

دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركة دلتا السعودية

إعداد الطالب/

موسى مشيب محمد القحطاني

2021201033

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

٢٠٢٥

قائمة المحتويات

٧١	مستخلص الدراسة
١	الفصل الأول
١	الإطار العام للدراسة
٢	مقدمة:
٣	مشكلة الدراسة:
٤	أهمية الدراسة:
٥	أهداف الدراسة:
٥	تساؤلات الدراسة:
٥	فروض الدراسة
٦	المنطلقات النظرية
٦	الخيار الاستراتيجي

٦.....	مفهوم الخيار الاستراتيجي
٧.....	أهمية الخيار الاستراتيجي
٧.....	العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي
١٠	متطلبات الخيار الاستراتيجي
١١	معايير تقييم الخيار الاستراتيجي
١٣	الميزة التنافسية
١٣	مفهوم الميزة التنافسية:
١٣	أهمية الميزة التنافسية:
١٤	خصائص الميزة التنافسية
١٥	العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية:
١٥	أبعاد الميزة التنافسية:
١٧	الفصل الثاني
١٧	الدراسات السابقة والإطار النظري
١٨	مقدمة:
١٨	الدراسات السابقة المتعلقة الخيار الاستراتيجي

٢١	الدراسات السابقة المتعلقة بالميزة التنافسية
٢٥	التعليق على الدراسات السابقة
٢٧	الفصل الثالث
٢٧	منهجية الدراسة
٢٨	مقدمة:
٢٨	منهج الدراسة:
٢٨	مجتمع عينة الدراسة:
٢٨	خصائص عينة الدراسة
٣١	أداة الدراسة:
٣٣	أساليب تحليل البيانات
٣٤	حدود الدراسة
٣٥	الفصل الرابع
٣٥	النتائج والتوصيات
٣٦	مقدمة:
٣٦	نتائج الدراسة:

٣٦	الإجابة عن أسئلة الدراسة:
٤٦	التحقق من فروض الدراسة:
٤٨	ملخص نتائج الدراسة:
٤٩	توصيات الدراسة:
٥١	المراجع:
٥٢	المراجع العربية:
٥٥	المراجع الإنجليزية:
٥٧	الملاحق:
٥٨	الاستبانة:
٦٥	Abstract

مستخلص الدراسة

سعت الدراسة التعرف على دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركة دلتا السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (١٢٠) فرد من العاملين في شركة دلتا السعودية. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن واقع توظيف الخيار الاستراتيجي بشركة دلتا السعودية من وجهة نظر العاملين به جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث جاء الوسط الحسابي للمحور (٤,٢٨)، بدرجة موافقة (موافق بشدة)، وقيمة للانحراف المعياري (٠,٧٣)، وأن مستوى الميزة التنافسية ل شركة دلتا السعودية من وجهة نظر العاملين به جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث جاء الوسط الحسابي للمحور (٤,٣٤)، واتجاه (موافق بشدة)، وقيمة للانحراف المعياري (٠,٦٢)، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين بشركة دلتا السعودية .

الكلمات المفتاحية: الخيار الاستراتيجي- الميزة التنافسية- شركة دلتا السعودية.

الفصل الأول

الإطار العام للدارسة

مقدمة:

في ظل التسارع الكبير في وتيرة التغيرات العالمية، والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، والثورة المعلوماتية التي يشهدها العالم، أصبحت منظمات الأعمال تواجه تحديات متزايدة في بيئة ديناميكية معقدة تتطلب استعداداً دائماً للتعامل مع المخاطر والأزمات، وقد فرضت هذه التحولات على المؤسسات والمنظمات ضرورة تحقيق توازن دقيق بين استمرارية أعمالها ومتطلبات التطوير والتجديد، إلى جانب الاستجابة الفعالة للضغوط الداخلية والخارجية بما يضمن لها النمو والاستدامة، ومن ثم، أصبح تبني الأساليب الإدارية الحديثة أمراً حتمياً لتحسين الأداء وتعزيز الميزة التنافسية، بما يمكن المؤسسات من مواكبة التغيرات المتسارعة وتحقيق التفوق في سوق العمل (الشرابعة، ٢٠٢٤).

فقد حظيت الميزة التنافسية باهتمام واسع داخل المنظمات الحديثة لما توفره من تفوق نوعي ينعكس على الأداء والنتائج الإدارية والمالية على حد سواء، فهي لا تسهم فقط في تحقيق أداء متميز، بل تؤثر أيضاً إيجاباً في تصورات العملاء وشركاء العمل، بما يساعد على تعزيز العلاقات المستمرة معهم والمحافظة على ولائهم، الأمر الذي يدفع المنظمة إلى مزيد من التطور والنمو المستدام، كما تُضفي الميزة التنافسية ديناميكيةً وحيويةً على العمليات الداخلية للمنظمة، مما يضمن فاعلية أكبر في بيئة تنافسية متغيرة (Cheraghalizadeh, et al, 2021).

وانطلاقاً من هذا الواقع، ظهر الخيار الاستراتيجي بوصفه أحد الركائز الأساسية في العملية الإدارية المعاصرة، إذ يسعى إلى تحليل البدائل المتاحة أمام المنظمة من خلال دراسة الاتجاهات والفرص والتهديدات، بهدف اختيار البديل الأنسب من بين مجموعة من الخيارات التي يتم توليدها وتطويرها بعناية. ويُعد الخيار الاستراتيجي جوهر عملية الصياغة الاستراتيجية، والمعبر الحقيقي عن التوجه العام الذي تتبناه المنظمة لتحقيق رؤيتها وأهدافها (وشاش، ٢٠٢٣).

كما يمثل الخيار الاستراتيجي الملائم عنصراً أساسياً في ضمان بقاء المنظمة واستمراريتها وقدرتها على تحقيق التميز، خصوصاً في ظل تسارع العولمة الاقتصادية واشتداد المنافسة على جذب العملاء والسيطرة على الأسواق (ناصر، ٢٠٢٣). فالقدرة على تحقيق الميزة التنافسية تمنح المؤسسة تفوقاً في الأداء على منافسيها، مما يميزها في السوق، ويُمكنها من تقديم قيمة مضافة لعملائها، سواء من خلال تقديم منتجات أو خدمات بأسعار تنافسية، أو عبر تحسين الجودة ورفع الكفاءة، وهو ما يزيد من جاذبيتها ويعزز ثقة المستهلكين بها (Hussain et al., 2023).

وبناءً على ما سبق، جاءت هذه الدراسة للكشف عن دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من وجهة نظر العاملين في شركة دلتا السعودية.

مشكلة الدراسة:

شهدت بيئة الأعمال العالمية خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية عميقة، مدفوعة بالتطورات الاقتصادية والاجتماعية الناتجة عن العولمة، التي عززت من ترابط الاقتصادات وتكامل الأسواق، وأسهمت في اتساع نطاق المنافسة العالمية بين المؤسسات (أبو النصر، ٢٠٢٠). ولم تكن البيئة الاقتصادية في المملكة العربية السعودية بمنأى عن هذه المتغيرات، إذ تواجه الشركات الوطنية – ومن ضمنها شركة دلتا السعودية – تحديات متزايدة تتمثل في شدة المنافسة والانفتاح على الأسواق الإقليمية والعالمية، الأمر الذي يتطلب تبني استراتيجيات فعالة تهدف إلى تعزيز الميزة التنافسية، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتحسين المكانة السوقية للشركة.

ويرى الباحث أن الخيار الاستراتيجي يمثل أحد أهم الأدوات الإدارية التي تمكن المؤسسات من التوجه نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إذ يسهم في تحديد المسار الأمثل لاستغلال الموارد المتاحة وتوظيف الفرص بفاعلية، بما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق التفوق على المنافسين. وذلك يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة ناصر خان ورايس (٢٠٢٣م) من وجود أثر واضح للخيار الاستراتيجي في تعزيز الميزة المؤسسية، ودراسة رضا (٢٠٢١م) التي خلصت إلى أن الخيار الاستراتيجي يُعد من أفضل الأساليب التي تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها والوصول إلى ميزة تنافسية قوية ومستدامة.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة دلتا السعودية؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

١. ترجع الأهمية النظرية لهذه الدراسة إلى حداثة موضوعها المتمثل في الخيار الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، إذ يُعد من الموضوعات الحديثة نسبياً في الأدبيات الإدارية العربية، الأمر الذي يجعل هذه الدراسة إضافة علمية تسهم في توسيع الإطار المعرفي المرتبط بالعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنافسي.
٢. تبرز الأهمية النظرية أيضاً في كون الدراسة تسعى إلى إثراء المكتبة العربية بمحتوى حديث يتناول مفهوم الخيار الاستراتيجي بشكل معمق، من حيث مكوناته وأبعاده وأثره على الأداء المؤسسي، مما يفتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية أكثر شمولاً حول هذا المفهوم.
٣. كما تضيف الدراسة قيمة علمية من خلال دمج الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري مع الواقع العملي للمنظمات السعودية، مما يثري الجانب الأكاديمي بمفاهيم تطبيقية حديثة تتناسب مع بيئة الأعمال المحلية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

١. من المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في توجيه القيادات الإدارية في شركة دلتا السعودية نحو أهمية تبني الخيار الاستراتيجي كمدخل أساسي لتعزيز الميزة التنافسية وتحسين الأداء المؤسسي.
٢. تُعد الدراسة ذات قيمة تطبيقية من حيث قدرتها على توفير مؤشرات عملية تساعد صناع القرار في الشركة على اختيار البدائل الاستراتيجية الأكثر فاعلية بما يتناسب مع طبيعة السوق السعودي واحتياجاته.
٣. كما أن تطبيق نتائج الدراسة يمكن أن يكون نموذجاً يُحتذى به في مؤسسات سعودية أخرى تسعى لتعزيز موقعها في السوق عبر تبني استراتيجيات أكثر مرونة واستجابة للمتغيرات البيئية والاقتصادية.

أهداف الدراسة:

١. التعرف على واقع توظيف الخيار الاستراتيجي بشركة الدلتا السعودية من وجهة نظر العاملين بالشركة.
٢. الكشف عن مستوى الميزة التنافسية بشركة الدلتا السعودية من وجهة نظر العاملين بالشركة.
٣. تحديد دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين بشركة الدلتا السعودية.

تساؤلات الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين بشركة الدلتا السعودية؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

١. ما واقع توظيف الخيار الاستراتيجي بشركة الدلتا السعودية من وجهة نظر العاملين بالشركة؟
٢. ما مستوى الميزة التنافسية لشركة الدلتا السعودية من وجهة نظر العاملين بالشركة؟
٣. ما دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين بشركة الدلتا السعودية ؟

فروض الدراسة

- (١) يوجد أثر دال إحصائيا لبعد استراتيجية التركيز على الميزة التنافسية لشركة الدلتا السعودية.
- (٢) يوجد أثر دال إحصائيا لبعد استراتيجية النمو على الميزة التنافسية لشركة الدلتا السعودية.

٣) يوجد أثر دال إحصائياً لبعد استراتيجية التميز على الميزة التنافسية لشركة الدلتا السعودية.

المنطلقات النظرية

الخيار الاستراتيجي

مفهوم الخيار الاستراتيجي

عرفته (Struckell. et. al, 2022, 182) "قرار تتخذه الإدارة العليا للمؤسسة لتحديد المسار الاستراتيجي الذي ستتبعه. يتم تحديد هذا المسار بناءً على موازنة نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة مع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، التي تتسم بالتعقيد والديناميكية المتسارعة".

بينما عرفته دراسة (هرامزة وزوايمية، ٢٠٢٤، ٤٧) بأنه "عملية تراكمية عبر الزمن يتم فيها اختيار بديل من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة، وهو المسار المتبع الذي تقوم به المؤسسة بعد قيامها بتحديد اتجاهها الاستراتيجي، بما في ذلك غايتها وأهدافها التي تتطلع إلى تحقيقها، وهذا الخيار من المفترض أن ينقل المؤسسة إلى وضع أفضل، ويمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها، ويتوافق مع إمكانياتها وقدراتها والفرص التي تمتلكها من جهة، ونقاط ضعفها وكذلك التهديدات".

كما عرفته دراسة (بوزحزح وصاحي، ٢٠٢٠، ٣٢) بأنه "البديل الذي يتم الأخذ به من مجموعة من البدائل الممكنة بعد أن يتم غربلة البدائل والإبقاء على أفضلها وإجراء عملية تقويم ومقارنة بينها لأخذ البديل الذي يحقق الأهداف، أي أنه البديل الذي من شأنه نقل المؤسسة من وضع تنافسي حالي إلى وضع تنافسي جديد".

وعرفته دراسة (Dushnitsky, 2020, 563) بأنه " الغاية النهائية التي تتفق عليها مجموعات التحالف المسيطرة داخل المؤسسة، ويعكس توازن عناصر القوة الأيديولوجية والطموحات والقيم الخاصة بها، مع مراعاة البيئة المحيطة كأساس لتوجيه وتطوير المسارات الاستراتيجية".

أهمية الخيار الاستراتيجي

أصبحت الخيارات الاستراتيجية ضرورة ملحة للمؤسسات لمواكبة التغيرات السريعة في بيئات العمل وتعزيز قدرتها التنافسية. فهي تمكن المؤسسات من تحديد مسارات واضحة لتحقيق أهدافها وضمان استدامتها في ظل التحديات المتزايدة. ويمكن تحديد أهمية الخيار الاستراتيجي في التالي:

١. يعد من أهم الأدوات الرئيسية التي تساعد المدير الاستراتيجي على اختيار الاستراتيجية من بين البدائل المتاحة، حيث تتناسب مع رسالة وأهداف الشركة، وبما يتناسب مع العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة.
٢. قدرة الشركة على تحديد أولوياتها خلال تخصيص الموارد، وتكون قادرة على الاستجابة للتغيرات البيئية وسلوك المنافسين.
٣. يساهم الخيار الاستراتيجي في تحقيق الأهداف المنظمة المستقبلية، ولكن بمسارات وإمكانيات متعددة ومتنوعة، تتناسب مع ظروف الشركة (جاسم وإبراهيم، ٢٠٢٢).

العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي

توجد العديد من المحددات والصعوبات التي قد تؤثر على دقة وفاعلية عملية الاختيار الاستراتيجي داخل المؤسسة، ومن أبرزها ما يلي (Tatiana, 2020):

١. المعلومات:
يؤدي نقص المعلومات أو عدم دقتها إلى تأثير سلبي على تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب للمؤسسة.
٢. الوقت والتكلفة:
إذا تجاوز إعداد الخيار الاستراتيجي الوقت أو التكلفة المحددة له، فإن فاعليته تتراجع ويصبح تطبيقه محدود الجدوى.
٣. ضعف الاتصال:
تمثل عملية الاتصال الفعالة عنصرًا أساسيًا في توفير المعلومات الدقيقة اللازمة لصنع القرار، وعند انقطاعها تضعف قدرة الإدارة على المقارنة بين البدائل الاستراتيجية المتاحة.
٤. السوابق السابقة:

قد تؤثر التجارب والسياسات السابقة بشكل سلبي على عملية التفكير المنطقي في الاختيار الاستراتيجي، إذ قد يتم الاعتماد على ممارسات ماضية دون دراسة كافية للبدائل الأفضل (بن نامة، ٢٠٢٢).

٥. العوامل الداخلية:

مثل الثقافة التنظيمية، الهيكل الإداري، نمط القيادة، وتحديد نقاط القوة والضعف، وهي جميعها تؤثر بدرجة كبيرة في صياغة وتطبيق الخيارات الاستراتيجية.

٦. العوامل الخارجية:

وتشمل المتغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة، إلى جانب الفرص والتهديدات التي تواجهها، والتي تؤثر بشكل مباشر على اختيار البدائل الاستراتيجية الملائمة.

٧. العوامل الخاصة:

وتتعلق بالجوانب الشخصية والسلوكية والإدارية لدى المديرين الاستراتيجيين، حيث تؤثر قيمهم واتجاهاتهم في اختيار الخيار الاستراتيجي الذي يتوافق مع ثقافة المنظمة وأهدافها (بوزحزح وصاحي، ٢٠٢٠).

كما يمكن تقسيم أبعاد الخيار الاستراتيجي إلى مجموعة من الاستراتيجيات الرئيسة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها وتعزيز ميزتها التنافسية، وذلك كما أشار إليه (Struckell et al., 2020)، وتتمثل فيما يلي:

١. استراتيجية قيادة التكلفة:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى خفض التكاليف وتحقيق الكفاءة التشغيلية العالية من خلال إنتاج أكثر فاعلية وزيادة الحصة السوقية. وتشمل محاورها الرئيسة:

- الكفاءة التشغيلية: تحسين عمليات الإنتاج وسلاسل التوريد باستخدام تقنيات متقدمة تقلل من الهدر والتكلفة.
- التفاوض مع الموردين: إبرام اتفاقيات تضمن الحصول على المواد الخام بأسعار تنافسية.
- الأسعار التنافسية: مراقبة السوق باستمرار لضبط الأسعار بما يضمن ميزة سعرية أمام المنافسين.

٢. استراتيجية التميز:

تركز على إضافة ميزة تنافسية للمنتج أو الخدمة تجعلها متميزة عن المنافسين، مع تحقيق رضا العملاء من خلال تجربة فريدة. وتتضمن:

- ميزات تنافسية للمنتج أو الخدمة: تطوير خصائص تجعل منتجات الشركة أكثر جاذبية وتميزًا في السوق.
 - الابتكار المستمر: السعي الدائم لتطوير وتحسين المنتجات أو الخدمات من حيث الجودة، التصميم، أو التقنية.
 - قنوات توزيع حصريّة: تبني أساليب توزيع تضمن الوصول للأسواق بطريقة يصعب على المنافسين تقليدها.
- ## ٣. استراتيجية التركيز:

تعتمد على التركيز على قطاع محدد من السوق أو خدمة معينة لتقديم قيمة مضافة مميزة، وتشمل:

- تحديد قطاع السوق المستهدف: فهم احتياجات وتفضيلات العملاء المستهدفين بدقة.
 - تحقيق الميزة التنافسية: من خلال تقديم منتجات أو خدمات منخفضة التكلفة أو عالية الجودة في هذا القطاع.
 - تركيز الموارد: تخصيص الموارد المالية والبشرية بكفاءة لتلبية متطلبات الفئة المستهدفة.
- ## ٤. استراتيجية النمو:

تهدف إلى زيادة الأرباح والمبيعات والحصة السوقية من خلال التوسع في الأسواق أو تطوير منتجات جديدة. ومن أبرز عناصرها:

- الابتكار: الاستمرار في تقديم منتجات أو خدمات جديدة تواكب احتياجات السوق المتغيرة.
 - التوسع: التخطيط المدروس لدخول أسواق جديدة أو زيادة نطاق النشاط دون إهدار الموارد أو الوقت.
- ## ٥. استراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم:

تُستخدم في المؤسسات المستقرة أو الناجحة التي تعمل في بيئة غير متقلبة، وتركز على الحفاظ على الأداء الحالي وتنمية الوجود السوقي دون تغييرات جذرية في التوجهات الاستراتيجية.

وجاءت دراسة ناصر خان ورايس (٢٠٢٣) لتختصر أبعاد الخيار الاستراتيجي في ثلاث إستراتيجيات رئيسية، يمكن توضيحها كالتالي:

إستراتيجية النمو (التوسع):

وهي خطة طويلة الأمد تهدف إلى زيادة حجم المؤسسة تدريجياً عبر تحقيق مجموعة من الأهداف التي تُسهم في بلوغ الحجم الأمثل، بما يعزز المزايا الاقتصادية والتنافسية والمالية. وتُعد هذه الإستراتيجية مرغوبة لأنها تمنح المؤسسات النامية مرونة أعلى في التعامل مع الأخطاء والقصور، كما تتيح فرصاً أكبر للتقدم وتطوير الكوادر، وتُعزز من قيمة القيادات التنفيذية داخل المؤسسة.

إستراتيجية الاستقرار (الثبات):

تُناسب المؤسسات التي تعمل في بيئة مستقرة نسبياً وتحقق مستويات أداء مرتفعة، إذ تهدف إلى الحفاظ على الوضع الحالي دون تغييرات كبيرة، انطلاقاً من قناعة الإدارة بأن الأداء الراهن مُرضٍ. كما تُستخدم هذه الإستراتيجية لتجنّب المخاطر، وتعكس أحياناً تفضيل القيادات والعاملين للاستمرار في بيئة عمل مستقرة بدلاً من خوض تجارب جديدة غير مضمونة النتائج.

إستراتيجية الانكماش (التراجع):

وهي إستراتيجية دفاعية تُتبع عندما تواجه المؤسسة ركوداً اقتصادياً أو ضعفاً في القدرة التنافسية، حيث يتم تقليص حجم النشاط بهدف الحفاظ على الاستمرارية في السوق لأطول فترة ممكنة. وتُستخدم هذه الإستراتيجية كخطة مؤقتة لإدارة الأزمات، على أمل تجاوز المرحلة الصعبة بفعالية، مع التركيز على إدارة الموارد بحكمة وتقليل الهدر للحفاظ على استدامة المؤسسة.

متطلبات الخيار الاستراتيجي

هناك عدد من المتطلبات للخيار الاستراتيجي كالتالي (بن نامة، ٢٠٢٢):

١. القيام بإعداد هيكل تنظيمي مناسب للعملية الاختيار الاستراتيجية.
٢. تحديد اختصاصات وحدات العمل.
٣. العمل على تخصيص الموارد وإعداد الميزانيات المناسبة.
٤. تحديد المسؤوليات والصلاحيات الوظيفية.
٥. وضع السياسات وقواعد العمل التي يجب اتباعها.
٦. الالتزام بمقاييس ومؤشرات الأداء.
٧. وضع نظام متكافئ للرقابة على الموظفين والحوافز والمكافآت مع توفير المناخ التنظيمي المحفز.

٨. الإبداع لعملية توليد البدائل وتمييز المنظمة عن المنافسين لها خلال اختيار أحد البدائل.
٩. الاهتمام بتوقيت عملية توليد وعرض البدائل المتاحة

معايير تقييم الخيار الاستراتيجي

هناك عدد من المعايير الأساسية التي من الواجب اتخاذها خلال تقييم أي بديل استراتيجي على النحو الآتي (هرامزة وزوايمية، ٢٠٢٤):

١. أن تكون الاستراتيجية ملائمة: وهي تعني أن تكون الاستراتيجية مناسبة للظروف التي تعمل خلالها المنظمة، مع العمل على تكيف المنظمة على التوجهات والتغيرات المستقبلية.
٢. أن تكون الاستراتيجية مقبولة: يجب أن تكون البديل الاستراتيجي ملائم ومقبول لدى أصحاب المصالح، وتعمل على تقليل نسبة المخاطرة الممكنة وأكبر عائد متاح.
٣. أن تكون الاستراتيجية ممكنة: أي قدرة المنظمة على تنفيذ الخيار الاستراتيجي وتوفير الموارد والإمكانات المناسبة له.

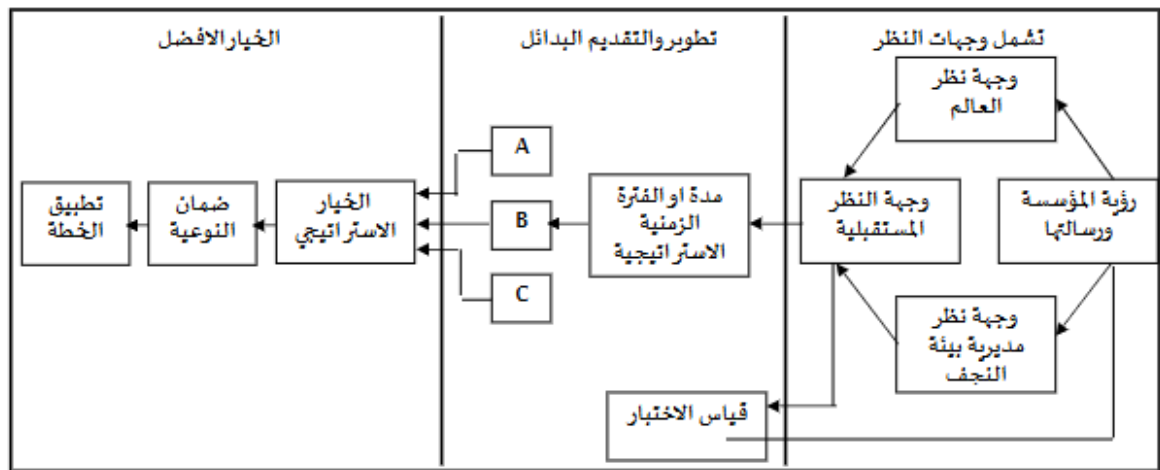
مراحل صنع الخيار الاستراتيجي

مرحلة اتخاذ الخيارات هي إحدى مراحل الإدارة الاستراتيجية وأحد المراحل التي تسبق تنفيذ الاستراتيجية، وعادة تكون أصعب مرحلة في التخطيط الاستراتيجي هي إنشاء الإدارة العليا للمؤسسة لديها خيار استراتيجي. تختلف مراحل الوصول إلى الاختيار الاستراتيجي اعتماداً على اتجاه الباحثين والغرض من أبحاثهم، وبشكل عام فإن معظم الكتاب والباحثون اتفقوا على أن المراحل التي يمر بها الاختيار الاستراتيجي هي (الموسوي، ٢٠٢٤):

تطوير وتوليد الخيارات الاستراتيجية.

تقييم البدائل مقابل معايير محددة.

اختيار البديل المناسب.



شكل (١) خطوات الخيارات الاستراتيجية (المصدر: الموسوي، ٢٠٢٤)

بينما يرى (هرامزة وزوايمية، ٢٠٢٤) أن التخطيط الاستراتيجي يمر بأربع مراحل وهي:

(١) مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة وتتضمن القيام بدراسة البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الاستراتيجية فيهما، لاستخدام هذه العناصر كمدخلات في المرحلة اللاحقة لها، حيث تتضمن بيئة المؤسسة أربعة عوامل وهي:

- الفرص المتاحة في البيئة الخارجية
- المخاطر في البيئة الخارجية
- عوامل القوة في البيئة الداخلية
- عوامل الضعف في البيئة الداخلية.

(٢) مرحلة التخطيط الاستراتيجي: وتتضمن القيام بأربعة أنشطة متعاقبة ومتسلسلة، وهي صياغة رسالة المؤسسة، أهدافها، وخططها الاستراتيجية وأخيراً سياستها المختلفة.

(٣) مرحلة التنفيذ حيث يتم وضع الخطط والسياسات التي طورت في المرحلة السابقة موضع التطبيق الفعلي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات التنفيذية المختلفة.

(٤) مرحلة الرقابة الاستراتيجية: حيث يتم في المرحلة القيام بتقييم أداء المؤسسة للتأكد من أن الأهداف الاستراتيجية تم تنفيذها حسب ما خطط لها، وأن الإجراءات التصحيحية قد تم اتخاذها لتصحيح الأخطاء وأحكام الرقابة الفعالة على التنفيذ.

الميزة التنافسية

مفهوم الميزة التنافسية:

عرفت دراسة محمد (٢٠٢٣، ٢٠٠) الميزة التنافسية بأنها: "وضع يُمكن المؤسسات الطبية السعودية من العمل بطريقة أكثر كفاءة أو جودة من المؤسسات الطبية على المستوى الإقليمي والدولي التي تتنافس معها، والتي تؤدي إلى فوائد تعود لتلك المؤسسات".

عرفها سلمان وشرفه (٢٠٢٤، ٤٧): بأنه " قدرة التي تمتلكها المؤسسة بالتفوق على منافسيها من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة أعلى، أو بأسعار أقل، أو من خلال طرق أكثر كفاءة، أو من خلال بناء علاقات أقوى مع العملاء".

عرفها آدم وآخرون (٢٠٢٢، ٥٤): بـ " تلك الخاصية التي تنفرد بها المؤسسة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تلبية حاجات ورغبات زبائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها".

عرفته دراسة (Pangestu & Setyorini, 2020, 11) الميزة التنافسية بأنها: "اتحاد قوي بين تميز المنظمة والفعالية التنظيمية في تنفيذ التغييرات في البيئة، والذي يؤدي إلى نشاط أكثر فعالية مقارنة بالمنافسين، من خلال السماح للكيان الإنتاجي بتوليد المزيد من المبيعات".

أهمية الميزة التنافسية:

تمثل الميزة التنافسية عاملاً مهماً يميز المنظمة عن غيرها في سوق العمل، مما يساعدها على تحقيق استدامة النمو. ومن خلال تطوير استراتيجيات فعالة، يمكن للمنظمات تعزيز قدرتها على مواجهة التحديات والاستفادة من الفرص المتاحة. وترجع أهمية الميزة التنافسية للمؤسسات وفقاً لدراسة (أبو حبل، والحسن ٢٠٢٣) إلى:

✓ التمايز: حيث إن توفير عرض قيمة فريد من نوعه يساعد الشركة على التميز، ويساهم في جذب العملاء الذين يقدرون تلك الاختلافات.

✓ زيادة الربحية: حيث إن الشركات التي تتمتع بميزة تنافسية يمكنها -في كثير من الأحيان- أن تفرض أسعاراً أعلى، وبالتالي يؤدي ذلك إلى تمتعها بأداء مالي أقوى بالإضافة إلى زيادة الربحية.

✓ قيادة السوق: حيث يمكن للشركة أن تُرسخ نفسها كشركة رائدة في السوق من خلال بناء ميزة تنافسية، وبالتالي تستطيع اكتساب المزيد من حصة السوق والتأثير فيه.

- ✓ ولاء العملاء: حيث إن الاعتماد على مبدأ الميزة التنافسية في تقديم منتجات أو خدمات متميزة للعملاء يمكن أن يسهم في زيادة ولاء العملاء، وبالتالي تكرار الأعمال.
- ✓ النمو المستدام: حيث إن الشركة التي تعتمد على الميزة التنافسية القوية يمكنها التفوق المستمر على المنافسين، مما يساعدها على تحقيق النمو المستدام.
- ✓ جذب المستثمرين: حيث إن الميزة التنافسية الواضحة لدى الشركة تساعد على تحقيق النجاح والربحية على المدى الطويل، مما يجعلها أكثر جاذبية للمستثمرين.
- ✓ القدرة على التكيف: حيث تساعد المزايا التنافسية -التي تتطور تبعاً لظروف السوق المتغيرة- الشركات على بقائها على صلة بالأحداث والتغيرات المستمرة، مما يُمكنها من الحفاظ على تفوقها مع مرور الوقت.
- ✓ المرونة: حيث تُمكن المزايا التنافسية القوية الشركات من مواجهة التحديات وخصوصاً الانكماش الاقتصادي؛ وذلك لأن هذه المزايا تُكسب الشركة نقاط قوة مدمجة تساعد في التغلب على حالات عدم اليقين.
- ✓ محرك الابتكار: يساعد الابتكار على توليد العديد من المزايا التنافسية؛ مما يؤدي إلى تحريك دوافع الشركات نحو التحسين المستمر المتمثل في تطوير منتجات أو خدمات جديدة، من أجل الحفاظ على تفوقها في السوق.

خصائص الميزة التنافسية

تتميز الميزة التنافسية بعدة خصائص، يمكن إيجازها في التالي:

١. تُعد الأساس الذي تُبنى عليه الاستراتيجية التنافسية للمنظمة من خلال تطوير مواردها لتعزيز ميزتها التنافسية.
٢. تُساهم في زيادة الحصة السوقية للمنظمة وتعظيم أرباحها.
٣. تُشكل قوة دافعة لتنمية الموارد والقدرات داخل منظمات الأعمال.
٤. تُحفّز البحث والتطوير للحفاظ على التميز والاستمرارية في السوق.
٥. تعتمد على الابتكار والإبداع في سياساتها لتعزيز مكانتها التنافسية.
٦. تسعى إلى تقديم خدمات متميزة تلبي احتياجات العملاء بكفاءة وفاعلية. (AL-

Dahhn, et, al,2020)

العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية:

تتأثر الميزة التنافسية بالعديد من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على التفوق في السوق وتحقيق الاستدامة، وفي التالي عرض لها كما حددها (عبد الله وآخرون، ٢٠٢٣):

- هيكل التكلفة: حيث إن عمليات الإنتاج الفعالة وإدارة التكاليف يمكنها منح الشركة ميزة تنافسية، وذلك عن طريق السماح للشركة بتقديم منتجات أو خدمات بأسعار تقل عن أسعار المنافسين الذين يقدمون نفس هذه الخدمات أو المنتجات.
- العلامة التجارية: حيث تميز العلامة التجارية القوية وهويتها عروض الشركة في السوق، مما يجعلها أكثر رغبة في نفوس العملاء وبالتالي أكثر طلباً.
- جودة المنتج: إن الشركة التي تقوم بتوفير منتجات أو خدمات عالية الجودة تتفوق على منافسيها، وهذا يعمل بدوره على خلق ميزة تفضيلية للشركة.
- شبكة التوزيع: حيث تعمل شبكة التوزيع الفعالة على ضمان وصول المنتجات بكفاءة- إلى العملاء وفي الوقت المحدد، وهذا يسهم بالتأكد- في تحقيق ميزة تنافسية للشركة.
- الملكية الفكرية: حيث تعمل أشكال حماية الملكية الفكرية -مثل براءات الاختراع، والعلامات التجارية، وغيرها- على حماية الابتكارات أو العمليات الفريدة، مما يحقق للشركة ميزة تنافسية على المنافسين.
- خدمة العملاء: تساعد خدمة العملاء الاستثنائية على تعزيز رضا العملاء وزيادة ولائهم للشركة، وهذا يعمل على تمييز الشركة عن منافسيها الذين قد لا يُعبرون أهمية لهذا الجانب.

أبعاد الميزة التنافسية:

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية في التالي:

التكلفة: يُعد تقليل التكلفة من أقدم الأبعاد التنافسية التي اعتمدتها العديد من الشركات، حيث يشير إلى قدرة المؤسسة على تقديم منتجاتها أو خدماتها بتكاليف أقل مقارنة بالمنافسين. يتيح هذا النهج تحقيق أرباح أعلى، وزيادة الحصة السوقية، والوصول إلى أسعار جذابة تعزز من قدرتها في السوق. فالقدرة على تخفيض التكاليف تمنح المنظمة مرونة استراتيجية، مما يمكنها من تقديم عروض تسعيرية تنافسية، أو إعادة استثمار الفائض في تطوير الابتكار والجودة، مما يجعلها أكثر قدرة على الاستدامة والتوسع في بيئة الأعمال المتغيرة.

الجودة: تحرص المنظمات على تنفيذ العمليات بكفاءة لضمان تقديم منتجات أو خدمات تلبي احتياجات العملاء وتواكب تطلعاتهم. ويتطلب ذلك فهم توقعات العملاء بدقة والعمل على تحقيق معايير الجودة التي تتناسب مع رسالة المنظمة. ومن خلال الالتزام بمستويات الجودة المطلوبة، تتمكن المنظمة من تعزيز رضا العملاء، وتحقيق قيمة مضافة تساهم في استمراريتها وتنافسيتها في السوق (المخلافي، ٢٠٢٥).

وأضافت دراسة هلالي (٢٠٢٥) الأبعاد التالية:

التميز: يشير إلى تفرد السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، ويُعد أحد الركائز الأساسية للميزة التنافسية المستدامة. يهدف التميز إلى تقديم خدمات أو منتجات ذات جودة عالية وقيمة مضافة تلبي احتياجات المستفيدين، مما يمنح المنظمة تفوقاً على منافسيها في نفس المجال.

سرعة الاستجابة: تُعد عنصراً حاسماً في تعزيز الميزة التنافسية، حيث تعتمد المؤسسات على تقليل الزمن المستغرق في تقديم الخدمات، وتسريع عمليات تطوير المنتجات، والالتزام بالمواعيد المحددة، إضافةً إلى التفاعل السريع مع احتياجات المستفيدين لضمان رضاهم.

المرونة: تُعد مبدأً أساسياً في إدارة الموارد والأنشطة، حيث تمكن المؤسسة من التكيف السريع مع المتغيرات البيئية والتعامل مع الفرص والتحديات بفاعلية. كما تساهم في تحقيق الابتكار من خلال تطوير آليات مرنة في تصميم الخدمات، وتخصيص الموارد اللازمة لاتخاذ الإجراءات المناسبة التي تفرضها الظروف المستقبلية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

مقدمة:

تناول هذا الفصل الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وتم تقسيمها إلى قسمين، الأول استعرض الدراسات السابقة التي تناولت متغير الخيار الاستراتيجي، والثاني رصد الدراسات التي تناولت متغير الميزة التنافسية، وقد قام الباحث بترتيب الدراسات من الأحدث إلى الأقدم.

الدراسات السابقة المتعلقة الخيار الاستراتيجي

دراسة الموسوي (٢٠٢٤) هدفت تحديد واقع اعتماد مديرية البيئة في النجف في مواكبة الخيارات الاستراتيجية لتغيير المناخ. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة المكونة من (٧٣) موظف من موظفي مديرية بيئة النجف الأشرف.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الخيار الاستراتيجي يُعد جزءاً مهماً من الإدارة لأنه يتعلق بالأداء (الكفاءة والفعالية) في المديرية البيئة وما يمكن أن تحققه في المستقبل، و أن التنمية المستدامة لها أبعاد متعددة، يتم تحقيق الاستدامة على أساس الخيارات الاستراتيجية التي تختارها مديرية البيئة أساساً لتحديد الأهداف، يرتبط تحقيق مستوى عالٍ من الفعالية بالخيارات الاستراتيجية والتنمية المستدامة للمديرية، لا يوجد خيار استراتيجي محدد وموحد لمفهوم التنمية المستدامة في المؤسسات.

دراسة حسن وعطا (٢٠٢٤) هدفت اختبار التأثير الثقافية التنظيمية بأبعادها التوجه الإستراتيجي التوجه نحو السلوكيات المبتكرة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، من عينة الدراسة المكونة من (١٠٠) فرد من الإداريين مدراء أقسام ومسؤولي شعب في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والخيار الاستراتيجي. وجود تأثير معنوي بين الثقافة التنظيمية بأبعادها والخيار الإستراتيجي.

دراسة ناصر خان ورايس (٢٠٢٣) هدفت التعرف على دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي. واستخدمت الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من العاملين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية ببسكرة والبالغ عددهم ٣٠ فرد.

وتوصلت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الخيار الاستراتيجي كان مرتفع، أولها بعد استراتيجية النمو والتوسع وأخرها بعد استراتيجية الانكماش والتراجع. كما أن درجة الوعي بأبعاد الميزة التنافسية في مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية كان بمستوى عالي، أعلاها بعد الجودة وأقلها بعد الكلفة.

دراسة وشاش (٢٠٢٣) هدفت تحليل أثر العلاقة بين الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي في تحقيق فعالية المنظمات الاعمال. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت الاستبانة لتجميع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة المكونة من (١٠٧) فرد من العاملين في مجال الصناعات الكهرومنزلية المتواجدة على مستوى الشرق الجزائري.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين التوافق وفعالية المؤسسات، أي ان التوافق يؤثر على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية محل الدراسة، وهذا تأكيداً على نتائج الدراسات السابقة. هناك تأثير ايجابي للهيكل الرسمي على الفعالية التنظيمية، بحيث نجد أن العمليات الرسمية تتضمن تحديد القواعد، التعليمات، السياسات، والاجراءات وهذه كلها تحكم فعالية المنظمة. هناك تأثير ايجابي للاستراتيجية المحللة على الفعالية التنظيمية، ويجب على المؤسسة وقبل دخولها في اعمال جديدة أن تتأكد من ربحيتها مع ضمان قدرتها في المحافظة على حصتها السوقية.

دراسة رشيد وآخرون (٢٠٢٢) هدفت التعرف على إيجاد دور اليقظة الاستراتيجية (اليقظة التنافسية، يقظة التكنولوجيا، اليقظة التجارية) في الخيارات الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة بـ (استراتيجية النمو، استراتيجية الاستقرار، استراتيجية الانكماش). واعتمدت الدراسة على المنهج التحليل الوصفي. وتم استخدام الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات من مديري الأقسام في عدد من المصارف الخاصة بمدينة أربيل وبلغ عددهم (٨١) مديراً من أصل (٨٣) في (٢٥) مصرفاً خاصاً.

وتوصلت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المتغيرات، ووجود تأثير قوي لأنواع اليقظة استراتيجي في تحقيق الخيارات الاستراتيجية وعلى المستوى العام، فيما كان أقوى تأثير بين اليقظة التكنولوجية والخيارات استراتيجي. وأوصت الدراسة بضرورة تسخير العلاقة التأثيرية لليقظة التنافسية في الخيارات الاستراتيجية وذلك لتعزيز التأثيرات بين كل نوع من أنواع اليقظة الاستراتيجية وكل خيار من الخيارات الاستراتيجية من الاستراتيجيات المطبقة في المصارف المبحوثة في دعم العلاقات الضعيفة ولاسيما تأثير اليقظة التجارية أيضاً في الخيارات الاستراتيجية.

دراسة بتغة وفراحتية (٢٠٢١) هدفت الكشف عن دور اليقظة الاستراتيجية في صناعة الخيار الاستراتيجي من خلال التحكم في المعلومة الاستراتيجية التي تعتبر مصدراً

أساسيا لنجاح نظام اليقظة الاستراتيجية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات من العاملين بالمجمع الصناعي التجاري لمطاحن الحنطة بالمسيلة والبالغ عددهم (٢٢) فرد.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والتحكم في المعلومة الاستراتيجية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية بين التحكم في المعلومة الاستراتيجية وصناعة والخيارات الاستراتيجية، وبالتالي يوجد دور لليقظة الاستراتيجية في صناعة الخيار الاستراتيجي.

دراسة (AlQershi, 2021) هدفت التعرف على دور التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والابتكار الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي فيما يتعلق برأس المال البشري، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام أسلوب المسح لجمع البيانات من ٢٣٥ شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في صناعة التصنيع في اليمن.

وتشير النتائج إلى أن التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والابتكار الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي لها تأثير كبير على رأس المال البشري، ويحسن من أدائهم وكفاءتهم وإنتاجيتهم.

دراسة (Mansour, 2019) هدفت التعرف على دور الرؤية والرسالة والأهداف والاختيار الاستراتيجي في جودة الخدمة المقدمة للمواطنين دراسة حالة بلدية جنين بفلسطين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات من موظفي بلدية جنين وعددهم (١١٤).

وكشفت نتائج هذه الدراسة أن الرؤية والرسالة والأهداف والاختيار الاستراتيجي لها تأثير كبير على جودة الخدمة، كشف تحليل مصفوفة أداء الأهمية (IPMA) أن الاختيار الاستراتيجي هو العامل الأكثر أهمية بين جميع العوامل الأخرى من أجل قياس جودة الخدمة.

دراسة (George et al., 2019) هدفت إلى تحديد مدى تأثير الممارسة الناجحة في المنظمات العامة والخاصة على أداء المنظمة، واعتمدت على المنهج التحليلي وتجري هذه الدراسة تحليل لـ ٣١ دراسة تجريبية، للدراسة دور التخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء المنظمة.

وتوصلت النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي ومعتدل وهام على أداء المنظمة، وقدرته على تحديد الخيار الاستراتيجي الأكثر كفاءة.

دراسة (Horner et al., 2019) هدفت إلى التعرف على تأثير التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي في الجامعات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة مكونة من (١١٥) جامعة في المملكة المتحدة، وتم جمع البيانات خلال الاستبانة.

وتظهر هذه الدراسة أن دعم البنية التحتية التنظيمية ضروري، كما أن التوافق بين الخيارات الاستراتيجية التي يتخذها مديرو الجامعات والبنية التحتية التنظيمية الداعمة هو الذي يفسر فعالية نقل التكنولوجيا، كما تستفيد الجامعات التي تشرك عددًا أكبر من أعضاء هيئة التدريس في جهود التخطيط الاستراتيجي بشكل أكبر من التوافق بين الخيارات الاستراتيجية والبنية التحتية التنظيمية الداعمة.

الدراسات السابقة المتعلقة بالميزة التنافسية

دراسة المخلافي والمجاهد (٢٠٢٥) هدفت إلى معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية نظرًا واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت ٤٦٥ مبحوث من قادة الإدارتين العليا والوسطى في شركات سبأفون، ويمن موبایل، والشركة اليمنية العمانية المتحدة (YOU) بمراكزها الرئيسية في صنعاء.

وخلصت نتائج الدراسة إلى أن جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي متوفرة في شركات الاتصالات اليمنية بدرجة كبيرة نوعًا ما، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٩٧) ومستوى الأهمية (٧١)، كما حصل تحقيق الميزة التنافسية على متوسط حسابي (٥,١٩) وانحراف معياري (٠,٩٠) بمستوى أهمية (٧٤). وأظهرت النتائج أن الذكاء الاستراتيجي يفسر نسبة (٦٦,٥٪) من التباين في الميزة التنافسية، كما وُجد أثر دال إحصائي للذكاء الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقلة، تفكير النظم، الدافعية، الشراكة) والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٨١٦). وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام الذكاء الاستراتيجي في شركات الاتصالات لدعم قدرتها التنافسية وتحقيق النمو المستدام.

دراسة زياد (٢٠٢٥) هدفت التعرف على أثر الريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات المقاولات اليمنية. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمةً الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة شملت ٢٠٨ إداريين ومهندسين.

وخلصت النتائج إلى أن الريادة المؤسسية تُمارس بدرجة مرتفعة في الشركات المدروسة بمتوسط كلي (٤,١٧ من ٥)، كما تتحقق الميزة التنافسية بدرجة مرتفعة بمتوسط

(٤,١٥). وأظهرت النتائج وجود تأثير كبير للريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية بقيمة ($R^2 = 0.79$) ومعامل Beta (٠,٨٩)، إلى جانب وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة وفقًا لمتغير (اسم الشركة) لصالح شركة مازكو. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات واضحة، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها، مع تشجيع الابتكار، وتبني ثقافة استباقية، والاستفادة من الخبرات، وإجراء تقييم مستمر للأداء؛ لتعزيز الريادة المؤسسية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

دراسة الكيم والمرهضي (٢٠٢٥) هدفت التعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤية والأهداف، الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، واتخاذ القرارات المناسبة) في تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (الجودة، التكلفة، التمايز في الخدمات المقدمة) في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٥) من العاملين بالبنوك اليمنية.

وخلصت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية في البنوك اليمنية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 73.1\%$ ، كما كان لدور الرشاقة الاستراتيجية دلالة إحصائية، وبلغ حجم التأثير (f) نسبة 15% ، في حين أن التغير في الميزة التنافسية يُفسَّر بالتغير في الرشاقة الاستراتيجية بنسبة $53,5\%$. وأظهرت النتائج أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤية والأهداف، المقدرات الجوهرية، واتخاذ القرارات المناسبة) لها دور ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية، بينما لم يكن لبعدي (الحساسية الاستراتيجية والمسؤولية المشتركة) دور ذو دلالة إحصائية. وأوصت الدراسة بضرورة إعداد البنوك اليمنية لدورات تدريبية في مجال الاستراتيجية، مع التركيز على الرشاقة الاستراتيجية كفلسفة إدارية حديثة لتعريف العاملين بمفهومها وأبعادها وخصائصها، بالإضافة إلى تدريبهم على كيفية تطبيقها عمليًا لتحقيق الميزة التنافسية.

هدفت دراسة علاوة وآخرون (٢٠٢٤) التعرف على مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتم اختبار هذه الدراسة على موظفي الإذاعة الجهوية بولاية الجلفة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن مستوى إدارة المواهب والميزة التنافسية المستدامة كان مرتفعًا. كما تبين من خلال نتائج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي أنه يوجد أثر لإدارة المواهب من خلال بعد (إدارة أداء المواهب) على الميزة التنافسية المستدامة. ومع ذلك، لم يوجد أثر لإدارة المواهب من خلال بعد (جذب المواهب)، تنمية

الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) على الميزة التنافسية المستدامة لدى العاملين في الإذاعة الجهوية بولاية الجلفة.

هدفت دراسة العلي (٢٠٢٤) إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة الذي بلغ عددهم (١٠٥) موظفًا وموظفة في قسم الموارد البشرية بجامعة الملك خالد.

توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيرًا إيجابيًا للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث جاء مستوى الرشاقة الاستراتيجية بدرجة عالية، كما كان مستوى الميزة التنافسية بدرجة عالية أيضًا. وفي ضوء ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تصميم برنامج يكشف مستوى الخبرات والمهارات لدى الموظفين في شتى مجالات العمل بالجامعة لتحديد الموظفين الذين يحتاجون إلى مزيد من الدورات لصقل مهاراتهم وخبراتهم.

هدفت دراسة آل خليفة والمحاسنة (٢٠٢٤) معرفة أثر التوجه الريادي على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية البحرينية. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم المنهج الوصفي التحليلي. وتم اختيار الموظفين بالمستويات الإدارية العليا من فئة (مدير عام، نائب/ مساعد مدير عام، مدير دائرة، مدير فرع)، والبالغ عددهم (١١٨) إداريًا كعينة للدراسة. استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التوجه الريادي ومستوى الميزة التنافسية قد جاء بدرجة مرتفعة في البنوك التجارية البحرينية، كما دلت نتائج الدراسة على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، تحمل المخاطرة، الاستباقية) في تحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية البحرينية بأبعادها (استراتيجية التكلفة الأقل، استراتيجية التمييز، استراتيجية التركيز). وأوصت الدراسة بضرورة أن تقوم الإدارات العليا في البنوك التجارية البحرينية بالاستمرار في المحافظة على مستوى تطبيق التوجه الريادي والميزة التنافسية.

هدفت دراسة مزياني وآخرون (٢٠٢٤) معرفة دور اليقظة التنافسية بأبعادها (الثقافة التنافسية، الاستعلام عن المنافسين، الاستعلام عن الزبائن، الاستعلام عن الموردين) في تطوير الميزة التنافسية بمؤسسة المياه المعدنية منصورة- تلمسان. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة وزعت على عينة مكونة من ٤٠ موظفًا في مؤسسة المياه المعدنية منصورة- تلمسان.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد اليقظة التنافسية وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة. كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر باليقظة التنافسية من خلال تخصيص موارد مادية وبشرية ذات كفاءة وتطوير برامج لنظم المعلومات التي تتعامل مع الكم الهائل من المعلومات المتدفقة إلى المؤسسة.

دراسة أندراوس (٢٠٢٣) هدفت التعرف على دور رأس المال الفكري بعناصره (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال كعلاقات مع العملاء) في تحقيق الميزة التنافسية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي. استخدمت استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع (٨٧) من العاملين بالبنك مصر.

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين تطوير رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة الإسراع في تحسين شروط تطوير رأس المال الفكري باعتباره من أهم الأدوات الداعمة لتحقيق التنمية المستدامة في المنظمات العامة في مصر، وخاصة في بنك مصر.

دراسة محمد (٢٠٢٣) هدفت التعرف على أثر اليقظة التسويقية للخدمات لدى البنك الأهلي المصري على تحقيق الميزة التنافسية، مع دراسة دور رضا العملاء كمتغير وسيط. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي. وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة. وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (٣٣٦) موظفًا و(٣٥١) عميلًا من عملاء البنك الأهلي المصري.

وخلصت الدراسة إلى أن رضا العملاء يؤثر تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين اليقظة التسويقية للخدمات وتحقيق الميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في تطبيق إجراءات اليقظة التسويقية من خلال إجراء مسح بيئي مستمر، وتوسيع نطاق الخدمات المقدمة للعملاء.

دراسة مصطفى وآخرون (٢٠٢٣) هدفت التعرف على دور تسويق الخدمات الشركة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف السودانية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليل. وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة. تم اختيار عينة مكونة من (٣٠) عميلًا من عملاء بنك الخرطوم، وتوزيع (٣٠) استبانة للتحقق من فرضيات البحث.

وتوصلت النتائج إلى أن استمرارية توفر الخدمات الشركة الإلكترونية، والتواصل الإلكتروني الفعّال، بالإضافة إلى استراتيجيات تسعير الخدمات الشركة، تسهم في خلق ميزة تنافسية للمصارف السودانية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير العمل الشركة

ليتماشى مع المعايير التنافسية العالمية، وتبني تكنولوجيا متقدمة وسريعة لتلبية احتياجات العملاء، مع تكثيف برامج التدريب والتأهيل لموظفي البنوك وتهيئة بيئة عمل إيجابية لتعزيز الأداء والخدمة.

دراسة علي (٢٠٢٣) هدفت إلى تحديد دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية بالبنوك التجارية في محافظة الفيوم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة، تم تطبيقها على عينة عشوائية من العاملين في هذه البنوك.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها أن اهتمام إدارة البنك بآراء العاملين ودمجها في خطط التطوير والتحديث المستمر له تأثير إيجابي معنوي على زيادة التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الانحدار (٠,٢٨٧) بمستوى معنوية (٠,٠٠٦)، وهو أقل من (٠,٠٥). كما أوضحت النتائج أن سعي البنك لإرضاء العملاء والتواصل المستمر معهم يساهم في خفض التكلفة، حيث بلغ معامل الانحدار (٠,١٦٠) بمستوى معنوية (٠,٠٠٣). وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بآراء العاملين في المؤسسات الشركة وإشراكهم في عمليات التطوير والتحديث لتعزيز الميزة التنافسية، بالإضافة إلى تعزيز إدارة رأس المال الفكري لتحقيق تنافسية مستدامة.

التعليق على الدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تركيزها على أهمية الخيار الاستراتيجي بوصفه متغيراً محورياً يؤثر في تحقيق الميزة التنافسية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وهو ما أكدته دراسات (ناصر خان ورايس، ٢٠٢٣)، و(وشاش، ٢٠٢٣)، و(AlQersh، ٢٠٢١) التي أبرزت الدور الحيوي للخيار الاستراتيجي في تحسين فعالية المنظمات وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والمنافسة السوقية. كما تتفق مع دراسات (المخلافي والمجاهد، ٢٠٢٥)، و(الكيم والمرهضي، ٢٠٢٥)، و(أندراوس، ٢٠٢٣) في التأكيد على أن تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على تبني ممارسات استراتيجية فعالة قائمة على الرؤية الواضحة والمرونة والابتكار، إلى جانب الاستثمار في رأس المال الفكري والرشاقة التنظيمية.

بينما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق وطبيعة البيئة البحثية، حيث تركز على شركة دلتا السعودية كحالة ميدانية ضمن القطاع الصناعي السعودي، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة التي تناولت مؤسسات في بيئات عربية مختلفة مثل اليمن، العراق، الجزائر، وفلسطين، ولم تُعالج بشكل مباشر واقع الخيار الاستراتيجي في بيئة الشركات السعودية الصناعية. كما تختلف أيضاً في الترابط بين المتغيرين؛ إذ تسعى إلى تحليل العلاقة المباشرة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية، في حين ركزت بعض

الدراسات السابقة على متغيرات وسيطة مثل الثقافة التنظيمية أو اليقظة الاستراتيجية أو رأس المال الفكري.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في دمجها بين البعدين النظري والتطبيقي من خلال دراسة ميدانية تستهدف تحديد مدى إسهام الخيارات الاستراتيجية (النمو، الاستقرار، الانكماش) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التكاليف، التميز) في شركة دلنا السعودية، مما يسهم في إثراء الأدبيات العربية الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية ضمن السياق السعودي في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. كما تضيف الدراسة الحالية قيمة علمية من خلال تقديم نموذج تفسيري جديد يربط بين الخيارات الاستراتيجية والميزة التنافسية بصورة شاملة تُبرز كيفية توظيف التخطيط الاستراتيجي لتحقيق استدامة التميز المؤسسي في بيئة صناعية تنافسية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

تهدف تلك الدراسة إلى دراسة دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية. وتناول الفصل الحالي وصف لمنهجية الدراسة واجراءاتها التي قامت بها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة.

منهج الدراسة:

للوصول الى ما تهدف اليه دراستنا الحالية؛ تم الاستعانة بالمنهج التحليلي الوصفي وهو يهدف الى دراسة ظاهرة بعينها والتحقق من درجة وجود الظاهرة " (العساف، ١٤٣٣هـ، ص ١٧٩).

مجتمع عينة الدراسة:

المجتمع هم العاملين في شركة دلتا السعودية، ونظرا لصعوبة حصر مجتمع الدراسة قام الباحث باختيار عينة عشوائي بعدد (١٢٠) تم تجميعهم من خلال الإجابة عن رابط الاستبانة الكترونيا.

خصائص عينة الدراسة

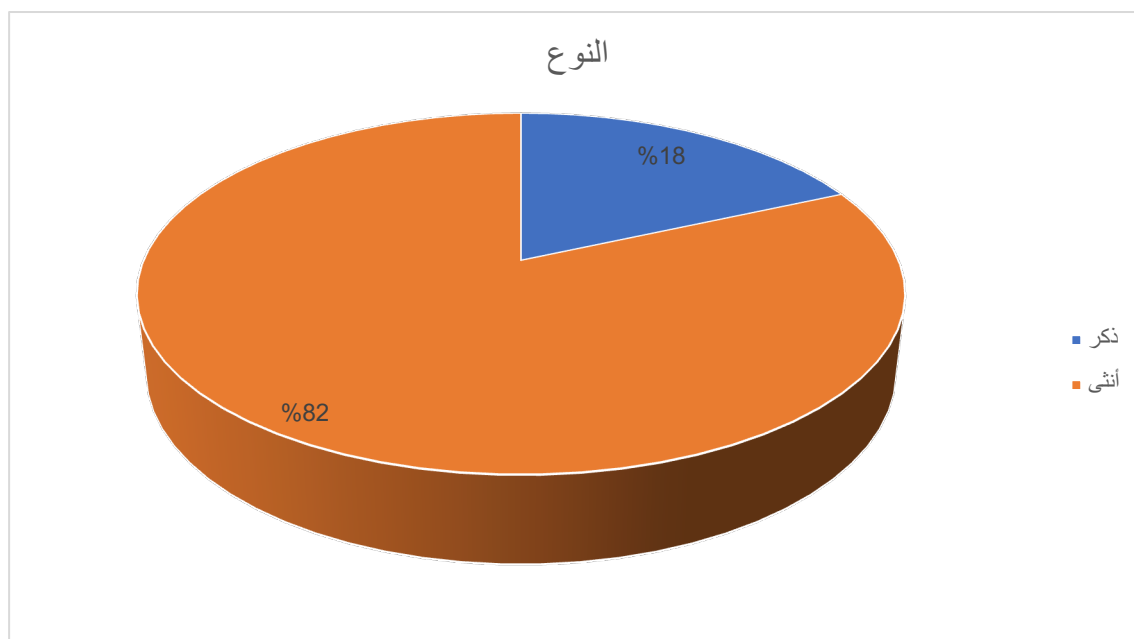
الجدول (١) خصائص العينة المختارة ديمغرافيا

الخصائص الديمغرافية	الفئات	العدد	النسبة المئوية (%)
النوع	ذكر	22	18.3
	أنثى	98	81.7
المؤهل العلمي	بكالوريوس	71	59.2
	دبلوم	27	22.5
	ماجستير / دكتوراه	22	18.3

عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات.	71	59.2
	من ٥ الى ١٠ سنوات	23	19.2
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	21	17.5
	من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة	-	-
	20 سنة فأكثر	5	4.2

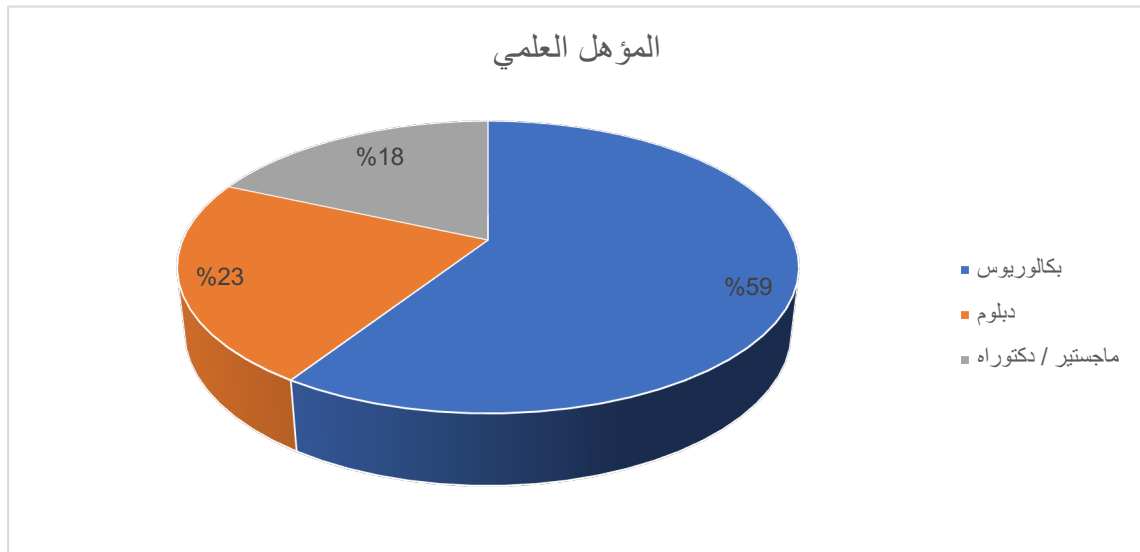
في الجدول السابق نجد أنّ نسبة (٨١.٧ %) من أفراد عينة الدراسة من الاناث، و (١٨.٣ %) من أفراد عينة الدراسة من الذكور.

شكل رقم (١) توزيع أفراد الدراسة وفق النوع



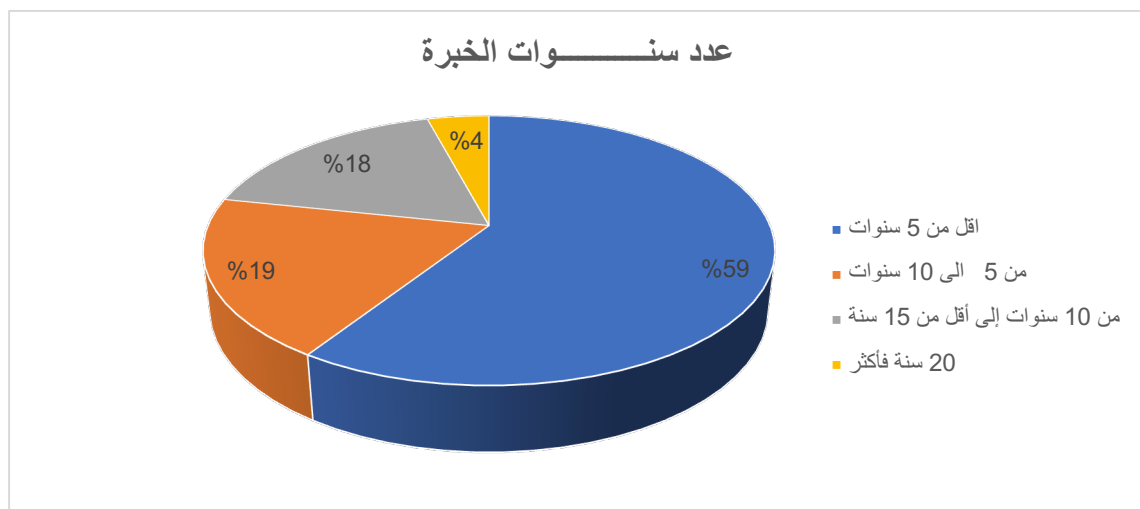
ونسبة (٥٩.٢ %) من اجمالي افراد عينة الدراسة من حملة البكالوريوس ونسبة (٢٢.٥ %) من اجمالي افراد عينة الدراسة من حملة الدبلوم ونسبة (١٨.٣ %) من اجمالي افراد عينة الدراسة من حملة الماجستير/ الدكتوراه.

شكل رقم (٢) توزيع أفراد الدّراسة وفق المؤهل العلمي



ونسبة (٥٩.٢%) من اجمالي افراد عينة الدراسة خبرتهم أقل من ٥ سنوات ونسبة (١٩.٢%) من اجمالي افراد عينة الدراسة خبرتهم من ٥ الى ١٠ سنوات ونسبة (١٧.٥%) من اجمالي افراد عينة الدراسة خبرتهم من ١٠ سنة إلى اقل من ١٥ سنة ونسبة (٤.٢%) من اجمالي افراد عينة الدراسة خبرتهم ٢٠ سنة فأكثر

شكل رقم (٣) توزيع أفراد الدّراسة وفق سنوات الخبرة



أداة الدِّراسة:

بعد مراجعة ما ورد بالأبحاث السابقة التي بينها من أهدافها موضوع البحث بالإضافة الى الجزء النظري الخاص بالبحث، تم تنفيذ الاستبانة كأداة لجمع للدِّراسة؛ كي تتمكن الباحثة من الوصول الى الهدف من الدِّراسة

بناء أداة الدِّراسة:

لما كان الهدف من الدراسة هو دراسة دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لدى العاملين بشركة دلّتا السعودية، تم إعداد الأداة، مما ورد بالأدبيات ذات علاقة بأهداف البحث، وكذلك بعد مراجعة ما ورد بالدراسات السابقة ومراجعة أدواته، وقد تكونت أداة الدراسة على النحو التالي:

أولا المتغيرات الديمغرافية: وتشمل على البيانات الأولية

ثانيا محاور الدراسة: ويشتمل على محورين وهما:

١- المحور الأول: الخيار الاستراتيجي وهو عبارة عن ١٥ فقرة.

٢- المحور الثاني: الميزة التنافسية ويتكون من ١٢ فقرة.

صدق الاستبانة:

للتحقق من صدق الاستبانة أداة الدراسة تم اتباع الخطوات التالية

أولا: صدق المحكمين

وهي التي يتم من خلالها عرض الاستبانة على المتخصصين من الأساتذة المحكمين؛ للأخذ بأرائهم، وقد طلب من سيادتهم معرفة أرائهم حيث ملأئمة العبارات، ووضوحها، ومناسبتها لمحاورها، مع اقتراح ما يمكن تعديله لتطوير الاستبانة وبعد مراجعة اراء السادة المحكمين حول العبارات المتفق كانت الاستبانة في صورتها الأخيرة تتكون من (٢٧) فقرة

صدق البناء للاستبيان:

يكون ذلك من خلال حساب ارتباط اجابات كل مفردة والدرجة المحور الكلية الذي تنتمي اليه تلك المفردة بالاستبانة وكانت النتائج

جدول (٢) ارتباط كل فقرة ودرجة المحور الكلية

معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
.647**	22	.824**	15	.827**	٨	.499**	١
.871**	23	.531**	16	.512**	٩	.617**	٢
.750**	24	.724**	17	.756**	10	.584**	٣
.660**	25	.645**	18	.719**	11	.750**	٤
.732**	26	.556**	19	.600**	12	.501**	٥
.693**	27	.588**	20	.430*	13	.390*	٦
		.736**	21	.696**	14	.462*	٧

** دال معنويًا عند قيمة ٠,٠١

مما ورد في الجدول السابق أن معامل الارتباط بين المفردات وإجمالي درجة المحور التابع له المفردة معاملات ذات قيم مرتفعة بالإضافة إلى كونها ذات دالة احصائية "مستوى الدلالة للمفردات أقل من ٠,٠٥" مما يشير إلى تمتع مفردات الاستبانة بصدق بناء مرتفع مما يجعلنا نقبل الاستبانة ونعتمد عليها.

ثبات الاستبانة:

تم التأكد من الثبات بواسطة معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Chronbach) لحساب ثبات المحاور، كما يلي:

جدول (٣) معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحور	المفردات	قيمة ألفا كرونباخ
الخيار الاستراتيجي	15	.813
الميزة التنافسية	12	.852
الثبات الكلي للاستبيان	27	.820

من الجدول كافة معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة القيمة (أكبر من ٠,٧)، ونجد ان الدرجة الكلية لثبات الاستبانة جاءت مساوية (٠,٨٢٠) ومما سبق يتبين ان الاستبانة تتسم بالثبات مما يمكننا من الاعتماد على محاور ومفردات الاستبانة للتحقق من أهداف الدراسة

أساليب تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد ترميز وادخال البيانات إلى الحاسب الآلي، كما يلي:

اعطيت الاجابة لمقياس ليكارت الخماسي كما يلي: (موافق بشدة = ٥ درجات)، (موافق = ٤ درجات)، (محايد = ٣ درجات)، (غير موافق = ٢ درجتين)، (غير موافق بشدة = ١ درجة واحدة) ومن ثم قام الباحث بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥=٠.٨٠) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.

ولخدمة اغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال اداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول التساؤلات المطروحة،

وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم تم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

١- التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies): للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

٢- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات).

٣- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، وقد استخدمت الدراسة هذا الأسلوب نظراً لأن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

٤- معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتمي إليه.

٥- معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach's Alpha- α): لحساب معامل ثبات أداة الدراسة

٦- اختبار تحليل الانحدار (Regression Test) لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للدراسة في العاملين شركة الدلتا السعودية.

الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني ١٤٤٧هـ - ٢٠٢٥ م.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة:

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة وذلك بعد أن تم معالجتها إحصائياً والوصول الى الإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من الفروض

نتائج الدراسة:

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول ما واقع توظيف الخيار الاستراتيجي بشركة دلتا السعودية من وجهة نظر العاملين به؟

للتعرف على واقع توظيف الخيار الاستراتيجي بشركة دلتا السعودية من وجهة نظر العاملين به؛ من خلال ايجاد الوسط الحسابي والانحراف والمرتبة لأبعاد المحور الأول كما يلي

البعد الأول استراتيجية النمو والتوسع

جدول (٤) المتوسط الحسابي والانحراف والمرتبة لمفردات بعد استراتيجية النمو والتوسع

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف	المرتبة	درجة الموافقة
١	تتبع المؤسسة استراتيجية نمو واضحة ومحددة.	4.36	.577	4	موافق بشدة
٢	تتبع المؤسسة العوامل التي تؤثر على نجاح استراتيجيات النمو.	4.22	.909	٥	موافق بشدة
٣	تقوم المؤسسة بتقييم وتعديل استراتيجياتها بشكل دوري.	4.49	.594	١	موافق بشدة
٤	تستثمر المؤسسة في الموارد اللازمة لتنفيذ استراتيجيات النمو.	4.37	.564	٣	موافق بشدة

٥	تقوم المؤسسة بقياس أداء استراتيجيات النمو بشكل منتظم.	4.43	670.	٢	موافق بشدة
الوسط الحسابي العام		4.37	٠,٦٦	موافق بشدة	

يتضح من الجدول أن مستوى توظيف استراتيجيات النمو والتوسع في شركة دلتا السعودية من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٤,٣٧) وباتجاه (موافق بشدة)، بينما بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠,٦٦) وهي منخفضة، مما يدل على تجانس آراء أفراد العينة حول هذا الجانب.

وجاءت الفقرة رقم (٣) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٤٩) وانحراف معياري (٠,٥٩٤) واتجاه (موافق بشدة)، في حين جاءت الفقرة رقم (٢) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٤,٢٢) وانحراف معياري (٠,٩٠٩) واتجاه (موافق بشدة).

وبناءً على ذلك، يتضح أن واقع توظيف استراتيجيات النمو والتوسع في شركة دلتا السعودية من وجهة نظر العاملين بها يُعد مرتفعاً جداً، مما يعكس مستوىً عالياً من تطبيق هذه الاستراتيجية داخل الشركة.

البعد الثاني استراتيجيات الاستقرار والثبات

جدول (٥) المتوسط الحسابي والانحراف والمرتبة لمفردات بعد استراتيجيات الاستقرار والثبات

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف	المرتبة	درجة الموافقة
١	تركز المؤسسة على الحفاظ على حصتها السوقية الحالية بدلاً من التوسع في أسواق جديدة.	4.13	1.058	5	موافق
٢	تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً بتحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف.	4.32	.552	١	موافق بشدة

٣	تركز المؤسسة على تلبية احتياجات عملائها الحاليين وتقديم خدمة عملاء ممتازة.	4.23	.601	٣	موافق بشدة
٤	تفضل المؤسسة الابتكارات التدريجية على الابتكارات الجذرية.	4.27	.546	٢	موافق بشدة
٥	تتجنب المؤسسة المخاطر غير الضرورية وتركز على الاستثمارات ذات العائد المؤكد.	4.14	.813	٤	موافق
الوسط الحسابي العام		4.22	.٧١	موافق بشدة	

يتضح من الجدول أن مستوى توظيف استراتيجية الاستقرار والثبات في شركة دلتا السعودية من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٤,٢٢) وباتجاه (موافق بشدة)، بينما كانت قيمة الانحراف المعياري (٠,٧١) منخفضة، مما يدل على تجانس آراء أفراد العينة حول هذا الجانب.

وقد جاءت الفقرة رقم (٢) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٣٢) وانحراف معياري (٠,٥٥٢) واتجاه (موافق بشدة)، في حين جاءت الفقرة رقم (١) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٤,١٣) وانحراف معياري (١,٠٥٨) واتجاه (موافق).

وبناءً على ذلك، يتضح أن واقع توظيف استراتيجية الاستقرار والثبات في شركة دلتا السعودية من وجهة نظر العاملين يُعد مرتفعاً جداً، مما يشير إلى اهتمام الشركة بتطبيق هذه الاستراتيجية بفاعلية واستمرار.

البعد الثالث استراتيجية الانكماش والتراجع

جدول (٦) الوسط الحسابي والانحراف والمرتبة لمفردات بعد استراتيجية الانكماش والتراجع

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف	المرتبة	درجة الموافقة
١	تقوم المؤسسة بتبسيط هيكلها التنظيمي لتقليل التكاليف.	4.32	.688	3	موافق بشدة
٢	تقوم المؤسسة ببيع الأصول غير الأساسية لزيادة السيولة.	4.04	.938	٥	موافق
٣	تركز المؤسسة على الأسواق الأكثر ربحية وتتوقف عن العمل في الأسواق غير المربحة.	4.38	.636	٢	موافق بشدة
٤	تقوم المؤسسة بتغيير نموذج عملها للتعامل مع التغيرات في السوق.	4.51	.710	١	موافق بشدة
٥	تقوم المؤسسة بتسريح موظفين لتقليل التكاليف	4.06	1.102	٤	موافق
الوسط الحسابي العام		4.26	٠,٨١	موافق بشدة	

يتضح من الجدول أن مستوى توظيف استراتيجية الانكماش والتراجع في شركة دلتا السعودية من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٤,٢٦) وباتجاه (موافق بشدة)، بينما بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠,٨١) وهي منخفضة، مما يدل على تجانس آراء أفراد العينة حول هذا الجانب.

وجاءت الفقرة رقم (٤) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٥١) وانحراف معياري (٠,٧١) واتجاه (موافق بشدة)، في حين جاءت الفقرة رقم (٢) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٤,٠٤) وانحراف معياري (٠,٩٣٨) واتجاه (موافق).

وبناءً على ذلك، يتضح أن واقع توظيف استراتيجية الانكماش والتراجع في شركة دلتا السعودية من وجهة نظر العاملين بها يُعد مرتفعاً جداً، مما يشير إلى فاعلية تطبيق هذه الاستراتيجية عند الحاجة للتعامل مع تحديات السوق.

وعليه، يتبين أن واقع توظيف الخيار الاستراتيجي في شركة دلتا السعودية من وجهة نظر العاملين جاء على النحو الآتي:

جدول (٧) الوسط الحسابي والانحراف والمرتبة لأبعاد المحور الأول

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف	المرتبة	درجة الموافقة
١	استراتيجية النمو والتوسع	4.37	٠,٦٦	١	موافق بشدة
٢	استراتيجية الاستقرار والثبات	4.22	٠,٧١	٣	موافق بشدة
٣	استراتيجية الانكماش والتراجع	4.26	٠,٨١	٢	موافق بشدة
الوسط الحسابي العام		4.28	٠,٧٣	موافق بشدة	

يتضح من الجدول أن مستوى توظيف الخيار الاستراتيجي في شركة دلتا السعودية من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (٤,٢٨) وباتجاه (موافق بشدة)، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠,٧٣)، وهي منخفضة، مما يدل على تجانس آراء أفراد العينة حول هذا المحور.

ويشير ذلك إلى أن مستوى توظيف الخيار الاستراتيجي في شركة دلتا السعودية من وجهة نظر العاملين مرتفع جداً، مما يعكس كفاءة الشركة في تبني الخيارات الاستراتيجية وتطبيقها بفاعلية لتحقيق أهدافها التنظيمية.

السؤال الثاني ما مستوى الميزة التنافسية لشركة دلتا السعودية من وجهة نظر العاملين به؟

لدراسة مستوى الميزة التنافسية لشركة دلتا السعودية من وجهة نظر العاملين به؛ من خلال ايجاد الوسط الحسابي والانحراف والمرتبة لأبعاد المحور الثاني كما يلي

البعد الأول الجودة

جدول (٨) الوسط الحسابي والانحراف والمرتبة لمفردات بعد الجودة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف	المرتبة	درجة الموافقة
١	تلتزم إدارة الشركة بتزويد العملاء بخدمات تفوق توقعاتهم.	4.32	.565	3	موافق بشدة
٢	تقوم إدارة الشركة بمراقبة جودة الخدمات التي تقدمها بشكل مستمر.	4.41	.494	١	موافق بشدة
٣	تلبى الشركة كافة رغبات العملاء من خدمات بجودة عالية	4.37	.647	٢	موافق بشدة
٤	تعتبر إدارة الشركة الجودة عاملاً رئيسياً لمواجهة منافسي المؤسسة	4.41	.494	١	موافق بشدة
الوسط الحسابي العام		4.38	٠,٥٥	موافق بشدة	

يتضح من الجدول أن مستوى الجودة في شركة دلتا السعودية من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٤,٣٨) وباتجاه (موافق بشدة)، بينما بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠,٥٥) وهي منخفضة، مما يدل على تجانس آراء أفراد العينة حول مستوى الجودة في الشركة.

وقد جاءت الفقرتان رقم (٢): "تقوم إدارة الشركة بمراقبة جودة الخدمات التي تقدمها بشكل مستمر"، ورقم (٤): "تعتبر إدارة الشركة الجودة عاملاً رئيسياً لمواجهة منافسي المؤسسة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٤١) وانحراف معياري (٠,٤٩٤) واتجاه (موافق بشدة)، في حين جاءت الفقرة رقم (١): "تلتزم إدارة الشركة بتزويد العملاء بخدمات تفوق

توقعاتهم" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٤,٣٢) وانحراف معياري (٠,٥٦٥) واتجاه (موافق بشدة).

وبناءً على ذلك، يتبين أن مستوى الجودة في شركة دلتا السعودية من وجهة نظر العاملين مرتفع جداً، مما يعكس اهتمام الشركة بتحقيق جودة عالية في خدماتها والحفاظ على رضا عملائها.

البعد الثاني التكلفة

جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف والمرتبة لمفردات بعد التكلفة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف	المرتبة	درجة الموافقة
٥	تسعى إدارة الشركة إلى تخفيض تكاليف الخدمات التي تقدمها دون المساس بجودة الخدمات.	4.23	.847	3	موافق بشدة
٦	تهتم إدارة الشركة بتطبيق أساليب تخفيض التكاليف.	4.23	.667	٤	موافق بشدة
٧	تحرص إدارة الشركة على ترشيد استغلال مواردها المتاحة بما يخفض الكلفة مقارنة بالمنافسين.	4.32	.624	١	موافق بشدة
٨	يسعى الشركة الى تطبيق الاساليب المتطورة في ادارة الجودة الشاملة مما يساعد في تقليل التكلفة.	4.25	.625	٢	موافق بشدة
الوسط الحسابي العام		4.26	٠,٦٩	موافق بشدة	

يتضح من الجدول أن مستوى التكلفة في شركة دلتا السعودية من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٤,٢٦) وباتجاه (موافق بشدة)، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠,٦٩)، وهي منخفضة، مما يشير إلى تجانس آراء أفراد العينة حول مستوى التكلفة في الشركة.

وقد جاءت الفقرة رقم (٧): "تحرص إدارة الشركة على ترشيد استغلال مواردها المتاحة بما يخفض الكلفة مقارنة بالمنافسين" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٣٢) وانحراف معياري (٠,٦٢٤) واتجاه (موافق بشدة)، بينما جاءت الفقرة رقم (٦): "تهتم إدارة الشركة بتطبيق أساليب تخفيض التكاليف" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٤,٢٣) وانحراف معياري (٠,٦٦٧) واتجاه (موافق بشدة).

وبناءً على ذلك، يتبين أن مستوى التكلفة في شركة دلتا السعودية من وجهة نظر العاملين مرتفع جداً، مما يعكس كفاءة الشركة في إدارة مواردها والسيطرة على التكاليف لتحقيق ميزة تنافسية فعالة.

البعد الثالث التمايز

جدول (١٠) الوسط الحسابي والانحراف والمرتبة لمفردات بعد التمايز

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف	المرتبة	درجة الموافقة
٩	تمتلك الشركة مرونة عالية في حجم الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن	4.41	.587	1	موافق بشدة
١٠	تبسط إدارة الشركة إجراءات العمل قدر الإمكان لضمان وصول الخدمة للعميل بشكل لائق.	4.25	.701	٤	موافق بشدة
١١	يقوم استقبال الشركة بالرد الفوري على استفسارات وشكاوى العملاء	4.41	.655	٢	موافق بشدة

١٢	تسعى إدارة الشركة بالتنبؤ بالتحديات التي تواجه تقديم الخدمات حالياً ومستقبلاً.	4.40	586.	٣	موافق بشدة
الوسط الحسابي العام		4.37	٠.٦٣	موافق بشدة	

يتضح من الجدول أن مستوى التمايز في شركة دلتا السعودية من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٤,٣٧) وباتجاه (موافق بشدة)، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠,٦٣)، وهي منخفضة، مما يدل على تجانس آراء أفراد العينة حول مستوى التمايز في الشركة.

وجاءت الفقرة رقم (٩): "تمتلك الشركة مرونة عالية في حجم الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٤١) وانحراف معياري (٠,٥٨٧) واتجاه (موافق بشدة)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٠): "تبسط إدارة الشركة إجراءات العمل قدر الإمكان لضمان وصول الخدمة للعميل بشكل لائق" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٤,٢٥) وانحراف معياري (٠,٧٠١) واتجاه (موافق بشدة).

وبناءً على ذلك، يتبين أن مستوى التمايز في شركة دلتا السعودية من وجهة نظر العاملين مرتفع جداً، مما يعكس قدرة الشركة على تمييز نفسها عن منافسيها من خلال مرونتها واستجابتها لاحتياجات العملاء. وعليه، يتضح أن مستوى الميزة التنافسية في شركة دلتا السعودية من وجهة نظر العاملين جاء على النحو الآتي:

جدول (١١) المتوسط الحسابي والانحراف والمرتبة لأبعاد المحور الأول

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف	المرتبة	درجة الموافقة
١	الجودة	4.38	٠,٥٥	١	موافق بشدة
٢	التكلفة	4.26	٠,٦٩	٣	موافق بشدة
٣	التمايز	4.37	٠,٦٣	٢	موافق بشدة

الوسط الحسابي العام	4.34	٠,٦٢	موافق بشدة
---------------------	------	------	------------

يتضح من الجدول أن مستوى الميزة التنافسية في شركة دلتا السعودية من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة مرتفعة جدًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (٤,٣٤) وباتجاه (موافق بشدة)، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠,٦٢)، مما يدل على تجانس آراء أفراد العينة حول هذا المحور.

ويشير ذلك إلى أن مستوى الميزة التنافسية في شركة دلتا السعودية من وجهة نظر العاملين مرتفع جدًا، بما يعكس قدرة الشركة على تعزيز موقعها في السوق وتحقيق تميز مستدام عن منافسيها.

السؤال الثالث ما دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين بشركة الدلتا السعودية؟

فقد تم التعرف على هذا الدور من خلال تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression) لقياس مدى تأثير الخيار الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية، وجاءت نتائج التحليل موضحة في الجدول التالي:

جدول (١٢) أثر الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	-1.310	-2.149	.036
الخيار الاستراتيجي	1.177	7.963	.000
معامل الارتباط = 0.896		معامل التحديد = 0.796	
قيمة الاختبار F = 176.722		القيمة الاحتمالية = 0.00	

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ (٠,٨٩٦)، مما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين الخيار الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، أي أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق الخيار الاستراتيجي زاد مستوى تحقيق الميزة التنافسية.

كما بلغ معامل التحديد ($0,796$)، ما يعني أن الخيار الاستراتيجي يفسر ما نسبته ($79,6\%$) من التباين في تحقيق الميزة التنافسية، وهو ما يعكس قوة النموذج الإحصائي المستخدم.

أما قيمة (F) فقد بلغت ($176,722$) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0,00$) أقل من ($0,05$)، مما يدل على وجود تأثير دال إحصائيًا للخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين بشركة دلتا السعودية.

التحقق من فروض الدراسة:

الفرضية الأولى: يوجد أثر دال إحصائيًا لبعد استراتيجية النمو والتوسع على الميزة التنافسية لشركة دلتا السعودية.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي ($Linear Regression$)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (١٣) أثر لبعد استراتيجية النمو والتوسع على الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	2.547	7.375	.000
استراتيجية النمو والتوسع	.638	3.257	.000
معامل الارتباط = .794		معامل التحديد = .627	
قيمة الاختبار $F = 115.396$		القيمة الاحتمالية = 0.00	

من الجدول السابق نجد أن معامل الارتباط جاء مساويا ($0,796$) مما يدل على أنه بزيادة تطبيق استراتيجية النمو والتوسع يزداد تحقيق الميزة التنافسية وجاء معامل التحديد مساويا ($0,627$) ومنها نستنتج أن استراتيجية النمو والتوسع تفسر ما يقارب من ($62,7\%$) من التباين في تحقيق الميزة التنافسية وجاءت قيمة F مساوية (115.396) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة مساويا ($0,00$) أقل من ($0,05$) مما يدل على وجود أثر دال إحصائيًا لبعد استراتيجية النمو والتوسع على الميزة التنافسية لشركة دلتا السعودية.

الفرضية الثانية: يوجد أثر دال إحصائيا لبعد استراتيجية الاستقرار والثبات على الميزة التنافسية لشركة دلتا السعودية.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (١٤) أثر لبعد استراتيجية الاستقرار والثبات على الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	1.516	6.852	.000
استراتيجية الاستقرار والثبات	.243	4.304	.000
معامل الارتباط = .781		معامل التحديد = .607	
قيمة الاختبار F = 147.528		القيمة الاحتمالية = 0.00	

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (٠,٧٨١) مما يدل على انه بزيادة استراتيجية الاستقرار والثبات يزداد تحقيق الميزة التنافسية وجاء معامل التحديد مساويا (٠,٦٠٧) ومنها نستنتج ان استراتيجية الاستقرار والثبات تفسر ما يقارب من (٦٠,٧ %) من التباين في تحقيق الميزة التنافسية وجاءت قيمة F مساوية (147.528) وهي قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة مساويا (٠,٠٠) أقل من (٠,٠٥) مما يدل على وجود أثر دال احصائيا لبعد استراتيجية الاستقرار والثبات على الميزة التنافسية لشركة دلتا السعودية.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر دال إحصائيا لبعد استراتيجية الانكماش والتراجع على الميزة التنافسية لشركة دلتا السعودية.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (١٥) أثر لبعد استراتيجية الانكماش والتراجع على الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	-0.972	-1.503	0.001
استراتيجية الانكماش والتراجع	1.050	6.977	0.000
معامل الارتباط = 0.778		معامل التحديد = 0.634	
قيمة الاختبار F = 112.901		القيمة الاحتمالية = 0.00	

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (٠,٧٧٨) مما يدل على انه بزيادة تطبيق استراتيجية الانكماش والتراجع يزداد تحقيق الميزة التنافسية وجاء معامل التحديد مساويا (٠,٦٣٤) ومنها نستنتج ان تطبيق استراتيجية الانكماش والتراجع تفسر ما يقارب من (٦٣,٤ %) من التباين في تحقيق الميزة التنافسية وجاءت قيمة F مساوية (١١٢,٩٠١) وهي قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة مساويا (٠,٠٠) أقل من (٠,٠٥) مما يدل على وجود أثر دال احصائيا لبعد استراتيجية الانكماش والتراجع على الميزة التنافسية بشركة دلتا السعودية

ملخص نتائج الدراسة

من خلال ما ورد بنتائج الدراسة كان ملخص للنتائج كما يلي :

- واقع توظيف الخيار الاستراتيجي بشركة دلتا السعودية من وجهة نظر العاملين به جاء بدرجة مرتفعة جدا، حيث جاء الوسط الحسابي للمحور (٤,٢٨)، بدرجة موافقة (موافق بشدة)، وقيمة للانحراف المعياري (٠,٧٣)، وهذا يشير الى ارتفاع مستوى توظيف الخيار الاستراتيجي بشركة دلتا السعودية من وجهة نظر العاملين به.

- مستوى الميزة التنافسية ل شركة دلتا السعودية من وجهة نظر العاملين به جاء بدرجة مرتفعة جدا، حيث جاء الوسط الحسابي للمحور (٤,٣٤)، واتجاه (موافق بشدة)، وقيمة للانحراف المعياري (٠,٦٢)، وهذا يشير الى ارتفاع م مستوى الميزة التنافسية ل شركة دلتا السعودية من وجهة نظر العاملين به
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين بشركة دلتا السعودية
- وجود أثر دال احصائيا لبعد استراتيجية النمو والتوسع على الميزة التنافسية بشركة دلتا السعودية
- وجود أثر دال احصائيا لبعد استراتيجية الاستقرار والثبات على الميزة التنافسية بشركة دلتا السعودية
- وجود أثر دال احصائيا لبعد استراتيجية الانكماش والتراجع على الميزة التنافسية بشركة دلتا السعودية

توصيات الدّراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بشركة دلتا السعودية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز فاعلية تطبيق الخيارات الاستراتيجية وتحقيق مزيد من التميز المؤسسي، وذلك على النحو الآتي:

٤. الاستمرار في تبني وتطوير الخيارات الاستراتيجية التي أثبتت فاعليتها في رفع مستوى الميزة التنافسية، مع العمل على مراجعتها وتحديثها بشكل دوري بما يتلاءم مع متغيرات السوق المحلية والعالمية.
٥. تعزيز استراتيجية النمو والتوسع من خلال فتح أسواق جديدة وتبني الابتكار في المنتجات والخدمات، بما يساهم في تعزيز مكانة الشركة التنافسية وزيادة حصتها السوقية.

٦. التركيز على استراتيجية الاستقرار والثبات عبر تحسين كفاءة العمليات الداخلية وتقليل التكاليف دون التأثير على جودة الخدمات، لضمان استدامة الأداء المؤسسي في بيئة الأعمال المتغيرة.
٧. تفعيل استراتيجية الانكماش والتراجع عند الضرورة بشكل مدروس، من خلال إعادة هيكلة الأنشطة غير المجدية وبيع الأصول غير الأساسية بما يحافظ على توازن الموارد ويعزز الكفاءة التشغيلية.
٨. الاستثمار في تنمية القدرات الإدارية للعاملين عبر برامج تدريبية متخصصة في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة والتميز المؤسسي، بما يسهم في دعم تنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة عالية.
٩. تعزيز ثقافة التميز والجودة الشاملة داخل الشركة، لضمان استمرارية تحقيق الميزة التنافسية المبنية على رضا العملاء والتحسين المستمر في الخدمات والعمليات.
١٠. إنشاء وحدة متخصصة للمتابعة والتقييم الاستراتيجي تتولى مراقبة أداء الاستراتيجيات المختلفة وقياس أثرها على الميزة التنافسية بشكل دوري، لضمان سرعة اتخاذ القرارات التصحيحية عند الحاجة.
١١. تشجيع الابتكار والتحول الرقمي كأحد محركات الميزة التنافسية، عبر توظيف التقنيات الحديثة في تطوير الخدمات وتحسين تجربة العملاء.

المراجع

المراجع العربية:

أبو النصر، صلاح على. (٢٠٢٠). دور المصارف الشاملة وأثره في تعزيز أداء المصارف في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢١ (٣)، ٤٦-٤٧.

آل خليفة، ناصر حمد عبد الله حمد، والمحاسنة، محمد عبد الرحيم عبد الرحمن. (٢٠٢٤). أثر التوجه الريادي على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في البنوك التجارية البحرينية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، ٩ (١)، ٢٨٦ - ٣٠٤.

أندر اوس، مرفت نصري سامي. (٢٠٢٣). دور تطوير رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة المصرية بالتطبيق على بنك مصر. مجلة البحوث التجارية، ٤٥ (١)، ٥٠٠ - ٥٣١.

بتغة، صونية، و فراحتية، العيد. (٢٠٢١). دور اليقظة الاستراتيجية في صناعة الخيار الاستراتيجي: دراسة ميدانية بالجمع الصناعي التجاري لمطاحن الحضنة بالمسيلة. مجلة البشائر الاقتصادية، ١٧ (٣)، ٣٣١ - ٣٤٩.

بن نامة، فاطمة الزهراء. (٢٠٢٢). مقياس تنفيذ الخيار الاستراتيجي. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.

بوزحزح، نهلة، وصاحي، رانية. (٢٠٢٠). دور التحليل الموقفي الاستراتيجي في تحديد الخيار الاستراتيجي لدى المنظمة. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. المركز الجامعي عبد الحميد بوالصوف ميلة.

جاسم، وفاء عبدالله، وإبراهيم، مها صباح. (٢٠٢٢). تأثير الرؤية الاستراتيجية للشركة في تحديد الخيار الاستراتيجي: بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية. مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، ١٧ (٦٠)، ٤١٠-٤٢٢.

حسن، مروان صباح، عطا، خالدية مصطفى (٢٠٢٤) الثقافة التنظيمية وتأثيرها غي تحديد الخيار الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في وزارة الاعمار والإسكان والبلديات والاشغال العامة. ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر الدولي الثاني للتحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة والمعنون بـ " جامعات مستدامة ومؤسسات رائده" المنعقد يومي (٣٠ - ٦ و ١-٧ -٢٠٢٤).

رشيد، جوان سعد الله، ولي، أحلام إبراهيم، والطائي، محمد عبيد. (٢٠٢٢). الیقظة الاستراتيجية ودورها في الخيارات الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المصارف الخاصة في مدينة أربيل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٨ (٦٠)، ٥٣٢ - ٥٥٤.

رضا، صفصاف. (٢٠٢١). الخيار الاستراتيجي كميزة لتحقيق التنافسية: دراسة حالة بحيدرا فارم. رسالة ماجستير. جامعة محمد بوضياف.

زياد، خالد علي أحمد. (٢٠٢٥). أثر الريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات المقاولات اليمنية. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، ٣ (٢٤)، ٧٦ - ١٠٠.

سلماني، خلود، شرفة، مريم. (٢٠٢٤). أهمية التسويق الريادي في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير. جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة.

الشرابعة، قصي مخلد مطلق. (٢٠٢٤). أثر ريادة الأعمال في الميزة التنافسية: الدور الوسيط للبراءة المنظمة في البنوك التجارية الأردنية. رسالة دكتوراه. جامعة العلوم الإسلامية

علاوة، فاطمة الزهراء، بن يحي، نجاه، وبلقرع، فاطنة. (٢٠٢٤). مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية بالإذاعة الجهوية بولاية الجلفة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، ٩ (٢)، ١٨١ - ١٩٨.

على، خالد محمد عبدالستار. (٢٠٢٣). دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية بالتطبيق على البنوك التجارية في محافظة الفيوم. *مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية*، ٣ (٨)، ١٣٦١ - ١٤٣٧.

العلي، تهاني سالم علي. (٢٠٢٤). أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية بجامعة الملك خالد. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، ١٤ (٢)، ١٣٦ - ١٥٦.

الكميم ماجد محمد، المرهضي سنان غالب. (٢٠٢٥). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، ٤ (١)، ١٧٢-٢١٢.

محمد، دعاء رمضان علي. (٢٠٢٣). اليقظة التسويقية للخدمات الشركة وأثرها على رضا العملاء كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنك الأهلي بجمهورية مصر العربية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، (٤)، ٣٧٧ - ٤٢٢.

المخلافي، سهام محمد سرحان، المجاهد، آمال محمد علي (٢٠٢٥). أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات الاتصال اليمنية. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، ٤ (١)، ٣٥١-٣٨٦.

مزياني، حنان، زعتان، محمد، وبلحاج، فراجي. (٢٠٢٤). دور اليقظة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية منصورة تلمسان. *مجلة البشائر الاقتصادية*، ١٠ (١)، ١٦٩ - ١٨٦.

الموسوي، هيام حسن. (٢٠٢٤). اعتماد مديرية بيئة النجف الخيار الاستراتيجي في التنمية المستدامة لمواكبة تغيير المناخ في العراق: دراسة تحليلية لأراء منتسبي مديرية البيئة. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٤ (٦)، ٥٩-٦٩.

ناصر خان، محمد، ورايس، عبدالحق. (٢٠٢٣). استخدام الخيار الاستراتيجي كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية. *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية*، ١٧(١)، ٦٠١ - ٦٢٠.

هرامزة، سندس، وزوايمية، روضة. (٢٠٢٤). أثر التحليل البيئي في تحديد الخيار الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة.

هلال، محمود محمد أحمد عبد الرحمن (٢٠٢٥). العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات رعاية المسنين. *مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية*. (٢٠)، ج(١). ١٩٧-٢٥٦.

وشاش، فؤاد (٢٠٢٣) *تأثير العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي في تحقيق فعالية المنظمات: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية*. رسالة ماجستير. جامعة محمد البشير الإبراهيمي- برج بوعريرج.

المراجع الإنجليزية:

AL-Dahhn I.& Al-Enzi S. & manhood. A.(2020). The Impact of human capital on Business organizations competitive advantage by mediating the effect of organizational commitment *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*.5(3). 12-85.

AlQersh, N. (2021). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*, 11(3), 1003-1012.

Cheraghalizadeh, R., Olya, H., & Tumer, M. (2021). The Effects of External and Internal Factors on Competitive Advantage—Moderation of Market Dynamism and Mediation of Customer Relationship Building. *Sustainability*, 13(7), 4066. <https://doi.org/10.3390/su13074066>

Dushnitsky, G., Piva, E., & Rossi-Lamastra, C. (2022). Investigating the mix of strategic choices and performance of transaction platforms: Evidence from the crowdfunding setting. *Strategic Management Journal*, 43 (3), 563-598.

George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public administration review*, 79(6), 810-819.

Horner, S., Jayawarna, D., Giordano, B., & Jones, O. (2019). Strategic choice in universities: Managerial agency and effective technology transfer. *Research Policy*, 48(5), 1297-1309.

Hussain ,H. N., Alabdullah, T. T. Y., Ahmed, E. R., & Jamal, K. A. M. (2023). Implementing Technology for Competitive Advantage in Digital Marketing. *International Journal of Data and Network Science*, 6 (3).2–21.

Mansour, M. M. O. (2019). The Role of Vision, Mission, Objective and Strategic Choice on the Quality of Service Provided to Citizens Jenin Municipality in Palestine. *International Journal of Business and Management*, 14(2), 80- 91.

Struckell, E., Ojha, D., Patel, P. C., & Dhir, A. (2022). Strategic choice in times of stagnant growth and uncertainty: An institutional theory and organizational change perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 182, 121839.

Tatiana, B., & Mikhail, K. (2020). Problems of competitive strategy choice according to industry and regional factors. *International Journal of Technology*, 11(8), 1478-1488.

الملاحق

الاستبانة

الأخوة والأخوات الكرام سلمكم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة عنوانها (دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركة دلتا السعودية)، كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير التنفيذي في إدارة الأعمال. وعليه تتشرف الباحثة بأن يضع بين أيديكم هذا الاستبانة، آملاً منكم التكرم بالإجابة على فقراته وذلك بالرد على خيار الإجابة في الخانة التي تعبر عن وجهة نظركم بدقة، وموضوعية، وأمانة؛ لأن نتائج الدراسة تتوقف على ذلك. بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة.

وتقبلوا خالص التحية؛؛

الباحثة:

اولا المتغيرات الديموغرافية:

(١) النوع

- ذكر
- أنثى

(٢) العمر

- أقل من ٣٠ سنة
- من ٣٠ الى ٤٥ سنة
- أكبر من ٤٥ سنة

(٣) عدد سنوات الخبرة:

- اقل من ٥ سنوات.
- من ٥ الى ١٠ سنوات.
- أكثر من ١٠ سنوات

(٤) المؤهل العلمي:

- بكالوريوس
- دبلوم
- ماجستير / دكتوراه.

ثانيا: محاور الاستبانة

م		العبارة	درجة الموافقة				
			موافق بشدة	موا فق	محايد	غير موا فق	غير موافق بشدة
استراتيجية النمو والتوسع							
١	تتبع المؤسسة استراتيجية نمو واضحة ومحددة.						
٢	تتبع المؤسسة العوامل التي تؤثر على نجاح استراتيجيات النمو.						
٣	تقوم المؤسسة بتقييم وتعديل استراتيجياتها بشكل دوري.						
٤	تستثمر المؤسسة في الموارد اللازمة لتنفيذ استراتيجيات النمو.						
٥	تقوم المؤسسة بقياس أداء استراتيجيات النمو بشكل منتظم.						

استراتيجية الاستقرار والثبات

١	تركز المؤسسة على الحفاظ على حصتها السوقية الحالية بدلاً من التوسع في أسواق جديدة .				
٢	تولي المؤسسة اهتمامًا كبيرًا بتحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف .				
٣	تركز المؤسسة على تلبية احتياجات عملائها الحاليين وتقديم خدمة عملاء ممتازة .				
٤	تفضل المؤسسة الابتكارات التدريجية على الابتكارات الجذرية .				
٥	تتجنب المؤسسة المخاطر غير الضرورية وتركز على الاستثمارات ذات العائد المؤكد.				

استراتيجية الانكماش والتراجع

١	تقوم المؤسسة بتبسيط هيكلها التنظيمي لتقليل التكاليف .				
---	---	--	--	--	--

					٢	تقوم المؤسسة ببيع الأصول غير الأساسية لزيادة السيولة .
					٣	تركز المؤسسة على الأسواق الأكثر ربحية وتتوقف عن العمل في الأسواق غير المربحة .
					٤	تقوم المؤسسة بتغيير نموذج عملها للتعامل مع التغيرات في السوق .
					٥	تقوم المؤسسة بتسريح موظفين لتقليل التكاليف

المحور الثاني: الميزة التنافسية

م	درجة الموافقة
---	---------------

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
البعد الأول: الجودة						
					١. تلتزم إدارة الشركة بتزويد العملاء بخدمات تفوق توقعاتهم.	
					٢. تقوم إدارة الشركة بمراقبة جودة الخدمات التي تقدمها بشكل مستمر.	
					٣. بلبي الشركة كافة رغبات العملاء من خدمات بجودة عالية	
					٤. تعتبر إدارة الشركة الجودة عاملا رئيسيا لمواجهة منافسي المؤسسة	
	البعد الثاني: التكلفة					
					٥. تسعى إدارة الشركة إلى تخفيض تكاليف الخدمات التي تقدمها دون المساس بجودة الخدمات.	

						٦. تهتم إدارة الشركة بتطبيق أساليب تخفيض التكاليف.
						٧. تحرص إدارة الشركة على ترشيد استغلال مواردها المتاحة بما يخفض الكلفة مقارنة بالمنافسين.
						٨. يسعى الشركة الى تطبيق الاساليب المتطورة في ادارة الجودة الشاملة مما يساعد في تقليل التكلفة.
البعد الثالث: التمايز						
						٩. يمتلك الشركة مرونة عالية في حجم الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن
						١٠. تبسط إدارة الشركة إجراءات العمل قدر الإمكان لضمان وصول الخدمة للعميل بشكل لائق.
						١. يقوم استقبال الشركة بالرد الفوري على استفسارات وشكاوى العملاء
						٢. تسعى إدارة الشركة بالتنبؤ بالتحديات التي تواجه تقديم الخدمات حاليا ومستقبلا.

Abstract

The study aimed to identify the role of the strategic choice in achieving the competitive advantage of Delta Company in Saudi Arabia. The study adopted the descriptive-analytical approach, and the sample consisted of 120 employees working at Delta Company. A questionnaire was used as the primary tool for data and information collection .The results revealed that the extent of implementing the strategic choice at Delta Company, from the employees' perspective, was very high, with a mean score of 4.28, a strong agreement level, and a standard deviation of 0.73. Furthermore, the level of competitive advantage at Delta Company was also very high, with a mean score of 4.34, a strong agreement level, and a standard deviation of 0.62. The findings indicated a statistically significant effect of the strategic choice on achieving the competitive advantage, as perceived by the employees of Delta Company in Saudi Arabia.

Keywords: Strategic Choice – Competitive Advantage – Delta Company, Saudi Arabia..

Midocean University
College of Management
Department of.....



Prepared by:

Supervised by:

Year:2025