

دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة تطبيقية على العثيم في مدينة الرياض

The Role of Strategic Planning in Achieving Competitive Advantage: An Applied Study on Al Othaim in Riyadh

أسم الطالب

صهيب حسن علي

الرقم الجامعي

2021205770

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2024- الفصل الدراسي الثالث.

جدول المحتويات

4	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	1.1. المقدمة:
7	1.2. مشكلة الدراسة
7	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
8	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
8	1.3. أهمية الدراسة
9	1.3.1. على المستوى النظري:
9	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
10	1.4. أسئلة الدراسة
10	1.5. أهداف الدراسة
11	1.6. فرضيات الدراسة
11	1.7. نموذج الدراسة
12	1.8. منهجية الدراسة
13	1.9. الدراسة الميدانية
13	1.10. مخطط المشروع المقترح
14	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
15	2.1. المقدمة:
16	2.2. المتغير المستقل
17	2.3. المتغير التابع
18	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
18	2.5. الخاتمة
	قائمة المراجع. Error! Bookmark not defined.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تُبنى النجاحات. أقدم خالص شكري وتقديري لكل من ساهم في إتمام هذا المشروع.

أود أن أعبر عن شكري العميق وامتناني الكبير للدكتورة منى العشري على دعمها المستمر وإرشاداتها القيمة طوال فترة العمل على هذا المشروع. لم يكن لهذا العمل أن يرى النور لولا توجيهاتها السديدة وصبرها الجميل. الدكتورة منى كانت دائماً مصدراً للإلهام والدعم، ودفعني إلى تقديم أفضل ما لدي. كما لا يفوتني أن أشكر كل من قدم لي الدعم والمساندة من أساتذة وزملاء وأصدقاء. أخص بالشكر عائلتي العزيزة، التي كانت دائماً سنداً لي بتشجيعها ودعواتها المستمرة.

اللهم اجعل هذا العمل خالصاً لوجهك الكريم، وبارك لنا فيه، وانفعنا به.

الإهداء

إلى والدي العزيزين، اللذين كانا دائماً سنداً لي، وبدعواتهما الصادقة ودعمهما المستمر استطعت الوصول إلى هذا اليوم. إلى أمي، منبع الحنان والعطاء، التي لطالما كانت تضيء لي دروبي بصلاتها ودعائها. إلى أبي، مثلي الأعلى، الذي علمني أن المثابرة والعمل الجاد هما السبيل لتحقيق الأحلام.

إلى إخوتي وأخواتي، اللذين كانوا دائماً حولي بقلوبهم الطيبة ودعمهم اللامحدود.

إلى أساتذتي الأفاضل، اللذين لم يخلوا عليّ بعلمهم ونصائحهم القيّمة، وكانوا نجومّاً تهتدي بها طريقي في هذا المشروع.

إلى أصدقائي الأعزاء، اللذين كانوا دائماً يشاركونني لحظات النجاح والتحديات بصدق وإخلاص.

إلى كل من ساندني وآمن بقدراتي، أهدىكم ثمرة جهدي وعلمي هذا المشروع، وأتمنى أن أكون عند حسن ظنكم دائماً.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في الاقتصاد العالمي اليوم، أصبحت المنافسة الشديدة بين الشركات سمة رئيسية تؤثر على كيفية إدارة الأعمال وتحقيق النمو والاستمرارية. وتعد الميزة التنافسية عنصرًا أساسيًا لتحقيق التفوق على المنافسين، حيث تعرف بأنها القدرات والخصائص التي تسمح للشركة بتقديم قيمة استثنائية لعملائها بطريقة لا يمكن لمنافسيها تكرارها بسهولة (Porter, 1985). تتعدد مصادر الميزة التنافسية لتشمل الابتكار، تحسين الجودة، تخفيض التكاليف، وتقديم خدمات متفوقة، مما يساعد الشركات على التميز في السوق وجذب العملاء بشكل مستمر (Barney, 1991).

تحاول أغلب الشركات البقاء في الأسواق والمنافسة للحصول على الأرباح وبالتالي الاستقرار والبقاء والنمو في سوق العمل، وإن هذا الوضع هو الوضع الطبيعي لدى أي شركة تعمل في السوق ولكن الآن وفي ظل المنافسة بين الشركات فقد أصبحت الشركات تبحث عن ميزة تميزها عن غيرها من الشركات المنافسة الأخرى وبطبيعة الحال فإن هذا التميز لن يأتي لوحده ولكن يجب أن تعمل الشركات تبحث وبكل طاقاتها ويجب أن تشغل كل الموارد المتاحة لديها لكي تحقق الهدف المنشود. (يوسف, & عير, 2010).

إلى جانب ذلك، فإن الحصول على ميزة تنافسية مستدامة يتطلب تخطيطًا استراتيجيًا دقيقًا، حيث يساعد التخطيط الاستراتيجي الشركات على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات، وتوجيه الموارد لتحقيق الأهداف المرجوة. ومن هنا، يظهر أن التخطيط الاستراتيجي هو عنصر محوري لتمكين الشركات من بناء ميزة تنافسية مستدامة والحفاظ عليها (Mintzberg, 1994).

لقد أظهرت العديد من الدراسات أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورًا كبيرًا في تعزيز الميزة التنافسية. فقد أشارت دراسة Porter (1985) إلى أن الشركات التي تعتمد على استراتيجيات مبتكرة تتمتع بقدرة أكبر على مواجهة المنافسة. وفي دراسة أجراها Grant (2016)، وُجد أن الشركات التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي المرن لديها مرونة أكبر في التكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية، مما يمنحها ميزة تنافسية دائمة.

كما أظهرت دراسة حديثة لـ Johnson & Scholes (2011) أن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء العام للشركات، من خلال تحسين استغلال الموارد وزيادة الفاعلية التشغيلية. ورغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، إلا أن

بعضها ركز فقط على قطاعات معينة أو مناطق جغرافية محددة، مما يعني الحاجة إلى المزيد من الدراسات التي تستكشف هذا الموضوع في سياقات مختلفة.

رغم الجهود البحثية المبذولة في دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، لا تزال هناك فجوات بحثية تستدعي الاهتمام. فالعديد من الدراسات السابقة تركز على القطاعات الصناعية أو التكنولوجية، وتفتقر إلى دراسة هذا الموضوع في قطاع التجزئة، وخصوصاً في منطقة الشرق الأوسط والمملكة العربية السعودية. بالإضافة إلى ذلك، تركز الدراسات غالباً على الشركات الكبرى متعددة الجنسيات، بينما يتم إهمال دراسة الشركات المحلية التي تسعى لتحقيق التوسع والنمو في أسواقها المحلية (Al-Aali & Teece, 2014).

وبالنظر إلى قلة الدراسات التطبيقية التي تتناول كيفية استخدام التخطيط الاستراتيجي لتعزيز الميزة التنافسية في شركات التجزئة السعودية مثل شركة العثيم، تبرز الحاجة إلى إجراء أبحاث جديدة تسلط الضوء على هذا الموضوع، وتحاول تقديم رؤى جديدة حول كيفية تحقيق الشركات المحلية للنجاح والتميز في بيئة تنافسية متغيرة.

تتبع أهمية هذا البحث من الحاجة إلى فهم أعمق لكيفية استخدام الشركات المحلية للتخطيط الاستراتيجي كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة اقتصادية متقلبة. ومن خلال تحليل الحالة التطبيقية لشركة العثيم، يمكن لهذا البحث أن يساهم في تقديم توصيات عملية للشركات الأخرى في قطاع التجزئة حول كيفية تبني استراتيجيات فعالة تساعد على النمو والتوسع. بالإضافة إلى ذلك، يساهم البحث في إثراء الأدبيات الأكاديمية حول التخطيط الاستراتيجي في منطقة الشرق الأوسط، من خلال توفير دراسة شاملة تعتمد على بيانات وتحليل دقيقين لممارسات إحدى الشركات الرائدة في هذا القطاع.

يستهدف هذا البحث بشكل رئيسي الباحثين الأكاديميين والطلاب المهتمين بدراسة التخطيط الاستراتيجي في قطاع التجزئة، بالإضافة إلى المديرين التنفيذيين وأصحاب القرار في الشركات المحلية الذين يسعون لفهم كيفية تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستراتيجيات الفعالة. كما يتوجه البحث إلى الجهات المعنية بتطوير الاقتصاد المحلي في المملكة العربية السعودية، من خلال تقديم رؤى وتوصيات تساهم في تعزيز الأداء التنافسي لشركات التجزئة.

الغرض من الدراسة هو استكشاف وفهم كيفية اعتماد شركة العثيم على التخطيط الاستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية، وتقديم توصيات استراتيجية بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها. سيساهم البحث في توضيح أهمية

الاستراتيجيات المرنة والديناميكية التي يمكن أن تعتمد عليها الشركات المحلية لمواجهة التحديات المستمرة في بيئة الأعمال وتطوير خطط طويلة الأمد تدعم النمو والاستدامة.

1.2. مشكلة الدراسة:

في ظل التنافس الشديد الذي يشهده قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية، تواجه الشركات المحلية تحديات متزايدة للحفاظ على مكانتها في السوق. يُعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد الأدوات الأساسية التي يمكن أن تساعد هذه الشركات على تحقيق ميزة تنافسية، من خلال توجيه الموارد بشكل فعال وتكييف استراتيجياتها لتلائم التغيرات في البيئة الاقتصادية والسوقية. وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية، إلا أن هناك فجوات واضحة تتطلب البحث والتحليل. تنقسم مشكلة الدراسة إلى قسمين نظرية وتطبيقية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

- قلة الدراسات التي تربط بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في سياق بيئة الأعمال في منطقة الشرق الأوسط.
- التركيز الكبير في الأدبيات السابقة على السياقات العالمية، مع تجاهل السياق المحلي في المملكة العربية السعودية.
- محدودية الأبحاث التي تتناول التخطيط الاستراتيجي في قطاع التجزئة تحديداً، حيث تم التركيز غالباً على قطاعات مثل التكنولوجيا والصناعة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

- ندرة الدراسات التطبيقية التي تحلل كيفية استخدام التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال في شركات التجزئة المحلية بالمملكة العربية السعودية.
- غياب الأبحاث التي تقدم أمثلة عملية على استراتيجيات التخطيط المستخدمة من قبل الشركات المحلية مثل شركة العثيم.
- قلة الدراسات التي تدرس كيفية مواجهة الشركات المحلية لتحديات المنافسة مع سلاسل التجزئة الدولية الكبرى في السوق السعودي.
- نقص في الدراسات التي توضح كيفية تكيف الشركات مع التغيرات السريعة في تفضيلات المستهلكين وتطبيقها في استراتيجياتها.

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

"كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في العثيم في مدينة الرياض؟"

1.3. أهمية الدراسة:

تعد أهمية هذا البحث بارزة من خلال دوره في سد الفجوات الموجودة في الأدبيات الأكاديمية والتطبيقية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في قطاع التجزئة، وخاصة في سياق الشركات المحلية بالمملكة العربية السعودية. يسهم البحث في تقديم فهم أعمق للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والقدرة على المنافسة، مع التركيز على تطبيقات عملية في شركة العثيم. ومن خلال تقديم توصيات واستراتيجيات فعالة، يستهدف البحث دعم المديرين التنفيذيين وأصحاب القرار في تطوير استراتيجيات تمكنهم من مواجهة تحديات السوق وتحقيق نمو مستدام، مما يعود بالنفع على الاقتصاد المحلي بشكل عام.

1.3.1. على المستوى النظري:

- إثراء الأدبيات الأكاديمية: يساهم البحث في توسيع نطاق الدراسات الحالية حول التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية، وهو قطاع لم يحظَ بالدراسة الكافية في هذا المجال.
- تسليط الضوء على السياق المحلي: يساهم البحث في توفير فهم أعمق حول كيفية تطبيق نظريات واستراتيجيات التخطيط الاستراتيجي في بيئة الأعمال المحلية، مع مراعاة الخصوصية الثقافية والاقتصادية للسوق السعودي.
- سد الفجوات النظرية: يعمل البحث على سد الفجوات النظرية المتعلقة بغياب الدراسات التي تربط بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في قطاع التجزئة في الشرق الأوسط، مما يعزز من قاعدة المعرفة الأكاديمية في هذا المجال.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- توفير توصيات عملية للشركات: يقدم البحث توصيات واضحة ومفيدة للشركات المحلية، وخاصة تلك العاملة في قطاع التجزئة، حول كيفية استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- دعم صانعي القرار: يساعد البحث المديرين التنفيذيين وأصحاب القرار في شركات التجزئة على تطوير استراتيجيات فعالة لمواجهة التحديات المتزايدة في السوق السعودي.
- تعزيز القدرة التنافسية للشركات المحلية: يساهم البحث في توجيه الشركات المحلية مثل شركة العثيم نحو تبني استراتيجيات تساعد على تحسين أدائها ومواجهة المنافسة مع الشركات الدولية، مما يعزز من قدرتها على البقاء والنمو.
- دعم الاقتصاد المحلي: من خلال تحسين أداء شركات التجزئة المحلية، يمكن أن يساهم البحث في تعزيز الاقتصاد المحلي وتحفيز النمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية.

1.4. أسئلة الدراسة:

1. سؤال الرئيسي للدراسة: "كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في العثيم في مدينة الرياض؟"
2. كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي الكلي كبعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية؟
3. ما مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي لوحدة الأعمال كبعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية؟
4. ماهو أثر التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي كبعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية؟

1.5. أهداف الدراسة:

1. الهدف العام للدراسة: التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في العثيم في مدينة الرياض.
2. تحديد كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي الكلي كبعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.
3. دراسة مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي لوحدة الأعمال كبعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.
4. تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي كبعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

1.6. فرضيات الدراسة:

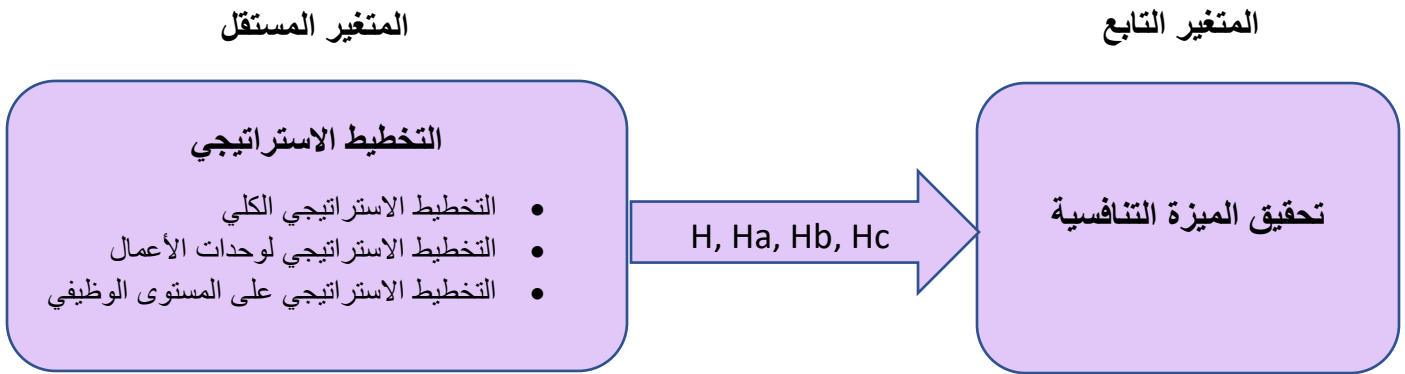
الفرضية الرئيسية H: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في العثيم في مدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الأولى Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي الكلي كبعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثانية Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لوحدة الأعمال كبعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي كبعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

1.7. نموذج الدراسة:

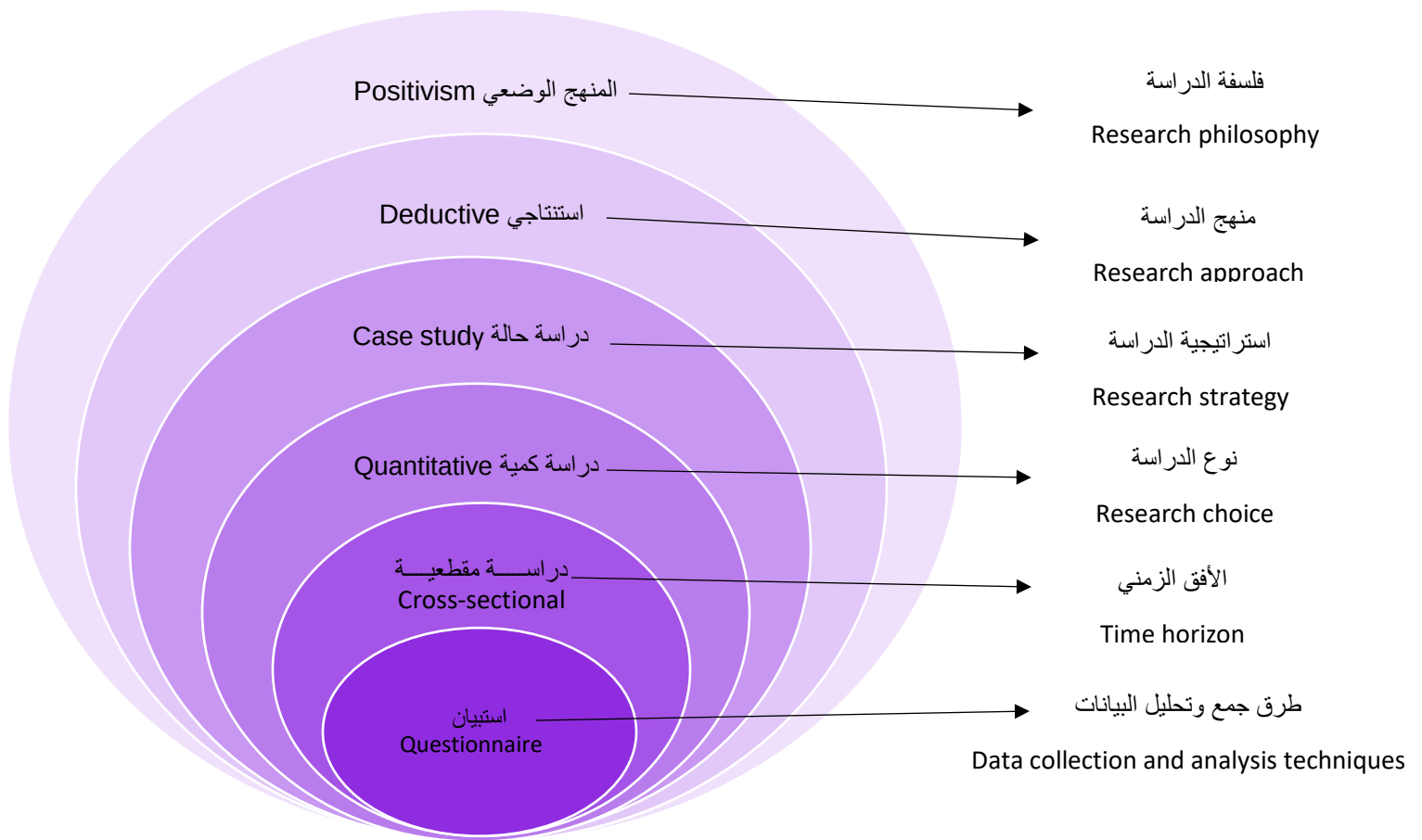


النموذج المقترح من المشروع

المصدر: الطالب

1.8. منهجية الدراسة:

1. فلسفة الدراسة: المنهج الوضعي. positivism :Research philosophy
2. منهج الدراسة: استنتاجي. Research approach: deductive
3. استراتيجية الدراسة: دراسة حالة. Research strategy: case study
4. نوع الدراسة: دراسة كمية. Research choice: quantitative
5. الأفق الزمني: دراسة مقطعية. Time horizon: cross-sectional
6. طرق جمع وتحليل البيانات: استبيان. Data collection and analysis techniques: questionnaire



ملخص منهجية الدراسة. المصدر: الطالب

1.9. الدراسة الميدانية:

تعتبر شركة العثيم واحدة من أبرز شركات التجزئة في المملكة العربية السعودية، وتأسست بهدف تقديم مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات لعملائها في مختلف أنحاء المملكة. تعود جذور الشركة إلى بداياتها كمتجر صغير أسسه المؤسس عبد الله العثيم، ونمت تدريجياً لتصبح إحدى أكبر سلاسل الأسواق المركزية في المملكة والشرق الأوسط. تتميز الشركة بقدرتها على تقديم أسعار تنافسية، وجودة عالية، وتجربة تسوق متكاملة لعملائها، مما ساعدها في تحقيق مكانة رائدة في السوق السعودي (شركة العثيم، 2024).

<https://www.othaimmarkets.com/about-us>

تم اختيار شركة العثيم لإجراء هذه الدراسة نظراً لمكانتها البارزة في قطاع التجزئة المحلي ودورها كنموذج يحتذى به في تطبيق استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي. يتيح هذا الاختيار فرصة لاستكشاف الأساليب التي تعتمد عليها الشركة في التخطيط الاستراتيجي والتحديات التي تواجهها، مما يوفر رؤى مفيدة للشركات الأخرى التي تسعى لتعزيز قدرتها التنافسية في السوق السعودي (القحطاني، 2022؛ الحربي، 2021).

1.10. مخطط المشروع المقترح:



2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة وعناصرها الأساسية يمكن رصد العديد من عناصر التشابه والاختلاف بينها وبين هذه الدراسة والتي كان لها أثر في بناء هذه الدراسة.

أولاً: من حيث الموضوع والأهداف

تناولت الدراسات مجموعة من الموضوعات والأهداف، حيث تناولت بعضها مفهوم التخطيط الاستراتيجي وهو ما يتشابه من حيث المضمون مع هذه الدراسة، مثل دراسة: (نهاية عبد الهادي التلبناني، مروان سليم الأغا وآخرون 2012) ودراسة (حليمة رواحنة 2011) ودراسة (ماجد محمد الفراء وسمير رجب عطا الله 2006) وتتشابه مع دراسة (بوزيان جواهر 2011) حيث تم اعتماد متغيرات مشتركة في كلا الدراستين مثل: ممارسة التخطيط الاستراتيجي، معوقات التخطيط الاستراتيجي.

ومن هنا ما تناولت الخيار الاستراتيجي بنفس المفهوم مثل دراسة (محمود الروسان 1999) كما تتشابه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث محاولة إبراز العلاقة الموجودة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، ماعدا دراسة (ماجد محمد الفراء وسمير رجب عطا الله 2006) والتي هدفت أساساً إلى استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات التجزئة.

أما الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة من خلال محاولة إبراز أهمية ومعرفة واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدور الذي يلعبه في تحقيق مزايا تنافسية لمثل هذا النوع من المؤسسات.

ثانياً: من حيث المنهج المستخدم

اشتركت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي كمنهج يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة.

ثالثاً: من حيث الأداة المستخدمة:

اشتركت الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة كأداة للدراسة.

رابعاً: من حيث عينة ومجتمع الدراسات:

اختلفت الدراسة مع الدراسات السابقة في مجال مجتمع وعينة الدراسة، حيث كان مجتمع وعينة الدراسة في تلك الدراسات يتناول شركات قطاع التجزئة في مدينة الرياض

2.2. المتغير المستقل

التخطيط الاستراتيجي

- أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي: مثل تعريف التخطيط الاستراتيجي أشكالا شأنه في ذلك شأن تعريف الاستراتيجية نفسها أحيانا يفترض الكتاب أن الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي هما نفس الشيء وأحيانا يفترضون أن الاستراتيجية تحدد الأهداف والغايات، أما التخطيط فيوضح كيفية تحقيقها.

وجاء تناول مفهوم التخطيط الاستراتيجي من مداخل ارتبطت بتطور مفهومه والمنطلقات التي جاءت منها مدارس الفكر الاستراتيجي مما يؤكد أن التطوير الذي مر به مفهوم التخطيط الاستراتيجي إنه ليس قوالب جامدة بقدر ما يمتلك الديناميكية والمرونة لتطوير مفهومه بما يواكب المتطلبات التي تفرضها المتغيرات المتسارعة في بيئة عمل المنظمات وقد عرفه (David , 2011 :17) بأنه يمكن المنظمة من السيطرة على قراراتها ومواردها ويمكنها كذلك من المواجهة والاستجابة لكل تغير بيئي ، فيما عرفه الكنائي ، (2016:174) عمل إداري فعال يقترن بالرؤية المستقبلية والتعاش مع المتغيرات المستقبلية ويتربط التخطيط الاستراتيجي بقدر كبير من الجهد الذهني المنظم القائم على الابداع والابتكار والتجديد بصورة مستمرة.

- ثانيا: أهمية التخطيط الاستراتيجي: تتحدد أهميته من أنه يقدم مجموعة من الإجابات عن كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها الخاصة فضلا عن كونه يحقق العديد من الفوائد أهمها : يساعد المنظمة على التحوط لمتغيراتها واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها والذي يأتي من توضيحه للمستقبل والتنبيه بالأحداث يمكن المنظمة من الاستفادة المثلى من قدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من توظيف هذه القدرات مستقبلاً. يساعد المنظمة على انتهاج الأسلوب العلمي في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريقة الأفضل لتحقيق أهدافها. يساهم في تعزيز العمل الجمالي ، واكتساب الخبرة لكافة أفراد المنظمة نتيجة المشاركة في بناء الاستراتيجية وصياغة أهدافها.

2.3. المتغير التابع

بداية ظهور الميزة التنافسية لم تأتي صدفة إنما هو نتاج التحول في مفهوم الميزة النسبية ، ويعود انتشار الميزة التنافسية إلى بداية الثمانينات بالتفاعل مع قرارات الرئيس الأمريكي (ريغان) بتشكيل لجنة الصناعة الأمريكية نتيجة تدهور القدرة التنافسية الأمريكية أمام المنتجات اليابانية وظهور كتابات بورتر التي شكلت ثورة في إدارة الأعمال وتعددت آراء المتخصصين من العلماء والباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية وقد يعود السبب وفق لهذا (Kaleka & Morgan) التباين إلى صعوبة تحديد المفاهيم ذات العلاقة بالأنشطة الإنسانية كما يعد مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم الأكثر تأثيراً على المضمون التنافسي والتسويقي). عبد الحميد، 2018:35 وأظهرت دراسة نفذها pekka signal تناولت مراجعة العديد من الأدبيات المتعلقة باستخدام مصطلح الميزة التنافسية إلى العديد من النتائج أهمها :

لايوجد اتفاق نهائي على تعريف واحد واضح ومفهوم للميزة التنافسية فهناك معان متعددة لها.

هناك مساران رئيسيان للتمييز المفاهيمي للميزة التنافسية الأول يحدد الميزة التنافسية من حيث الأداء أي (نتائجها) مثل الربحية النسبية ، العالية ، العوائد فوق المتوسط ، فجوة التكلفة ، الأداء المالي المتفوق) فيما الثاني يحدد الميزة التنافسية من حيث مصادرها أو محدداتها.

أهمية الميزة التنافسية:

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

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

لعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل في البحث العلمي هي أساس فهم التجارب والبيانات:

- المتغير المستقل: هو المتغير الذي يقوم الباحث بتغييره أو التلاعب به في التجربة. يُعتقد أن هذا المتغير يؤثر على المتغير التابع.
- المتغير التابع: هو المتغير الذي يتم قياسه في التجربة. يتم مراقبته لدراسة التأثيرات الناتجة عن التغيرات في المتغير المستقل.

ببساطة، المتغير المستقل هو السبب، والمتغير التابع هو الأثر. على سبيل المثال، إذا كنت تدرس تأثير درجة الحرارة على نمو النبات، فإن درجة الحرارة هي المتغير المستقل، بينما نمو النبات هو المتغير التابع

2.5. الخاتمة

ي ختام هذا البحث، نجد أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورًا حاسمًا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، لا سيما في قطاع التجزئة. من خلال استعراض الدراسات السابقة وتحليل العوامل المؤثرة، يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يوفر إطارًا عمليًا ومنهجيًا لتحديد الأهداف الاستراتيجية وتطوير الخطط التي تساعد المؤسسات على التميز في بيئات الأعمال الديناميكية والمتغيرة.

تؤكد الدراسات أن العناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي، مثل تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الأهداف، وتطوير الاستراتيجيات، والتنفيذ الفعال، والمراقبة المستمرة، تعتبر جميعها عوامل حيوية تساهم في تحقيق التفوق التنافسي. كما يظهر البحث أن الابتكار واستخدام التكنولوجيا الحديثة، إلى جانب التركيز على تحسين تجربة العملاء وإدارة سلسلة الإمداد بكفاءة، تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في قطاع التجزئة.

بناءً على ما سبق، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات السوقية وتحقيق النجاح المستدام من خلال تبني منهجيات التخطيط الاستراتيجي وتطبيقها بفعالية. يجب على القيادات الاستراتيجية أن تدرك أهمية هذا النهج وأن تعمل على تطوير استراتيجيات تتناسب مع المتغيرات والمتطلبات الحالية والمستقبلية لتحقيق التفوق والتفرد في سوق التجزئة.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

منهجية الدراسة تعتبر الأساس الذي يقوم عليه أي دراسة علمية، حيث تساعد في تنظيم الإجراءات والأنشطة البحثية وضمان دقة النتائج وصحتها. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لقطاع التجزئة، وذلك من خلال اتباع منهجية بحثية شاملة تجمع بين الأساليب النوعية والكمية للحصول على فهم معمق ومتعدد الأبعاد للموضوع.

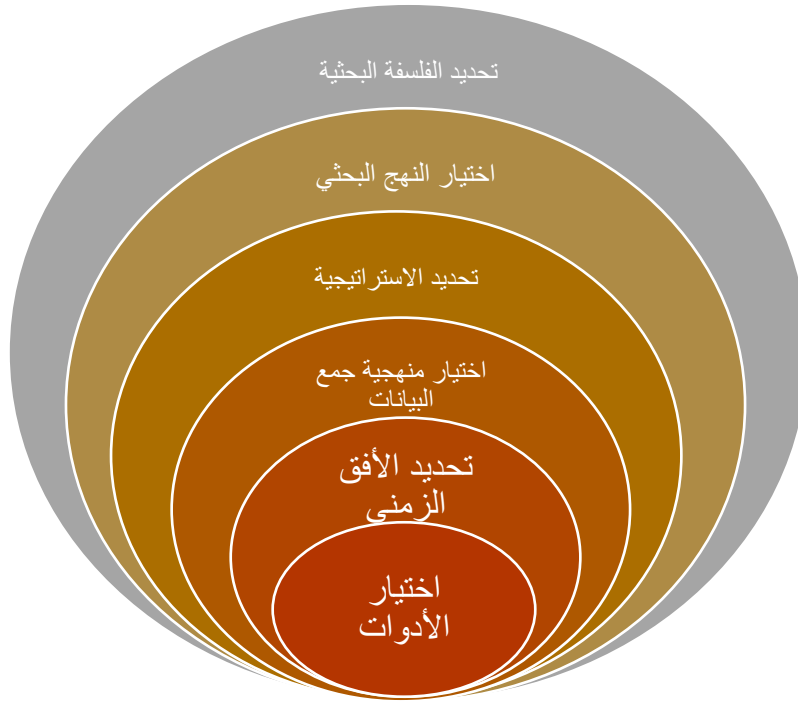
3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

في الدراسات البحثية، تعتبر التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس المتغير أو ملاحظته أو معالجته، يساعد الباحثين على التأكد من أن دراساتهم متسقة وموثوقة وصالحة.

3.3. تصميم الدراسة (بصلة البحثي)

يحتوي تصميم الدراسة على ستة أمور منهجية ضرورية لأي دراسة ويعتمد الهيكل المقترح على البصل البحثي:

1. **حديد الفلسفة البحثية**: اختر بناءً على طبيعة موضوعك ومشكلة البحث.
2. **اختيار النهج البحثي**: هل تريد تطوير نظرية جديدة (استقرائي) أم اختبار نظرية موجودة (استنتاجي)؟
3. **تحديد الاستراتيجية**: بناءً على طبيعة البيانات (حالة دراسية، مسح، تجربة).
4. **اختيار منهجية جمع البيانات**: هل ستستخدم بيانات كمية، نوعية، أو مختلطة؟
5. **تحديد الأفق الزمني**: هل يحتاج البحث إلى فترة زمنية طويلة أم نقطة زمنية واحدة كافية؟
6. **اختيار الأدوات**: استعد بجمع وتحليل البيانات بطريقة علمية ومنهجية



3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع البحث جميع موظفي شركة عبد الله العثيم في قسم البيع بالتجزئة التقنيات: استمارة إلكترونية باستخدام نماذج جوجل لأخذ عينات عشوائية من مختلف الموظفين بمختلف المسميات الوظيفية والأعمار.

3.5. طريقة جمع البيانات

تصميم نموذج إلكتروني باستخدام جوجل فورمز وإرساله عبر البريد الإلكتروني لمجموعة الموظفين ويتم تعبئته من قبل الموظفين ليتم تلقائياً جمع البيانات من خلال أدوات جوجل.

المكان	المجتمع	العينة
أسواق عبد الله العثيم - الرياض	500	30

وقد تم تقسيم عملية تصميم الاستبانة إلى قسمين، هما:

القسم الأول: تضمن البيانات العامة وتشمل المتغيرات الشخصية والديموغرافية للمبحوثين وتحددت في (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: ويتضمن عبارات ومؤشرات الدراسة التي تم وفقاً لها استطلاع آراء المبحوثين حول متغيراتها المتغير المستقل، المتغير التابع

3.6. أنواع البيانات

البيانات الأدولية: تمتلك المصادر الأولية المستخدمة في توزيع الاستبيان حيث تم جمع البيانات وتحليلها من عينة البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة واستخلاص النتائج باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة.

البيانات الثانوية :

المراجع العربية والأجنبية.

الدراسات والأبحاث السابقة التي لها علاقة بدراسة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية

متغيرات الدراسة	المقياس
التخطيط الاستراتيجي	خان 2021، موسى 2020، Kornelius 2020 عمر 2019، على 2013
الميزة التنافسية	Arthar2021، الزهراء 2020، البشاري 2019، الحبابي 2018.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها الاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة . تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخاصات ومجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفاصيل والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية الموثوقة الحامية في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشاف) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ الفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت .

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة الخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

3.8. الخاتمة

تمثلت منهجية البحث المعتمدة في هذا الفصل في تحليل تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي من خلال استخدام تصميم استنتاجي واستراتيجية مسحية. تم اختيار عينة عشوائية من موظفي شركة أرامكو وتوزيع استمارة استبانة إلكترونياً لجمع البيانات الكمية اللازمة. يُشير التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إلى علاقة قوية بين المتغيرات المدروسة. كما تم التأكيد على احترام الأخلاقيات في جميع مراحل البحث، بما في ذلك الحفاظ على خصوصية المشاركين واحترام حقهم في الانسحاب في أي وقت.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

4.6. الخاتمة

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2. توصيات الدراسة:

5.3. الخاتمة:

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة المراجع

Al-Aali, A., & Teece, D. J. (2014). International entrepreneurship and the theory of the (long-lived) international firm: A capabilities perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 95-116.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis*. Wiley.

Johnson, G., & Scholes, K. (2011). *Exploring strategy*. Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

يوسف حجيم الطائي, & عبير محمد حسون. (2010). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية. *Journal of Kufa Studies Center*, 1(19).

شركة العثيم. (2024). نبذة عن الشركة وتاريخها. تم الاسترجاع من <https://www.othaimmarkets.com>

القحطاني، س. (2022). "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة على شركات التجزئة السعودية". *مجلة الأبحاث الإدارية*, 10(3)، 112-130.

الحربي، ع. (2021). "تحليل عوامل النجاح في قطاع التجزئة: دراسة حالة على شركة العثيم". مؤتمر الأعمال والابتكار في الشرق الأوسط، جامعة الملك سعود.

