احتساب الودائع مقابل التسهيلات".

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على الدّراسات السّابقة.

ووفقاً لدراسة كل من الباحثين (Moghaddan & Borough, 2012) فإن قياس الحصّة السّوقيّة هام في العديد من المنظّمات، حيث يمكن تلخيص أداء الأعمال والربح الاقتصادي للمنظمة في الحصّة السّوقيّة، ومحاولة المنظّمة الحصول على حصة سوقية ملائمة تتطلب منها جهداً إضافياً كبيراً؛ بهدف تحديد القوى الخارجية الفاعلة، كالفرص والتهديدات وملائمة تلك المعرفة المكتسبة مع نقاط قوة وضعف المنظّمة؛ بهدف اختيار الفرص المناسبة واستثمّارها بشكل فعّال في محاولة للاستحواذ على السّوق والوصول إلى الحصّة السّوقيّة العظمى(الكور،2011). **وحسب وجهة نظر الباحث تعدّ الحصّة السّوقيّة أداة قياس استراتيجية للمنظمة في السّوق، وبيان حركة العملاء بين منتجات المنظّمة ومنتجات المنافسين، ويتطلب الحصول على الحصّة السّوقيّة بذل جهود كبيرة واستثمّار كافة الموارد المتاحة لديها؛ من أجل معرفة كيفية التأثير في عملاء الأسواق المستهدفة والاستحواذ على هذه الأسواق واقتناص الفرص والحصول على عدد كبير من العملاء.**

4–طرق قياس الحصّة السّوقيّة: (سليمان،2017،ص31–32)

تعدّ الحصّة السّوقيّة مؤشراً لمدى قدرة المنظّمة على خدمة السّوق الذي تعمل فيه وتحليل الموقع التنافسي لمنظمة محددة في السّوق، ويوجد العديد من الطرق الخاصّة في قياس الحصّة السّوقيّة للمنظمات، نذكر منها الآتي:

أ–الحصّة السّوقيّة الإجمالية:

هي عبارة عن نسبة المبيعات الّتي تحققها المنظّمة إلى إجمالي المبيعات الّتي يحققها المنافسون في السّوق المستهدف خلال نفس الفترة. وتقاس بقسمة مبيعات المنظّمة خلال فترة زمنية معينة على مبيعات القطاع في نفس الفترة، وذلك على النحو الآتي بحسب (طملية، 2013):

$$\text{حصة السّوق الإجمالية} = \frac{\text{مبيعات المنظّمة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات الصناعة في نفس الفترة}} \times 100\%$$

وعند استخدام هذه المعادلة يجب اتخاذ القرار بشأن الآتي:

ـ التحديد الدقيق لمفهوم الصناعة الكلية والتي سوف يتمّ على أساسها مقارنة مبيعات المنظمة بمبيعات الصناعة.

ـ تحديد المنطقة الجغرافية الّتي سيتمّ قياس الحصّة السّوقيّة فيها، وتحديد الفترة الزمنية خلال فترة القياس.

–تحديد إذا كانت المبيعات تقاس بالقيمة (سعر البيع)، أو بالوحدات المباعة للتعبير عن الحصّة السّوقيّة.

ب–الحصّة السّوقيّة النسبية بالنسبة إلى المنظّمات ذات القيمة العالية:

هي عبارة عن نسبة المبيعات الّتي تحققها المنظّمة إلى إجمالي مبيعات المنظّمات ذات الحصّة السّوقيّة العالية الّتي يتمّ تحققها في السّوق المستهدف خلال نفس الفترة. ويتمّ التطرق لهذه الطريقة عند القيام في التحليل الاستراتيجي وعند تقييم الوضع التنافسي للمنظمات. وتقاس من خلال مقارنة مبيعات المنظّمة بمبيعات أعلى ثلاث منظمات في الصناعة، وذلك على النحو الآتي بحسب (الصيرفي، 2005):

$$\text{حصة السّوق النسبية} = \frac{\text{مبيعات المنظّمة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات المنظّمات الثلاث ذات الحصّة السّوقيّة العالية في الصناعة في نفس الفترة}} \times 100\%$$

ج –الحصّة السّوقيّة النسبية مقارنة بالمنظّمة القائدة:

تقاس من خلال مقارنة مبيعات المنظّمة بمبيعات المنظّمة القائدة في الصناعة على النحو الآتي (البكري، 2008):

$$\text{الحصّة السّوقيّة مقارنة بالقائد} = \frac{\text{مبيعات المنظّمة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات المنظّمة القائدة للسوق}} \times 100$$

بالإضافة إلى المقاييس الثلاث السابقة، يمكن التعبير عن الحصّة السّوقيّة للمصرف بالصيغة بحسب Sarasvani بالصيغة الآتية:

الحصّة السّوقيّة للمصرف= ودائع المصرف ÷ إجمالي ودائع جميع المصارف × 100%.

ويمكن حساب الحصّة السّوقيّة كما بيّن كل من (Kotler & Dubois) من خلال المعادلة الآتية:

قيمة الحصّة السّوقيّة= نسبة التوغل X درجة الاستجابة X درجة ولاء العميل X معامل تطابق السعر

❖ نسبة التوغل: نسبة العملاء الذين يشترون المنتج إلى العدد الإجمالي خلال نفس الفترة الزمنية.

❖ درجة الاستجابة: تتعلق بقياس متوسط حجم مشتريات المنتج المعني مقارنة بحجم مشتريات المنتجات المنافسة له.

❖ درجة ولاء العميل: تتعلق بمشتريات المنتج، ويعبر عنها بنسبة مئوية لإجمالي مشتريات صنف المنتج المحقق من قبل مشتري المنتج.

❖ معامل تطابق السعر: يقيس سعر المنتج مقارنةً بمتوسط السعر المطبق في الصناعة. **وحسب رأي الباحث فإن قياس الحصّة السّوقيّة وفق الطرق السابقة الذكر يقدم معلومات جيدة ومفيدة للمسوقين؛ للحكم على موقع المنظّمة في السّوق المستهدف ومقارنة الحصّة السّوقيّة للمنظمة خلال العام الحالي مع العام السابق، ومع الحصص السّوقية للمنافسين.**

النتائج والمناقشة:

أداة الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مع قيامه بالمقابلات الشخصية مع عدد من أفراد عيّنة البحث، وقد قام الباحث بتقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسين:

القسم الأول: تناول هذا القسم جمع بيانات عن المتغيرات الديموغرافية للعينة التي تمّ توزيع الاستبانة عليها.

القسم الثاني: حيث تناول جمع بيانات حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الحصَّة السُّوقيَّة وهي تُمثل 26 عبارة، وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرث الخماسي حيث قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة.

أولاً: توصيف المتغيرات الديموغرافية: يوضّح الجدول (3) خصائص العيّنة الديموغرافية.

الجدول (3) توصيف المتغيرات الديموغرافية

الجنس		
الجنس	**التكرار**	**النسبة المئوية**
ذكر	243	64.5
أنثى	134	35.5

العمر			الصفة الوظيفية		
الفئة العمرية	**التكرار**	**النسبة المئوية**	**الصفة الوظيفية**	**التكرار**	**النسبة المئوية**
28-23	85	22.54	موظف	275	72.9
34-29	113	29.97	مراقب	35	9.3
40-35	87	23.1	رئيس قسم	25	6.63
46-41	39	10.34	نائب مدير	19	5.04
47 فأكثر	53	14.1	مدير	23	6.101

المؤهل العلمي			الخبرة بالسنوات		
المؤهل العلمي	**التكرار**	**النسبة المئوية**	**السنوات**	**التكرار**	**النسبة المئوية**
ابتدائية	160	42.44	5 وأقل	162	42.97
ثانوية	99	26.26	10-6	87	23.08
معهد	96	25.5	15-11	66	17.51
شهادة جامعية	17	4.51	20-16	25	6.63
دراسات عليا	5	1.33	أكثر من 20	37	9.81

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

ثانياً: اختبار ثبات وصدق المقياس: قام الباحث باستخدام طريقة ألفا كرو نباخ لحساب ثبات المقاييس (غدير، 2012، P، 234-246)، حيث تمّ حساب معامل كرو نباخ لحساب ثبات جميع عبارات الاستبانة معاً كما هو موضّح بالجدول رقم (4)؛ وحساب ثبات متغيّرات الدّراسة كلّ على حدة.

الجدول (4) عدد العبارات الداخلة في التحليل والمستثناةCase Processing Summary

		حجم العينة	%
الحالات	الصالحة	377	100.0
	المستبعدة	0	.0
	الكلية	377	100.0

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

ويُظهر الجدول (4) أنّ قيمة ثبات معامل الثبات ألفا كرو نباخ الكلّية باستثناء متغيّر الجنس لأنّه الوحيد غير الرتبي يساوي 0.846 (معامل ثبات مرتفع) وهي أكبر من 0.6، وهذا يدلّ على أنّ جميع العبارات تتمتع بثبات جيّد ولا داعي لحذف أيّة عبارة.

الجدول رقم (4): معامل ألفا كرو نباخ لجميع المتغيّراتReliability Statistics

عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرو نباخ
26	.846

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

<u>معامل ثبات متغيرات الدراسة كلّ على حدة:</u> كما قام الباحث بحساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ لمتغيّرات الدراسة كلّ على حدة وكانت النتائج كالآتي:

وجد الباحث من خلال الجدول (5) أنّ قيمة معامل ألفا كرو نباخ للعبارات المستخدمة في قياس كل متغير على حدة كانت جميعها أكبر من 0.6، وهذا يدلّ على ثبات مقبول للبيانات وصلاحيتها للدراسة ولا داعي لحذف أيّة عبارة من العبارات.

الجدول (5) معامل ألفا كرو نباخ لكل متغيّر على حدة

معامل ثبات ألفا كرو نباخ	عدد العبارات	المتغيّر
0.713	5	الرؤية
0.656	6	الرسالة
0.642	7	الغايات
0.663	8	الحصة السوقية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

مقياس الصّدق (الاتّساق الداخلي لفقرات الاستبانة): حيث قام الباحث بدراسة علاقة طرفيّات عدّة في الدّراسة مع طرف أساسيّ كالمتوسّط الإجمالي (غدير، 2012، P، 247- 248)، واختبار تلك العلاقات؛ حيث كانت العلاقات الناتجة معنوية أي ذات دلالة إحصائية؛ وكان ذلك مؤشّراً على صدق المقياس. Sig = p = 0.000 < α =0.01، وبذلك يكون الباحث قد تأكّد من صدق وثبات فقرات الاستبانة، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عيّنة الدّراسة الأساسيّة.

مقياس الصدق (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان):

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي لكل متغير من متغيرات (التخطيط الاستراتيجي) وتمّ ترميزها بالرموز وهي (الرؤية (n1)، الرسالة (n2)، الغايات (n3).

وكذلك تمّ حساب المتوسط الحسابي لمتغير الحصَّة السُّوقيَّة (m).

ومن ثم تمّ حساب مصفوفة الاتساق الداخلي، وذلك لاختبار صدق محتوى فقرات الاستبيان (غدير، 2012، ص 250) وكانت النتائج كالآتي:

صدق المحتوى Correlations

		n1	n2	n3	M	total
n1	معامل الارتباط بيرسون	1	.735*	.789*	.723*	.766*
	مستوى الدلالة Sig		.000	.000	.000	.000
	حجم العينة	377	377	377	377	377
n2	معامل الارتباط بيرسون	.735*	1	.701*	.728*	.781
	مستوى الدلالة Sig	.000		.000	.000	.000
	حجم العينة	377	377	377	377	377
	مستوى الدلالة Sig	.000	.000	.000	.000	.000
	حجم العينة	377	377	377	377	377
n3	معامل الارتباط بيرسون	.789*	.701*	1	.717*	.787*
	مستوى الدلالة Sig	.000	.000		.000	.000
	حجم العينة	377	377	377	377	377
	مستوى الدلالةSig	.000	.000	.000	.000	.000
	حجم العينة	377	377	377	377	377
	مستوى الدلالة Sig	.000	.000	.000	.000	.000
	حجم العينة	377	377	377	377	377
m	معامل الارتباط بيرسون	.723*	.728*	.717*	1	.780*
	مستوى الدلالة Sig	.000	.000	.000		.000
	حجم العينة	377	377	377	377	377
total	معامل الارتباط بيرسون	.766*	.781	.787*	.780*	1

	مستوى الدلالة Sig	.000	.000	.000	.000	
	حجم العينة	377	377	377	377	377

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

حيث يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة احتمال الدلالة Sig = P= 0.000 < a=0.05 وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين متوسطات المتغيرات، مما يدل على صدق المقياس.

اختبار الفرضيّات:

قام الباحث بحساب الإحصائيات الوصفية لكل عبارة من عبارات الاستبانة وذلك لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة حيث تبيّن من خلال الجدول (5) أنّ أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 2.63 والمتعلق بقياس الحصة السوقية، وهو أقل من متوسّط الحياد 3، ومعنوي، والذي يبين أنّ المشروعات المتوسطة لا تستخدم حملات ترويجية متنوعة وفق إجابات أفراد العينة.

الجدول (6) الإحصائيات الوصفية الخاصّة ببنود الاستبانة

البعد	عبارات الاستبانة	حجم العينة	القيمة الصغرى	القيمة الكبرى	المتوسط	الانحراف المعياري.	مستوى دلالة الاختبار
رؤية المشروعات المتوسطة	لدى المشروعات رؤية واضحة ومحددة تسعى إلى تحقيقها.	377	2	5	3.94	.644	.000
	رؤية المشروعات مفهومة للعاملين وتشحذ همم العاملين في المشروعات لتحقيقها.	377	1	4	3.33	.779	.000
	رؤية المشروعات تركز على تطوير كفاءة ومهارة العاملين فيها.	377	2	5	3.87	.723	.000
	رؤية المشروعات تركز على تحقيق الإبداع والتطوير الدائم في كافة المجالات.	377	2	5	3.64	1.015	.000
	رؤية المشروعات تركز على تحقيق تميز المشروعات عن المشروعات الأخرى في طريقة عملها.	377	1	4	3.27	1.090	.131
رسالة المشروعات المتوسطة	تركز رسالة المشروعات على تقديم الخدمات للجميع من طلاب وعاملين لديها.	377	3	5	4.05	.384	.000
	إنّ رسالة المشروعات مكتوبة وواضحة ومحددة ويطلع عليها جميع العاملين في المشروعات.	377	1	5	3.88	.935	.000
	إنّ رسالة المشروعات هي رسالة اجتماعية وإنسانية.	377	1	5	3.85	1.025	.000
	تركز رسالة المشروعات على دعم الابتكار لدى طلابها وعامليها.	377	2	5	3.41	.971	.000
	يتم إعداد رسالة المشروعات من قبل الإدارة العليا في المشروعات.	377	1	5	3.86	1.027	.000
	رسالة المشروعات الموضوعة تميزها عن غيرها من المشروعات.	377	1	5	4.20	.943	.000
عاليات المشروعات المتوسطة	تسعى المشروعات إلى صقل مهارات العاملين فيها بالخبرات الكافية وزيادة فعاليتهم في العمل.	377	2	5	3.99	.649	.000
	تعمل المشروعات على دعم العاملين لديها مادياً ومعنوياً.	377	2	5	4.03	.571	.000

	تعمل المشروعات على تحقيق أفضل المكاسب للعاملين فيها ولطلابها.	377	2	5	3.96	.767	.000
	تعمل المشروعات على تحقيق رضا العاملين عن الأعمال المهام التي يقومون فيها.	377	1	5	3.39	1.188	.000
	تتيح إدارة المشروعات للعاملين الفرصة لأداء أعمالهم ومهامهم دون رقابة مستمرة.	377	2	5	4.07	.732	.000
	توفر إدارة المشروعات للعاملين فرص الإبداع والابتكار أثناء عملهم.	377	2	5	4.06	.858	.000
	تعطي إدارة المشروعات للعاملين الحرية في اتخاذ القرارات	377	1	5	4.10	1.041	.000
الحصة السوقية	حقق مشروعي زيادة عالية في حجم الإيرادات الكلية خلال العام.	377	1	5	3.47	1.066	.000
	حقق مشروعي تقدماً ملحوظاً في زيادة عدد عملائه	377	2	5	3.66	.896	.000
	يحقق مشروعي زيادة في عدد الوحدات الإنتاجية	377	2	5	4.15	.788	.000
	يقدم مشروعي تسهيلات في التعامل مع العملاء للحصول على حصة سوقية أكبر	377	1	5	4.27	1.004	.000
	يستخدم مشروعي طرق ترويجية مقنعة في التعريف بمنتجاتها	377	1	5	2.93	1.058	.273
	يستخدم مشروعي حملات ترويجية متنوعة	377	2	4	2.63	.875	.000
	حقق مشروعي حصة سوقية كبيرة خلال العام بالمقارنة مع العام السابق	377	1	5	3.46	1.015	.000
	تقدم مؤسستي خدماتها من خلال أكبر عدد ممكن من منافذ البيع والتوزيع	377	1	5	4.33	.946	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

بعد ذلك قام الباحث باختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات المتفرّعة عنها:

قام الباحث باختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات المتفرّعة عنها: **الفرضية الرئيسة للبحث:**

فرضيّة العدم H0: لا توجد علاقة معنوية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين الحصَّة السُّوقيَّة في المشروعات المتوسطة.

الفرضيّة البديلة H1: توجد علاقة معنوية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين الحصَّة السُّوقيَّة في المشروعات المتوسطة ولاختبار هذه الفرضية، قام الباحث باختبار الفرضيّات الفرعيّة الآتية:

الفرضيّة الفرعيّة الأولى: توجد علاقة معنوية بين رؤية المشروعات كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي وتحسين الحصَّة السُّوقيَّة في المشروعات المتوسطة.

ولاختبار الفرضيّة الفرعيّة الأولى، قام الباحث بحساب متوسط إجابات أفراد العيّنة على العبارات الّتي تقيس متغيّرات الدّراسة، وذلك قبل اختبار الفرضيّة. وتمّ حساب متوسط إجابات أفراد العيّنة على العبارات الّتي تقيس رؤية المشروعات، الذي تمّ إعطاؤه الرمز (n1)، فكانت النتائج كالآتي:

متوسط إجابات أفراد العيّنة على العبارات الّتي تقيس رؤية المشروعات.

One-Sample Statistics				
	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
لدى المشروعات رؤية واضحة ومحددة تسعى إلى تحقيقها.	377	3.87	.399	.021
رؤية المشروعات مفهومة للعاملين وتشحذ همم العاملين في المشروعات لتحقيقها.	377	3.75	.844	.044
رؤية المشروعات تركز على تطوير كفاءة ومهارة العاملين فيها.	377	3.77	.597	.032
رؤية المشروعات تركز على تحقيق الإبداع والتطوير الدائم في كافة المجالات.	377	3.98	.609	.033
رؤية المشروعات تركز على تحقيق تميز المشروعات عن المشروعات الأخرى في طريقة عملها.	377	3.76	.660	.030
متوسط إجابات الأفراد على العبارات الّتي تقيس الرؤية.	377	3.9	.586	.032

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

يتضح من خلال الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد العيّنة على العبارات الخاصّة برؤية المشروعات كانت جميعها تقع ضمن المجال [3.40، 4.20]، وهذا يدل على موافقة أفراد العيّنة على هذه العبارات.

اختبار الفرضيّة الفرعيّة الأوّلى: توجد علاقة معنوية بين رؤية المشروعات وتحسين الحصَّة السُّوقيَّة. لاختبار هذه الفرضيّة، استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي Regression، حيث جاءت النتائج كالآتي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تغير الإحصاءات							
تغير مستوى دلالة (Sig) إحصائية فيشر	درجات الحرية 2	درجات الحرية 1	تغير إحصائية فيشر	تغير معامل التحديد	الخطأ المعياري في تقدير معالم نموذج الانحدار	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
.000	343	1	11.112	.131	.38995	.029	.617796	.786	1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأوّلى: يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.786، وهذا يدل على وجود ارتباط بين رؤية المشروعات وتحسين الحصَّة السُّوقيَّة، ولكن هذا الارتباط مقبول، كما بلغ معامل التحديد بعد تقريبه 0.617، وهو يدل على أن 61.7% من تغيّرات الحصَّة السُّوقيَّة تتبع لتغيّرات رؤية المشروعات، مما يعني أن هناك تأثير لرؤية المشروعات على تحسين الحصَّة السُّوقيَّة، وبما أن Sig= P= 0.000 < a=0.01، فهذا يدل على أن

الارتباط معنوي، وبالتّالي يتمّ رفض فرضية العدم الّتي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين رؤية المشروعات وتحسين الحصَّة السُّوقيَّة، ويتمّ قبول الفرضية البديلة الّتي تقول بوجود علاقة معنوية.

الفرضيّة الفرعيّة الثانية: توجد علاقة معنوية بين رسالة المشروعات كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي وتحسين الحصَّة السُّوقيَّة في المشروعات المتوسطة.

ولاختبار الفرضيّة الفرعيّة الثانية، قام الباحث بحساب متوسط إجابات أفراد العيّنة على العبارات الّتي تقيس متغيّرات الدّراسة، وذلك قبل اختبار الفرضيّة.

تمّ حساب متوسط إجابات أفراد العيّنة على العبارات الّتي تقيس رسالة المشروعات، فكانت النتائج كالآتي:

متوسط إجابات أفراد العيّنة على العبارات الّتي تقيس رسالة المشروعات.

One-Sample Statistics				
	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
تركز رسالة المشروعات على تقديم الخدمات للجميع من طلاب وعاملين لديها.	377	3.88	.374	.020
إنّ رسالة المشروعات مكتوبة وواضحة ويطلع عليها جميع العاملين في المشروعات.	377	3.65	.523	.028
إنّ رسالة المشروعات هي رسالة اجتماعية وإنسانية.	377	3.71	.591	.032
تركز رسالة المشروعات على دعم الابتكار لدى طلابها وعامليها.	377	3.95	.623	.034
يتم إعداد رسالة المشروعات من قبل الإدارة العليا في المشروعات.	377	3.89	.589	.032
رسالة المشروعات الموضوعة تميزها عن غيرها من المشروعات.	377	3.74	.504	.027
متوسط إجابات الأفراد على العبارات الّتي تقيس رسالة المشروعات.	377	3.78	.534	.1505

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

يتضح من خلال الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد العيّنة على العبارات الخاصّة برسالة المشروعات، كانت جميعها تقع ضمن المجال تقع ضمن المجال [3.40، 4.20]، وهذا يدل على موافقة أفراد العيّنة على هذه العبارات.

اختبار الفرضيّة الفرعيّة الثانية: توجد علاقة معنوية بين رسالة المشروعات وتحسين الحصَّة السُّوقيَّة.

لاختبار هذه الفرضيّة، استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي Regression، حيث جاءت النتائج كالآتي:

اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

تغير الإحصاءات								
تغير مستوى دلالة(Sig) إحصائية فيشر	درجات الحرية 2	درجات الحرية 1	تغير إحصائية فيشر	تغير معامل التحديد	الخطأ المعياري في تقدير معالم نموذج الانحدار	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج

1	.733	.537289	.007	.40527	.110	3.431	1	343	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.733، وهذا يدل على وجود ارتباط بين رسالة المشروعات وتحسين الحصَّة السُّوقيَّة، ولكن هذا الارتباط مقبول، كما بلغ معامل التحديد بعد تقريبه 0.537، وهو يدل على أن 53.7% من تغيّرات الحصَّة السُّوقيَّة تتبع لتغيّرات رسالة المشروعات، مما يعني أن هناك تأثير لرسالة المشروعات على تحسين الحصَّة السُّوقيَّة، وبما أن Sig= P= 0.000 < a= 0.01، فهذا يدل على أن الارتباط معنوي، وبالتّالي يتمّ رفض فرضية العدم الّتي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين رسالة المشروعات وتحسين الحصَّة السُّوقيَّة، ويتمّ قبول الفرضية البديلة الّتي تقول بوجود علاقة معنوية.

الفرضيّة الفرعيّة الثالثة: توجد علاقة معنوية بين الغايات وتحسين الحصَّة السُّوقيَّة.

ولاختبار الفرضيّة الفرعيّة الثالثة، قام الباحث بحساب متوسط إجابات أفراد العيّنة على العبارات الّتي تقيس متغيّرات الدّراسة، وذلك قبل اختبار الفرضيّة.

تمّ حساب متوسط إجابات أفراد العيّنة على العبارات الّتي تقيس الغايات، فكانت النتائج كالآتي:

متوسط إجابات أفراد العيّنة على العبارات الّتي تقيس الغايات.

One-Sample Statistics				
	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
تسعى المشروعات إلى صقل مهارات العاملين فيها بالخبرات الكافية وزيادة فعاليتهم في العمل.	377	3.65	.508	.027
تعمل المشروعات على دعم العاملين لديها مادياً ومعنوياً.	377	3.89	.508	.027
تعمل المشروعات على تحقيق أفضل المكاسب للعاملين فيها ولطلابها.	377	3.47	.702	.038
تعمل المشروعات على تحقيق رضا العاملين عن الأعمال المهام التي يقوقون فيها.	377	3.83	.410	.022
توفر إدارة المشروعات للعاملين فرص الإبداع والابتكار أثناء عملهم.	377	3.71	.432	.023
تتيح إدارة المشروعات للعاملين الفرصة لأداء أعمالهم ومهامهم دون رقابة مستمرة.	377	3.70	.481	.026
متوسط إجابات الأفراد على العبارات الّتي تقيس الغايات.	377	3.88	.50683	.08417

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

يتضح من خلال الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد العيّنة على العبارات الخاصّة بالغايات، كانت جميعها تقع ضمن المجال [3.40، 4.20]، وهذا يدل على موافقة أفراد العيّنة على هذه العبارات.

اختبار الفرضيّة الفرعيّة الرابعة: توجد علاقة معنوية بين الغايات وتحسين الحصَّة السُّوقيَّة.

لاختبار هذه الفرضيّة، استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي Regression، حيث جاءت النتائج كالآتي:

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

تغير الإحصاءات					الخطأ المعياري في تقدير معالم نموذج الانحدار	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
تغير مستوى دلالة إحصائية فيشر Sig	درجات الحرية2	درجات الحرية 1	تغير احصائية فيشر	تغير معامل التحديد					
.000	343	1	.239	.101	.41179	.002	.514089	.717	1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.717، وهذا يدل على وجود ارتباط بين الغايات وتحسين الحصَّة السُّوقيَّة، ولكن هذا الارتباط مقبول، كما بلغ معامل التحديد بعد تقريبه 0.514، وهو يدل على أن 51.4% من تغيّرات الحصَّة السُّوقيَّة تتبع لتغيّرات الغايات، مما يعني أن هناك تأثير للغايات على تحسين الحصَّة السُّوقيَّة، وبما أن Sig= P= 0.000 < a=0.01، فهذا يدل على أن الارتباط معنوي، وبالتّالي يتمّ رفض فرضية العدم الّتي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين الغايات وتحسين الحصَّة السُّوقيَّة، ويتمّ قبول الفرضية البديلة الّتي تقول بوجود علاقة معنوية.

الفرضيّة الرئيسة: توجد علاقة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الحصَّة السُّوقيَّة.

لاختبار هذه الفرضيّة، استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي Regression، حيث جاءت النتائج كالآتي:

اختبار الفرضية الرئيسة.

تغير الإحصاءات					الخطأ المعياري في تقدير معالم نموذج الانحدار	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
تغير مستوى دلالة(Sig) إحصائية فيشر	درجات الحرية 2	درجات الحرية1	تغير إحصائية فيشر	تغير معامل التحديد					
.000	343	1	.242	.151	.41178	.002	.736164	.858	1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة: يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.858، وهذا يدل على وجود ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الحصَّة السُّوقيَّة، ولكن هذا الارتباط قوي وطردي، كما بلغ معامل التحديد بعد تقريبه 0.736، وهو يدل على أن 73.6% من تغيّرات الحصَّة السُّوقيَّة تتبع لتغيّرات التخطيط الاستراتيجي، مما يعني أن هناك تأثير للتخطيط الاستراتيجي على تحسين الحصَّة السُّوقيَّة، وبما أن Sig= P= 0.000 < a=0.01، فهذا يدل على أن الارتباط معنوي، وبالتّالي يتمّ رفض فرضية العدم الّتي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الحصَّة السُّوقيَّة، ويتمّ قبول الفرضية البديلة الّتي تقول بوجود علاقة معنوية.

الاستنتاجات و التوصيات:

وبعد أن تمّ اختبار الفرضيات تمكّن الباحث من الوصول لعدد من النتائج أهمّها:

1ـ إنّ التخطيط الاستراتيجي المطبق في المشروعات المتوسطة محل الدّراسة والذي شمل (الرؤية، الرسالة، الغايات) يمكّن المشروعات المتوسطة من تحسين حصتها السوقية من خلال اتّباع واحدة أو دمج اثنتين أو أكثر من هذه الأبعاد داخل المشروعات المتوسطة لضمان تخطيط استراتيجي جيد للحصة السوقية وبالتّالي تنويع منتجاتها وتحسين جودة منتجاتها.

2ـ إنّ متوسط إجابات أفراد العيّنة عن العبارات الّتي تقيس الرؤية بلغ 3.9 وهذا يعني أن الرؤية المطبّقة في المشروعات المتوسطة محل الدّراسة تمكّن هذه المشروعات المتوسطة من تحسين حصتها السوقية من خلال وضوح الرؤية لدى المشروعات المتوسطة، وجعلها مفهومة للعاملين وشحذ همم العاملين في المشروعات المتوسطة لتحقيقها، والعمل على تطوير كفاءة ومهارة العاملين فيها، والتركيز على تحقيق الإبداع والتطوير الدائم في كافة المجالات، ومن خلال تحقيق تميز المشروعات المتوسطة عن المشروعات الأخرى في طريقة عملها.

3ـ إن متوسط إجابات أفراد العيّنة عن العبارات الّتي تقيس رسالة المشروعات المتوسطة بلغ 3.78 وهذا يعني أن رسالة المشروعات المتوسطة تمكّن المشروعات المتوسطة محل الدّراسة من تحسين حصتها السوقية من خلال تقديم المنتجات للجميع من العملاء وعاملين لديها، أن تكون رسالة المشروعات المتوسطة مكتوبة وواضحة ومحددة ويتم إعدادها من الإدارة العليا ويطلع عليها جميع العاملين في المشروعات المتوسطة، ومن خلال أن تكون رسالة اجتماعية وإنسانية، تركز على دعم الابتكار لدى عامليها، بالشكل الذي يحقق تميزها عن غيرها من المشروعات المهنية.

4-إن متوسط إجابات أفراد العيّنة عن العبارات الّتي تقيس الغايات بلغ 3.88 وهذا يعني أن الغايات تمكّن المشروعات المتوسطة محل الدّراسة من تحسين حصتها السوقية من خلال صقل مهارات العاملين فيها بالخبرات الكافية وزيادة فعاليتهم في العمل، ودعم العاملين لديها مادياً ومعنوياً، وتحقيق رضا العاملين عن الأعمال والمهام التي يقومون فيها، ودون رقابة مستمرة بالشكل الذي يوفر للعاملين فرص الإبداع والابتكار أثناء عملهم.

التوصيات: من أجل تبني أفضل تخطيط استراتيجي وتبني أفضل أبعاده في المشروعات المتوسطة لكي تحسّن حصتها السوقية، يوصي الباحث بالآتي:

1-إعطاء المزيد من الاهتمام لوظيفة التخطيط الاستراتيجي في المشروعات المتوسطة باللاذقية وأهمية إقناع الإدارة العليا بأهمية وضع أبعاد استراتيجية من خلال تشكيل إدارة استراتيجية مستقلة في المشروعات المتوسطة مع العمل على تزويدها بالكوادر والكفاءات القادرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع الخطط الاستراتيجية المناسبة.

2-تعزيز تبني رؤية واضحة للمشروعات المتوسطة في محافظة اللاذقية، وجعلها مفهومة للعاملين والعمل على تطوير كفاءة ومهارة العاملين فيها، والتركيز على تحقيق الإبداع والتطوير الدائم في كافة المجالات.

3-تعزيز تبني رسالة واضحة ومحددة بالنسبة لجميع العاملين ويتم إعدادها من قبل الإدارة العليا في المشروعات المتوسطة في محافظة اللاذقية، وتكون رسالة اجتماعية وإنسانية من خلال تقديم المنتجات للجميع من العملاء وعاملين لديها وتركز على دعم الابتكار لدى عملاءها وعامليها، بالشكل الذي يحقق تميزها عن غيرها من المشروعات.

4-تعزيز تبني الغايات كأحدّ أبعاد التخطيط الاستراتيجي في المشروعات المتوسطة في محافظة اللاذقية من خلال صقل مهارات العاملين فيها بالخبرات الكافية وزيادة فعاليتهم في العمل، ودعمهم مادياً ومعنوياً، وتحقيق رضا العاملين عن الأعمال المهام التي يقومون فيها، بالشكل الذي يوفر للعاملين فرص الإبداع والابتكار أثناء عملهم، والإتاحة للعاملين الفرصة لأداء أعمالهم ومهامهم دون رقابة مستمرة.

References:

Arabic references:

1. ALSAYED, Ismail. Strategic management. Alexandria: Modern Arab Office, 1990.
2. GHADIR, Bassam Grader (2012). Advanced Data Analysis Using 20 IBM SPSS Statistics, First Edition, Syria, Aleppo.
3. HADDAD, Fayez (2010). Financial management. Third Edition, Jordan: Dar Al- Hamed for Publishing and Distribution.
4. KUBAISI, Mohammed Adel Hamad (2012). The Impact of Strategic Planning on Ecommerce Adoption on Market Share: An Empirical Study on Ecommerce Software Companies in Jordan. Unpublished Master Thesis, Middle East University, Jordan.
5. QASIM, Samer (2011). The Role of Marketing Strategies in Creating Competitive Advantage in the Banking Sector: A Field Study on Commercial Bank of Syria Branches in Lattakia Governorate. Tishreen University Journal for Research and Scientific and Studies, Economic and Legal Sciences Series, Volume (33), Issue (6).
6. SHEHABUDDIN, Ibtisam Al-Sayed (2016). The Market Share of Banking Facilities and its Impact on the Profitability of Jordanian Commercial Banks: An Empirical Study on Jordanian Commercial Banks for the Period 2010-2014. Unpublished Master Thesis, Department of Accounting, Faculty of Business, Middle East University: Jordan. Pp. 23.
7. SALMAN, Hayyan (2013). Business activities and role of small and medium-sized enterprises SME's in increasing gross domestic product GDP in Syria. Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (35) No. (8).
8.LAYLA, Bn Ashoor (2009). Determinats of the success of the small and medium enterprise established by the unemployed and supported by the National unemployment insurance fund, A field study at the level of Algiers, Master Thesis, Department of Economic Sciences, Faculty of Economics and Management, Universty of Algeria.
9. RASHA, Sairoub (2018). Financing small and medium enterprises in Syria-the stock market as a financing option. Damascus Center for Research and Studies (MEDAD),.
10. Small and Medium Enterprises Development Authority in Syria, an introductory guide for small and medium enterprises, 2016.
11. SALEEMA, Ghadier (2017). Requirements for qualification private small and medium of industrial and small projects in Algeria. Case study of the southeast (Ouargla-Alwade-Gharadaia). PhD Thesis, Department of Economic Sciences, Faculty of Economics and Management, University Kasi Merbah Ouargla, Algeria.
12. ALKOR,ATH aldeen(2011). the effect of concentration and market share on the performance of Jordanian. Commercial banks, studies administrative sciences. Folder (38). Vol (2).
13. SOLIMAN, Amen (2017). Impact the Market Share on Profitability of public shareholding companies listed on Amman Stock Exchange (Analytical Study on the Jordanian Pharmaceutical Companies). Master Thesis, Department of Accounting and financing, Faculty of Business, Middle East University. Jordan.

Forigen references:

1- Khorana, Ajay; Servaes, Henri (2012). What Drives Market Share in the Mutual Fund Industry?. Review of Finance, Vol 16, 81-113.
2- Jiang, Guoyin; Tadikamalla, Pandu R; Shang, Jennifier; Zhao, Ling (2016). Impacts of Knowledge on Online Brand Success: An Agent- Based Model for Online Market Share Enhancement. European Journal of Operational Research, Vol 248, 1093-1103. P: 1094.
3- Moghaddam, Farshid; Foroughi, Amir (2012). The Influence of Marketing Strategy Elements on Market Share of Firms. International journal of fundamental psychology& social sciences, Vol. 2. No.1, pp. 19 – 24.