

دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة تطبيقية على العثيم في مدينة الرياض

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

أسم الطالب

صهيب حسن علي

الرقم الجامعي

2021205770

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2024- الفصل الدراسي الثالث.

جدول المحتويات

1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	2
1.1	المقدمة:	3
1.2	مشكلة الدراسة	5
1.2.1	فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2	فجوات على المستوى التطبيقي	6
1.3	أهمية الدراسة	6
1.3.1	على المستوى النظري:	7
1.3.2	على المستوى التطبيقي:	7
1.4	أسئلة الدراسة	8
1.5	أهداف الدراسة	8
1.6	فرضيات الدراسة	9
1.7	نموذج الدراسة	9
1.8	منهجية الدراسة	10
1.9	الدراسة الميدانية	11
1.10	مخطط المشروع المقترح	11
2	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1		
2		
2.1	المقدمة:	13
2.2	المتغير المستقل	14
2.3	المتغير التابع	14
2.4	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	14
2.5	الخاتمة	15
	قائمة المراجع	Error! Bookmark not defined.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

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

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

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

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

كما أظهرت دراسة حديثة لـ Johnson & Scholes (2011) أن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء العام للشركات، من خلال تحسين استغلال الموارد وزيادة الفاعلية التشغيلية.

ورغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، إلا أن بعضها ركز فقط على قطاعات معينة أو مناطق جغرافية محددة، مما يعني الحاجة إلى المزيد من الدراسات التي تستكشف هذا الموضوع في سياقات مختلفة.

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

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

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

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

الغرض من الدراسة هو استكشاف وفهم كيفية اعتماد شركة العثيم على التخطيط الاستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية، وتقديم توصيات استراتيجية بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها. سيساهم البحث في توضيح أهمية الاستراتيجيات المرنة والديناميكية التي يمكن أن تعتمد عليها الشركات المحلية لمواجهة التحديات المستمرة في بيئة الأعمال وتطوير خطط طويلة الأمد تدعم النمو والاستدامة.

1.2. مشكلة الدراسة:

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

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

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

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

1.3. أهمية الدراسة:

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

1.3.1. على المستوى النظري:

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

1.4. أسئلة الدراسة:

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

1.5. أهداف الدراسة:

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

1.6. فرضيات الدراسة:

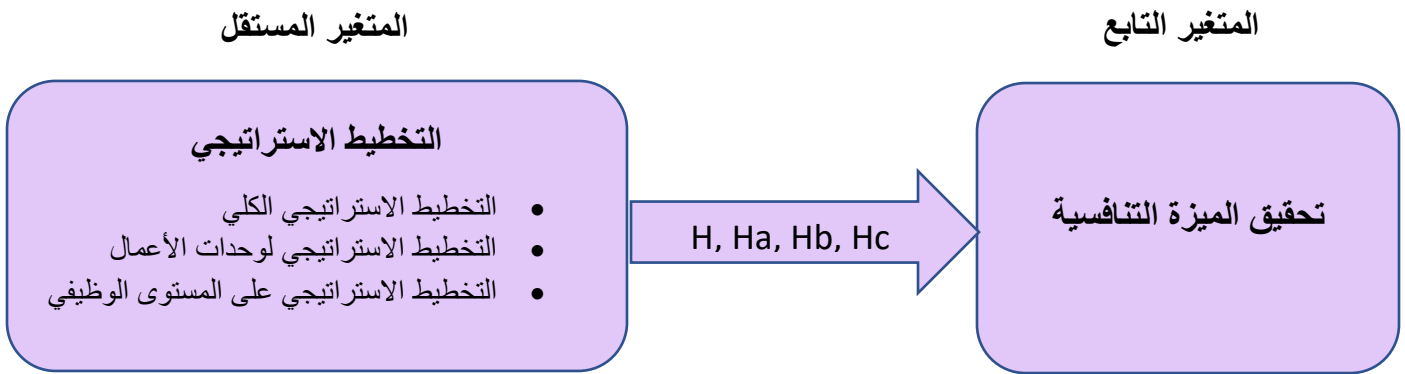
الفرضية الرئيسية H: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في العثيم في مدينة الرياض.

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

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

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

1.7. نموذج الدراسة:

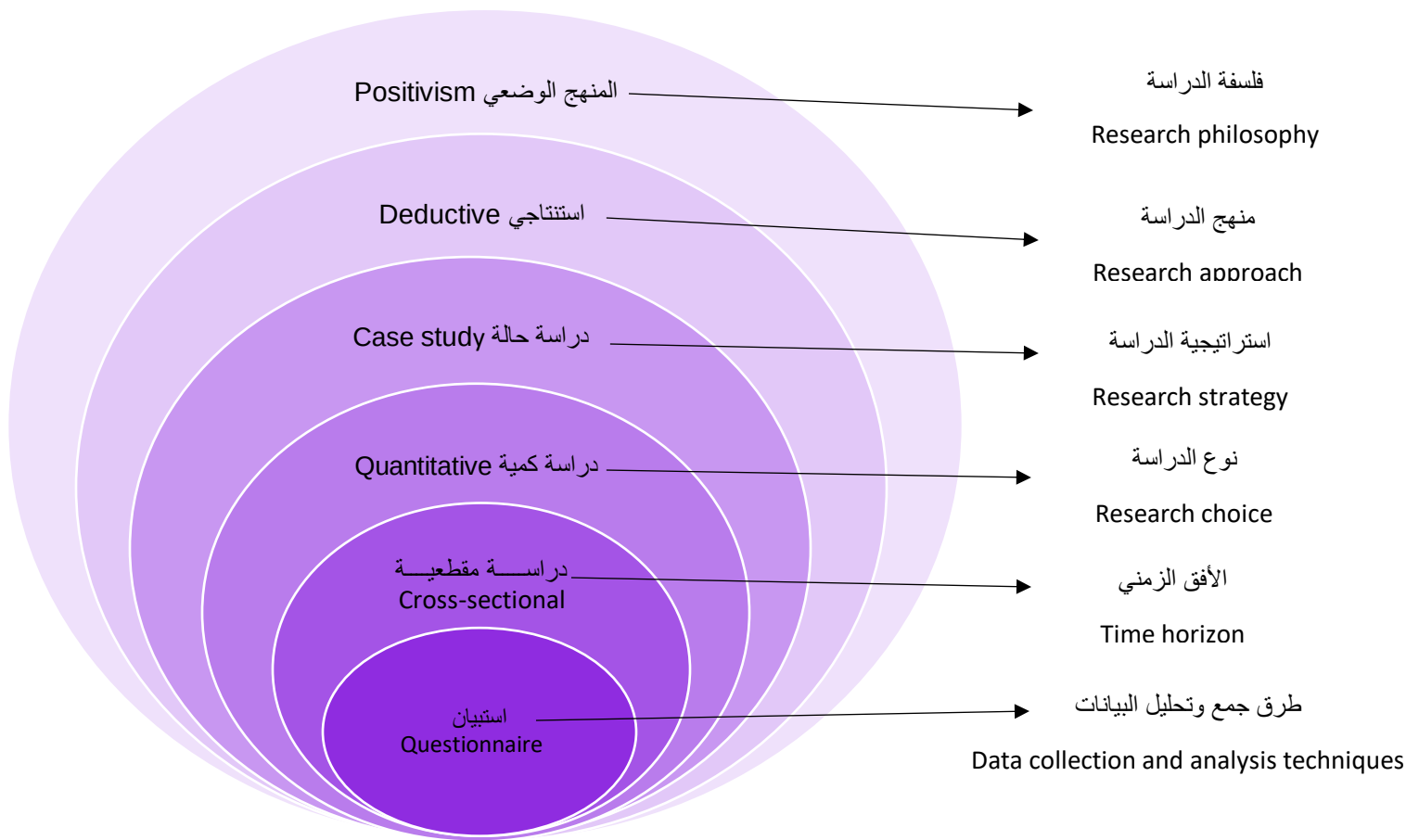


النموذج المقترح من المشروع

المصدر: الطالب

1.8. منهجية الدراسة:

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



ملخص منهجية الدراسة. المصدر: الطالب

1.9. الدراسة الميدانية:

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

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

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

1.10. مخطط المشروع المقترح:



2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

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

أولاً: من حيث الموضوع والأهداف

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

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

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

ثانياً: من حيث المنهج المستخدم

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

ثالثاً: من حيث الأداة المستخدمة:

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

رابعاً : من حيث عينة ومجتمع الدراسات:

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

2.2. المتغير المستقل

التخطيط الاستراتيجي

- التخطيط الاستراتيجي الكلي
- التخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال
- التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي

2.3. المتغير التابع

تحقيق الميزة التنافسية

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

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

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

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

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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