

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة الأعمال

أثر التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة  
تطبيقية على شركة STC الرقمية

إعداد الطالب/

عبدالعزیز بندربن نجيفان

241001747

إشراف/

د. أسماء أبوعنزة

العام الدراسي:

1446 - 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

أهدي هذا العمل إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي السند والداعم الأكبر.  
إلى والدي الحبيبة، التي كانت لي دائماً مصدر حنان ودعم، وإلى والدي  
الكريم، الذي علمني معنى الإصرار والعمل الجاد.

إلى زوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والمساند في كل مراحل هذه  
الرحلة، أهدي هذا الإنجاز كتعبير عن امتناني العميق لصبرها وتشجيعها  
المستمر.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين قدموا لي العلم والتوجيه، وكانوا لي قدوة ومصدر  
إلهام. أهدي هذا العمل تقديراً لجهودهم وإسهاماتهم.

إلى زملائي وأصدقائي الأعزاء، اللذين كانوا لي خير رفقاء وداعمين، وشاركوا  
معي لحظات الفرح والتحدي، أهدي هذا العمل كتعبير عن شكري وامتناني  
العميقين.

وأخيراً، أهدي هذا العمل إلى كل من آمن بقدراتي ودعمني في مسيرتي  
العلمية، سائلاً الله أن يكون هذا الإنجاز خطوة نحو مستقبل مشرق ومليء  
بالنجاحات.

# شكركم ثقلي

الحمد لله الذي وفقني وأعاني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي السند والداعم الأكبر. لقد كان دعمهما المستمر وتوجيهاتهما النيرة الدافع الأكبر لي لتحقيق هذا الإنجاز.

أعبر عن امتناني العميق لزوجتي العزيزة، التي كانت لي الشريك المخلص في هذه الرحلة. كان لصبرها ودعمها اللامحدود دور كبير في تجاوز كل التحديات.

أود أن أشكر أساتذتي الأفاضل، وخاصة مشرفي، الذين لم يخلوا عليّ بتوجيهاتهم ونصائحهم القيمة. لقد كان لعلمهم وخبرتهم الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

د. أسماء أبو عنزة

أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي خير رفاق وداعمين. إن دعمهم وتشجيعهم كان لهما الأثر الإيجابي في تخطي العقبات والوصول إلى هذا النجاح.

وفي الختام، أتوجه بالشكر لكل من ساهم في هذا العمل، ولكل من قدم لي الدعم والمساندة. أسأل الله أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والصلاح، وأن يجعل هذا العمل نافعاً ومثمراً.

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التفكير الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية في شركة STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية. تم التركيز على أربعة أبعاد للتفكير الاستراتيجي، وهي: الرؤية المستقبلية، المنظور الشمولي، التفكير النظمي، واستغلال الفرص الذكية، حيث تعد هذه الأبعاد جوهرية في توجيه الشركة نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في بيئة متسارعة التغير مثل قطاع الاتصالات.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على جمع البيانات من عينة مكونة من 461 موظفاً في شركة STC من خلال استبيان إلكتروني صمم خصيصاً لهذه الدراسة. تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة، بما في ذلك التحليل الوصفي وتحليل الانحدار لقياس العلاقة بين أبعاد التفكير الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركة STC الرقمية. حيث تبين أن أبعاد التفكير النظمي واستغلال الفرص الذكية هما الأكثر تأثيراً على تحقيق الميزة التنافسية، مما يشير إلى أن الشركات التي تتبنى هذا النوع من التفكير تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية واستغلال الفرص الناشئة في السوق.

توصي الدراسة بضرورة تعزيز قدرات التفكير الاستراتيجي داخل شركة STC الرقمية من خلال تطوير مهارات القيادات الإدارية وتبني الابتكار والاستفادة القصوى من الفرص المتاحة في بيئة العمل الرقمية. كما توصي بتعزيز مرونة الهياكل التنظيمية للشركة لتمكينها من التكيف مع التغيرات المستقبلية، والاستثمار في تطوير نظم المعلومات والبيانات لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي، الميزة التنافسية، STC الرقمية.

## قائمة المحتويات

|         |                                   |
|---------|-----------------------------------|
| ب.....  | بسم الله الرحمن الرحيم            |
| ج.....  | إهداء                             |
| د.....  | شكر وتقدير                        |
| ه.....  | المستخلص                          |
| و.....  | قائمة المحتويات                   |
| ي.....  | قائمة الجداول                     |
| 1.....  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 1.....  | 1.1 مقدمة:                        |
| 2.....  | 2.1 مشكلة الدراسة:                |
| 3.....  | 3.1 أهمية الدراسة:                |
| 4.....  | 4.1 أهداف الدراسة:                |
| 5.....  | 5.1 تساؤلات الدراسة:              |
| 5.....  | 6.1 فروض الدراسة:                 |
| 6.....  | 7.1 الدراسات السابقة:             |
| 16..... | 8.1 الفجوة البحثية:               |
| 16..... | 9.1 أوجه الاختلاف:                |
| 17..... | 10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:   |
| 19..... | 11.1 المنهجية وطرق البحث:         |

|       |                                          |    |
|-------|------------------------------------------|----|
| 12.1  | مصادر جمع البيانات.....                  | 19 |
| 13.1  | أدوات الدراسة:.....                      | 20 |
| 14.1  | حدود الدراسة:.....                       | 20 |
| 21    | الفصل الثاني: الإطار النظري.....         | 21 |
| 21    | المبحث الأول: التفكير الاستراتيجي.....   | 21 |
| 1.1.2 | تمهيد.....                               | 21 |
| 2.1.2 | مفهوم التفكير الاستراتيجي.....           | 21 |
| 3.1.2 | أهمية التفكير الاستراتيجي.....           | 23 |
| 4.1.2 | خصائص التفكير الاستراتيجي.....           | 24 |
| 5.1.2 | عناصر التفكير الاستراتيجي.....           | 25 |
| 6.1.2 | أبعاد التفكير الإستراتيجي.....           | 26 |
| 7.1.2 | معوقات التفكير الاستراتيجي.....          | 28 |
| 8.1.2 | أهداف التفكير الاستراتيجي ومتطلباته..... | 29 |
| 31    | المبحث الثاني: الأولويات التنافسية.....  | 31 |
| 1.2.2 | تمهيد.....                               | 31 |
| 2.2.2 | مفهوم الأولويات التنافسية.....           | 31 |
| 3.2.2 | أهمية الأولويات التنافسية.....           | 33 |
| 4.2.2 | أبعاد الأولويات التنافسية.....           | 34 |
| 38    | الفصل الثالث: منهجية للدراسة.....        | 38 |
| 1.3   | منهج الدراسة:.....                       | 38 |

|         |                                                                                                                                                                                                                        |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 38..... | 2.3 مجتمع الدراسة:                                                                                                                                                                                                     |
| 40..... | 3.3 أداة الدراسة.....                                                                                                                                                                                                  |
| 41..... | 4.3 صدق أداة الدراسة.....                                                                                                                                                                                              |
| 42..... | 5.3 ثبات أداة الدراسة.....                                                                                                                                                                                             |
| 43..... | 6.3 إجراءات الدراسة.....                                                                                                                                                                                               |
| 43..... | 7.3 المعالجات الإحصائية.....                                                                                                                                                                                           |
| 44..... | الفصل الرابع نتائج الدراسة.....                                                                                                                                                                                        |
|         | 1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول : ما مستوى التفكير الاستراتيجي لدى شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها؟.....                                                                      |
| 44..... | 2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الميزة التنافسية لشركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها؟.....                                                                            |
| 51..... | 3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث : هل هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $\alpha \leq$ للتفكير الاستراتيجي على الميزة التنافسية في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية؟.....               |
| 57..... | 4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $\alpha \leq$ في تصورات العاملين نحو مستوى التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟..... |
| 58..... | 5.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تصورات العاملين نحو مستوى الميزة التنافسية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟.....     |
| 60..... | 6.4 اختبار فرضيات الدراسة.....                                                                                                                                                                                         |

|          |                                        |
|----------|----------------------------------------|
| 70.....  | الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات |
| 70.....  | 1.5 مناقشة النتائج:                    |
| 75.....  | 2.5 التوصيات:                          |
| 77.....  | Abstract:                              |
| 78.....  | المراجع                                |
| 78.....  | أولاً: المراجع العربية                 |
| 83.....  | ثانياً: المراجع الأجنبية:              |
| I.....   | الملاحق                                |
| II ..... | استمارة استبيان                        |

## قائمة الجداول

| رقم الصفحة | اسم الجدول                                                                                      |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 39         | الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة                     |
| 42         | الجدول (2) معامل كرونباخ الفا للاتساق الداخلي وارتباط بيرسون لمجالات أداة الدراسة               |
| 44         | الجدول (3) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التفكير الاستراتيجي                |
| 45         | الجدول (4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول " التفكير الشمولي "   |
| 47         | الجدول (5) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني التفكير              |
| 48         | الجدول (6) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث " التفكير التشخيصي " |
| 50         | الجدول (7) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع " التفكير التخطيطي " |
| 51         | الجدول (8) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة التنافسية                   |
| 52         | الجدول (9) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول " الجودة "            |

|    |                                                                                                                                                                |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 54 | الجدول (10) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات<br>المجال الثاني المرونة                                                                         |
| 55 | الجدول (11) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات<br>المجال الثالث " سرعة الاستجابة "                                                              |
| 57 | الجدول (12) معامل الانحدار الخطي بين مجالات التفكير الاستراتيجي<br>والميزة التنافسية                                                                           |
| 58 | الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات<br>العاملين نحو مستوى التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغيرات الجنس،<br>والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) |
| 59 | الجدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)<br>للمتغيرات الشخصية في تصورات المبحوثين لمستوى التفكير الاستراتيجي                                    |
| 61 | الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات<br>أفراد عينة الدراسة لمستوى الميزة التنافسية                                                    |
| 62 | الجدول (16) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)<br>للمتغيرات الشخصية في تصورات المبحوثين لمستوى الميزة التنافسية                                       |
| 64 | الجدول (17) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات<br>الدراسة                                                                                     |
| 64 | Model Summary                                                                                                                                                  |
| 65 | ANOVA <sup>b</sup>                                                                                                                                             |
| 65 | Coefficients <sup>a</sup>                                                                                                                                      |
| 67 | الجدول (18): نتائج تطبيق الانحدار الأحادي لدراسة أثر التفكير الشمولي<br>على الميزة التنافسية                                                                   |

|    |                                                                                            |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 67 | الجدول (19): نتائج تطبيق الانحدار الأحادي لدراسة أثر التفكير التجريدي على الميزة التنافسية |
| 68 | الجدول (20): نتائج تطبيق الانحدار الأحادي لدراسة أثر التفكير التشخيصي على الميزة التنافسية |
| 69 | الجدول (21): نتائج تطبيق الانحدار الأحادي لدراسة أثر التفكير التخطيطي على الميزة التنافسية |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1 مقدمة:

يشهد العالم اليوم تحولاً كبيراً، يتميز بسرعة التغيير الناتجة عن الثورات المتلاحقة، خاصة في مجالات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. وقد برزت الحاجة الملحة لمواكبة هذه التطورات التكنولوجية والمعرفية، بهدف تطوير المهارات والمعرفة لدى العاملين، واستثمارها بشكل فعال بما يتماشى مع أهداف المنظمات وطموحاتها. وكما أشار العديد من الباحثين، يُعتبر العنصر البشري القوة الأكثر تأثيراً في تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات وتحقيق التفوق التنافسي. فبغض النظر عن حجم الموارد التكنولوجية والمالية التي تمتلكها المنظمة، إذا لم تكن مواردها البشرية مؤهلة بشكل كافٍ، وقادرة ومتحمسة للعمل، فإنها ستواجه حتماً صعوبات في البقاء والاستمرار في خدمة أسواقها، وتحقيق أهدافها المأمولة.

ولا يقتصر هذا التغيير والتطور على قطاع دون الآخر، بل إنه شمل جميع مناحي الحياة، وفي الأردن شأنه كشأن غيره من الدول، تأثرت قطاعاته الصناعية والتجارية والخدمية والتعليمية والصحية والسياحية بهذه التغيرات، كما دخلت العديد من المنظمات في منافسة عالمية مما جعلها أكثر ميلاً نحو تحسين أدائها؛ وكون قطاع الاتصالات يعد من أهم الركائز الاقتصادية التي يعتمد عليها الاقتصاد، وكونه قطاعاً يتأثر بالتغيرات البيئية المستمرة أصبح لزاماً أن يواكب هذه التغيرات العالمية، باعتباره من أهم القطاعات الخدمية والتي تستطيع تحقيق ميزة تنافسية والاستمرار من خلال تحسين مستويات الأداء وإرضاء أكبر شريحة من العملاء، وذلك بناءً على وضع الخطط الاستراتيجية السليمة والتي تؤدي إلى تحقيق أهدافها (على، 2022).

وقد ظهر التفكير الاستراتيجي كأحد الأدوات الفاعلة والمساهمة بشكل كبير في توجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد، ومساعدتها في قراءة مستقبلها، ومساعدة قياداتها على استشعار الفرص البيئية، والتكيف مع التغيرات المحيطة (الحسنى والخشالي، 2022).

حيث أصبحت دراسة البدائل على ضوء أهداف المنظمة أكثر الموضوعات المثيرة للجدل، وذلك في ضوء المتغيرات التنظيمية الحديثة، والتي اهتمت بموضوع التخطيط والتفكير الاستراتيجي وما يؤخذ من قرارات تبني عليهما، كل ذلك من أجل الحصول على قيادات قادرة على الوصول إلى غاياتها التي تتمنى وترغب في بلوغها، وبالتالي فإن البديل يجب أن يكون الأكثر قدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويعد التفكير الاستراتيجي أحد أنواع التفكير الذي يتطلب من القائد تصور منظّمته في إطار حركة الاتجاهات العالمية وأحداثها، وتحديد موقعها، وهذا النوع من التفكير يعتبر بمثابة التمهيّد لاختيار طرق التعامل مع الأحداث واختيار طرق التعامل مع الفرص والتهديدات، كما أن التفكير الاستراتيجي أحد أبرز المؤهلات المعرفية والسلوكية التي تساعد القائد بالوصول بمنظّمته إلى قمة التميز (الحجاج والعمري، 2020).

ومما سبق يتبين لنا أهمية التفكير الاستراتيجي باعتباره أساسًا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتي تهتم في توزيع الموارد المالية والبشرية للمنظمة ورسم الخطط والتي تأخذ بعين الاعتبار جميع المخاطر التي ستعرض لها المنظمة وتساهم في زيادة الأرباح والفرص التنافسية ولها دور كبير في التأثير على حياة المنظمة ومخرجاتها. ونظرًا لما تقوم به البنوك من دور مهم، فإن نجاحها يساهم بشكل كبير في توفير الأرض الخصبة التي بُنيت فيها التطور والتقدم لمختلف القطاعات الأخرى، فلا توجد تنمية وازدهار في ظل غياب الدور الحيوي للقطاع المصرفي، مما يتطلب منها أن تكيف أوضاعها وفقًا لمتغيرات الغموض، والتعقيد، وعدم التأكد الذي يكتنف البيئة المعاصرة، وأن تنظر لبيئتها الداخلية، فتعيد ترتيبها بما يتلاءم مع معطيات البيئة الخارجية، وبأسلوب يحقق لها الاستقرار (الحياصات والسرحان، 2020).

فتنطلق بالتفكير نحو التميز والإبداع، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركة STC الرقمية.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات في العصر الحالي موجة غير مسبقة من التحديات نتيجة التغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئة التكنولوجية، ولا سيما تلك المرتبطة بثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. وفي هذا السياق المتسارع والمتقلب، أصبح لزامًا على المنظمات أن تتبنى استراتيجيات تفكير استراتيجي تُمكنها من

التكيف الفعّال مع هذه التغيرات وتعزز قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. فلم يعد امتلاك التكنولوجيا أو الابتكار التقني وحده كافياً لضمان التفوق في الأسواق التنافسية، بل ظهرت حاجة ملحة إلى تطوير أساليب تفكير استراتيجي شاملة تُمكن القادة والعاملين من استشراق المستقبل، واستغلال الفرص المحتملة، والتعامل بمرونة وإبداع مع التحديات الناشئة.

في ضوء هذه التحولات التكنولوجية المتسارعة، تبرز أهمية التفكير الاستراتيجي كأداة حاسمة ليس فقط لتحقيق المرونة التنظيمية، بل أيضاً لضمان الاستدامة التنظيمية في مواجهة التغيرات المستمرة. التفكير الاستراتيجي يمكّن المنظمات من فهم السياق البيئي بشكل أعمق، واستشراق التحولات المستقبلية، واستغلال الفرص التي قد لا تكون واضحة للآخرين، مع الاستعداد للتعامل مع المخاطر المحتملة. ومع ذلك، فإن معظم الدراسات السابقة ركزت في الغالب على تأثير التفكير الاستراتيجي في القطاعات التقليدية مثل البنوك وشركات المقاولات، كما في دراسة الحسني والخشالي (2022) التي تناولت أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر بشركات المقاولات، ودراسة القضاة والجوازنة (2021) التي بحثت في أثر التفكير الاستراتيجي على الميزة التنافسية في القطاع المصرفي. بينما ظل تأثير هذا التفكير في الشركات الرقمية، التي تواجه تحولات تكنولوجية أكثر تعقيداً وسرعة، غير مدروس بعمق كافٍ.

من هنا، تتبلور مشكلة الدراسة في ضرورة سد هذه الفجوة البحثية من خلال دراسة أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (مثل التفكير الشمولي، التصور المستقبلي، القدرة على صياغة الفرضيات، واستغلال الفرص) على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الرقمية، وخاصة في ظل التحديات المعقدة التي يفرضها التحول الرقمي والتغيرات التكنولوجية المتسارعة. تتناول الدراسة الحالية شركة STC الرقمية كنموذج، وتهدف إلى تحليل كيف يمكن للتفكير الاستراتيجي أن يساعد هذه الشركات في تطوير استراتيجيات مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، وبالتالي ضمان استدامة تنافسياتها.

### 3.1 أهمية الدراسة:

تسهم هذه الدراسة في تعزيز الفهم العلمي والعملية للعلاقة بين التفكير الاستراتيجي وإدارة المخاطر، مما يوفر إطاراً يمكن منظمات الصحة من تحسين استراتيجياتها وزيادة فعاليتها في تحقيق أهدافها

## ■ الأهمية العلمية:

- تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية في مجال الإدارة الاستراتيجية، وخاصة فيما يتعلق بتأثير التفكير الاستراتيجي على الميزة التنافسية، من خلال التركيز على أبعاد التفكير الاستراتيجي (الشمولي، التجريدي، التشخيصي، والتخطيطي)، تقدم الدراسة إطارًا نظريًا جديدًا يساهم في فهم كيفية تأثير هذه الأبعاد على تعزيز الميزة التنافسية للشركات.
- توفر الدراسة إضافة للأبحاث السابقة من خلال استكشاف العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وأدائه في البيئات الرقمية، مما يساهم في تطوير الأدبيات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية في الشركات الرقمية مثل STC.
- تفتح هذه الدراسة مجالًا للباحثين لإجراء دراسات مستقبلية حول تأثير التفكير الاستراتيجي على شركات من قطاعات أخرى أو في سياقات جغرافية مختلفة.

## ■ الأهمية العملية

- تقدم الدراسة إرشادات عملية لمديري الشركات، وخاصة في شركة STC الرقمية، حول كيفية تحسين الميزة التنافسية من خلال تطبيق أبعاد التفكير الاستراتيجي. ستمكن النتائج القائمين على الإدارة من اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فعالية بناءً على نماذج التفكير المختلفة.
- تساعد هذه الدراسة على تحسين ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الشركات الرقمية، من خلال تزويد المديرين وأصحاب القرار بأدوات عملية لتحليل التفكير الاستراتيجي وتطبيقه لزيادة قدرتهم التنافسية في الأسواق الرقمية سريعة التغير.
- تمكن النتائج الإدارة من التعرف على نقاط القوة والضعف في العمليات الإدارية والتخطيطية داخل الشركة، مما يتيح لهم تحسين أدائهم ومواجهة التحديات التنافسية بفعالية أكبر.

## 4.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير دراسة أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (التفكير الشمولي، التفكير التجريدي، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي) على تعزيز الميزة التنافسية في شركة STC الرقمية.

وتتفرع منه عدة أهداف فرعية منها :

- تحليل أثر التفكير الشمولي على الميزة التنافسية في شركة STC الرقمية.
- دراسة أثر التفكير التجريدي على الميزة التنافسية في شركة STC الرقمية.
- تحليل أثر التفكير التشخيصي على الميزة التنافسية في شركة STC الرقمية.
- دراسة أثر التفكير التخطيطي على الميزة التنافسية في شركة STC الرقمية.
- تقديم توصيات عملية لمنظمات الصحة حول كيفية تعزيز التفكير الاستراتيجي لتحسين إدارة المخاطر.

## 5.1 تساؤلات الدراسة

### التساؤل الرئيسي الأول:

ما هو تأثير التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (التفكير الشمولي، التجريدي، التشخيصي، التخطيطي) على تعزيز الميزة التنافسية في شركة STC الرقمية؟ ويتفرع منه عدة تساؤلات فرعية كالآتي :

- ما هو أثر التفكير الشمولي على الميزة التنافسية في شركة STC الرقمية؟
- ما هو أثر التفكير التجريدي على الميزة التنافسية في شركة STC الرقمية؟
- ما هو أثر التفكير التشخيصي على الميزة التنافسية في شركة STC الرقمية؟
- ما هو أثر التفكير التخطيطي على الميزة التنافسية في شركة STC الرقمية؟

## 6.1 فروض الدراسة:

بالاستناد إلى السؤال الرئيس للدراسة والأسئلة الفرعية يمكن تحديد الفرضيات بالشكل الآتي:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq$ )

(0.05) للتفكير الاستراتيجي على الميزة التنافسية في شركة STC الرقمية.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفكير الشمولي على الميزة التنافسية في شركة STC الرقمية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفكير التجريدي على الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفكير التشخيصي على الميزة التنافسية في شركة STC الرقمية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفكير التخطيطي على الميزة التنافسية في شركة STC الرقمية.

## 7.1 الدراسات السابقة:

### 1. دراسة الحسني والخشالي (2022)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (القصد الاستراتيجي، والتصور النظري، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص) في إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) في شركات المقاولات العمانية. كما سعت الدراسة إلى توضيح الدور المعدل للدعم المنظمي في تحسين أثر التفكير الاستراتيجي على إدارة المخاطر لهذه الشركات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي لجمع البيانات وتحليلها.

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر بشركات المقاولات العمانية. كما أكدت الدراسة وجود دور للدعم المنظمي في تحسين هذا الأثر، مما يعني أن الشركات التي تحظى بدعم تنظيمي قوي قادرة على استخدام التفكير الاستراتيجي بشكل أكثر فعالية لإدارة المخاطر. أوصت الدراسة الشركات العمانية بالعمل على تطوير قدرات المديرين على استشراف المستقبل، وتشجيعهم على إعداد السيناريوهات والافتراضات لمواجهة المخاطر بشكل أكثر فعالية.

توصي الدراسة أيضًا بأهمية تعزيز بيئة العمل التنظيمية بحيث تشجع على التفكير الاستراتيجي. يمكن للشركات تحقيق ذلك من خلال تقديم برامج تدريبية للمديرين والموظفين، وتحفيزهم على تبني استراتيجيات مبتكرة لإدارة المخاطر. بذلك، يمكن للشركات تحسين أدائها العام والقدرة على التعامل مع التحديات والمخاطر التي تواجهها.

بشكل عام، تسلط هذه الدراسة الضوء على الأهمية الكبيرة للتفكير الاستراتيجي والدعم التنظيمي في تحسين إدارة المخاطر في شركات المقاولات، مما يعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها وتقديم خدمات عالية الجودة.

## 2. دراسة (على، 2022)

تناولت الورقة البحثية موضوع رأس المال البشري وأثره على تحقيق الميزة التنافسية في شركتي المقاولات والبناء وشركة المناع للتجارة والاستثمار في العام 2018 م، هدفت هذه الورقة البحثية: إلى التعرف على مدى اهتمام الشركتين بالموارد البشرية، وإبراز مدى أهميتهما بتنمية رأس المال البشري من أجل مساهمته في إعطاء قيمة للشركة وإكسابها ميزة تنافسية جيدة، معرفة نوعية رأس المال البشري الذي تستحوذ عليه الشركتان من الكفاءة والتكوين المهني.

اتبعت الورقة البحثية المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الاستبيان.

أهم ما توصلت إليه هذه الورقة البحثية من نتائج: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام برأس المال البشري واستقطاب أفضل المواهب البشرية، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية وتفوق المؤسسات على منافسيهم من المؤسسات الأخرى.

أهم ما أوصت به الورقة البحثية: على الإدارة العليا بالشركتين الاهتمام والمحافظة على دور المعرفة وكيفية إسهامه في انتقال المعرفة ومشاركتها بين العاملين في تطوير وتحسين أدائهم بما ينعكس إيجاباً على امتلاك الشركتين لرأس مال بشري متميز بشكل أكبر.

### 3. دراسة مثاني وآخرون (2021)

سعت الدراسة للتعرف على دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة كهرباء محافظة أربد بالأردن، ومدى قدرة العاملين في الوظائف القيادية على ممارسة التفكير الاستراتيجي لمواجهة التحديات والأزمات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها.

توصلت النتائج إلى وجود دور مهم للتفكير الاستراتيجي بعناصره (الاستشراف، التفكير النظري، الرؤية المستقبلية، الدافعية) في إدارة الأزمات بأبعادها المختلفة (مرحلة إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم). أكدت النتائج أن التفكير الاستراتيجي يعزز من قدرة الشركة على التعامل مع الأزمات بشكل فعال، رغم وجود ضعف في استغلال الفرص المتاحة.

أوصت الدراسة بأهمية تعزيز قدرات العاملين على التفكير الاستراتيجي من خلال برامج تدريبية متخصصة، وتقديم حوافز مادية ومعنوية لتحفيزهم على تبني هذا النهج في إدارة الأزمات. كما أوصت بوضع نظام للحوافز والمكافآت المرتبطة بتحسين الأداء في إدارة الأزمات.

تساهم هذه الدراسة في توضيح أهمية التفكير الاستراتيجي في تحسين إدارة الأزمات في الشركات، مما يساعد في تعزيز القدرة على مواجهة التحديات وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

### 4. دراسة شلوف وبرهم (2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي في تطوير رأس المال البشري في المؤسسات الرياضية المحترفة في الأردن. كما سعت لمعرفة مدى اهتمام المؤسسات الرياضية بالتفكير الاستراتيجي لابتكار أفكار جديدة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت المسح الشامل كأداة لجمع البيانات.

أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي بعناصره (الرؤية المستقبلية، المنظور الشمولي، التفكير النظري، الفرص الذكية) في تطوير رأس المال البشري بأبعاده المختلفة (روح الابتكار، التجديد، معرفة العاملين، خبرة العاملين، مهارة العاملين).

أوصت الدراسة بعقد ورش عمل وبرامج تدريبية تركز على تعزيز التفكير الاستراتيجي ودعم الإدارة العليا وتقديم الحوافز المادية والمعنوية. كما أكدت على ضرورة الحفاظ على رأس المال البشري من خلال منح الحوافز وتشجيع الابتكار والتجديد.

تسلط هذه الدراسة الضوء على الدور الحاسم للتفكير الاستراتيجي في تطوير رأس المال البشري في المؤسسات الرياضية، مما يعزز من قدرتها على تحقيق الابتكار والتميز في هذا المجال.

##### 5. دراسة (القضاة والجوالة، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية. وتم قياس التفكير الاستراتيجي من خلال أبعاد (الاهتمام المقصود، منظور الأنظمة، التفكير في الوقت المناسب، سياسة انتهاز الفرص الذكية). كما تم قياس الميزة التنافسية من خلال أبعاد (جودة الخدمات، المرونة، الوقت والتسليم، الإبداع). وقد شمل مجتمع الدراسة من العاملين في بنك الإسكان للتجارة والتمويل. أما عينة الدراسة تم اختيار جميع العاملين في بنك الإسكان للتجارة والتمويل في الفرع الرئيسي والفرعية في محافظة العاصمة بالمسميات الوظيفية الآتية: (مدير عام، نائب مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم) والبالغ عددهم (150) فرداً من جميع المسميات حيث تم توزيع 150 استبانة، وتم استرجاعها جميعها واعتماد 140 استبانة واستبعاد 10 استبانات وذلك لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود أثر للتفكير الاستراتيجي من خلال أبعاد الاهتمام المقصود، منظور الأنظمة، التفكير في الوقت المناسب، سياسة انتهاز الفرص الذكية على الميزة التنافسية بكافة أبعادها جودة الخدمات، المرونة، الوقت والتسليم، الإبداع. في بنك الإسكان للتجارة والتمويل. في ضوء ذلك، أوصت الدراسة بتوسيع نطاق البحث ليشمل كافة البنوك التجارية والأجنبية العاملة في الأردن. كما أوصت بدراسة متغيرات أخرى مثل القدرات الديناميكية للمدراء والتوجه نحو العالمية وأيضاً ضرورة الاهتمام باستراتيجية الاستقرار والعمل بها لتفادي التهديدات الخارجية.

## 6. دراسة ( الجباس والسرحان، 2021)

هدفت الدراسة التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي على الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تطوير استبانة تم التأكد من صدقها وثباتها، وزعت على (475) موظفاً، وتم استبعاد (14) استبانة لعدم اكتمال بياناتها، وبذلك أصبح العينة مكونة من (461) موظفاً في البنوك التجارية الأردنية وهي (بنك الأردن، بنك الإسكان، بنك القاهرة عمان)، وبينت النتائج أن مستوى التفكير الاستراتيجي لدى البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة، ومستوى الميزة التنافسية للبنوك التجارية جاء بدرجة متوسطة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي على الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفكير الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية تعزى لأثر متغيري الجنس وسنوات الخبرة ووجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ووجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بتبني نمط التفكير الاستراتيجي لما لها أثر ينعكس إيجاباً على زيادة الميزة التنافسية للبنوك التجارية، وتطوير أساليب التفكير الاستراتيجي لغرض تحسين الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، من خلال عقد الدورات التدريبية لمديري البنوك.

## 7. دراسة (Knudsen, 2021)

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية، وهل يجعلها أكثر استدامة أم أقل استدامة، بالإضافة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على استدامة الميزة التنافسية في ظل التحول الرقمي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين التحول الرقمي، والبيانات الضخمة، وتأثيرات الشبكة، والميزة التنافسية.

أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يمكن أن يؤدي إلى مزايا تنافسية أكثر استدامة إذا تم استخدامه لجمع واستخدام البيانات الضخمة وإنشاء تأثيرات الشبكة. كما أن الشركات التي تتمتع بميزة تنافسية تعتمد على البيانات والشبكات تمتلك حوافز قوية وقدرة على التوسع في الأسواق المجاورة، مما يزيد من استدامة المزايا التنافسية على المدى الطويل.

أوصت الدراسة بضرورة استغلال التحول الرقمي والبيانات الضخمة لإنشاء تأثيرات الشبكة وتعزيز القدرة التنافسية للشركات، والعمل على توسيع الأسواق التي تتمتع فيها بمزايا تنافسية مستدامة.

#### 8. دراسة (Muisyo et al, 2021)

هدفت الدراسة الى وضع نموذج تجريبي لمدى توسط ثقافة الابداع الأخضر في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية الخضراء، والبحث هدف إلى مسألتين أولها التحقيق في آثار إدارة الموارد البشرية الخضراء وثقافة الابداع الأخضر والميزة التنافسية الخضراء للمنظمة، وثانيهما معرفة إلى أي مدى تقوم ثقافة الابداع الأخضر بإدارة الارتباط بين تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية الخضراء لشركات التصنيع في مقاطعة زيجانج في الصين. تم جمع البيانات من (324) موظفاً صينياً من قطاع التصنيع، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع المستويات الادارية في المنظمات، تم استخدام AMOS24 من برنامج التحليل الاحصائي SPSS لاختبار الدراسة والفرضيات.

تشير نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي تشمل التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير القدرات الخضراء، إدارة الأداء والمكافآت والتعويضات الدافع الأخضر)، ومشاركة الموظفين والقيادة الفرص الخضراء ( لها تأثير إيجابي كبير على الميزة التنافسية الخضراء للمنظمات، كما تشير النتائج إلى أن المنظمات التي تضم ثقافة الابداع الأخضر والتي تشمل ابتكار المنتجات الخضراء وابتكار العمليات الخضراء، تروج للميزة التنافسية الخضراء للمنظمة. كما كشفت الدراسة أن المنظمات التي تجمع إدارة الموارد البشرية الخضراء وثقافة الابداع الأخضر تحقق ثقافة الابداع الأخضر أعلى من تلك التي تمارس إدارة الموارد البشرية الخضراء فقط. أوصت الدراسة إلى أنه على المديرين ضمان

الممارسة الفعالة لإدارة الموارد البشرية الخضراء مثل التوظيف والاختيار الأخضر، والتدريب والتنمية الخضراء، والمكافأة الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر للحصول على ميزة تنافسية خضراء على منافسيهم.

#### 9. دراسة العجايب والنجار (2021)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التفكير الاستراتيجي في التميز التنظيمي والدور الوسيط للاستشراف الاستراتيجي. تم تطبيق الدراسة على المنظمات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات.

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (التفكير المستقبلي، المنظور النظمي، القصد الاستراتيجي، الاستغلال الذكي للفرص، صياغة الفرضيات، التفكير الديناميكي) في التميز التنظيمي بأبعاده المختلفة (تميز الممكّنات، تميز النتائج، الإبداع والابتكار). كما بينت النتائج وجود تأثير للاستشراف الاستراتيجي كمتغير وسيط.

أوصت الدراسة المنظمات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز بالاستمرار في تبني التفكير الاستراتيجي وتعزيز القدرات الاستشرافية. كما أوصت بتقديم برامج تدريبية لتعزيز مهارات التفكير الاستراتيجي وتحفيز الابتكار والإبداع.

تساهم هذه الدراسة في توضيح أهمية التفكير الاستراتيجي والاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي، مما يساعد المنظمات على الوصول إلى مستويات أعلى من الأداء والابتكار.

#### 10. دراسة القضاة والجوازنة (2021)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها.

توصلت النتائج إلى وجود أثر للتفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الاهتمام المقصود، منظور الأنظمة، التفكير في الوقت المناسب، سياسة انتهاز الفرص الذكية) على الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة (جودة الخدمات، المرونة، الوقت والتسليم، الإبداع).

أوصت الدراسة بتوسيع نطاق البحث ليشمل كافة البنوك التجارية والأجنبية العاملة في الأردن، ودراسة متغيرات أخرى مثل القدرات الديناميكية للمدراء والتوجه نحو العالمية. كما أكدت على أهمية استراتيجية الاستقرار لتفادي التهديدات الخارجية.

تساهم هذه الدراسة في تقديم رؤى حول كيفية تعزيز الميزة التنافسية من خلال التفكير الاستراتيجي، مما يساعد البنوك على تحسين أدائها وتقديم خدمات ذات جودة عالية.

#### 11. دراسة عميش وناصر (2020)

هدفت الدراسة إلى إظهار تأثير التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في الجامعات الجزائرية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت النتائج إلى وجود تأثير لبعدي الوقت المناسب وتطوير الفرضيات على إدارة الأزمات في الجامعات الجزائرية، بينما لم يكن لأبعاد التفكير النظري والقصد الاستراتيجي والفرص الذكية تأثير كبير. كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالوقت وتطوير الفرضيات الخلاقة كأهم الأبعاد لإدارة الأزمات، وتوظيف مهارات التفكير الاستراتيجي لمواجهة الأزمات. كما دعت إلى تأهيل العاملين في الجامعات واستغلال الكوادر ذات الخبرات الإدارية.

تساهم هذه الدراسة في توضيح أهمية التفكير الاستراتيجي في تحسين إدارة الأزمات في الجامعات، مما يعزز من قدرتها على التعامل مع التحديات بشكل فعال.

## 12. دراسة (البزايغة والطراونة، 2020)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات التوظيف وأثرها على الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع الموظفين في البنوك التجارية في الأردن، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة جرى تطوير استبانة تم توزيعها على عينة قصدية تكونت من (159) موظفا وموظفة يعملون في البنوك التجارية الأردنية. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي العام لمجال استراتيجيات التوظيف قد جاءت بدرجة تقييم متوسطة ولجميع الأبعاد، كما أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لمجال الميزة التنافسية قد جاء أيضا بدرجة متوسطة. وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التوظيف ككل على الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، ووجود أثر لاستراتيجيات الاستقطاب والاختيار منفردة على الميزة التنافسية، وعدم وجود أثر دال إحصائيا لاستراتيجية التعيين منفردة على الميزة التنافسية. خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أبرزها أن تقوم البنوك التجارية الأردنية بإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي، والقيام بتهيئة الموظفين الجدد من خلال تعريفهم بالمسؤوليات والسلطات الوظيفية وأهداف البنك وسياسته، وأن تسعى البنوك التجارية للبحث عن المرشحين للوظائف من خلال اعتماد استراتيجية الاستقطاب الداخلي للموظفين.

## 13. دراسة (الحجاج والعمرى، 2020)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) على الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، تقليل التكلفة، الإبداع، الاستجابة، القيمة) في البنوك التقليدية الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التقليدية الأردنية والبالغ عددهم (175) عاملاً في هذه البنوك بمستوى (مدير، مدير فرع، مساعد مدير/مدير فرع، ورئيس قسم) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) على الميزة التنافسية بأبعادها: (الجودة، وتقليل التكلفة، والإبداع، والاستجابة، والقيمة) في البنوك التقليدية الأردنية.

وفي ضوء نتائج الدراسة فقد أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة إعطاء البنوك التقليدية الأردنية أهمية كبيرة لمكونات رأس المال الفكري منها (رأس المال العلائقي من خلال تحسين العلاقات مع العملاء، ورأس المال البشري من خلال التدريب والتعليم المستمر، ورأس المال الهيكلي من خلال تحديث الهياكل التنظيمية والكفاءات).

#### 14. دراسة (Salamdeh et al. 2018).

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير التفكير الاستراتيجي للمديرين في النجاح التنظيمي، ومستوى الارتباط بين التفكير الاستراتيجي للمديرين والنجاح التنظيمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات.

أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين التفكير الاستراتيجي للمديرين والنجاح التنظيمي. كما أشارت إلى أن الانتهازية الذكية لدى المديرين لها ارتباط إيجابي كبير بالنجاح التنظيمي، مما يؤكد أهمية الاستفادة من فرص السوق الجديدة لتحقيق أعلى مستويات النجاح في البيئة التنافسية.

أوصت الدراسة بتعزيز مستوى التفكير الاستراتيجي واستثمار المديرين قدر الإمكان، وأكدت أن المنظمة ستحقق نجاحاً كبيراً عندما يكون مدى التفكير الاستراتيجي للمديرين مرتفعاً. كما دعت إلى تعزيز العمل التشاركي والتأزر والإبداع والمنافسة الإيجابية بين الموظفين.

تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية التفكير الاستراتيجي في تحقيق النجاح التنظيمي، مما يساعد المنظمات على تحسين أدائها وتقديم خدمات متميزة.

## 8.1 الفجوة البحثية:

تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في تأكيدها على الدور المحوري الذي يلعبه التفكير الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية. على سبيل المثال، أشارت دراسة الحسني والخشالي (2022) إلى أهمية التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في تحسين إدارة المخاطر في شركات المقاولات، وهو ما يتماشى مع الدراسة الحالية التي تركز على تأثير التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الرقمية. كما أن دراسة القضاة والجوازنة (2021) أكدت على وجود أثر إيجابي للتفكير الاستراتيجي على الميزة التنافسية في قطاع البنوك، وهو ما يعزز من توافق نتائج الدراسة الحالية مع هذه الرؤية، حيث تبرز أهمية التفكير الاستراتيجي في مواجهة التحديات التنافسية وتعزيز الأداء.

كذلك، تتفق الدراسة الحالية مع دراسة شلوف وبرهم (2021) التي تناولت تأثير التفكير الاستراتيجي في تطوير رأس المال البشري، خاصة في المؤسسات الرياضية. وفي حين أن السياقات قد تختلف، فإن كلا الدراستين تشتركان في التركيز على أهمية التفكير الاستراتيجي في الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي، سواء من خلال تحسين رأس المال البشري أو تعزيز القدرات التنافسية.

## 9.1 أوجه الاختلاف:

ورغم هذا الاتفاق في الأهمية العامة للتفكير الاستراتيجي، تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب. أبرز هذه الاختلافات يكمن في السياق التطبيقي؛ إذ تركز الدراسة الحالية على الشركات الرقمية مثل شركة STC الرقمية، وهو قطاع يشهد تغيرات تكنولوجية متسارعة تتطلب استراتيجيات تفكير مختلفة مقارنة بالقطاعات التقليدية التي تناولتها بعض الدراسات السابقة مثل دراسة القضاة والجوازنة (2021) والحسني والخشالي (2022)، التي ركزت على البنوك وشركات المقاولات على التوالي.

كما تختلف الدراسة الحالية عن دراسة Knudsen (2021) التي تناولت تأثير التحول الرقمي على استدامة الميزة التنافسية. وبينما ركزت دراسة Knudsen على تأثير التحول الرقمي في استدامة المزايا

التنافسية بشكل عام، فإن الدراسة الحالية تتناول التفكير الاستراتيجي كأداة أساسية لتحقيق هذه الاستفادة، مع التركيز على كيفية تكيف الشركات الرقمية مع التحولات التكنولوجية.

ومن أوجه الاختلاف الأخرى، أن الدراسة الحالية تولي اهتمامًا خاصًا بدور الدعم التنظيمي كعامل معدل يؤثر في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية، وهو ما لم تتطرق إليه العديد من الدراسات السابقة بشكل مباشر، باستثناء دراسة الحسني والخشالي (2022) التي تناولت الدور المعدل للدعم التنظيمي في إدارة المخاطر.

و تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التأكيد على الدور المحوري للتفكير الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي والميزة التنافسية، لكنها تختلف عنها في السياق التطبيقي والبعد الرقمي، مما يجعلها مساهمة جديدة في الأدبيات المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي في ظل التحول الرقمي.

## 10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الرقمية، مع التركيز على شركة STC الرقمية كنموذج تطبيقي. وتعتمد المنطلقات النظرية لهذه الدراسة على مجموعة من المفاهيم والنظريات التي تسلط الضوء على العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية، وكيف يمكن للشركات الرقمية استغلال هذه المفاهيم لتحقيق التفوق والاستدامة في بيئة تنافسية متسارعة التغيير.

### التفكير الاستراتيجي:

يُعد التفكير الاستراتيجي عملية تنظيمية تسعى إلى تحديد رؤية شاملة للمستقبل من خلال استشراف الاتجاهات المحتملة والتكيف معها بمرونة. يُمكن للشركات الرقمية مثل STC، التي تعمل في بيئة تكنولوجية متسارعة، استخدام التفكير الاستراتيجي لتحقيق تكيف ديناميكي مع التغيرات المستمرة في السوق. يتضمن التفكير الاستراتيجي عدة أبعاد رئيسية:

- القصد الاستراتيجي: التركيز على تحقيق أهداف طويلة الأمد بالرغم من التغيرات قصيرة الأمد.
- التفكير الشمولي: تحليل العلاقات المتداخلة بين العوامل الداخلية والخارجية في بيئة العمل الرقمية.

- التفكير في الوقت: تقييم التوقيت المناسب لاتخاذ القرارات وتحديد الأولويات.
  - استغلال الفرص: القدرة على التعرف على الفرص التكنولوجية في البيئة الرقمية واستغلالها.
- استنادًا إلى (Mintzberg 1994)، يُعد التفكير الاستراتيجي عاملاً رئيسياً لتحقيق الاستدامة في مواجهة التحديات المستقبلية، خصوصاً في الشركات التي تعتمد على التكنولوجيا في تقديم خدماتها، مثل STC.

#### التحول الرقمي والبيئة التنافسية:

يشكل التحول الرقمي تحدياً وفرصة للشركات في الوقت نفسه. التحول الرقمي يُعزز التنافسية من خلال تحسين العمليات التشغيلية وابتكار المنتجات والخدمات. تتطلب هذه البيئة الرقمية قدرة استثنائية على التفكير الاستراتيجي لضمان استمرارية الابتكار وتقديم قيمة مضافة للعملاء. الشركات الرقمية، مثل STC، تحتاج إلى تطوير استراتيجيات مرنة وسريعة الاستجابة لمواكبة التغيرات التكنولوجية. تستند هذه الفكرة إلى دراسات مثل (Knudsen 2021) التي أبرزت أن الشركات التي تتبنى التحول الرقمي وتستغل البيانات الضخمة لديها فرص أكبر لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

#### الميزة التنافسية:

تُعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على تقديم قيمة مميزة لعملائها بشكل يتفوق على منافسيها. وفقاً لـ (Porter 1985)، تتحدد الميزة التنافسية إما عبر تخفيض التكلفة أو من خلال التميز في تقديم الخدمات. بالنسبة للشركات الرقمية مثل STC، يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال الابتكار في الخدمات الرقمية، سرعة تقديم الخدمات، وتحسين تجربة المستخدم.

وتتناول الدراسة الحالية كيفية مساهمة التفكير الاستراتيجي في تحقيق هذه الأبعاد التنافسية،

وخاصة:

- الابتكار التكنولوجي: تطوير خدمات ومنتجات جديدة تلبي احتياجات العملاء الرقمية.
- المرونة التنظيمية: الاستجابة السريعة للتغيرات التقنية والطلب المتزايد على الخدمات الرقمية.
- الجودة: الحفاظ على مستويات عالية من الجودة في تقديم الخدمات الرقمية مقارنة بالمنافسين.

كما أشارت دراسة القضاة والجوازنة (2021) إلى دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الميزة

التنافسية للبنوك، وهو ما يمكن تطبيقه على السياق الرقمي للشركات مثل STC.

## 11.1 المنهجية وطرق البحث:

في هذه الدراسة، سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والذي يتيح للباحث وصف الظواهر والمشكلات العلمية المختلفة وفهمها بشكل دقيق، ثم العمل على حل المشكلات والتساؤلات التي تدرج تحت مجال البحث العلمي. يوفر هذا المنهج إطاراً شاملاً لجمع وتحليل البيانات، مما يساهم في تقديم تفسيرات ونتائج دقيقة حول الظاهرة المدروسة.

## 12.1 مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: تشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، الرسائل الجامعية، أوراق العمل، المجلات والدوريات، المؤتمرات العلمية، وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها الأصلية. تم تصميم الاستبانة خصيصاً لهذا الغرض باستخدام Google Forms، وتم إرسال رابط الاستبانة إلى مجتمع البحث المستهدف. تساعد هذه الطريقة في الحصول على بيانات مباشرة وحديثة تعكس الواقع الحالي للعينة المدروسة.

## 13.1 أدوات الدراسة:

ستستخدم الدراسة الاستبانة كأداة ملائمة لطبيعة البحث وللمنهج المستخدم. تم إعداد الاستبانة بالاستعانة بالإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث. تتكون استمارة الاستبيان من قسمين رئيسيين:

- البيانات الشخصية والوظيفية: يشمل هذا القسم جمع المعلومات الأساسية عن المشاركين، مثل)  
النوع - العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - سنوات الخبرة)
- القسم الثاني: المتغير المستقل : التفكير الاستراتيجي
- المتغير التابع: الميزة التنافسية

## 14.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: ستهتم الدراسة بمعرفة أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الشمولي، التجريدي، التشخيصي، التخطيطي) على تعزيز الميزة التنافسية.
- حدود زمنية: سيتم إجراء الدراسة خلال عام 2024 م .
- حدود مكانية : ستطبق الدراسة على شركة STC الرقمية في المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: تستند الدراسة إلى آراء وتصورات المديرين والعاملين في شركة STC الرقمية.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: التفكير الاستراتيجي

#### 1.1.2 تمهيد

الآليات القديمة التي كانت تتبعها المنظمات في إدارة شؤونها لم تعد قادرة على مواجهة التحديات الحالية، ناهيك عن التحديات المستقبلية، ولذلك لم يعد هناك بديل أمام الحكومات والمسؤولين، ومديرو المنظمات وقادتها إلا أن يفكروا ويتصرفوا بطريقة استراتيجية، ولم يعد بمقدورهم أيضاً اتخاذ القرارات من خلال القواعد الجامدة، أو السياسات التقليدية، أو الاعتماد على الاستقراء السطحي للأحداث، وإنما يجب أن تتوفر لديهم الرؤية الثاقبة لتحديد أهدافهم وصياغة الاستراتيجيات، فالاستراتيجيات أصبحت هي الخريطة التي توضح للمنظمات معالم المكان، والقائد الاستراتيجي هو البوصلة التي تحدد لها الاتجاه (Strand, 2014)

يبقى التفكير الاستراتيجي إحدى التحديات المهمة التي تواجه الإدارة العليا في أية منظمة، بل يمتد الأمر ليشمل جميع مستويات المنظمة، ومن أجل أن تتمتع المنظمة بالاقترار فقد برهنت تجارب الماضي أن التطوير الاستراتيجيات أقسام المنظمة ووحداتها هو نتاج ذلك التفكير، ولعل فوائد التفكير الاستراتيجي تتجسد بأنه أداة تعزز الاقترار والتميز في المنافسة، إذ تستطيع الإدارة العليا تحديد الاستعدادات التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح، ولعل منها استعدادات المحافظة على نوعية التصنيع، والكلفة الفعالة والاستعانة بأسلوب توزيع يمكن المنظمة من تحقيق التفوق على منافسيها (العشي، 2013).

#### 2.1.2 مفهوم التفكير الاستراتيجي

بداية لا بد من التطرق إلى التفكير كمفهوم منفصل، حيث يرى الطيب (2006) أن أن التفكير هو العملية التي ينظم بها العقل خبراته بطريقة جيدة، من خلال الأنشطة العقلية الديناميكية والمعالجات

الذهنية، ليضع المضامين باستخدام الرموز مثل الصورة الذهنية والمعاني، والألفاظ، والأرقام والإشارات، والتعبيرات، والخرائط، وذلك عند حل مشكلة معينة بحيث تشمل هذه العملية ادراك علاقات جديدة بين موضوعين أو عنصرين فأكثر من عناصر الموقف المراد حله. في حين يعرف قطامين (2008) التفكير على أنه عملية عقلية معرفية للاستجابات للمعلومات الجديدة بعد معالجات معقدة تشمل التخيل والتعليل واصدار الأحكام وحل المشكلات.

الاستراتيجية مفهوم قديم اشتقت من الكلمة اليونانية (Strategos)، وقد استخدمت بداية في المجال العسكري، والتي تعني فن إدارة وقيادة الحروب. ويشير تبديدي (2010) الى الاستراتيجية على أنها مجموعة الخطط والقرارات والتصرفات التحليلية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمات والخاصة بتكوين وتنفيذ الآليات المصممة لانجاز أهدافها.

والتفكير الاستراتيجي يمثل أسلوب تحليل مواقف تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغير، ويكون التعامل معها من خلال التصور والنواذ الاستراتيجية لضمان بقاء المنظمة وارتقاءها بمسؤولياتها في الحاضر والمستقبل (الخفاجي ، 2010)

ويعرف الطيطي (2012) التفكير الاستراتيجي على أنه "القدرات والمهارات الضرورية لقيام فرد أو مجموعة من الأفراد بالأعمال والنشاطات الاستراتيجية، وممارسة مهام الادارة الاستراتيجية، بحيث يمد صاحبة بالقدرة على الفحص والتحليل".

ويرى العامري وقصير (2017) أن التفكير الاستراتيجي يساهم في انتقال المنظمه اتجاه رؤية واضحة للإدارة مبنية على أسس واقعية سلمية ويهدف أحداث تغيير إيجابي للحاضر والمستقبل، مما يساهم في زيادة كفاءة المنظمة في استغلال العوامل الخارجية والداخلية للمنظمة.

أما (Tavakoli & Lawton, 2005) فعرفا التفكير الاستراتيجي بأنها عملية معرفية يجب أن تسبق القرارات والأفعال الاستراتيجية، سواء وصلت أثناء التخطيط أو عملية النشوء، ويحصل عندما يتأمل شخص في مستقبل منظمة ما أخذاً بعين الاعتبار محيطها ومتغيرات الكفاءة.

في حين عرف (Harrison 2013) التفكير الاستراتيجي على أنه مجهود شامل يهدف لاستشراف المستقبل من خلال المعطيات المتاحة وإجراء عملية شاملة لتشكيل رصيد معرفي واسع وتنبؤ وافترض لتخيل الملامح التي قد يتصف بها المستقبل.

واعتبر (Betz,2016) التفكير الاستراتيجي على أنه تفكير يعتمد على تعدد الرؤى مع الأخذ بعين الاعتبار الوضع الماضي والمستقبلي والحاضر للمنظمة، ويتميز التفكير الاستراتيجي بتوظيف الأساليب الكمية ولغة الأرقام والقوانين لفهم المتغيرات واستيعاب العلاقات بين الأشياء.

من خلال المفاهيم والتعريفات السابقة خلص الباحث الى أن التفكير الاستراتيجي هي عملية عقلية منهجية تعتمد على المعرفة والخبرة والحدس والابداع، والالمام بظروف البيئة الداخلية والخارجية والوضع الحالي للمنظمة، والاعتماد على خبرات الماضي، لتحديد التوجه المستقبلي وفق منظور شمولي.

### 3.1.2 أهمية التفكير الاستراتيجي

تبرز أهمية التفكير الاستراتيجي في كونه مدخلاً معاصراً ونمطاً فكرياً يسهم في تحقيق المواءمة بين الإمكانيات المنظمية وواقع المنافسة ومستقبل المنظمة من خلال دراسة العلاقات المنظورة لمجمل الأنشطة وتداخلاتها مع مختلف الأنماط البيئية، حيث يشكل التفكير الاستراتيجي أحد التحديات التي تواجهها الإدارة العليا في أي منظمة، كونه يعد أداة تعزز قدرة المنظمة وميزاتها التنافسية من خلال تهيئة قدرات الاستعداد الذي يشكل وثبة للنجاح (الدوري وصالح، 2009).

ويشير التفكير الاستراتيجي الى توافر القدرات والمهارات الضرورية بالتنبؤات المستقبلية مع امكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات، لذا فان التفكير الاستراتيجي يتمتع بفوائد كبيرة للمنظمة منها ترتيب الأولويات وتحديدتها واشاعتها بين العاملين، بحيث تتألف الجهود نحو أهداف وغايات محددة، وتطوير استراتيجيات أقسام المنظمة ووحداتها، اضافة إلى تنمية عادات التفكير في المستقبل وتحديد التوجهات المستقبلية وضوح الرؤية والمسار المستقبلي للمنظمة، ودقة التنبؤ بنتائج التصرفات الاستراتيجية، كذلك تحسين المركز التنافسي للمنظمة وتقييمها ضمن اطار البيئة التنافسية أو العدائية،

مما يحافظ أو يحسن القدرة على البقاء والنمو والاستمرار، التطوير الدائم والتحسين المستمر، مما يشكل حافزاً متجدداً لتحسين الأداء، وتوفير فرص لمشاركة جميع المستويات الادارية في العملية، ومن ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير، وتقليص نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات.

## 4.1.2 خصائص التفكير الاستراتيجي

أشار الظاهر (2009) الى أن التفكير الاستراتيجي يتسم بمجموعة من الخصائص، منها يلي:

1. تفكير تفاؤلي وأنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والتنبؤ باحتمالات مما سيقع ويحث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل.
2. تفكير تنافسي يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى ويتطلعون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة، أو تطبيق الأفكار بصيغ مختلفة وأهمية المنافسة تتمثل في إدخال عنصر المخاطرة التي ترضي الزبائن وتخلق قيمة مضافة، والاستراتيجيون ميالون للمخاطرة وللمنافسة المواصلة التفكير في ما هو جديد.
3. يعد التفكير الاستراتيجي تفكير تطوري أكثر من إصلاحي لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية، ولذلك يوصف بأنه استباقي وان كان البعض يوصفه بالثورية تارة، وبالمثالية تارة أخرى.
4. التفكير الاستراتيجي متعدد الرؤية والزوايا، فهو يتطلب النظر إلى الإمام في فهمه للماضي، ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل، ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي، ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية.
5. التفكير الاستراتيجي يوظف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية والاطراد في فهم المتغيرات المستقلة والتابعة في علاقات الأشياء مع بعضها.

## 5.1.2 عناصر التفكير الاستراتيجي

التفكير الاستراتيجي كغيره من انواع التفكير يتكون من عدة عناصر ومكونات، وتتمثل هذه

العناصر التالي (النعيبي، 2008)

1. **الرؤية (Vision)** : حيث يرى بورتر (Porter) أنها قلب الاستراتيجية، وهي فن تخيل الأشياء غير المنظورة، والحالة التي تعكس طموحات الاستراتيجيين ورغباتهم، ويتمكن المفكر الاستراتيجي من تحقيق التفاعل مع رؤيته من قبل الآخرين من خلال قدرته على الاقناع بدقة ومنطقية رؤيته.
2. **التصور (Imagination)** هو الأساس في تكوين الرؤية، ويستهدف النشاطات العقلية المرتبطة بتنمية القدرة على استشراف المستقبل باستعمال الطرق المنهجية التي تقوم على التحليل الواعي.
3. **الحدس (Intuition)** هو احساس سريع لظروف القرار بالاستناد الى الخبرات دون التركيز على التفكير المحسوس المتعلق بطبيعة الموضوع الذي يُطلب اتخاذ قرار بشأنه.
4. **التبصر (Insight)** نشاط ذهني يشير الى القدرة على استكشاف المستقبل عوضا عن التكهن به ويقوم على محاولة الاقتراب مما يمكن أن يحدث في المستقبل حيث يعتمد على تحليل الوضع الراهن، وإدراك العلاقة بين الأشياء، وتكوين معالم واضحة بشأن التطورات المحتملة في المستقبل و تحديد الأفعال التي يجب القيام بها لتحقيق التطورات المتوقعة.
5. **الادراك (Perception)** هو عبارة عن الوعي وفهم وتفسير الظواهر والمثيرات التي يستقبلها والتي ينظم بها الشخص الخبرات التي يمر بها والانطباعات التي يكونها، ومن ثم يتعامل مع البيئة على أساسها.

يمكن القول بأن التفكير الاستراتيجي يجعل من القائد صاحب أسلوب في القيادة، يمكنه من اتخاذ القرارات في ظل الظروف المختلفة كالتأكد وعدم التأكد، ويجعل منه قائدا استراتيجيا، فهو يمكن من توليد نمطاً قيادياً يناسب انجاز المهمات الصعبة في أحلك الظروف، حيث أن التفكير الاستراتيجي يمكن القائد من الاحتفاظ برأسه في الوقت الذي يفقد فيه الآخرون رؤوسهم، كما يعتبر التفكير الاستراتيجي منهج يقوم

على مجموعة من الخطوات وهي الخطوات التي حددها بعض الكتاب في تسعة خطوات رئيسية يوضحها الشكل (2) (ووتونهورن ، 2013).

وقد أشار السكارنة (2015) الى مجموعة من السمات يجب أن يتميز بها الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي، ومنها الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية، والقدرة على تكوين الرؤى وصياغة الأهداف الاستراتيجية، والدقة والبصيرة النافذة في تقييم الأمور المستقبلية، والمهارة في استشعار البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما تفرضه من معوقات، والمهارة في توفير وتصنيف وتحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها .

كما ذكر عواد (2012) انه من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي والذين يمكنهم إعداد التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه ومتابعته وتقييمه تحديد وتخصيص الموارد والإمكانات المتاحة والتجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها، ومهارات الاختيار الاستراتيجي، ومواكبة عولمة الفكر الإداري والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

## 6.1.2 أبعاد التفكير الإستراتيجي

هناك إختلاف بين الباحثين حول أبعاد التفكير الاستراتيجي، لكن هناك إتفاق عام من قبلهم حول أن (الرؤية المستقبلية، والمنظور الشمولي، والتفكير النظمي، والفرص الذكية) تشكل المحور الجوهري لمفهوم التفكير الاستراتيجي والتي تم إعتمادها في هذه الدراسة كأبعاد ، وفيما يلي شرح موجز لهذه الأبعاد:

### 1. الرؤية المستقبلية :

الرؤية المستقبلية الاستراتيجية تعكس طموحات المنظمة وتزودها بنظرة شاملة عن (إلى أين ستذهب) وتعطي إشراقات حول تطلعات المنظمة، وترسم مساراً استراتيجياً لها من أجل الولوج فيه، حيث أن الرؤية المستقبلية هي تحدي يواجه إدارة المنظمة لرسم صورة مستقبلية من بيئتها الحالية ومركزها التنافسي، كما أن أن الرؤية الاستراتيجية هي التطلعات المستقبلية للمدراء التي تحدد طبيعة الأعمال

المستقبلية للمنظمة والمركز السوقي الذي تريد أن تحققه بالاستناد إلى البيئة التي تعمل فيها (العشي ، 2013).

## 2. المنظور الشمولي

يقوم هذا المنظور على نظام متكامل من القيم، وفهم العلاقات القائمة بينها، وفهم أنظمة البيئتين الداخلية والخارجية، ولا بد من الإشارة في إطار الحديث عن المنظور الشمولي أن النظام البيئي يتطلب حتما نوعا من التفكير الاستراتيجي الذي يمكن من خلاله فهم النظام البيئي الخارجي التي تعمل المنظمة ضمنه، ويضم التفكير الاستراتيجي كذلك كافة النشاطات الداخلية ومحاولة ربطها مع الظروف الخارجية وإيضاح دور كل فرد في المنظمة وضمن النظام الأكبر، وكيفية تأثيره على الأجزاء الأخرى في هذا النظام وعلى النتائج النهائية (رزوقي ومحمد، 2016)

وبناء على ذلك فإن المفكر الاستراتيجي يرى وجود روابط ضمن المنظور الشمولي، حيث يرى العلاقة قائمة بين مستويات الاستراتيجيات الثلاثة التي تضعها المنظمات الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجيات الأعمال والاستراتيجيات الوظيفية من جهة والبيئة الخارجية وخيارات الزبائن من جهة أخرى، ثم يقوم المفكر الاستراتيجي بفهم الموضوع بشكل متكامل مع ما في ذهنه عبر الأقسام ووظائفها، وكذلك بين مجتمعي المجهزين والمشتريين (الدوري وصالح ، 2009)

## 3. التفكير النظمي

يقوم التفكير النظمي على منطق نظرية النظم التي تقوم بدورها على وجود علاقات ترابطية وتفاعلية وتكاملية بين المكونات الفرعية للأشياء، ولأهمية وجود التغذية العكسية لضمان الإستفادة من الخبرة السابقة، والتفكير النظمي الذي يميز أفراد منظمات التعلم هو تفكير خطي وتفكير عضوي يتعاطى مع المشكلات التنظيمية على وفق ما يعرف بخرائط النظم والتي هي عبارة عن مخططات توضح العناصر الرئيسية للنظام والكيفية التي تترابط فيها، وعليه سوف تجزأ المشكلة إلى مكوناتها الرئيسية لتتم دراسة كل منها بشكل منفصل ومن ثم دراستها في إطار الصيغة العلائقية بين أي منها (مباركي ، 2015)

أي أن تحديد المشاكل الحديثة ووضع حلول لها يتطلب إفساح التفكير المنهجي المجال أمام التفكير غير المنهجي والعضوي، الذي كثيراً ما يشار إليه بتفكير المنظومة وهي طريقة التفكير التي تعترف بأولوية المجموعة ككل وميزة أي منظمة هي أنها لا يمكن فهمها باعتبارها دالة لكل عنصر من عناصرها على حدة، ويعتبر (Senge 2006) أن هذه المهارات لا يمكن تنميتها إلا من خلال التزام مستمر مدى الحياة ولا يكفي أن ينمى فرد أو فردان، بل يجب أن تكون موزعة على نطاق واسع في المنظمة بأكملها، لذلك تكتسي قدرة جذب القوة العاملة وتحفيزها مكانة عالية، فالمنظمات التي تتفوق على غيرها اليوم وفي المستقبل هي تلك التي ستكتشف كيفية شحن التزام الأفراد وقدرتهم على التعلم في مختلف المستويات بالمنظمة (بلعلى، 2014).

#### 4. الفرص الذكية

هي التي تقوم على أساس انتهاز أية فرصة مناسبة، والاهتمام بحالات الابتكار والطموحات التي يحملها الأفراد في المنظمة، وهي تولد امكانية ظهور استراتيجيات جديدة. حيث هنا لا بد من ضرورة ان توجه الجهود بشكل فاعل وكفؤ ازاء مخاطر خسارة الخيارات الاستراتيجية الأكثر ملائمة للبيئة، وهو الأمر الذي يتطلب بالتأكيد اتباع سياسة انتهاز الفرص الذكية، وعدم ترك أي فرصة مناسبة تذهب دون الاستفادة منها (عبد الله، 2017).

### 7.1.2 معوقات التفكير الاستراتيجي

اشار المربع (2015) ان هنالك العديد من المعوقات التي قد تعيق عملية التفكير الاستراتيجي سواء كان على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة، وهي المعوقات التي يمكن اجمالها بما يلي:

1. المعوقات البيئية وتتمثل هذه المعوقات في مجموعة من العوامل التي تشتمل عليها البيئة الاجتماعية والوظيفية التي يعمل فيها الأفراد، وتؤثر في تكوين شخصيته وتحديد أهدافه وتوجيه سلوكه، حيث تحول هذه المعوقات دون لجوء الأفراد للتفكير الاستراتيجي، كما تندرج البيئة الاقتصادية والثقافية التي يتواجد فيها الافراد ايضاً تحت هذا النوع من المعوقات والتي تؤثر بدورها على دافعيتهم نحو ممارسة عملية التفكير الاستراتيجي.

2. **المعوقات التنظيمية:** وهي تلك المعوقات المتعلقة بالمنظمة وطرق وأساليب العمل السائدة فيها، ومدى الأخذ بالمركزية أو اللامركزية في تنظيمها الإداري، ومدى ملائمة مناخها التنظيمي لعمليات التفكير الاستراتيجي.

3. **المعوقات الشخصية** وهي التي تتعلق بالفرد وتؤثر في شخصيته وتبعده عن التفكير الاستراتيجي كالمعوقات الذهنية والنفسية والذاتية، وهذه المعوقات تتعلق بالفرد ذاته وتتأثر بخبراته واساليب التعامل مع محيطه، وتنحصر أهم المعوقات الشخصية للتفكير الاستراتيجي في اصدار الاحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وفي ضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، واتباع عادات التفكير النمطية.

## 8.1.2 أهداف التفكير الاستراتيجي ومتطلباته

تسعى عملية التفكير الاستراتيجي كغيرها من العمليات التي قد تتم داخل المنظمات نحو تحقيق مجموعة من الاهداف هي الاهداف التي قد تتمثل في تحديد القصد الاستراتيجي: وهو الهدف الذي يقود قيادة المنظمة الى توجيه الطاقات في المنظمة نحو بلوغ هذا القصد، وتحليل تأثير البيئة على عمل المنظمة، وتفسير كيف يتحرك العالم من حولها، واقتناص الفرص الذكية، عن طريق بناء الاستراتيجيات وتمكين المنظمة من اختيار الاستراتيجية المناسبة لتجسير الفجوة بين حوادث الماضي، ومعطيات الحاضر، وملامح المستقبل. وبغض النظر عن نوع وعدد الافتراضات التي تقوم عليها عملية التفكير الاستراتيجي فانه لا يمكن لهذه العملية ان تحقق اهدافها اذا لم تتوفر مجموعة من العوامل، وهي العوامل التي تمثل متطلبات اساسية لكي تحقق عملية التفكير الاستراتيجي الاهداف التي تسعى اليها، وهي المتطلبات التي يمكن اجمالها فيما يلي (الدوري وصالح ، 2009)

- وجود قيادة تؤمن بالتفكير الاستراتيجي، وتحفز الموارد البشرية على تبني هذا النهج من التفكير .
- المشاركة الجماعية والعمل بروح الفريق عند وضع الرؤية والرسالة والتصور المستقبلي للمنظمة.
- وجود بيئة تنظيمية تحفز على الابداع والابتكار، والتفكير خارج الصندوق.

- المشاركة المستمرة في البرامج التدريبية الهادفة الى تطوير القدرات العقلية، وتنشيط قدرات التفكير المستقبلي.
- التركيز على مهارات الاتصال وخاصة مهارات الاستماع من أجل التعرف على أفكار الآخرين واستثمارها .
- الاستماع الى وجهات النظر المختلفة، وتوليد الأفكار المتجددة.
- تحديد سقف زمني لترجمة الأفكار الى واقع.
- استخدام المقارنة المرجعية كأساس لتشخيص مستوى أداء المنظمة بالمقارنة مع المنظمات الرائدة في نفس مجال العمل.

ان المنظمات التي تعمل على تطبيق مفهوم التفكير الاستراتيجي وتوفر قابلياته سوف تملك ميزة تنافسيه على المنظمات الأخرى، حيث أن المنظور النظمي الجديد سوف يزيد من كفاءتها وفعاليتها، كما ان قدرتها على التفكير بالوقت المناسب سيحسن من نوعية صنع القرار، وسرعة الانجاز والتطبيق اضافة الى قدرتها على وضع الفرضيات واختبارها سيربط بين التفكير الخلاق والتفكير الحاسم الحرج بشكل فعال، ويجعلها اكثر استجاباه للفرص المحلية، الأمر الذي يترتب عليه زيادة قدرتها على التفكير الاستراتيجي وبما يحقق لها الاهداف التالية (يونس ، 2012)

1. خلق قيم عليا للمسفيدين .
2. وضع قيود امام المنافسين بحيث تصبح عملية المنافسة صعبة جدا بالنسبة للمنافسين الآخرين.
3. تصبح المنظمة اكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.

## المبحث الثاني: الأولويات التنافسية

### 1.2.2 تمهيد

إن العمل في ظل بيئة حركية حيث تتغير فيها أساليب الإنتاج بسرعة وتعدد وتنوع حاجات الزبائن، دفع الكثير من المنظمات إلى تبني أكثر من أولوية تنافسية، حيث أصبح من غير الممكن أن تستمر المنظمة على أولوية واحدة وباقي المنظمات تتنافس بأكثر من أولوية (أسبقية). فبعد أن كانت المنظمات تعتمد تخفيض الكلف كبعد أساسي للمنافسة انتهجت منظمات أخرى طرائق مختلفة وجديدة لتمييز نفسها ولزيادة حصتها السوقية، بحيث تمكنت من تقديم منتجات ذات جودة أعلى، أو اعتمدت على من خلال التسليم في الوقت المحدد، أو قدرتها المرنة على الاستجابة لحاجات الزبائن المتجددة بأفكار جديدة وبطرق مبتكرة ومبدعة (السامرائي، 2013).

في ظل محدودية الموارد المادية والبشرية أصبح على المنظمات تحديد أولوياتها التنافسية للاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل المتمثلة بتنوع حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية، حيث تؤدي الأولويات التنافسية دوراً حاسماً في نجاح وازدهار المنظمات أو فشلها، لذا تسعى منظمات الأعمال جاهدة وباختلاف قطاعاتها وبكل ما لديها من قوة من أجل تحقيق هذه الأولويات بشكل أفضل من المنافسين حفاظاً على استمرارية عمل المنظمة والبقاء والنمو والتوسع، كما أن لهذه الأولويات دور بارز في تعزيز المركز التنافسي للمنظمة وعلى اكتسابها حصة سوقية أكبر من منافسيها بنفس القطاع، لذا تعتبر هذه الأولويات سلاح تنافسي للمنظمات لضمان ديمومة عملها والبقاء (الطائي ومهدي، 2015).

### 2.2.2 مفهوم الأولويات التنافسية

تعكس الأولوية التنافسية قدرة المنظمة على بناء مكانة لها في السوق وزيادة القيمة المدركة لمنتجاتها من طرف عملائها بهدف تحقيق رضاهم، وتعرف على أنها تلك الأبعاد التي يجب على النظام الإنتاجي

لأي منظمة امتلاكها من أجل تدعيم متطلبات الأسواق التي تسعى المنظمة للمنافسة فيها (Awwad et al, 2013)

بمعنى أن الأولوية التنافسية هي مجموعة الأبعاد والخصائص التي تؤدي إلى تحقيق التفوق للمنظمة، وتنشأ بمجرد اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وتستمد أهميتها من الدور الذي تلعبه باعتبارها العنصر الاستراتيجي الذي يقدم فرصا جوهرية تساعد المنظمة على البقاء والاستمرارية (سي حايك وآخرون، (2019).

عرف (Russell & Millar, 2014) الأولويات التنافسية على أنها صفات تمتلكها المنظمة بغية تحقيق هدفها بالمحافظة على مواقعها التنافسية وبناء مواقع تنافسية أعمق مع مثيلاتها من المنظمات في نفس القطاع، كذلك هي الإطار أو الكيفية التي تمكن المنظمة من التميز والتفوق على المنافسين.

ويرى كل من الشيباوي والجبوري (2015) أن الأولويات التنافسية عبارة عن الأبعاد التي يجب ان يمتلكها النظام الانتاجي لتمكين المنظمة من الاستجابة لطلبات السوق والتي تتنافس من خلالها المنظمات الأخرى بنفس القطاع. وتعرف الأولويات التنافسية عى انها قدرة وظيفة العمليات على إعطاء المنظمة ميزة تنافسية في السوق (Reid & Sanders (2011). كما تعرف على أنها التفضيلات الاستراتيجية أو الطرق التي تمكن المنظمة من اختبار السوق والتنافس فيه (Naqshbandi & dris, 2012)

ويقصد الأولويات التنافسية بأنها الأبعاد التي تختارها المنظمة، وتركز عليها في تقديم المنتجات وتلبية طلبات السوق، وتستطيع عن طريق إحداها أو أكثر أن تحصل على مزايا مقابل المنافسين (عبد الرحمن، (2013). وحسب Kavitha et al, 2013 فالأولويات التنافسية عبارة عن مجموعة من المهام الواجب القيام بها من أجل دعم الميزة التنافسية للمنظمات في السوق والتي تضمن زيادة الإنتاج وتحقيق الربح والتي تعتمد على عدة عناصر منها التكلفة وجودة المنتجات والمرونة في التوزيع بالإضافة إلى التسليم في الوقت المحدد

واعتبر كل من (Ahmad & Schroeder, 2013) الأولويات التنافسية عبارة عن إستراتيجية تتبعها المنظمات تساعد على زيادة قدرتها بتطوير وتعزيز الميزة التنافسية، وهي أيضاً البعد الذي تعتمد عليه عمليات نظام الإنتاج في المنظمات والتي تدعم متطلبات السوق وحاجاته وتحقيق الأهداف التنافسية بنجاح. كما أنها الحلقة الحاسمة التي تمكن المنظمات والمنظمات على تحقيق أعلى المراكز التنافسية داخل البيئة السوقية وتزيد قدراتها على المنافسة من خلال تعزيز أدائها بإتباع إستراتيجيات تطويرية تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها وتنظيم أعمالها الداخلية والخارجية (Guimaraes, 2014).

ويرى الباحث أن الأولويات التنافسية هي عبارة عن مجموعة الأنشطة والممارسات والصفات التي تمتلكها المنظمة بهدف زيادة قدرتها على اشباع حاجات ورغبات مختلف شرائح عملائها بهدف جذب المزيد منهم والحفاظ على الحاليين منهم.

### 3.2.2 أهمية الأولويات التنافسية

عصفت العديد من التطورات في بيئة الأعمال التنافسية ومن أهمها السيطرة المعلوماتية على أداء المنظمات، فالمنظمة التي تستطيع أن تتبنى أولوية تنافسية معينة يكون لها حصة سوقية تزيد قدرتها على الإستمرار والتقدم (الشعباني ، 2010).

إن المنظمة التي تستطيع أن تتبنى أولوية تنافسية معينة، تكون لها حصة سوقية تزيد من قدرتها على التقدم والإستمرار، وفي ظل التغيرات الحديثة واشتداد المنافسة تظهر أهمية الأولويات التنافسية بالنقاط التالية (خليل والنوري ، 2014)

- تبني أولوية تنافسية معينة تساهم في تكوين حصة سوقية تزيد من قدرة المنظمة على الإستمرار والتقدم.
- المساهمة بشكل فعال في كسب رضا الزبون وزيادة ربحية المنظمة يضمن إلى كفاءة إنتاجية ونجاح عملياتها .

- تعمل الأولوية التنافسية على إيجاد أحدث الإستراتيجيات والخطط المطبقة على أداء العمليات الإنتاجية مع توظيف الإبداع والابتكار لدى العاملين.
- إن أهمية الأولوية التنافسية تجعل المنظمة تسعى إلى كل ما هو جديد، وتبني بعد من أبعادها تجعل المنظمة تكسب طابعاً للعمليات الإنتاجية تتسم بالمرونة وسرعة في تسليم والتكلفة المنخفضة، وهذا يساهم في كسب ثقة أكبر عدد من الزبائن.
- تعد بمثابة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق والنظم المناظرة، ويأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية، ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الانتاجية تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة على نحو سريع.
- تمكن الأولويات التنافسية المنظمة من تحقيق منافع مضافة بما يحقق نقاط جذب للزبائن، ومن شأن تلك المنافع أن ترفع من مستوى أداء المنتج أو الخدمة الذي يعد أحد مقاييس ريادة المنظمة في الأسواق.

## 4.2.2 أبعاد الأولويات التنافسية

تصف الأولويات التنافسية الخيارات التصنيعية للمقدرات التنافسية، هناك شبه اجماع على أن أبعاد الأولويات التنافسية تتمثل بـ (الجودة، والمرونة، والتسليم والابداع والكلفة)، وقد تناولت الدراسة الحالية أبعاد الجودة، والمرونة، والابداع لتناسها مع مجتمع الدراسة الحالية، وفيما يلي شرح موجز لهذه الأبعاد:

### أولاً: الجودة:

الجودة هي المواصفات العالية لمخرجات المنظمة كما يدركها الزبون وهي إحدى الوسائل الجاذبة للزبون لشراء منتجات وخدمات المنظمة، فالمنظمات التي تستخدم الجودة كأولوية تنافسية تبحث بشكل مستمر عن مقابلة حاجات العملاء المتنامية والمختلفة وفي العديد من الحالات يتم استباق تلك الحاجات وخلق حاجات جديدة لدى العملاء خليل وعبيد، (2018). كما تمثل الجودة مواصفات الخدمات والمنتجات

المنجزة من قبل العاملين في المنظمة التي تتوافق مع المعايير الموضوعة من قبل الإدارة والتي تلي  
(2016) Techarattanased حاجات ورغبات مختلف شرائح العملاء

وتعكس الجودة مدى التركيز على تحسين عمليات وأنشطة السلسلة بغية زيادة رضا العملاء  
وموثوقية المنتج، ومفهوم الجودة يتمثل بدرجة ملائمة المنتج للاستخدام، كما أن الجودة تعني المطابقة  
للمواصفات، وعمل الأشياء بصورة صحيحة من أجل تقديم منتجات تلبي حاجات الزبائن وتشبع رغباتهم  
(أبو زيد ، 2014)

وتتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تحقيق المفهوم التكاملي، والذي يشمل ما يلي (سي حاييف ،  
(2019

- جودة التصميم تشير إلى درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغب فيها العميل  
وتطابقها مع توقعاته.
- جودة المطابقة تمثل درجة مطابقة المنتج لمواصفات التصميم، وتعكس أيضا الخلو من العيوب  
أو جعل نسبة المعيب أقل ما يمكن.
- جودة الأداء : تشير إلى حسن أداء المنتج في السوق أو مدى قبول المنتج من طرف العميل وهي  
انعكاس لكل من جودة التصميم وجودة المطابقة، لهذا فإن توفر التغذية العكسية بين الجوانب  
الثلاثة يعد أمرا ضروريا، فقد ينتج عن جودة الأداء بروز الحاجة إلى التعديل والتطوير في مستوى  
جودة التصميم وجودة المطابقة أو كلاهما .

ويرى الباحث أن الجودة مجموعة الصفات والخصائص المطابقة لمعايير معينة والتي تتميز بها  
المنتجات والخدمات المقدمة من المنظمة بحيث تلي حاجات ورغبات العملاء.

### ثانياً: المرونة

تمثل المرونة قدرة المنظمة على التكيف وسرعة الاستجابة مع ظروف السوق الخارجية والتغيرات  
في البيئة الداخلية لتلبية حاجات ورغبات الزبائن بمختلف شرائحهم وقدراتهم الشرائية وثقافتهم المختلفة

(Yeung et al, 2016). كما يمكن اعتبارها على أنها قدرة المنظمة على توجيه عملياتها ونشاطاتها المختلفة للإستجابة للتغيرات المتوقعة او الطارئة في السوق، وتقديم منتجات وخدمات متنوعة في الوقت المطلوب بحيث تلبي حاجات ورغبات مختلف شرائح العملاء (Srivastava et al. 2017). وتمثل مدى استجابة المنظمة للتغيرات الحاصلة في حاجات المستهلكين، تشير المرونة إلى قابلية المنظمة على عرض مجموعة واسعة من المنتجات المتنوعة الى زبائنها والة امكانية المنظمة لتحول عملياتها بسرعة من خطوط تصنيع المنتجات القديمة الى تصنيع المنتجات الجديدة (أبو زيد ، 2014)

وتشمل المرونة على أبعاد عديدة منها ما يلي (Al-Qatamin & Esam, 2018)؛ (مفتاح ، 2017)

- مرونة الحجم وتمثل قدرة المنظمة على التسريع أو الإبطاء لمعدلات الإنتاج الخاص بكل منتج لكي يكون في أيد الزبائن.
- مرونة مزيج المنتجات: وهي قدرة المنظمة على إنتاج منتجات ذات أنواع وأحجام مختلفة دون الحاجة إلى استخدام معدات إضافية.
- مرونة الطلب الخاص وهي تقديم منتجات أو خدمات وفق إحتياجات ورغبات الزبائن.
- مرونة العاملين وهي إمتلاك المنظمة للأفراد العاملين ذوي المهارة المتنوعة، إذ يمكن المناورة بهم واستخدامهم لتنفيذ أكثر من مهمة وعمل.

ويرى الباحث أن المرونة هي قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل الداخلية للمنظمة، ومدى استجابة المنظمة وتكيفها للتغيرات في البيئة الخارجية التي تعمل فيها.

### ثالثاً: الإبداع:

يمثل الإبداع قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة، حيث أنه عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد، وبالتالي فإن هذه القدرة الإبداعية يمكن تنميتها وتطويرها حسب قدرة وإمكانيات الأفراد بما يتناسب مع متطلبات واحتياجات السوق (خليل وعبيد، 2018). كما يمكن وصف الإبداع على أنه العملية التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تحقق التنسيق

والتعاون بين أنشطتها ووحداتها المختلفة بهدف تبني الأفكار والأساليب الجديدة وترجمتها في ميدان العمل إلى منتجات وخدمات جديدة وبطرق مبتكرة لتلبية متطلبات مختلف شرائح العملاء علي والحاكم (2015). ويمثل قدرة المنظمة على تقديم الأفضل وكل ما هو جديد بحيث يضيف قيمة أكبر وأسرع قياساً بالمنافسين لضمان استمرار نجاح المنظمة في الوقت الحاضر والمستقبل (البيتاني والعيسى ، 2013)

يعرف الابداع بأنه تقديم سلع او خدمات جديدة أو تحسينها والتي يريدها الزبون او تطوير طرق الانتاج او تزويد سلع او خدمات جديدة والتي فيها تحديات خاصة، كما يمكن اعتبارة على انه هو ايجاد منتج عمليات اجراءات افضل لأنجاز المهمات، ويصنف الابداع الى ابداع العملية، وابداع المنتج فابداع العملية تكون نتائجه في طرق افضل لعمل الاشياء، أي تكون هناك تغيرات تؤثر بطرق انتاج المخرجات اما ابداع المنتج تكون نتائجه في تقديم سلع او خدمات جديدة او تحسينها (السامرائي ، 2013)

يصنف الإبداع إلى صنفين هما (سي حايك وآخرون)،

■ إبداع المنتج: ينطوي على تقديم منتج أو خدمة جديدة لتلبية احتياجات العملاء، فضلاً عن دخول أسواق جديدة، بالإضافة إلى إبداعات تحسين المنتج وتشمل تغييرات في بعض خصائصه لتحسين أدائه من خلال تصاميم أفضل.

■ إبداع العملية يعني بناء تصور لاستراتيجيات العمل الجديدة، ونشاط تصميم العملية الفعلي وتنفيذ التغيير مع كل تقنياته والأفراد والأبعاد التنظيمية، واستحداث عمليات إنتاج جديدة بطريقة تؤثر في كمية الإنتاج وجودته، أو تحسين العملية الإنتاجية.

ويرى الباحث أن الإبداع هو عبارة قدرة المنظمة والعاملين فيها على طرح أفكار جديدة من شأنها تقديم خدمات ومنتجات بطريقة تجذب مختلف شرائح العملاء .

## الفصل الثالث: منهجية للدراسة

### 1.3 منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، وذلك لملائمة المنهج لطبيعة الدراسة، ومناسبته لتحقيق أهدافها.

### 2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (4093) موظفاً، : عينة الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (475) موظفاً بحيث تم توزيع الاستبانة إلكترونياً عليهم، وتم استبعاد (14) استبانة من التحليل الإحصائي لعدم اكتمال بياناتها، وبذلك أصبحت عينة الدراسة مكونة من (461) موظفاً، وبنسبة (11.3%) من المجتمع الأصلي.

أما عينة الدراسة فقد تم حسابها بالاعتماد على المعادلة التالية:

$$n = \frac{\delta^2 \times Z^2}{\alpha^2}$$

$$n = \frac{0.55^2 \times 1.96^2}{0.05^2} = 390$$

$$n = \text{حجم العينة}$$

$$X = \text{نسبة وجود الظواهر محل الدراسة في العينة و قد اعتبرها الباحث 50\%}$$

$\alpha$  = نسبة الخطأ المسموح به وقد اعتبره الباحث في حدود ( $\alpha = 5\%$ )

$\delta$  = الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تعمم به النتائج وهو (95%) وبذلك تكون الدرجة

المعيارية (1.96).

$N$  = حجم مجتمع البحث (4465).

وبالتعويض في المعادلة السابقة يكون حجم عينة البحث هو (461) موظفاً عاملاً في شركات STC

الرقمية بالملكة العربية السعودية ، وبين الجدول (2) ذلك.

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

| المتغير       | الفئات           | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|------------------|-------|----------------|
| الجنس         | ذكر              | 289   | 62.7           |
|               | أنثى             | 172   | 37.3           |
|               | المجموع الكلي    | 461   | 100.0          |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس        | 325   | 70.5           |
|               | دراسات عليا      | 136   | 29.5           |
|               | المجموع الكلي    | 461   | 100.0          |
| سنوات الخبرة  | أقل من 5 سنوات   | 237   | 51.4           |
|               | 5-10 سنوات       | 153   | 33.3           |
|               | أكثر من 10 سنوات | 71    | 15.4           |
|               | المجموع الكلي    | 461   | 100.0          |

#### أ - توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

يتضح من الجدول (2) أن توزيع الذكور في العينة قد بلغ (289) فرد ونسبة (62.7%) من مجموع المبحوثين، وهذا يعني أن ما يزيد على نصف من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، علماً أن عدد الإناث كان (172) ونسبة (37.3%) من المجموع الكلي للعينة المبحوثة.

#### ب - توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

يتضح من الجدول (2) أن (325) من أفراد الدراسة والذين يمثلون ما نسبته (70.5%) من إجمالي عينة الدراسة هم ممن يحملون درجة البكالوريوس، في حين أن (136) منهم يمثلون ما نسبته (29.5%) من إجمالي العينة المبحوثة يحملون درجة الدراسات العليا وخاصة درجة الماجستير في إدارة الأعمال والاقتصاد والمصارف والإدارة العامة ونظم المعلومات المحاسبية.

#### ج - توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

تبين من الجدول (2) أن (237) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (51.4%) من إجمالي عينة الدراسة خبرتهم أقل من 5 سنوات، وأما من خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات فكان عددهم (153) فرداً ونسبة (33.3%)، في حين أن عدد ممن خبرتهم 10 سنوات فأكثر (71) فرداً ونسبتهم (15.4%).

### 3.3 أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتطوير أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبيان؛ لقياس أثر التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي كالآتي:

- إذا كانت الإجابة (درجة مرتفعة جداً)، تعطى العلامة (5).

- إذا كانت الإجابة (درجة مرتفعة)، تعطى العلامة (4).
- إذا كانت الإجابة (درجة متوسطة)، تعطى العلامة (3).
- إذا كانت الإجابة (درجة قليلة)، تعطى العلامة (2).
- إذا كانت الإجابة (درجة قليلة جداً)، تعطى العلامة (1).

وتم اعتماد التصنيف التّالي لأغراض تحليل النتائج:

| من 1 - 2.33    |  | منخفضة |
|----------------|--|--------|
| من 2.34 - 3.67 |  | متوسط  |
| من 3.68 - 5    |  | مرتفعة |

وذلك من خلال استخدام المعادلة التالية من ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة:

| طول الفئة                                                                                                             | الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل | عدد المستويات | 1.33 = $\frac{(1 - 5)}{3}$ |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------|----------------------------|
| <p>طول الفئة + أقل وزن = <math>1 + 1.33 = 2.33</math> فتصبح درجة التقدير الأولى (1 - 2.33) وبمستوى منخفض</p>          |                                         |               |                            |
| <p>وللانتقال للفئة الثانية <math>2.33 + 1.33 = 3.66</math> فتصبح درجة التقدير الثانية (2.34 - 3.66) وبمستوى متوسط</p> |                                         |               |                            |
| <p>وللانتقال للفئة الثالثة <math>3.66 + 1.33 = 5</math> فتصبح درجة التقدير الثالثة (3.67 - 5) وبمستوى مرتفع</p>       |                                         |               |                            |

### 4.3 صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدّراسة الظاهري، قام الباحث بعرضها على (7) من المحكمين من ذوي الاختصاص؛ لتحكيمها من حيث ملائمة الفقرات لأغراض الدّراسة، ومدى الصحة اللغوية للفقرات، ومدى انتماء الفقرة للمجال الذي أدرجت تحته، بحيث تم الأخذ بآراء المحكمين في تعديل أداة الدراسة.

### 5.3 ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، استخدم الباحث طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (retest)، إذ قام الباحث بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية من أجل تجربة أداة الدراسة مكونة من (30) من خارج عينة الدراسة بفواصل زمني مدته أسبوع بين مرّتي التطبيق وتم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، كما استخدم طريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا، (Cronbach Alpha)، والجدول (3) يبين معاملات ثبات الاستبانة على النحو الآتي:

الجدول (2) معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي وارتباط بيرسون لمجالات أداة الدراسة

| الرقم                    | المجال           | معامل ارتباط بيرسون | معامل كرونباخ |
|--------------------------|------------------|---------------------|---------------|
| محور التفكير الاستراتيجي |                  |                     |               |
| 1                        | التفكير الشمولي  | 0.83                | 0.98          |
| 2                        | التفكير التجريدي | 0.92                | 0.96          |
| 3                        | التفكير التشخيصي | 0.91                | 0.98          |
| 4                        | التفكير التخطيطي | 0.93                | 0.97          |
|                          | المحور ككل       | 0.93                | 0.98          |
| محور الميزة التنافسية    |                  |                     |               |
| 1                        | الجودة           | 0.95                | 0.98          |
| 2                        | المرونة          | 0.94                | 0.95          |
| 3                        | سرعة الاستجابة   | 0.91                | 0.96          |
|                          | المحور ككل       | 0.96                | 0.98          |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ أن معاملات ثبات أداة أبعاد التفكير الاستراتيجي، كان معامل ارتباط بيرسون ألفا (0.96)، للدرجة الكلية، وتعد هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية. ويلاحظ كذلك أن معاملات ثبات أداة الميزة التنافسية، كان معامل ارتباط بيرسون ألفا (0.98)، للدرجة الكلية، وتعد هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

### 6.3 إجراءات الدراسة

قام الباحث بمراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتم الاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة في إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية، ومن ثم التحقق من دلالات صدق أداة الدراسة وثباتها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في الجامعة السعودية ، وجامعة عجلون الوطنية. ومن ثم الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.

قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (30) موظفاً في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية ، ومن ثم حساب معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي، وبعد التحقق والتأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، تم تطبيقها على عينة الدراسة بحيث تم توزيع (475) استبانة استبعد منها (14) استبانة لعدم اكتمال بياناتها، وبذلك أصبحت عينة الدراسة مكونة من (461) موظفاً، وتم الإجابة عن استفساراتهم وملاحظاتهم.

قام الباحث بجمع الاستبيانات وتفرغ البيانات حاسوبياً، ومن ثم إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للخروج بالنتائج والتوصيات.

### 7.3 المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- استخدام تحليل التباين الاحادي.
- استخدام معامل الانحدار.

## الفصل الرابع نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

### 1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول : ما مستوى التفكير الاستراتيجي لدى شركات

#### STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التفكير الاستراتيجي شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها على مستوى الأداة ككل وعلى كل مجال من مجالات الدراسة الآتية (التفكير الشمولي، والتفكير التجريدي، والتفكير التشخيصي، والتفكير التخطيطي)، والجدول (3) أدناه يوضح ذلك.

الجدول (3) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التفكير الاستراتيجي

| الرتبة | الرقم | المجال                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوي |
|--------|-------|-------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 1      | 3     | التفكير التشخيصي              | 3.37            | 0.91              | المتوسط |
| 2      | 2     | التفكير التجريدي              | 3.34            | 0.86              | متوسط   |
| 2      | 4     | التفكير التخطيطي              | 3.34            | 0.89              | متوسط   |
| 4      | 1     | التفكير الشمولي               | 3.33            | 0.86              | متوسط   |
|        |       | مستوي التفكير الإستراتيجي ككل | 3.34            | 0.89              | متوسط   |

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

يبين الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة الدراسة والأداة ككل، حيث احتل مجال التفكير التشخيصي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

(3.37) ضمن مستوى ممارسة متوسطة، واحتل مجال التفكير الشمولي المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي

(3.33) ضمن مستوى ممارسة متوسط، وجاء مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي ككل حسب تقديرات

أفراد عينة الدراسة متوسطاً بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.89).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

فقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة، حيث كانت على النحو التالي:

#### المجال الأول: التفكير الشمولي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات

مجال التفكير الشمولي، والجدول (4) يبين ذلك.

الجدول (4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول " التفكير

#### الشمولي"

| الأهمية النسبية | الرقم | الفقرات                                                                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوي الممارسة |
|-----------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|
| 1               | 5     | لدى إدارة الشركة معرفة كافية بالخطوة الاستراتيجية للبنك والدور المحدد لإدارته ضمن هذه الخطوة.                     | 3.48            | 1.17              | متوسط          |
| 2               | 2     | تتعامل إدارة الشركة ب بمرونة مع العملاء                                                                           | 3.43            | 1.06              | متوسط          |
| 3               | 6     | تحرص إدارة الشركة على أن يكون الموظف ملماً بتفاصيل العلاقات بين الإدارات المختلفة في الشركة وطرائق التعامل بينها. | 3.41            | 1.14              | متوسط          |
| 4               | 4     | تقوم إدارة الشركة بتغييرات شمولية للحد من مظاهر الروتين                                                           | 3.35            | 1.10              | متوسط          |

|       |      |      |                                                                                  |   |   |
|-------|------|------|----------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| متوسط | 1.14 | 3.28 | يتمتع العاملون في الشركة بفرصة المشاركة<br>بصنع القرارات                         | 3 | 5 |
| متوسط | 1.12 | 3.23 | يوجد وضوح تام لدى الموظفين في الشركة<br>بالاتجاه العام للعمل في المرحلة القادمة. | 7 | 6 |
| متوسط | 1.29 | 3.12 | تتعامل إدارة الشركة بمرونة مع العاملين                                           | 1 | 7 |
| متوسط | 0.86 | 3.33 | التفكير الشمولي                                                                  |   |   |

#### المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

يتضمن الجدول رقم (4) نتائج تحليل البعد الأول وهو بعد التفكير الشمولي والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (7) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (1-7) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق رقم 3) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.33) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة متوسطة وهو إشارة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لمعنى التفكير الشمولي والمشاركة فيه، حيث جاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.17)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة متوسطة الفقرة رقم (2)

بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.06)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (1.29).

#### المجال الثاني: التفكير التجريدي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التفكير التجريدي، والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني التفكير

| الأهمية النسبية | الرقم | الفقرات                                                                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوي الممارسة |
|-----------------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|
| 1               | 10    | تعتمد إدارة الشركة المقاييس الوصفية أثناء تقييم العاملين                                                     | 3.48            | 1.17              | متوسط          |
| 2               | 8     | تستخدم إدارة الشركة أساليب رقابية مختلفة أثناء متابعتها للعمل                                                | 3.43            | 1.12              | متوسط          |
| 3               | 13    | توجد لدى إدارة الشركة تصور واضح لما ينبغي أن يصل إليه العمل في الشركة بعد خمس سنوات                          | 3.35            | 1.11              | متوسط          |
| 4               | 11    | تستخدم إدارة الشركة تقنيات جديدة في حل المشكلات                                                              | 3.34            | 1.14              | متوسط          |
| 5               | 15    | تعطي إدارة الشركة الأولوية دائماً لإنجاز عمله الخطة المحددة ولا يدع فرصة لمشاكل العمل لأن تعطله عن أداء ذلك. | 3.34            | 1.11              | متوسط          |
| 6               | 14    | تستمتع إدارة الشركة باكتشاف مجالات جديدة بحثاً عن أفكار متميزة أو فرص غير عادية.                             | 3.28            | 1.15              | متوسط          |
| 7               | 9     | تستخدم إدارة الشركة النزاهة في تقييم العاملين                                                                | 3.26            | 1.17              | متوسط          |
| 8               | 12    | توجد في الشركة لوائح وقوانين واضحة تحدد المهام المطلوب أداؤها وآليات وطرائق تنفيذها.                         | 3.25            | 1.22              | متوسط          |

|       |      |      |                  |
|-------|------|------|------------------|
| متوسط | 0.86 | 3.34 | التفكير التجريدي |
|-------|------|------|------------------|

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

يتضمن الجدول رقم (5) نتائج تحليل البعد الثاني وهو بعد التفكير التجريدي والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (8) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (158) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق رقم (3)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.34) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة متوسطة وهو إشارة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لمعنى التفكير التجريدي في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية والذي لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب، حيث جاءت الفقرة رقم (10) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.17)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة متوسطة الفقرة رقم (8) بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.12)، في حين جاءت الفقرة رقم (12) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.22).

#### المجال الثالث: التفكير التشخيصي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التفكير التشخيصي، والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث "التفكير

#### التشخيصي"

| الأهمية النسبية | الرقم | الفقرات                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوي الممارسة |
|-----------------|-------|-----------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|
| 1               | 18    | تعتمد إدارة الشركة على أفكارها في رصد طبيعة العملاء | 3.45            | 1.11              | متوسط          |

|       |      |       |                                                                 |    |   |
|-------|------|-------|-----------------------------------------------------------------|----|---|
| متوسط | 1.09 | متوسط | تجري تغيرات تدريجية في خطط العمل لتحقيق أهداف الشركة            | 20 | 2 |
| متوسط | 1.13 | متوسط | تتخذ إدارة الشركة أسلوب العمل التشاركي في صناعة القرار          | 16 | 3 |
| متوسط | 1.17 | متوسط | تبتعد إدارة الشركة عن انحيادية التعامل مع الجميع من في الشركة . | 19 | 4 |
| متوسط | 1.18 | متوسط | تهتم إدارة الشركة في تحقيق أهداف الشركة في كل عمل تمارسه        | 17 | 5 |
| متوسط | 1.15 | متوسط | تتخذ أسلوب العمل التشاركي في صناعة القرار .                     | 21 | 6 |
| متوسط | 0.91 | 3.37  | التفكير التشخيصي                                                |    |   |

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

يتضمن الجدول رقم (6) نتائج تحليل البعد الثالث وهو بعد التفكير التشخيصي والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (6) أسئلة تمثلت في الأسئلة من 16-21) كما جاء في أداة الدراسة الملحق رقم (3) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.37) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة متوسطة وهو إشارة إلى أن إدراك أفراد عينة الدراسة لمعنى التفكير التشخيصي في الشركات لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب، حيث جاءت الفقرة رقم (18) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.11)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة متوسط الفقرة رقم (20) بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.09)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة الفقرة رقم (21) بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.15).

المجال الرابع: التفكير التخطيطي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التفكير التخطيطي، والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع " التفكير التخطيطي "

| الأهمية النسبية | الرقم | الفقرات                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوي الممارسة |
|-----------------|-------|-------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|
| 1               | 23    | تتابع إدارة الشركة حل مشكلات الشركة بنفسها                  | 3.43            | 1.12              | متوسط          |
| 2               | 24    | تشجع إدارة الشركة العاملين على طرح أفكار جديدة غير مألوقة   | 3.36            | 1.15              | متوسط          |
| 3               | 28    | تضع إدارة الشركة خططاً بديلة لاستخدامها عند الحاجة          | 3.35            | 1.13              | متوسط          |
| 4               | 22    | تتابع إدارة الشركة خطط العمل لجميع العاملين                 | 3.34            | 1.09              | متوسط          |
| 5               | 27    | تركز إدارة الشركة على ملائمة الخدمات المتوفرة للعملاء       | 3.33            | 1.08              | متوسط          |
| 6               | 26    | تشجع إدارة الشركة روح المنافسة الشريفة بين العاملين         | 3.31            | 1.18              | متوسط          |
| 7               | 25    | تدعم إدارة الشركة أشكال الاتصال الإداري المتنوع داخل الشركة | 3.26            | 1.13              | متوسط          |
|                 |       | التفكير التخطيطي                                            | 3.34            | 0.89              | متوسط          |

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

يتضمن الجدول رقم (7) نتائج تحليل البعد الرابع وهو بعد التفكير التخطيطي والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (7) أسئلة تمثلت في الأسئلة من 22-28) كما جاء في أداة الدراسة الملحق رقم (3) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.34) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة متوسطة وهو إشارة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لمعنى التفكير التخطيطي في الشركات نتيجة طبيعة العمل التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات اعتماد على الانظمة والتعليمات المعمول بها في الشركة ، حيث جاءت الفقرة رقم (23) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.43) وبانحراف معياري (1.12)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة متوسطة الفقرة رقم (24) بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.15)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة الفقرة رقم (25) بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.13).

## 2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الميزة التنافسية لشركات STC

### الرقمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة التنافسية لشركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها على مستوى الأداة ككل وعلى كل مجال من مجالات الدراسة الآتية (الجودة، والمرونة، وسرعة الاستجابة)، والجدول (8) أدناه يوضح ذلك.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة التنافسية

| الرتبة | الرقم | المجال  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|---------|-----------------|-------------------|---------|
| 1      | 1     | الجودة  | 3.40            | 0.90              | متوسط   |
| 2      | 2     | المرونة | 3.38            | 0.93              | متوسط   |

|       |      |      |                            |   |   |
|-------|------|------|----------------------------|---|---|
| متوسط | 0.97 | 3.36 | سرعة<br>الاستجابة          | 3 | 2 |
| متوسط | 0.91 | 3.38 | مستوى الميزة التنافسية ككل |   |   |

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة الدراسة والأداة ككل، حيث احتل مجال الجودة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.40) ضمن مستوى ممارسة متوسطة، واحتل مجال المرونة المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.38) ضمن مستوى ممارسة متوسط، وجاء مستوى ممارسة سرعة الاستجابة متوسطاً بمتوسط حسابي (3.36).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة، حيث كانت على النحو التالي:

#### المجال الأول: الجودة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الجودة، والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول " الجودة"

| الأهمية النسبية | الرقم | الفقرات                                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الممارسة |
|-----------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|
| 1               | 10    | تعمل الشركة على زيادة استخدام وسائل الدفع الإلكتروني كبطاقات الائتمان، والنقود الإلكترونية. | 3.46            | 1.15              | متوسط          |
| 1               | 8     | توفر الشركة العمالة المؤهلة                                                                 | 3.46            | 1.16              | متوسط          |

|       |      |      |                                                                       |    |    |
|-------|------|------|-----------------------------------------------------------------------|----|----|
| متوسط | 1.15 | 3.45 | تطبق الشركة التقنيات الحديثة<br>الإلكترونية،                          | 11 | 3  |
| متوسط | 1.19 | 3.43 | تهتم الشركة ببحوث التطوير للقطاع<br>الاتصالات                         | 7  | 4  |
| متوسط | 1.12 | 3.42 | تقدم الشركة الخدمة في الوقت المناسب                                   | 2  | 5  |
| متوسط | 1.14 | 3.42 | تتبنى الشركة مفهوم وأسلوب الجودة                                      | 1  | 5  |
| متوسط | 1.15 | 3.41 | يملك الشركة القدرة على التعامل مع<br>متغيرات البيئة المحلية والعالمية | 9  | 7  |
| متوسط | 1.16 | 3.41 | تهتم الشركة بالتدريب المستمر للعاملين                                 | 6  | 7  |
| متوسط | 1.18 | 3.39 | تقدم العاملين خدمات الشركة عة وكفاءة                                  | 3  | 9  |
| متوسط | 1.18 | 3.31 | رقابة الشركة فعالة على كل العمليات<br>المنجزة                         | 5  | 10 |
| متوسط | 1.17 | 3.27 | تخلو الخدمات التي تقدم ه الشركة من<br>العيوب والأخطاء                 | 4  | 11 |
| متوسط | 0.90 |      | الجودة                                                                |    |    |

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

يتضمن الجدول رقم (9) نتائج تحليل البعد الأول وهو بعد الجودة والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (11) سؤالاً تمثلت في الأسئلة من (1-11) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق رقم 3)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.40) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة متوسطة وهو إشارة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لمعنى الجودة كميزة تنافسية تمتاز بها شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية، حيث جاءت الفقرتان رقم (10) و(8) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.46) و بانحراف معياري (1.15) و (1.16)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة متوسطة الفقرة رقم (11)

بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.15)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.17).

### المجال الثاني: المرونة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المرونة والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني المرونة

| الأهمية النسبية | الرقم | الفقرات                                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوي الممارسة |
|-----------------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|
| 1               | 14    | تعمل الشركة على تنمية روح الفريق الواحد على مختلف المستويات                          | 3.45            | 1.15              | متوسط          |
| 2               | 12    | تدرس الشركة خصائص العملاء واتجاهاتهم                                                 | 3.44            | 1.13              | متوسط          |
| 3               | 18    | تقوم الشركة بالتعرف على الخدمات المرغوبة لدى العملاء                                 | 3.43            | 1.14              | متوسط          |
| 4               | 20    | تتبني الشركة استراتيجيات تنافسية مختلفة                                              | 3.41            | 1.18              | متوسط          |
| 5               | 17    | تعمل الشركة على خفض تكلفة التشغيل                                                    | 3.34            | 1.16              | متوسط          |
| 6               | 19    | تقدم الشركة الخدمات المنزلية التي توفر الوقت والجهد على العملاء                      | 3.35            | 1.15              | متوسط          |
| 8               | 21    | ترسخ الشركة بعض المفاهيم المتطورة عند الموظفين كالإبداع، ومواكبة التكنولوجيا الحديثة | 3.34            | 1.17              | متوسط          |

|       |      |      |                                                    |    |    |
|-------|------|------|----------------------------------------------------|----|----|
| متوسط | 1.16 | 3.32 | تقدم الشركة خدمات إضافية لعملاءه<br>وبأسعار منخفضة | 16 | 10 |
| متوسط | 0.93 | 3.38 | المرونة                                            |    |    |

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

يتضمن الجدول رقم (10) نتائج تحليل البعد الثاني وهو بعد المرونة والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (10) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (11-21) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق رقم (3)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.38) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة متوسطة وهو إشارة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لمعنى المرونة في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية، حيث جاءت الفقرة رقم (14) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.48) وبانحراف معياري (1.15)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة متوسطة الفقرة .

#### المجال الثالث: سرعة الاستجابة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال سرعة الاستجابة، والجدول (11) يبين ذلك.

الجدول (11) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث " سرعة

#### الاستجابة "

| الأهمية النسبية | الرقم | الفقرات                                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوي الممارسة |
|-----------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|
| 1               | 28    | تعتمد الشركة مبدأ تطوير الخدمة في هيكل الخدمات المقدمة كضرورة أساسية للأداء المصرفي | 3.40            | 1.19              | متوسط          |

|       |      |      |                                                                                              |    |   |
|-------|------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|
| متوسط | 1.18 | 3.38 | تتميز معاملة العملاء بالود والمحبة عند تقديم الخدمة                                          | 22 | 2 |
| متوسط | 1.20 | 3.38 | طريقة تقديم الخدمة بارعة ومتقنة                                                              | 24 | 2 |
| متوسط | 1.13 | 3.37 | تركز الشركة على استلهاهم حاجات ورغبات العملاء كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات الأداء المصرفي | 26 | 4 |
| متوسط | 1.16 | 3.36 | تسعى الشركة للاستجابة لحاجات ورغبات العملاء باستمرار                                         | 27 | 5 |
| متوسط | 1.12 | 3.36 | تعتمد إدارة الشركة تطوير أساليب العمل وفق رؤية واضحة لتقديم بوقت خدمات قياسي للعملاء         | 25 | 5 |
| متوسط | 1.17 | 3.31 | طرق تقديم الخدمة جذابة وملفتة للنظر                                                          | 23 | 7 |
| متوسط | 0.97 | 3.36 | سرعة الاستجابة                                                                               |    |   |

#### المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

يتضمن الجدول رقم (11) نتائج تحليل البعد الثالث وهو بعد سرعة الاستجابة والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (7) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (22-28) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق رقم 3) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.36) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة متوسطة وهو إشارة إلى أن إدراك أفراد عينة الدراسة لمعنى سرعة الاستجابة في الشركات ، حيث جاءت الفقرة رقم (28) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.40) وبانحراف معياري (1.19)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة متوسط الفقرتان رقم (22) و (24) بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.18) و (1.20)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة الفقرة رقم (23) بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.17).

3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث : هل هنالك أثر ذو دلالة احصائية عند

مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) للتفكير الاستراتيجي على الميزة التنافسية في شركات

STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل الانحدار الخطي لقياس أثر التفكير الاستراتيجي على

الميزة التنافسية في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (12) معامل الانحدار الخطي بين مجالات التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية

| المجال                   | Beta  | T      | R     | R <sup>2</sup> | F        | Sig    |
|--------------------------|-------|--------|-------|----------------|----------|--------|
| التفكير الشمولي          | 0.782 | 26.846 | 0.782 | 0.611          | 720.712  | *0.000 |
| التفكير التجريدي         | 0.875 | 38.668 | 0.875 | 0.765          | 1496.764 | *0.000 |
| التفكير التشخيصي         | 0.873 | 38.434 | 0.873 | 0.763          | 1477.189 | *0.000 |
| 0.873   التفكير التخطيطي | 0.881 | 39.822 | 0.881 | 0.776          | 1585.823 | *0.000 |

يبين الجدول (12) وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a > 0.05$ ) للتفكير

الاستراتيجي على الميزة التنافسية في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية.

4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصورات العاملين نحو مستوى التفكير

الاستراتيجي تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والجدول (13) يوضح

ذلك

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين نحو مستوى

التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

| المتوسطات   |         |          |          |          |           | المتغير  | الفئات    |
|-------------|---------|----------|----------|----------|-----------|----------|-----------|
| الحسابية    | التفكير | التفكير  | التفكير  | التفكير  | الكلي     |          |           |
| والانحرافات | الشمولي | التجريدي | التشخيصي | التخطيطي | المعيارية |          |           |
| م.ح         | 3.28    | 3.30     | 3.32     | 3.30     | 3.30      | الجنس    | ذكر       |
| إ.م         | 0.83    | 0.81     | 0.90     | 0.86     | 0.86      |          |           |
| م.ح         | 3.41    | 3.41     | 3.44     | 3.41     | 3.42      | المؤهل   | أنثى      |
| إ.م         | 0.90    | 0.92     | 0.93     | 0.93     | 0.92      |          |           |
| م.ح         | 3.34    | 3.39     | 3.40     | 3.40     | 3.38      | العلمي   | بكالوريوس |
| إ.م         | 0.90    | 0.90     | 0.97     | 0.94     | 0.95      |          |           |
| م.ح         | 3.30    | 3.23     | 3.29     | 3.18     | 3.25      | أقل من 5 | دراسات    |
| إ.م         | 0.75    | 0.74     | 0.73     | 0.71     | 0.72      |          | عليا      |
| م.ح         | 3.30    | 3.38     | 3.40     | 3.42     | 3.38      |          |           |

|      |      |      |      |      |     |         |                 |
|------|------|------|------|------|-----|---------|-----------------|
| 0.91 | 0.91 | 0.94 | 0.89 | 0.88 | إ.م |         | سنوات<br>الخبرة |
| 3.30 | 3.22 | 3.31 | 3.31 | 3.36 | م.ح | بين 5 - |                 |
| 0.88 | 0.88 | 0.93 | 0.84 | 0.85 | إ.م | 10      |                 |
| 3.34 | 3.34 | 3.38 | 3.30 | 3.33 | م.ح | أكثر من |                 |
| 0.81 | 0.81 | 0.80 | 0.81 | 0.85 | إ.م | 10      |                 |

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

يبين الجدول (13) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في تصورات العاملين نحو مستوى التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخراج تحليل التباين الأحادي على المجالات كما في الجدول (14).

الجدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للمتغيرات الشخصية في

تصورات المبحوثين لمستوى التفكير الاستراتيجي

| المتغير       | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (F) | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| الجنس         | بين المجموعات  | 1.370          | 1            | 1.370          | 1.734    | 0.18          |
|               | داخل المجموعات | 362.677        | 459          | 0.790          |          |               |
| المؤهل العلمي | بين المجموعات  | 4.620          | 1            | 4.620          | 5.900    | *0.01         |
|               | داخل المجموعات | 359.427        | 459          | 0.783          |          |               |
| سنوات الخبرة  | بين المجموعات  | 3.433          | 2            | 1.717          | 2.180    | 0.11          |
|               | داخل المجموعات | 360.614        | 458          | 0.787          |          |               |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي\*\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) يتبين من

الجدول (15) ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لمستوى التفكير الاستراتيجي في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية تعزى لأثر متغير الجنس.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لمستوى التفكير الاستراتيجي في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات والأداة ككل، وجاءت الفروق لصالح ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لمستوى التفكير الاستراتيجي في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

#### 5.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تصورات العاملين نحو مستوى الميزة

التنافسية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم استخراج

اختبار تحليل التباين الثلاثي لمعرفة أن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة

الدراسة لمستوى الميزة التنافسية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)، والجدول (16)

يوضح ذلك:

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة

لمستوى الميزة التنافسية

| المتوسطات |                |         |        |                                | المتغير     | الفئات        |
|-----------|----------------|---------|--------|--------------------------------|-------------|---------------|
| المتغير   | سرعة الاستجابة | المرونة | الجودة | الحسابية والانحرافات المعيارية |             |               |
|           |                |         |        |                                |             |               |
| 3.32      | 3.30           | 3.31    | 3.34   | م.ح                            | ذكر         | الجنس         |
| 0.89      | 0.94           | 0.91    | 0.88   | إ.م                            |             |               |
| 3.49      | 3.47           | 3.50    | 3.51   | م.ح                            | أنثي        |               |
| 0.94      | 1.00           | 0.96    | 0.93   | إ.م                            |             |               |
| 3.43      | 3.43           | 3.43    | 3.44   | م.ح                            | بكالوريوس   | المؤهل العلمي |
| 0.96      | 1.02           | 0.97    | 0.95   | إ.م                            |             |               |
| 3.27      | 3.21           | 3.28    | 3.31   | م.ح                            | دراسات عليا |               |
| 0.77      | 0.82           | 0.81    | 0.76   | إ.م                            |             |               |
| 3.42      | 3.41           | 3.42    | 3.42   | م.ح                            | أقل من 5    | سنوات الخبرة  |
| 0.92      | 0.98           | 0.94    | 0.91   | إ.م                            |             |               |
| 3.31      | 3.26           | 3.32    | 3.34   | م.ح                            | بين 5 – 10  |               |
| 0.92      | 0.99           | 0.95    | 0.90   | إ.م                            |             |               |
| 3.43      | 3.43           | 3.38    | 3.48   | م.ح                            | أكثر من 10  |               |
| 0.85      | 0.88           | 0.85    | 0.88   | إ.م                            |             |               |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (15) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى الميزة التنافسية لدى شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في المجالات وفي الأداة ككل. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما في الجدول (16):

الجدول (16) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للمتغيرات الشخصية في

تصورات المبحوثين لمستوى الميزة التنافسية

| المتغير       | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (F) | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| الجنس         | بين المجموعات  | 3.253          | 1            | 3.253          | 3.928    | *0.04         |
|               | داخل المجموعات | 430.593        | 459          | 0.828          |          |               |
| المؤهل العلمي | بين المجموعات  | 2.681          | 1            | 2.681          | 3.232    | 0.07          |
|               | داخل المجموعات | 380.716        | 459          | 0.829          |          |               |
| سنوات الخبرة  | بين المجموعات  | 1.305          | 2            | 0.653          | 0.782    | 0.45          |
|               | داخل المجموعات | 382.091        | 458          | 0.834          |          |               |

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي \* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) يتبين

من الجدول (16) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لتصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى الميزة التنافسية لدى شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير الجنس، وجاءت الفروق لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لتصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى الميزة التنافسية لدى شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لتصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى الميزة التنافسية لدى شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

#### 6.4 اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار الفرضية الرئيسية: " لا يوجد أثر دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للتفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية".

تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من انه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة وذلك بالاعتماد على اختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذا الاختبار ، مع العلم انه من الضروري عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح لا بد أن تكون من (0.05) وبحساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول (18) كالآتي:

الجدول (17) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

| البعد            | التباين المسموح | معامل تضخم التباين (VIF) |
|------------------|-----------------|--------------------------|
| التفكير الشمولي  | 0.20            | 4.874                    |
| التفكير التجريدي | 0.13            | 7.393                    |
| التفكير التشخيصي | 1.52            | 6.585                    |
| التفكير التخطيطي | 1.62            | 6.187                    |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يظهر من الجدول (17) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين لجميع المتغيرات المستقلة أقل من (10) تراوحت بين (4.874 – 7.393) بينما كانت قيم اختبار معامل التباين المسموح (Tolerance) لجميع المتغيرات المستقلة أكبر من (0.05) حيث تراوحت بين (0.013 - 1.62)، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، وهذا يعزز من إمكانية استخدامها جميعاً في النموذج.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية، وفيما يلي عرض النتائج:

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .881 <sup>a</sup> | .776     | .775              | .422                       |

a. Predictors: (Constant), Competitive

ANOVA<sup>b</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F        | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|----------|-------------------|
| 1     | Regression | 282.330        | 1   | 282.330     | 1585.823 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 81.717         | 459 | .178        |          |                   |
|       | Total      | 364.047        | 460 |             |          |                   |

a. Predictors: (Constant), Competitive

b. Dependent Variable: altaf keer alestratejy

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                  | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                  | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | Constant)(       | 2.943                       | 0.279      |                           | 10.565 | .000 |
|       | التفكير الشمولي  | 0.231-                      | 0.076      | -.205                     | 3.025- | .003 |
|       | التفكير التجريدي | 0.098                       | 0.071      | -.108                     | 1.378- | .169 |
|       | التفكير التشخيصي | 0.18                        | 0.090      | .015                      | 0.200  | .842 |

|                     |       |        |      |       |      |
|---------------------|-------|--------|------|-------|------|
| التفكير<br>التخطيطي | 0.288 | .0.061 | .286 | 4.699 | .000 |
|---------------------|-------|--------|------|-------|------|

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

يظهر من النتائج السابقة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لمجالات التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.881) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (0.776) وان قيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square) (0.775) وهي قيم دالة إحصائياً تفسر قدرة مجالات التفكير الاستراتيجي في التأثير على الميزة التنافسية بمعنى أن مجالات التفكير الاستراتيجي تفسر ما قيمته (0.881) من التغير الحاصل في الميزة التنافسية، وبلغت قيمة الاختبار (f) (1585.823) بدلالة إحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهي تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة في التأثير على المتغير التابع، مما سبق تقبل الفرضية بالصيغة المثبتة.

وفيما يلي النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للتفكير الشمولي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق تحليل الانحدار الأحادي لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، جدول (18) يوضح ذلك:

الجدول (18): نتائج تطبيق الانحدار الأحادي لدراسة أثر التفكير الشمولي على الميزة

التنافسية

| المجال          | Beta  | T      | R     | R <sup>2</sup> | F       | Sig.   |
|-----------------|-------|--------|-------|----------------|---------|--------|
| التفكير الشمولي | 0.782 | 26.846 | 0.782 | 0.611          | 720.712 | *0.000 |

يظهر من جدول (18) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين التفكير الشمولي والميزة التنافسية حيث كانت قيمة (F) دالة إحصائياً، من خلال ما سبق يتم رفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للتفكير الشمولي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للتفكير التجريدي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق تحليل الانحدار الأحادي لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، جدول (19) يوضح ذلك:

الجدول (19): نتائج تطبيق الانحدار الأحادي لدراسة أثر التفكير التجريدي على الميزة

#### التنافسية

| المجال           | Beta  | T      | R     | R <sup>2</sup> | F        | Sig.   |
|------------------|-------|--------|-------|----------------|----------|--------|
| التفكير التجريدي | 0.875 | 38.668 | 0.875 | 0.765          | 1496.764 | *0.000 |

يظهر من جدول (20) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين التفكير التجريدي والميزة التنافسية حيث كانت قيمة (F) دالة إحصائياً، من خلال ما سبق يتم رفض الفرضية العدمية حيث يوجد أثر دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للتفكير التجريدي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للتفكير التشخيصي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق تحليل الانحدار الأحادي لدراسة أثر المتغير المستقل

على المتغير التابع، جدول (20) يوضح ذلك:

الجدول (20): نتائج تطبيق الانحدار الأحادي لدراسة أثر التفكير التشخيصي على الميزة

#### التنافسية

| المجال           | Beta  | T      | R     | R <sup>2</sup> | F        | Sig.   |
|------------------|-------|--------|-------|----------------|----------|--------|
| التفكير التشخيصي | 0.873 | 38.434 | 0.873 | 0.763          | 1477.189 | *0.000 |

يظهر من جدول (20) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha = 0.05$ ) بين التفكير التشخيصي والميزة التنافسية حيث كانت قيمة (F) دالة إحصائية، من خلال

ما سبق يتم قبول الفرضية العدمية حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha = 0.05$ ) للتفكير التشخيصي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية

السعودية

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha = 0.05$ ) للتفكير التخطيطي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات STC الرقمية بالمملكة

العربية السعودية

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق تحليل الانحدار الأحادي لدراسة أثر المتغير المستقل

على المتغير التابع، جدول (21) يوضح ذلك:

الجدول (21): نتائج تطبيق الانحدار الأحادي لدراسة أثر التفكير التخطيطي على الميزة

#### التنافسية

| المجال           | Beta  | T      | R     | R <sup>2</sup> | F        | Sig.   |
|------------------|-------|--------|-------|----------------|----------|--------|
| التفكير التخطيطي | 0.881 | 39.822 | 0.881 | 0.776          | 1585.823 | *0.000 |

يظهر من جدول (21) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

بين التفكير التخطيطي والميزة التنافسية حيث كانت قيمة (F) دالة إحصائياً، من خلال ما سبق يتم رفض

الفرضية العدمية حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للتفكير

التخطيطي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية

## الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

### 1.5 مناقشة النتائج:

توصلت الدراسة من خلال تحليل النتائج إلى ما يأتي:

- بينت النتائج أن مستوى التفكير الاستراتيجي لدى شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة. وتعزى النتيجة إلى التغيير السريع والذي قد يؤدي إلى الفشل أو اضعاف المنظمات على الاستمرار في تطبيقه لعدم القدرة على المواكبة لما هو جديد، حيث أن تبني التفكير الاستراتيجي مكلف مادياً وفكرياً. بالإضافة لذلك أن التركيز على المشكلات والقضايا اليومية والمتراكمة والمتعلقة بالاحتياجات الأساسية لعموم الموظفين قد يجعل النظر للتفكير الاستراتيجي على أنه ترف فكري وليس ضرورة ملحة، كذلك قد تعزى إلى عدم استقرار القيادات والكوادر المتخصصة وفقدان الأمن الوظيفي الناجم عن تهديدات التخصص والتقاعد المبكر قد يصرف البعض عن التفكير للمستقبل الذي لن يعيشوه في بنوكهم، لذلك لا تزال الكثير من الشركات ومن القيادات لا تفرق بين التخطيط البعيد المدى والتخطيط الاستراتيجي الذي يعقب التفكير الاستراتيجي فتخلط بينهما ظناً منها إنها تعتمد على وليست كذلك. وهذا ما أكدته نتائج دراسة روشي (Rosche, 2013) التي بينت أن هناك فروقا في قدرة القيادات الإدارية في المنظمات الخاصة والعامة على ممارسة التفكير الاستراتيجي، بالإضافة إلى صعوبة تحديد وقياس أنماط التفكير الاستراتيجي في شخصية كل فرد من أفراد المنظمة اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة المعيني (2015) التي أظهرت نتائجها أن مستوى التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء مجالس العمداء بشكل عام كان متوسط، كما اتفقت مع نتيجة دراسة الخرينج (2015) التي توصلت إلى أن مستوى تبني أنماط التفكير الاستراتيجي كان متوسطاً، كما اتفقت مع دراسة السخني (2018) التي بينت أن هناك مستوى متوسط من التفكير الاستراتيجي في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظر العاملين واختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة الشديفات

والجراحشة (2005) التي بينت أن هناك انخفاضاً في مستوى التفكير الإستراتيجي بجميع أنماطه لدى القيادات الإدارية في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية. كما اختلفت مع نتيجة دراسة العشي (2013) التي توصلت إلى أن عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تتوفر بنسبة كبيرة.

■ بينت النتائج أن مستوى التفكير الشمولي شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة، وهو إشارة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لمعنى التفكير الشمولي والمشاركة فيه. ذلك بأن عينة الدراسة لا ينحصر تفكيرها في فهم العلاقة المباشرة بين المؤثر والمتأثر بل يركز على فهم العلاقات المتداخلة والمركبة للأنظمة والمنظومات، وفهم النظام البيئي للأعمال الخارجية التي تعمل الشركات ضمنه، وفهم كافة النشاطات الداخلية وربطها مع الظروف الخارجية، وهذا من خلال التفكير الشمولي، حينها سيتم التعرف على السبب الحقيقي لأية مشكلة إذا تعددت أسبابها، وبالتالي القدرة على تخطي أو احتواء المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الشركات التجارية.

■ بينت النتائج أن مستوى التفكير التجريدي شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة، وهو إشارة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لمعنى التفكير التجريدي في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية والذي لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب.

■ بينت النتائج أن مستوى التفكير التشخيصي لدى شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة، وهو إشارة إلى أن إدراك أفراد عينة الدراسة لمعنى التفكير التشخيصي في الشركات لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب. ويفسر ذلك بأن عينة الدراسة تمتلك القدرة على الاستشراف والرؤية المستقبلية، وهذا ما يمكنها من قراءة المستقبل والتنبؤ بالفرص والمخاطر التي تؤثر على عمل الشركات.

■ بينت النتائج أن مستوى التفكير التخطيطي لدى شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة، وهو إشارة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لمعنى التفكير التخطيطي في الشركات نتيجة طبيعة العمل التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات اعتماداً على

الانظمة والتعليمات المعمول بها في الشركة . بينت النتائج أن مستوى الميزة التنافسية لشركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة. إذ تعتبر الميزة التنافسية ثروة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعلمي، فأكاديمياً لم يعد ينظر للإدارة كهم داخلي أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد إستراتيجي ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق والتميز المستمر للمؤسسة على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم ، وعملياً يحرص المسئولون على العمل المستمر لتحليل واكتشاف والمحافظة والاستثمار في الميزة التنافسية لشركات الاتصالات . واتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة حمود (2017) التي أظهرت نتائجها أن هناك مستوى متوسط من الاهتمام بتحقيق الميزة التنافسية في شركة أدوية الحكمة في المملكة العربية السعودية، كما اتفقت مع دراسة المري (2017) التي بينت أن مستوى الميزة التنافسية لدى شركات النفط الكويتية كان متوسطاً من وجهة نظر العاملين فيها.

■ بينت النتائج أن مستوى الجودة في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة، وهو إشارة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لمعنى الجودة كميزة تنافسية تمتاز بها شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية حيث تسعى شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية توفير خدمات عالية الجودة يزيد من قيمتها لدى عملاء الشركة ، وهذا المفهوم المدعم للقيمة يسمح للبنوك بفرض سعر مرتفع لخدماتها، كما أن الخدمات عالية الجودة لا تسمح فقط بفرض أسعار عالية لخدمات الشركة ، ولكن يؤدي إلى خفض التكلفة ، وهذا ما يعزز من خلق ميزة تنافسية لخدمات الشركات.

■ بينت النتائج أن مستوى المرونة في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة، وهو إشارة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لمعنى المرونة في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية. وقد يعزى السبب إلى ما أفرزته الأزمة المالية العالمية من تأثيرات سلبية، مما أدى إلى وجود الإرباك والتردد في عملية استخدام استراتيجية الاستقرار بشكلٍ توفر قدرات تنافسية لدى الشركات التجارية بالإضافة إلى تدني المفهوم المعاصر

لتطبيق استراتيجية الاستقرار لدى مديري وموظفي شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية، مما يؤكد نتيجة هذه الدراسة التي أشارت إلى مستوى متوسط.

- بينت النتائج أن مستوى سرعة الاستجابة في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة، وهو إشارة إلى أن إدراك أفراد عينة الدراسة لمعنى سرعة الاستجابة في الشركات. إذ إن تحسين الجودة يجب أن يتماشى مع تحقيق رغبات وأذواق العميل، كتطوير خدمات جديدة تتميز عن الخدمات الموجودة في السوق، كما يبرز لنا عامل آخر وهو وقت وزمن الاستجابة لحاجات العميل، وهو الوقت المستغرق بالنسبة للخدمة حتى آدائها.
- توصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي على الميزة التنافسية في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية

- بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الشمولي، والتجريدي، والتشخيصي، والتخطيطي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية. وتعزى النتيجة إلى اهتمام الشركات التجارية بتوفير البيئة الإبداعية التي تساعد على خلق مناخ جيد للتعامل مع المخاطر، وكون الإبداع مبني في الأساس على عملية اكتشاف المشكلات والوعي بمواطن الضعف والقصور والبحث عن الحلول، والسعي للحصول على أفكار جديدة لتطوير العمل من مصادر متعددة، بالإضافة إلى تقديم أفكار غير مألوفة لحل المشكلات. مما يشير إلى تبني شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية للتفكير الاستراتيجي بهدف تحقيق الميزة التنافسية، فضلاً عن إشارة إجابات أفراد العينة إلى تميز شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية من خلال التوسع في تقديم خدمات مصرفية جديدة لتلبية حاجات العملاء باستمرار.

- بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفكير الاستراتيجي في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية تعزى لأثر متغير الجنس. وقد تعزى إلى قيام مديري الشركات والعاملين فيها لممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي وفقاً لروح تعليمات الشركة. اتفقت النتيجة مع دراسة المعيني (2015) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس على جميع أبعاد التفكير الاستراتيجي (التخطيط، والقيادة الاستراتيجية، والتقييم، والإبداع والتجديد). واختلفت مع نتيجة دراسة عساف (2014) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية

في الدرجة الكلية لآراء أفراد العينة حول واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الذكور في الدرجة الكلية للاستبانة.

■ بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفكير الاستراتيجي في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وجاءت الفروق لصالح ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. وربما يعود السبب إلى دور التأهيل العلمي وما يتضمنه من معلومات يمكن أن تثرى هذا المشوار الإداري لمديري الشركات اللذين يحملون مؤهل بكالوريوس. حيث إنهم أكثر إدراكاً في تعاملهم مع المشكلات الإدارية وفهمها، وفي تعاملهم مع الموضوعات المألوفة منها وغير المألوفة، وكذلك في تصورهم لمستقبل الشركة الذي تعملون فيه. اختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة الشديفات والحراشة (2005) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

■ بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفكير الاستراتيجي في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. يعود السبب إلى خضوع مديري الشركات إلى دورات تدريبية تعمل على تهيئتهم وتأهيلهم لممارسة العمل الإداري، الأمر الذي يجعلهم أكثر خبرة في ممارسة أعمالهم بطريقة روتينية دون أن يشعروا بحاجتهم إلى امتلاك أنماط التفكير الاستراتيجي. اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة الشديفات والحراشة (2005) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير الخبرة في مجال الإدارة.

■ بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى الميزة التنافسية لدى شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير الجنس، وجاءت الفروق لصالح الإناث. أي أن أفراد العينة الإناث لديهم وجهات نظر تختلف ووجهات نظر الذكور حول تحقيق الميزة التنافسية في الشركات التجارية.

- بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى الميزة التنافسية شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين في الشركات التجارية يخضعون لدورات تدريبية بشكل مستمر من قبل إدارة الشركة بصرف النظر عن مؤهلهم العلمي، لذلك يتبين أن وجهة نظرهم نحو الميزة التنافسية واحدة.
- بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى الميزة التنافسية لدى شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. بمعنى أن العاملين في الشركات قد أشاروا لعدم وجود فروق لتصوراتهم في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات التجارية.

## 2.5 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية توصي الدراسة بما يأتي:

- بينت النتائج أن مستوى التفكير الاستراتيجي لدى شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة، لذا يوصي الباحث بتبني نمط التفكير الاستراتيجي لما لها أثر ينعكس ايجابا على زيادة الميزة التنافسية لشركات الاتصالات .
- توصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي على الميزة التنافسية في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية ، لذا يوصي الباحث بتطوير أساليب التفكير الاستراتيجي لغرض تحسين الميزة التنافسية في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية ، من خلال عقد الدورات التدريبية لمديري الشركات.
- بينت النتائج أن مستوى التفكير الاستراتيجي لدى شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة، لذا يوصي الباحث بتطوير الوعي الإداري بأهمية التفكير الاستراتيجي لدى المدراء ليكونوا أكثر استعداداً لمواجهة السيناريوهات غير

المتوقعة وتصبح لديهم القدرة على التصور والتكيف بسرعة مع التغيرات المفاجئة، لتحقيق كل ما هو جديد ولتنمية مواردها الداخلية التي تمكنهم من معالجة المشكلات مستقبلاً.

- بينت النتائج أن مستوى الميزة التنافسية لشركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة في مجالات الجودة، والمرونة، وسرعة الاستجابة)، لذا يوصي الباحث توفير متطلبات تطبيق التفكير الاستراتيجي والتغلب على معوقات وصعوبات تطبيقه، وزيادة الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي لما له من دور بارز في تعزيز الميزة التنافسية عند تبني المنهج الاستراتيجي في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية وإعطاء التفكير الاستراتيجي وقته الكافي عند إعداد الخطط الاستراتيجية.
- إجراء دراسة حول أثر الابداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركات STC الرقمية بالمملكة العربية السعودية .

## **Abstract:**

This study aimed to analyse the impact of strategic thinking on achieving a competitive advantage at STC Digital in the Kingdom of Saudi Arabia. The focus was on four dimensions of strategic thinking: future vision, holistic perspective, systemic thinking, and smart opportunities, as these are considered crucial in guiding the company towards achieving a sustainable competitive advantage in the fast-paced telecommunications sector.

The researcher used a descriptive-analytical approach and collected data from a sample of 461 employees at STC through an electronic questionnaire specifically designed for this study. The data were analysed using various statistical methods, including descriptive analysis and regression analysis, to measure the relationship between the dimensions of strategic thinking and competitive advantage.

The study's results showed a statistically significant positive impact between strategic thinking and achieving competitive advantage at STC Digital. It was found that systemic thinking and smart opportunities were the most influential dimensions in achieving a competitive advantage, indicating that companies adopting such thinking are better able to adapt to technological changes and exploit emerging opportunities in the market.

The study recommends enhancing strategic thinking capabilities within STC Digital by developing managerial leadership skills, embracing innovation, and maximising the potential of opportunities available in the digital work environment. Additionally, it suggests enhancing the flexibility of the company's organisational structures to adapt to future changes and investing in the development of information systems and data to support strategic decision-making.

**Keywords:** Strategic thinking, competitive advantage, STC

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. أبو درويش، نسرين جمال سند، الخصاونة، محمد منصور فواز، و الكساسبة، محمد مفضي عثمان. (2020). أثر إدارة المواهب في الميزة التنافسية: الدور الوسيط للحوسبة السحابية في القطاع الصحي الخاص في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1218044>
2. أبو زيد محمد (2014). العلاقة السببية بين الأسبقيات التنافسية وإستراتيجية سلسلة التوريد وأثرهما في الأداء المؤسسي : (دراسة تطبيقية)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10 (4) 624-644
3. بلعلی، نسیمه (2014) المنظمات المتعلمة : توظيف للذكاء والمعارف، مجلة دراسات إقتصادية (1) 169-192.
4. البيتاني، أميرة والعيسى، مصطفى (2013). مدى تطبيق شركة البريد السريع (DHL) لأبعاد جودة الخدمة لتحقيق رضا الزبون باعتماد أسبقية وقت التسليم دراسة استطلاعية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 19 (73) 211-236
5. الجباس، سالم صباح محمد، و السرحان، هایل فلاح مقداد. (2021). أثر التفكير الاستراتيجي على الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
6. الجحدلی، ماهر جابر عبدالرحيم. (2020). أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في الشركة السعودية للكهرباء فرعى ثول ورابع. مجلة كلية التربية، مج20، ع2، 191 - 219. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1066077>
7. الحجاج، علي عيسى كايد، و العمري، محمد أبو يمن. (2020). أثر رأس المال الفكري على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التقليدية الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث -

سلسلة البحوث الإدارية، مج4، ع1 ، 281 - 326. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/109202>

8. الحسني، عبدالله بن حمود بن محمد، و الخشالي، شاكِر جار الله محمود. (2022). أثر التفكير

الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

9. الحياصات، زيد باسم علي، و السرحان، عطا الله فهد. (2020). أثر استراتيجية إدارة المواهب في

تحقيق الميزة التنافسية: الدور المعدل لإدارة الإبداع (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل

البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1094189>

10. الخفاجي، نعمة (2010) الإدارة الاستراتيجية - المداخل والمفاهيم والعمليات (2) عمان: دار

الثقافة للنشر والتوزيع.

11. خليل، ليلى والنوري ولاء (2014). الأسبقيات التنافسية للخدمات السياحية دراسة استطلاعية

الآراء عينة من العاملين في شركات مختارة للحج والعمرة في مدينة الموصل، تنمية الرافدين، 36

(115) ، 88 – 106

12. الدوري، زكريا وصالح، احمد (2009) الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال

قراءات وبحوث، (ط1)، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

13. رزوقي، رعد ومحمد نبيل (2016). التفكير وأنماطه 5 بيروت: دار الكتب العلمية.

14. السكارنة، بلال (2015). التخطيط الإستراتيجي، (ط1) عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع

والطباعة

15. سي حايك شيراز واليمين فالتة ويحيواوي، مفيدة (2019). دور إعادة هندسة العمليات في اكتساب

الأسبقيات التنافسية دراسة حالة مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة، المجلة العالمية

للاقتصاد والأعمال ، 6 (1) ، 131 – 149

16. الشعباني، صالح (2010) دور معلومات نظام إدارة التكلفة المتكاملة في دعم الأسبقيات التنافسية داخل الشركات وإعادة رسم خارطة الأداء والربحية مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، 3 (5) ، 240 - 260
17. شلوف، سماح أنور، وبرهم، بلال يوسف (2021). أثر التفكير الاستراتيجي على تطوير رأس المال البشري في المؤسسات الرياضية المحترفة في الأردن. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث سلسلة البحوث الإدارية، 6(2)، 401-434.
18. الشيباوي، حامد والجبوري، حسين (2015) دور إدارة الإمداد في تحقيق الأسبقيات التنافسية دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي معمل أسمنت السماوة مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، 17 (3) ، 30 – 43
19. الطائي، رعد ومهدي احمد (2015). اثر الاسبقيات التنافسية في الاداء المنظمي بحث تطبيقي في دائرة مدينة الطب، مجلة الإدارة والاقتصاد، 38 (103)، 68-83
20. الطيب، عصام (2006). أساليب التفكير نظريات ودراسات وبحوث معاصرة، (ط1)، القاهرة: عالم الكتب.
21. الطيطي، خضر (2012). الادارة الاستراتيجية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
22. الظاهر ، نعيم (2009). الإدارة الإستراتيجية المفهوم الأهمية التحديات (1)، عمان: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
23. ظيونس، طارق (2012) الفكر الاستراتيجي للقادة :دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية (ط 3) ، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
24. العامري، عبده وقصير، حنان (2017) علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي لمدراء الإدارة الوسطى - دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية في العاصمة اليمنية صنعاء ، مجلة الدراسات الاجتماعية ، 23 (3) ، 53 – 74
25. عبد الله، عمار (2017). التفكير الاستراتيجي و أثره على دورة حياة المنظمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

26. العجايب، آمنة طشحيل ونان، و النجار، فايز جمعة صالح. (2021). أثر التفكير الاستراتيجي في

التميز المنظمي: الدور الوسيط للاستشراف الاستراتيجي في المنظمات الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

27. العشي، نهال (2013). أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية

العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.

28. علي، محمد بخاري حسن. (2022). أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة

تطبيقية على الشركة التشادية للمقاولات والبناء وشركة المناع للتجارة والاستثمار بأنجمينا خلال

الفترة "2011-2017 م". مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية،

مج36، ع36، 1059 - 1084. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1329738>

29. عميش، سميرة، وناصر، سمية (2020). التفكير الاستراتيجي وتأثيره على إدارة أزمات المؤسسات

دراسة حالة عينة من المؤسسات الجامعية الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم

نجارية، 13(3)، 915-929.

30. عواد، فتحي (2012). إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، (ط1)، عمان: دار

صفاء للنشر والتوزيع.

31. القضاة، علاء قاسم مصطفى، و الجوازنة، بهجت عيد. (2021). أثر التفكير الاستراتيجي في

تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة: بنك الاسكان للتجارة والتمويل (رسالة ماجستير غير

منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

32. القضاة، علاء قاسم مصطفى، و الجوازنة، بهجت عيد. (2021). أثر التفكير الاستراتيجي في

تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة: بنك الاسكان للتجارة والتمويل (رسالة ماجستير غير

منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

33. قطامين، نايفة (2008). تنمية الإبداع والتفكير الابداعي في المؤسسات التربوية (1) عمان: دار  
الراية للنشر والتوزيع.

34. مباركي، فتحي (2015). دور إدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة - دراسة حالة مركز  
البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر البرناوي) CRSTRA"، رسالة ماجستير غير منشورة  
جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر .

35. مثنائي، بلال احمد، القضية، نضال فواز، وديابات، خالد محمد (2021). دور التفكير الاستراتيجي  
ادارة الأزمات في شركة كهرباء محافظة أربد بالأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات  
الاقتصادية والإدارية، 29(2)، 261-290.

36. مثنائي، بلال احمد، القضية، نضال فواز، وديابات، خالد محمد (2021). دور التفكير الاستراتيجي  
ادارة الأزمات في شركة كهرباء محافظة أربد بالأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات  
الاقتصادية والإدارية، 29(2)، 261-290.

37. المربع، صالح (2015) معوقات التفكير الاستراتيجي، مجلة الأمن والحياة، (400)، 7570  
38. المعايطه، أسيل يحيى، و المخادمة، أحمد عبدالرحمن كريم. (2023). أثر إدارة المخاطر التشغيلية  
في دعم الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في الأردن (رسالة ماجستير  
غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة

39. مفتاح، مريم (2017) دور رأس المال البشري في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة حالة الشركة  
40. النشحي، مراد محمد، و الغشحي، منى صالح. (2020). أثر أداء العاملين في تحقق الميزة التنافسية:  
دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالعاصمة صنعاء. مجلة الدراسات الاجتماعية، 26،  
ع1 ، 81 - 108. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1059948>

41. النعيمي، صلاح (2008) المدير القائد والمفكر الاستراتيجي: فن ومهارات التفاعل مع الآخرين (ط  
1) عمان: اثراء للنشر والتوزيع.

42. ووتون، سيمون، وهورن تيري (2013). التفكير الاستراتيجي: منهج مكون من تسع خطوات لوضع  
الاستراتيجية، ترجمة علا أحمد اصلاح (ط 1) القاهرة: مجموعة النيل العربية.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Ahmad, S., & Schroeder, R. (2013). Dimensions Of Competitive Priorities: Are They Clear, Communicated, And Consistent, The Journal of Applied Business Research, 18(1), 77-86.
2. Al-Qatamin A., & Esam, A. (2018). Effect of Strategic Thinking Skills on Dimensions of Competitive Advantage: Empirical Evidence from Jordan, International Journal of Business and Management, 13(5), 127-136.
3. Awwad, A., Al Khattab, A., Anchor, J. (2013). Competitive Priorities and Competitive Advantage in Jordanian Manufacturing, Journal of Service Science and Management, 6(1), 67-79.
4. Betz, F. (2016). Strategic thinking: A comprehensive Guide, (1<sup>a</sup> Ed), Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
5. Guimarães, M. (2014). Competitive Priorities and Innovation in SMES: A Brazil Multi-Case Study. Journal of Technology Management and Innovation, 9(3), 34-50.
6. Harrison, R. (2013). Strategic Thinking in 3D: A Guide for National Security, Foreign Policy, and Business Professionals. (1st Ed), Washington: Potomac Books, Inc.
7. Muisyo, Qin, Ho&Julius (2021). The effect of green HRM practices on green competitive advantage of manufacturing firms. Machakos University, Machakos, Kenya, Vol. 33 No. 1, pp. 22-40, DOI 10.1108/JMTM
8. Naqshbandi, M., & Idris, F. (2012). Competitive priorities in Malaysian service industry. Business Strategy Series, 13(6), 263-273.
9. Reid, D., & Sanders, R. (2011), Operations Management, (4th ed), Financial times, Prentice Hall, U.K.

10. Russell, S., & Millar, H. (2014). Competitive priorities of manufacturing firms in the Caribbean. *Journal of Business and Management*, 16(10), 72-82.
11. Salamzadeh, Y., Bidaki, V. Z., & Vahidi, T. (2018). Strategic thinking and organizational success: Perceptions from management graduates and students. *Global Business & Management Research*, 10(4).
12. Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, (2d edition). New York: Doubleday.
13. Srivastava, S., & D'Souza, D. (2020). An empirical examination of the relationship between managerial strategic thinking and absorptive capacity of the organization. *Journal of Strategy and Management*, 13(1), 51-71.
14. Srivastava, S., Sultan, A., & Chashti, N. (2017). Influence of Innovation Competence on Firm Level Competitiveness: an Exploratory Study. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1), 63-75.
15. Strand, R. (2014). Strategic Leadership of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 123(4), 687-706.
16. Tavakoli, I., & Lawton, J. (2005). Strategic Thinking and Knowledge Management. *Handbook of business strategy*, 6(1), 155-160.
17. Techarattanased, N. (2016). Influences of Market Orientation and Supply Chain Management on Competitive Capability in Case of Automotive Parts Industry, *International Journal of Economics and Management Engineering*, 10(3), 1-13.
18. Yeung, J., Selen, W., Sum, C., & Huo, B. (2006). Linking financial performance to strategic orientation and operational priorities: an empirical study of thirdparty logistics providers. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 36(3), 210-230.

19. Zhao, Q., Tsai, P. H., & Wang, J. L. (2019). Improving financial service innovation strategies for enhancing china's banking industry competitive advantage during the fintech revolution: A Hybrid MCDM model. *Sustainability*, 11(5), 1419

الملاحق

## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية:

### دراسة تطبيقية على شركة STC الرقمية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم

بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

## أولاً، البيانات الشخصية

- 1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ من 25 سنة فأقل ☐ من 25 إلى أقل من 35 سنة ☐ من 35 إلى أقل من 45 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر
- 3- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 سنوات فأكثر
- 4- الدرجة العلمية ☐ دراسات عليا ☐ بكالوريوس

☐

## ثانياً محاور الامتبيان

✍️ المحور الأول: محور التفكير الاستراتيجي ، ضع إشارة (✓) في المربع

المناسب لاختيارك :

| أوافق بشدة       |  |  |  |  | أوافق                                                                                                             | محايد | معارض | معارض بشدة |
|------------------|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|------------|
| التفكير الشمولي  |  |  |  |  |                                                                                                                   |       |       |            |
|                  |  |  |  |  | لدى إدارة الشركة معرفة كافية بالخطـة الاستراتيجية للبنك والدور المحدد لإدارته ضمن هذه الخطـة.                     |       |       |            |
|                  |  |  |  |  | تتعامل إدارة الشركة بـ بمرونة مع العملاء                                                                          |       |       |            |
|                  |  |  |  |  | تحرص إدارة الشركة على أن يكون الموظف ملماً بتفاصيل العلاقات بين الإدارات المختلفة في الشركة وطرائق التعامل بينها. |       |       |            |
|                  |  |  |  |  | تقوم إدارة الشركة بتغييرات شمولية للحد من مظاهر الروتين                                                           |       |       |            |
|                  |  |  |  |  | يتمتع العاملون في الشركة بفرصة المشاركة بصنع القرارات                                                             |       |       |            |
|                  |  |  |  |  | يوجد وضوح تام لدى الموظفين في الشركة بالاتجاه العام للعمل في المرحلة القادمة.                                     |       |       |            |
|                  |  |  |  |  | تتعامل إدارة الشركة بمرونة مع العاملين                                                                            |       |       |            |
| التفكير التجريدي |  |  |  |  |                                                                                                                   |       |       |            |

|                  |  |  |  |  |                                                                                                                    |
|------------------|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  |  |  |  |  | تعتمد إدارة الشركة المقاييس الوصفية أثناء<br>تقييم العاملين                                                        |
|                  |  |  |  |  | تستخدم إدارة الشركة أساليب رقابية مختلفة<br>أثناء متابعتها للعمل                                                   |
|                  |  |  |  |  | توجد لدى إدارة الشركة تصور واضح لما ينبغي<br>أن يصل إليه العمل في الشركة بعد خمس<br>سنوات                          |
|                  |  |  |  |  | تستخدم إدارة الشركة تقنيات جديدة في حل<br>المشكلات                                                                 |
|                  |  |  |  |  | تعطي إدارة الشركة الأولوية دائماً لإنجاز<br>عمله الخطة المحددة ولا يدع فرصة لمشاكل<br>العمل لأن تعطله عن أداء ذلك. |
|                  |  |  |  |  | تستمتع إدارة الشركة باكتشاف مجالات<br>جديدة بحثاً عن أفكار متميزة أو فرص غير<br>عادية.                             |
|                  |  |  |  |  | تستخدم إدارة الشركة النزاهة في تقييم<br>العاملين                                                                   |
|                  |  |  |  |  | توجد في الشركة لوائح وقوانين واضحة تحدد<br>المهام المطلوب أداؤها وآليات وطرائق<br>تنفيذها.                         |
| التفكير التشخيصي |  |  |  |  |                                                                                                                    |
|                  |  |  |  |  | تعتمد إدارة الشركة على أفكارها في رصد<br>طبيعة العملاء                                                             |

|                  |  |  |  |  |                                                                    |
|------------------|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------|
|                  |  |  |  |  | تجري تغيرات تدريجية في . خطط العمل<br>لتحقيق أهداف الشركة          |
|                  |  |  |  |  | تتخذ إدارة الشركة أسلوب العمل التشاركي في<br>صناعة القرار          |
|                  |  |  |  |  | تبتعد إدارة الشركة عن انحيادية التعامل مع<br>الجميع من في الشركة . |
|                  |  |  |  |  | تهتم إدارة الشركة في تحقيق أهداف الشركة<br>في كل عمل تمارسه        |
|                  |  |  |  |  | تتخذ أسلوب العمل التشاركي في صناعة<br>القرار.                      |
| التفكير التخطيطي |  |  |  |  |                                                                    |
|                  |  |  |  |  | تتابع إدارة الشركة حل مشكلات الشركة<br>بنفسها                      |
|                  |  |  |  |  | تشجع إدارة الشركة العاملين على طرح أفكار<br>جديدة غير مألوقة       |
|                  |  |  |  |  | تضع إدارة الشركة خططا بديلة لاستخدامها<br>عند الحاجة               |
|                  |  |  |  |  | تتابع إدارة الشركة خطط العمل لجميع<br>العاملين                     |
|                  |  |  |  |  | تركز إدارة الشركة على ملائمة الخدمات<br>المتوفرة للعملاء           |
|                  |  |  |  |  | تشجع إدارة الشركة روح المنافسة الشريفة<br>بين العاملين             |
|                  |  |  |  |  | تدعم إدارة الشركة أشكال الاتصال الإداري<br>المتنوع داخل الشركة     |

## ✍ المحور الثاني: محور الميزة التنافسية، ضع إشارة (√) في المربع

### المناسب لاختيارك:

| البعد                                                                                       |  |  |  |  | أوافق<br>بشدة | أوافق<br>بشدة | محايد | معارض | معارض<br>بشدة |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|---------------|---------------|-------|-------|---------------|
| الجودة                                                                                      |  |  |  |  |               |               |       |       |               |
| تعمل الشركة على زيادة استخدام وسائل الدفع الإلكتروني كبطاقات الائتمان، والنقود الإلكترونية. |  |  |  |  |               |               |       |       |               |
| توفر الشركة العمالة المؤهلة                                                                 |  |  |  |  |               |               |       |       |               |
| تطبق الشركة التقنيات الحديثة الإلكترونية،                                                   |  |  |  |  |               |               |       |       |               |
| تهتم الشركة ببحوث التطوير للقطاع الاتصالات                                                  |  |  |  |  |               |               |       |       |               |
| تقدم الشركة الخدمة في الوقت المناسب                                                         |  |  |  |  |               |               |       |       |               |
| تتبنى الشركة مفهوم وأسلوب الجودة                                                            |  |  |  |  |               |               |       |       |               |
| يملك الشركة القدرة على التعامل مع متغيرات البيئة المحلية والعالمية                          |  |  |  |  |               |               |       |       |               |
| تهتم الشركة بالتدريب المستمر للعاملين                                                       |  |  |  |  |               |               |       |       |               |
| تقدم العاملين خدمات الشركة عة وكفاءة                                                        |  |  |  |  |               |               |       |       |               |

|                |  |  |  |  |                                                                                            |
|----------------|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------|
|                |  |  |  |  | رقابة الشركة فعالة على كل العمليات<br>المنجزة                                              |
|                |  |  |  |  | تخلو الخدمات التي تقدمها الشركة من<br>العيوب والأخطاء                                      |
| المرونة        |  |  |  |  |                                                                                            |
|                |  |  |  |  | تعمل الشركة على تنمية روح الفريق<br>الواحد على مختلف المستويات                             |
|                |  |  |  |  | تدرس الشركة خصائص العملاء<br>واتجاهاتهم                                                    |
|                |  |  |  |  | تقوم الشركة بالتعرف على الخدمات<br>المرغوبة لدى العملاء                                    |
|                |  |  |  |  | تبنى الشركة استراتيجيات تنافسية<br>مختلفة                                                  |
|                |  |  |  |  | تعمل الشركة على خفض تكلفة<br>التشغيل                                                       |
|                |  |  |  |  | تقدم الشركة الخدمات المنزلية التي توفر<br>الوقت والجهد على العملاء                         |
|                |  |  |  |  | ترسخ الشركة بعض المفاهيم المتطورة<br>عند الموظفين كالإبداع، ومواكبة<br>التكنولوجيا الحديثة |
|                |  |  |  |  | تقدم الشركة خدمات إضافية لعملاءه<br>وبأسعار منخفضة                                         |
| سرعة الاستجابة |  |  |  |  |                                                                                            |

|  |  |  |  |  |                                                                                                    |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | تعتمد الشركة مبدأ تطوير الخدمة في<br>هيكل الخدمات المقدمة كضرورة<br>أساسية للأداء المصرفي          |
|  |  |  |  |  | تتميز معاملة العملاء بالود والمحبة عند<br>تقديم الخدمة                                             |
|  |  |  |  |  | طريقة تقديم الخدمة بارعة ومتقنة                                                                    |
|  |  |  |  |  | تركز الشركة على استلهاهم حاجات<br>ورغبات العملاء كأساس لتصميم أهداف<br>واستراتيجيات الأداء المصرفي |
|  |  |  |  |  | تسعى الشركة للاستجابة لحاجات<br>ورغبات العملاء باستمرار                                            |
|  |  |  |  |  | تعتمد إدارة الشركة تطوير أساليب<br>العمل وفق رؤية واضحة لتقديم بوقت<br>خدمات قياسي للعملاء         |
|  |  |  |  |  | طرق تقديم الخدمة جذابة وملفتة للنظر                                                                |

مع خالص التقدير والاحترام

**Mid-Ocean University**

**College of Management**

**Department of business Management**



**The Impact of Strategic Thinking on Achieving  
Competitive Advantage: An Applied Study on STC  
Digital Company**

**Preparation**

**Abdulaziz bandr nin njifan**

**241001747**

**Supervision:**

**Dr. Asmaa AbuAnza**

**1446 - 2024**