

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة الأعمال



أثر التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على
انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/
فيصل فهد الشيباني
233000123

إشراف/
د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:
1446-2024

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على شركة "إنجاز المساندة للخدمات اللوجستية" بالمملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها. تم جمع البيانات من عينة مكونة من 139 استبانة صالحة للتحليل، باستخدام أداة استبانة موزعة على مختلف الفئات الإدارية داخل الشركة. أظهرت النتائج أن التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية المستقبلية، المنظور الشمولي، التفكير النظامي، والفرص الذكية) له تأثير كبير على تحقيق الميزة التنافسية، حيث كانت أبعاد "التفكير النظامي" و"الفرص الذكية" الأكثر تأثيراً. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التفكير الاستراتيجي داخل الشركات اللوجستية، خاصة في ظل الظروف التنافسية المتزايدة، من خلال تطوير الأنظمة التحليلية الداخلية، وتوجيه العاملين نحو استغلال الفرص بكفاءة عالية. كما أوصت بإجراء المزيد من الدراسات لتقييم تأثير استراتيجيات التفكير الاستراتيجي في بيئات صناعية وتجارية أخرى.

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي، الميزة التنافسية، إنجاز المساندة للخدمات اللوجستية.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

يُعد التفكير الاستراتيجي مهماً لتحديد التصرف المطلوب تجاه المواقف، ووضع سبل التعامل مع الفرص والتحديات التي تتعرض لها الشركات، من هذا المنطلق لا جدال في ضرورة غرس الفكر الاستراتيجي في الشركات السعودية لمواكبة وتسابق التغير المستمر للمجتمع ومتطلباته، والاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتحقيق القيادة والتميز المؤسسي، ورفع مستوى كفاءتها الداخلية. إذ يسهم التفكير الاستراتيجي في مواجهة المشكلات والتحديات الداخلية والخارجية كما أنه يساهم في رفع مستوى الأداء، الأمر الذي يتطلب تبني مدخل التفكير الاستراتيجي في الإدارة. (Muisyo&Julius, 2021).

مشكلة الدراسة:

في ظل التطورات الاقتصادية المتسارعة والتغيرات الديناميكية التي تشهدها الأسواق العالمية والمحلية، أصبحت المؤسسات بمختلف قطاعاتها تواجه تحديات متزايدة في سبيل تحقيق التميز والاستدامة في بيئة تنافسية شرسية. يتطلب هذا الوضع اعتماد أساليب واستراتيجيات مبتكرة تضمن التفوق على المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. يعد التفكير الاستراتيجي أحد المفاهيم المحورية التي تساعد المؤسسات على تحقيق هذه الغايات، من خلال تمكينها من التكيف مع التغيرات الخارجية واستغلال الفرص المتاحة بذكاء وفعالية.

بناءً على ذلك، تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال استكشاف أثر التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركة "إنجاز المساندة للخدمات اللوجستية" بالمملكة العربية السعودية، مما يساعد على تقديم إطار علمي يمكن أن يدعم تطور هذا القطاع الحيوي الذي يعد جزءاً من رؤية المملكة 2030 لتعزيز التنوع الاقتصادي وتحقيق الريادة اللوجستية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب، يمكن تقسيمها إلى الجوانب النظرية والعملية على النحو التالي:

1. الأهمية النظرية:

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي وأبعاده المختلفة مثل (الرؤية المستقبلية، المنظور الشمولي، التفكير النظامي، والفرص الذكية)، وتوضح كيفية تأثير هذه الأبعاد على تحقيق الأولويات التنافسية (الجودة، المرونة، الإبداع) في بيئة الأعمال.

تقدم الدراسة إضافة علمية مهمة في مجال التخطيط الاستراتيجي للشركات اللوجستية، من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء التنافسي في قطاع الخدمات اللوجستية. تسهم الدراسة في فهم أعمق لأهمية التفكير الاستراتيجي في تعزيز الابتكار والتكيف مع التحديات التنافسية، وهو ما يعتبر موضوعاً حيوياً في ظل التطورات الاقتصادية السريعة في المملكة العربية السعودية والمنطقة.

2. الأهمية العملية:

توفر الدراسة رؤى وتوصيات عملية لشركات الخدمات اللوجستية، خاصة في المملكة العربية السعودية، حول كيفية تبني أبعاد التفكير الاستراتيجي لتعزيز قدرتها التنافسية، وتحسين جودة خدماتها، وزيادة مرونتها وابتكارها.

تمثل هذه الدراسة مرجعاً عملياً يمكن أن يساعد المدراء التنفيذيين في شركة إنجاز المساندة للخدمات اللوجستية وغيرها من الشركات في القطاع على تطوير استراتيجيات تستند إلى أبعاد التفكير الاستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في دعم السياسات والممارسات الإدارية داخل الشركات من خلال توجيهها نحو التركيز على تحسين مجالات الجودة والمرونة والإبداع، استناداً إلى التفكير الاستراتيجي.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على تحقيق الأولويات التنافسية في شركة إنجاز المساندة للخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية. وتتبع منه عدة أهداف فرعية منها :

- التحقق من تأثير التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على تحسين الجودة في شركة إنجاز المساندة للخدمات اللوجستية.
- التحقق من تأثير التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على تعزيز المرونة في شركة إنجاز المساندة للخدمات اللوجستية.
- التحقق من تأثير التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على دعم الإبداع في شركة إنجاز المساندة للخدمات اللوجستية.

الدراسات السابقة:

➤ دراسة (الحيصات، 2020)، بعنوان أثر استراتيجية إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية: الدور المعدل لإدارة الإبداع

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر استراتيجية إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، استثمار المواهب، تطوير المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت) والدور المعدل لإدارة الإبداع وأبعاده (الإبداع الاستراتيجي، الإبداع التكنولوجي، الإبداع التسويقي) في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الاستدلالي والذي يتناسب مع أغراض الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الخطوط الجوية الملكية الأردنية ضمن الأقسام الإدارية والإشرافية والبالغ عددهم (387) موظفاً. تم أخذ عينة قسدية وزعت عليهم (250) استبانة، وتم استرداد (231) استبانة، واستبعاد (9) استبانات بسبب عدم كفايتها، حيث بلغت الاستبانات الخاضعة للتحليل (222) استبانة، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي وعدد من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع أهداف الدراسة منها الانحدار الخطي المتعدد والهرمي.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية إدارة المواهب بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية، كما بينت النتائج أن الخطوط الجوية الملكية الأردنية تتبنى كل من استراتيجية إدارة المواهب وإدارة الإبداع، وتحقيق الميزة التنافسية، والتي حقق درجات مرتفعة من الموافقة، وثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية بوجود الدور المعدل لإدارة

الإبداع في الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها دراسة مواطن الضعف في استثمار المواهب، والإبداع الاستراتيجي، والجودة، والوقوف عليها وأخذ المقترحات والآراء من كوادرها البشرية الموهوبة على رغم أن الدراسة أظهرت بأن هذه الأبعاد حققت درجات مرتفعة لكنها كانت في المراتب الأخيرة.

➤ دراسة (على، 2022)، أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركة التشادية للمقاولات والبناء وشركة المناخ للتجارة والاستثمار بأنجمينا خلال الفترة "2011-2017 م".

تناولت الورقة البحثية موضوع رأس المال البشري وأثره على تحقيق الميزة التنافسية في شركتي المقاولات والبناء وشركة المناخ للتجارة والاستثمار في العام 2018 م، هدفت هذه الورقة البحثية: إلى التعرف على مدى اهتمام الشركتين بالموارد البشرية، وإيراز 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 المؤسستان 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.

➤ دراسة (الشتمى، 2020)، بعنوان أثر أداء العاملين في تحقق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالعاصمة صنعاء

سعت الدراسة إلى تحديد أثر أداء العاملين في تحقق الميزة التنافسية في شركات الهاتف النقال في العاصمة صنعاء، وقد بلغ إجمالي مجتمع الدراسة (1648) عاملاً وعاملة من مختلف المستويات الإدارية، وبلغت عينة الدراسة المطلوبة وفقاً لقاعدة Kreicie و Morgan (313) عاملاً وعاملة، كما بلغت العينة الفعلية لدراسة (302) عاملاً وعاملة؛ أي بنسبة تحقق بلغت 96.5% من العينة المطلوبة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة لجمع بيانات هذه الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر لأداء العاملين في تحقق الميزة التنافسية، لكنه ما يزال لا يلبي طموح الشركات محل الدراسة.

كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة حول تحقق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات المنظمية ممثلة في (عدد العاملين ومسمى الشركة)، في حين لم تحقق الشركات محل الدراسة فروقاً في تحقق الميزة التنافسية فيما يتعلق بكل من (التميز، المرونة، الابتكار، وسرعة الاستجابة) وفقاً لمتغير العمر، وأوصت الدراسة بمزيد من الاهتمام بكل ما يعزز من أداء العاملين لتحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة بدلاً من السعي خلف الموارد الخارجية لصعوبة مجاراتها.

➤ دراسة (الجباس والسرحان، 2021) بعنوان: أثر التفكير الاستراتيجي على الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية

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.

➤ دراسة (الفاعوري و الزعبي، 2022). أثر التفكير الاستراتيجي في التنمية المستدامة: الدور المعدل لتمكين العاملين لدى شركات صناعة الأسمدة الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التفكير الاستراتيجي على التنمية المستدامة، مع دراسة دور تمكين العاملين كمتغير معدل في شركات صناعة الأسمدة الأردنية المدرجة في بورصة عمان. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي)، وتمثل مجتمع الدراسة في شركات صناعة الأسمدة الأردنية المدرجة في بورصة عمان. تم اختيار العينة بشكل قصدي، حيث شملت جميع العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى، وبلغ حجم العينة (252) فرداً. لتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير أداة البحث وهي الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات. تم توزيع (252) استبانة على أفراد العينة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (215) استبانة، أي بنسبة استجابة بلغت (85.3%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي على التنمية المستدامة في شركات صناعة الأسمدة الأردنية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين أبعاد التفكير الاستراتيجي والتنمية المستدامة. بالإضافة إلى ذلك، تبين أن تمكين العاملين له تأثير معدل ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والتنمية المستدامة في هذه الشركات.

الفصل الثاني: الاطار النظرى

المبحث الأول التفكير الاستراتيجي

مقدمة:

عندما يحين وقت التخطيط الاستراتيجي، قد يكون من الصعب معرفة أي منهجية تختارها لمنظمتك. وبصفتك قائدا، يجب أن يدرك القادة أن هذه المرحلة بحاجة إلى الانضباط من أجل إدارة التغيير وتنفيذه؛ فلا يتوقع من المنظمة تغيير الطريقة التي عملت بها دائما دون متابعة دقيقة وتواصل منتظم من قبل القادة. وهنا الحديث عن عامل الأساس في نجاح التخطيط الاستراتيجي: وهو التفكير الاستراتيجي؛ حيث يعد أمرا بالغ الأهمية لجميع المنظمات وخاصة عند تنفيذ خططها الاستراتيجية. الغريب في الأمر أنه بالكاد يعد مفهوما منهجيا، ونادرا ما يتم الاعتراف به؛ وللاعترااف به وفهمه أولا، يجري تشجيع الناس على إنشاء نماذج له بغية تسهيل فهمه أولا، ولخدمة غايات وأغراض تسويقيه ثانيا - مثلما جرى مع الكثير من المفاهيم والتصورات الإدارية حين تمت نمذجتها. (عودة، 2020)

مفهوم التفكير الاستراتيجي:

عند تناول موضوع التفكير بشكل عام والتفكير الاستراتيجي بشكل خاص ، تجمع الأدبيات على ضرورة وجوب إيجاد إطار متكامل لغايات تعريف مفهوم التفكير الاستراتيجي المتصلة بالعنصر البشري. ويتم ذلك دون أدنى إغفال للافتراضات المتعلقة بوجود أهداف ثابتة للمؤسسات عبر الزمن كون هذه المؤسسات هي نظام متحكم به بشكل جزئي فقط من قبل إدارته ،إلا أن الحالة المستقبلية لها يسيطر عليها سلسلة من العوامل الخارجية التي تسيير عبرها في ظل حالات عدم التأكد خاصة عندما يتم اتخاذ القرارات في ظل معلومات غير تامة (المربع، 2015) ووفقاً لهذه الحقيقة، تناول العديد من الكتاب و الباحثون مفهوم التفكير الاستراتيجي "بأنه عملية تركيبية ناجمة عن الحدس والخبرة والأبداع للقائد والتابعين بهدف التعامل مع البيئة لتحديد الرؤية المستقبلية والاتجاه الذي يجب العمل بموجبه بالاستناد الى منظور كلي شمولي". فيما يعرفه النعيمي (2008) بأنه "عبارة عن أسلوب يستند الى العقل والمنطق لتوجيه المنظمة والانتقال بها من العمليات الإدارية التقليدية الى مواجهة الأزمات من خلال رؤية واضحة تستند الى تحليل العوامل الديناميكية داخل وخارج المنظمة لتحقيق التغيير في البيئة المحيطة "

أهمية التفكير الاستراتيجي وفوائده:

إن التفكير الاستراتيجي يشير إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع حياة المنظمة لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل مواردها المحدودة. (شلوف وبرهم، 2021) .

ويمكن توضيح أهمية التفكير الاستراتيجي من خلال النقاط التالية:

- تطوير القدرة على تشكيل المستقبل.
- وضوح الرؤية فهو مثل البصر والبصيرة للإنسان.
- تقليل نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات.
- التطوير والتحديث المستمرين مما يلزم لتحسين الأداء.
- حسن التعامل مع الأحداث والوقائع من خلال استغلال عنصر الوقت.
- الاستعداد بالحجم الكافي من الإمكانيات الفكرية والمادية والبشرية.

مما تقدم، فإن التغيرات التي حدثت في طبيعة النظم الضابطة لعمل المؤسسات أدت إلى تغيير المفهوم حول الأهداف من العمل، فإضافة إلى تلبية الضروريات أصبح العمل يحقق الرضي الذاتي. ففي ظل المنافسة الشديدة والمتغيرات في نطاق العمل، أخذت المنظمات تسعى نحو الاستغلال الأكبر للطاقات ولموظفيها من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومواجهة التحديات، الأمر الذي دفع المؤسسات إلى تبني السياسات والإجراءات التي تؤثر بشكل مباشر على الحياة الشخصية والقدرة على الموازنة بينها وبين العمل، مما يتطلب المرونة والتفكير من المورد البشري فيما لا يتعارض مع جودة جوانب الحياة التي يعيشونها خارج أوقات العمل (بلوح وآخرون، 2022).

أهداف التفكير الاستراتيجي ومتطلباته:

تسعى عملية التفكير الاستراتيجي كغيرها من العمليات التي قد تتم داخل المنظمات نحو تحقيق مجموعة من الأهداف التي قد تتمثل في الآتي: (الحسنى والخشالي، 2022).

- تحديد القصد الاستراتيجي: وهو الهدف الذي يقود قيادة المنظمة الى توجيه الطاقات في المنظمة نحو بلوغه.
- تحليل تأثير البيئة على عمل المنظمة، وتفسير كيف يتحرك العالم من حولها.
- اقتناص الفرص الذكية، عن طريق بناء الاستراتيجيات.
- تمكين المنظمة من اختيار الاستراتيجية المناسبة لتجسير الفجوة بين حوادث الماضي، ومعطيات الحاضر، وسلامة المستقبل.

سمات التفكير الاستراتيجي:

ويمكن توضيح سمات التفكير الاستراتيجي من خلال النقاط التالية: (القضاة والجوازنة، 2021).

- (1) تفكير تفاؤلي وأنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والتنبؤ باحتمالات مما سيقع ويحدث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة .
- (2) توفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة 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 مبالون للمخاطرة وللمنافسة لمواصلة التفكير فيما هو جديد.
- (3) يعد التفكير الاستراتيجي تفكير تطويري أكثر من إصلاحي لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية، ولذلك يوصف بأنه استباقي وان كان البعض يصفه بالدورية 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 الأحياء بواقعية.
- (5) يوظف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية في فهم المتغيرات المستقلة والتابعة في علاقات الأشياء مع بعضها .

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

مفهوم الميزة التنافسية

لا يوجد تعريف متفق عليه للميزة التنافسية، وذلك نظراً لاختلافها باختلاف طبيعة القطاع محل الدراسة، وعليه عرفت الميزة التنافسية بأنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس .

مما تقدم إن التعريف السابق للميزة التنافسية يذهب إلى أنها أحد عناصر نجاح وتفوق المؤسسة من خلال التركيز على استراتيجية معينة للتنافس. (مزباني، 2024)

كما يعرفها آخر بأنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب. وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى.

أهمية الميزة التنافسية

تكتسب الميزة التنافسية أهمية بالغة في حياة المنظمات، حيث إن بفضلها يتم تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي، وكذا من تطوير المنظمات وتحقيقها لأعلى العوائد، وذلك من خلال زيادة ولاء الزبائن ورضاءهم اتجاه السلع والخدمات المنتجة من قبل المنظمة، وبالتالي حصولها على حصة سوقية أكبر، وفي هذا السياق أشار تقرير التنافسية لسنة 2000م أن الدول الصغيرة لديها القدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية أكثر من الدول الكبيرة، بسبب أن المنظمات في الدول الصغيرة لديها فرصة كبيرة للخروج من محدودية السوق إلى رحابته بشرط أن تكون هذه الأسواق تتميز بالنزاهة والشفافية، ومن ثم زيادة الدخل الوطني. وهنا بدأ مفهوم المسؤولية الاجتماعية والبيئية يندرج ضمن الخطط الاستراتيجية من خلال الأبعاد المعروفة للتنمية المستدامة. (مزباني، 2024)

أهداف الميزة التنافسية :

بما أن الميزة التنافسية هي استثمار المجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية تهدف إلي الآتي: (Albrecht, K. (2023).

1. إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم.
2. التميز عن المنافسين: فلقد أكد الباحثون على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لعملائها، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين.

تسعى المنظمة من خلال ميزة تنافسية للوصول لمجموعة من الأهداف وهي:

1. خلق فرص تسويقية جديدة.
2. دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع و الخدمات.
3. تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.
4. يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة. تعد القيمة أكثر ما يهم المنظمة كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال عملائها وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك.

5. تسعى المنظمة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة الوصول إلى رضا العميل وضمان ولأنه هدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

خصائص الميزة التنافسية :

تتنوع خصائص الميزة التنافسية ومن ثم لابد من التركيز في البداية على مسألة ديمومة الميزة التنافسية وبقائها، فالميزة تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها أو محاكاة ما تستند إليه، وإذا ما أرادت المنظمة أن تحافظ على الميزة التنافسية بجعلها أكثر استمرارية، فيجب عليها تبني استراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية التي قامت ببنائها شديدة الصعوبة ومرتفعة الكلفة بالنسبة للمنافسين.

ويمكن تلخيص خصائص وصفات الميزة التنافسية كما يلي: (مزباني، 2024)

1. إنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة مع المنافسين، وليست مطلقة.
2. إنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية للمنظمة على المنظمات المنافسة.
3. إنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
4. إنها تعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للمشتري، أو كليهما.
5. إنها يجب أن يكون لها دور في التأثير في المشتري وإدراكهم للأفضلية في ما تقدمه المنظمة من منتجات سلع وخدمات وتحفزهم للشراء منها.
6. إنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية :

تحدد معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف، هي :
(MERCATOR, (2023).

1. مصدر الميزة نميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار:
 - مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.
 - مزايا تنافسية مرتفعة تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة السمعة الطيبة أو العلامة التجارية العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.
2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها.

العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية وهي: (بكوش، 2019)
العوامل الخارجية تغير احتياجات العميل التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات التاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيره استطاع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق. من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

منهج الدراسة

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليل القائم على الأسلوب المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث يعتمد هذا المنهج على وصف الظواهر ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة وتحليلها، وبهذا قام الباحث بجمع البيانات بهدف قياس أثر التفكير الاستراتيجي في تحقيق الأولويات التنافسية في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية، وسعى إلى تحليلها والربط والتفسير لهذه البيانات واستخلاص النتائج لتعميمها، ومعالجتها من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

مصادر جمع البيانات والمعلومات : تم استخدام مصدرين لجمع البيانات:

❖ أولاً: المصادر الثانوية:

استند الباحث على الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والأبحاث والدراسات السابقة، والبحث في المواقع الالكترونية المختلفة، لإعداد الإطار النظري الخاص بالدراسة الحالية.

❖ ثانياً: المصادر الأولية:

طور الباحث استبانة للحصول على البيانات من أفراد عينة الدراسة، حيث شملت مجموعة من الفقرات ذات صلة بأثر التفكير الاستراتيجي في تحقيق الأولويات التنافسية في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية، وقد وزعت بمقدار (200) استبانة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية ، أما وحدة المعاينة فتتمثل بالمسميات التالية: (رئيس إدارة، مدير إداري، رئيس قسم) .

❖ عينة الدراسة

قام الباحث بسحب عينة عشوائية طبقية لتحديد وحدة المعاينة والتحليل، حيث تم الاعتماد في تحديد حجم العينة المسحوبة على حجم المجتمع الكلي، وهامش الخطأ المسموح به في الدراسة وهو (0.05) حسب جدول تحديد حجم العينات المطلوبة (Sekar, 2006). وبهذا سعى الباحث إلى توزيع (200) استبانة، وكان عدد الاستبانات المستردة (157) استبانة، والصالح منها للتحليل (139) استبانة. ويمثلون ما نسبته (69.5%) من عينة الدراسة. أداة الدراسة

تم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert) ذي التدرج الخماسي: موافق بشدة (5) درجات، وموافق (4) درجات، ومحايد (3) درجات، وغير موافق درجتان، وغير موافق بشدة درجة واحدة، لتقدير مستوى فقرات أبعاد التفكير الاستراتيجي، ومستوى فقرات أبعاد الأولويات التنافسية في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.

بناء على المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{أعلى درجة} - \text{أدنى درجة}}{\text{عدد الفئات}}$$
$$= \frac{(1-5)}{3}$$
$$= 1.33$$

وعليه يوضح الجدول (1) مستويات تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات الاستبانة:

جدول (1): مستويات تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات الأفراد المبحوثين

تقييم منخفض	مستوى تقييم متوسط	مستوى تقييم مرتفع
من 1 – 2.33	أكبر من 2.33 – إلى 3.67	أكبر من 3.67 – 5

صدق أداة الدراسة

لغايات التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة قام الباحث بعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية وعددهم (8)، للحكم على مدى صلاحيتها وقدرتها على مقياس مجالات وأبعاد الدراسة، والتأكد من سلامة الصياغة اللغوية والإملائية لفقرات الاستبانة.. وظهرت الاستبانة بصورتها النهائية بالملحق (1).

ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات استبانة الدراسة استقرار النتائج إذا طبقت أكثر من مرة في ظروف مماثلة، حسب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) كما هو مبين في الجدول (2).

جدول (2): معاملات الثبات بطريقة (كرونباخ ألفا) لمجالات أداة الدراسة

المجال	عدد الفقرات	البعد	معامل (كرونباخ ألفا)
التفكير الاستراتيجي	6	الرؤية المستقبلية	0.866
	7	المنظور الشمولي	0.763
	7	التفكير النظامي	0.841
	7	الفرص الذكية	0.872
	27	مستوى التفكير الاستراتيجي ككل	0.948
الأولويات التنافسية	6	الجودة	0.807
	6	المرونة	0.804
	6	الابداع	0.752
	18	مستوى الأولويات التنافسية ككل	0.902

يوضح الجدول (2) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة والتي بلغت (0.948) لمجال التفكير الاستراتيجي ككل، و(0.902) لمجال الأولويات التنافسية ككل.

التحليل العاملي التوكيدي

بهدف التحقق من الخصائص السيكمترية للاستبانة تم تطبيق التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis). ويوضح الجدول (4) مصفوفة التدوير لفقرات المتغير المستقل وهو مجال التفكير الاستراتيجي الذي يتكون من (5) أبعاد فرعية تم قياسها من خلال (27) فقرة.

جدول (3): نتائج تطبيق التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) على

فقرات المتغير المستقل – التفكير الاستراتيجي

العوامل				ترتيب الفقرات في الاستبانة
4	3	2	1	
			0.65	1
			0.68	2

			0.69	3
			0.72	4
			0.72	5
			0.73	6
		0.63		7
		0.72		8
		0.58		9
		0.73		10
		0.79		11
		0.68		12
		0.85		13
	0.67			14
	0.68			15
	0.64			16
	0.72			17
	0.52			18
	0.71			19
	0.79			20
0.75				21
0.58				22
0.67				23
0.72				24
0.71				25
0.68				26
0.78				27
0.75				28
محدد المصفوفة (Determinant) = 0.010، اختبار كيزر. ماير. أوكلين (KMO) = 0.852 اختبار بارتليت (Bartlett's Test) = 2750.936، مستوى الدلالة (Sig.) = 0.000				

يظهر من الجدول (3) أن تشبعات كافة الفقرات (Loadings) كانت أعلى من القيمة (0.4)، وأن قيمة محدد المصفوفة تساوي (0.010) وتتجاوز قيمة الصفر. أما قيمة اختبار كيزر. ماير. أوكلين (KMO) تساوي (0.852) فتتجاوز (0.50)، وتعد هذه القيمة مقبولة إذا كانت تتراوح بين (0.8 – 0.9). ويوضح الجدول (3) مصفوفة التدوير لفقرات المتغير التابع وهو مجال الأولويات التنافسية الذي يتكون من (3) أبعاد فرعية تم قياسها من خلال (18) فقرة.

جدول (4): نتائج تطبيق التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) على

فقرات المتغير التابع – الأولويات التنافسية

العوامل			ترتيب الفقرات في الاستبانة
3	2	1	
		0.71	1
		0.60	2

		0.69	3
		0.61	4
		0.72	5
		0.64	6
	0.61		7
	0.56		8
	0.56		9
	0.66		10
	0.82		11
	0.75		12
0.71			13
0.78			14
0.77			15
0.70			16
0.69			17
0.74			18
محدد المصفوفة (Determinant) = 0.005، اختبار كيزر. ماير. أولكين (KMO) = 0.791 اختبار بارتلليت (Bartlett's Test) = 1316.399، مستوى الدلالة (Sig.) = 0.000			

يظهر من الجدول (4) أن تشبعات كافة الفقرات (Loadings) كانت أعلى من القيمة (0.4)، وأن قيمة محدد المصفوفة تساوي (0.005) وتتجاوز قيمة الصفر. أما قيمة اختبار كيزر. ماير. أولكين (KMO) تساوي 0.791 فتتجاوز (0.50)، وتعد هذه القيمة مقبولة إذا كانت تتراوح بين (0.8 – 0.9).

الاختبارات الإحصائية المستخدمة

- 1) للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).
- 2) للتحقق من الخصائص السيكومترية أداة الدراسة تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis).
- 3) لوصف خصائص عينة الدراسة استخدمت النسب المئوية والجدول التكرارية.
- 4) لإجابة أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- 5) للتحقق من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل تم استخدام معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance).
- 6) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وما تفرع عنها من فرضيات فرعية تم استخدام اختبار الانحدار المتعددة (Multiple Linear Regression).
- 7) T – test: وذلك لاختبار الفروقات لإجابات الأفراد المبحوثين للنوع الاجتماعي (ذكر وأنثى).
- 8) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وذلك لاختبار الفرضيتين الرئيسيتين الثانية والثالثة.
- 9) استخدم طريقة شيفيه (Shceffe) للوقوف على المقارنات البعدية في حالة وجود فروقات إحصائية.

الفصل الرابع: عرض النتائج

وصف خصائص عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (139) موظفاً وموظفة في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية، تم اختيارهم بإتباع أسلوب العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة.

جدول (5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية والوظيفية (ن = 139)

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	87	62.6
	أنثى	52	37.4
	المجموع	139	1.00
الفئة العمرية	أقل من 35 سنة	66	47.5
	من 35 – أقل من 45 سنة	45	32.4
	من 45 – أقل من 55 سنة	27	19.4
	55 سنة فأكثر	1	0.7
	المجموع	139	100.0
المستوى التعليمي	دبلوم متوسط فأقل	16	11.5
	بكالوريوس	107	77.5
	دراسات عليا	16	11.5
	المجموع	139	100.0
المسمى الوظيفي	رئيس إدارة	14	10.1
	مدير إداري	39	28.1
	رئيس قسم	86	61.9
	المجموع	139	100.0
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	38	27.3
	من 5 – أقل من 15 سنة	59	42.4
	من 15 – أقل من 25 سنة	24	17.3
	25 سنة فأكثر	18	12.9
	المجموع	139	100.0

يظهر من الجدول رقم (5) ما يلي:

- 1) بلغ عدد الذكور في العينة (87) بنسبة مئوية (62.6%) بينما بلغ عدد الإناث (52) بنسبة مئوية (37.4%).
- 2) بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الفئة العمرية (47.5%) للفئة العمرية (أقل من 35 سنة)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (0.7%) للفئة العمرية (55 سنة فأكثر).
- 3) بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (77.5%) للمستوى التعليمي (بكالوريوس)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (11.5%) للمستويات التعليمية (دبلوم متوسط فأقل، دراسات عليا).
- 4) بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي بنسبة بلغت (61.9%) للمسمى الوظيفي (رئيس قسم)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (10.1%) (رئيس إدارة).

5) بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة (42.4%) لعدد سنوات الخدمة (من 5 - أقل من 15 سنة)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (12.9%) لعدد سنوات الخدمة (25 سنة فأكثر).

إجابة أسئلة الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الأول:

ما مستوى التفكير الاستراتيجي على تحقيق الأولويات التنافسية في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية؟ ويتفرع عنه أربعة أسئلة فرعية:

- السؤال الفرعي الأول: ما مستوى الرؤية المستقبلية في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية؟

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد "الرؤية المستقبلية" مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1	1	تمتلك الإدارة خطة استراتيجية بعيدة المدى تحدد من خلالها اتجاه عمل الشركة.	4.07	0.71	مرتفع
2	3	تسعى الإدارة للاستفادة من الإمكانيات المتوفرة في الشركة للتعامل مع الأحداث المستقبلية.	3.98	0.74	مرتفع
3	6	تقوم الإدارة بدور مهم في التوعية والتعريف برؤية الشركة.	3.73	0.95	مرتفع
4	4	تطور الإدارة خطط متنوعة للتعامل مع الأحداث المستقبلية الطارئة.	3.72	0.83	مرتفع
5	2	تشارك الإدارة العاملين في تحديد الرؤية المستقبلية للشركة.	3.62	1.04	متوسط
6	5	تعتبر رؤية الشركة معروفة لدى جميع العاملين في الشركة.	3.29	1.06	متوسط
		بُعد "الرؤية المستقبلية" ككل	3.73		مرتفع

يظهر من الجدول رقم (6) أن مستوى الرؤية المستقبلية في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية جاء مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.73)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (3.29 - 4.07)، حيث كان أعلاها الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تمتلك الإدارة خطة استراتيجية بعيدة المدى تحدد من خلالها اتجاه عمل الشركة" بمستوى تقييم مرتفع، بينما كان أدناها للفقرة رقم (5) والتي تنص على "تعتبر رؤية الشركة معروفة لدى جميع العاملين في الشركة" بمستوى تقييم متوسط.

- السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى المنظور الشمولي في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية؟

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد "المنظور الشمولي" مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1	3	يُلم العاملون في الشركة بتفاصيل العلاقات بين الوحدات المختلفة في الشركة.	3.80	0.55	مرتفع

مرتفع	0.73	3.78	يوجد تفاعل تام بين أنشطة الشركة المختلفة وبيئتها المحيطة.	6	2
مرتفع	0.66	3.71	يمتلك العاملون وعياً كافياً بأدوارهم المحددة ضمن الخطة العامة للشركة.	5	3
مرتفع	1.04	3.68	يوجد لدى العاملين في الشركة معرفة وافية بالخطة الاستراتيجية للشركة.	1	4
مرتفع	0.73	3.68	تهتم الإدارة بنتائج حل المشكلات أكثر من الاهتمام بخطوات الحل.	7	4
متوسط	0.79	3.47	تركز الخطة الاستراتيجية للشركة على تحقيق النتائج دون الانشغال بالتفاصيل الدقيقة.	2	6
متوسط	0.93	3.45	يوجد تصور تام لدى العاملين بالاتجاه العام للشركة في المرحلة القادمة.	4	7
متوسط	3.65	بُعد "المنظور الشمولي" ككل			

يظهر من الجدول رقم (7) أن مستوى المنظور الشمولي في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.65)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (3.45 – 3.80)، حيث كان أعلاها الفقرة رقم (3) والتي تنص على "يُلم العاملون في الشركة بتفاصيل العلاقات بين الوحدات المختلفة في الشركة" بمستوى تقييم مرتفع، وبينما كان أدناها للفقرة رقم (4) والتي تنص على "يوجد تصور تام لدى العاملين بالاتجاه العام للشركة في المرحلة القادمة" بمستوى تقييم متوسط.

■ السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى التفكير النظامي في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية؟

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد "التفكير النظامي" مرتبة تنازلياً

الترتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1	1	تسود علاقات التعاون بين جميع الوحدات في الشركة بشكل متكامل.	4.01	0.86	مرتفع
2	5	تسعى الشركة للتكيف الجيد مع تغيرات البيئة الخارجية.	3.89	0.69	مرتفع
3	3	تستند الإدارة على التغذية الراجعة من المصادر المختلفة عند بناء خططها المستقبلية.	3.87	0.77	مرتفع
4	7	تركز الشركة على توافق مخرجاتها مع متطلبات البيئة الخارجية.	3.86	0.69	مرتفع
5	2	يدرك جميع العاملين أهمية العلاقات التكاملية بين مختلف الوحدات في الشركة.	3.78	0.85	مرتفع
6	6	تحرص الشركة على تحديد الأدوار والمهام لجميع العاملين بدقة.	3.69	0.85	مرتفع
7	4	يوجد لدى الشركة نظام واضح للمساءلة يُطبق على الجميع دون تمييز.	3.67	0.90	متوسط
		بُعد "التفكير النظامي" ككل	3.82		مرتفع

يظهر من الجدول رقم (8) أن مستوى التفكير النظامي في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية جاء مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.82)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (3.67 – 4.01)، حيث

كان أعلاها الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تسود علاقات التعاون بين جميع الوحدات في الشركة بشكل متكامل" بمستوى تقييم مرتفع، وبينما كان أدناها للفقرة رقم (4) والتي تنص على "يوجد لدى الشركة نظام واضح للمساءلة يطبق على الجميع دون تمييز" بمستوى تقييم متوسط.

■ السؤال الفرعي الرابع: ما مستوى الفرصة الذكية في إنجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية؟

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد "الفرص الذكية" مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفرصة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1	7	تمتلك الإدارة القدرة على صناعة القرارات المناسبة لاستغلال الفرص المتاحة في السوق.	3.96	0.72	مرتفع
2	1	تقوم الإدارة القدرة على تحديد الفرص الإيجابية للشركة.	3.94	0.78	مرتفع
3	2	تسعى إدارة الشركة للحصول على أفكار جديدة لتطوير العمل من مصادر متعددة.	3.93	0.70	مرتفع
4	5	تمتلك الإدارة مهارة التفكير التحليلي للتغلب على العقبات التي تواجهها.	3.82	0.74	مرتفع
5	6	تمتلك الإدارة القدرة على تقديم أكثر من فكرة في وقت زمني قصير.	3.76	0.75	مرتفع
6	3	تتصف الإدارة بسرعة البديهة التي تساعد في سرعة إنجاز العمل في الشركة.	3.75	0.79	مرتفع
7	4	تمتلك الشركة الأدوات التكنولوجية المناسبة لاستغلال الفرص المتوافرة.	3.58	0.81	متوسط
بُعد "الفرص الذكية" ككل			3.82		مرتفع

يظهر من الجدول (9) أن مستوى الفرص الذكية في إنجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية جاء مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.82)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (3.58 – 4.96)، حيث كان أعلاها الفقرة رقم (7) والتي تنص على "تمتلك الإدارة القدرة على صناعة القرارات المناسبة لاستغلال الفرص المتاحة في السوق" بمستوى تقييم مرتفع، وبينما كان أدناها للفقرة رقم (4) والتي تنص على "تمتلك الشركة الأدوات التكنولوجية المناسبة لاستغلال الفرص المتوافرة" بمستوى تقييم متوسط.

جدول (10): المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال "التفكير الاستراتيجي" مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	مستوى التقييم
1	3	التفكير النظامي	3.82	مرتفع
1	4	الفرص الذكية	3.82	مرتفع
3	1	الرؤية المستقبلية	3.73	مرتفع
4	2	المنظور الشمولي	3.65	متوسط
مجال "التفكير الاستراتيجي" ككل			3.76	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (10) أن مستوى التفكير الاستراتيجي في إنجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية جاء مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.76)، كما

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن الأبعاد الفرعية لهذا المجال تراوحت ما بين (3.65 – 4.82)، وجاء بالمرتبة الأولى بعدي "التفكير النظامي"، "الفرص الذكية" بمتوسط حسابي (3.82) بمستوى تقييم مرتفع، وبالمرتبة الثالثة جاء بعد "الرؤية المستقبلية" بمتوسط حسابي (3.73) بمستوى تقييم مرتفع، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد "التمكين"، "المنظور الشمولي" بمتوسط حسابي (3.65) بمستوى تقييم متوسط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثاني:

ما مستوى تحقيق الأولويات التنافسية في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية؟ ويتفرع عن ثلاثة أسئلة فرعية:

- السؤال الفرعي الأول: ما مستوى الجودة في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية؟

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد "الجودة" مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1	1	يتم مراعاة مقاييس الجودة عند إنجاز الأعمال المطلوبة من العاملين في الشركة.	4.24	0.62	مرتفع
2	6	يقوم العاملون بمراجعة الأعمال المنجزة للتأكد من خلوها من الأخطاء.	4.12	0.69	مرتفع
3	3	يحافظ العاملون في الشركة على مستوى الجودة المطلوبة في أداء مهامهم.	4.09	0.61	مرتفع
4	5	يُركز العاملون في أداء عملهم لتجنب ارتكاب الأخطاء.	4.01	0.64	مرتفع
5	4	تسعى إدارة الشركة للاطلاع على اقتراحات العملاء لتحسين جودة الخدمات المقدمة لهم.	3.81	0.70	مرتفع
6	2	يتم الأخذ باقتراحات العاملين لتحسين جودة الأداء.	3.68	0.70	مرتفع
		بُعد "الجودة" ككل	3.99		مرتفع

يظهر من الجدول رقم (11) أن مستوى الجودة في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية جاء مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.99)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (3.68 – 4.24) بمستوى تقييم مرتفع لجميع الفقرات.

- السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى المرونة في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية؟

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد "المرونة" مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1	1	تسعى الشركة لتقديم خدمات تتلائم مع حاجات مختلف شرائح العملاء.	4.23	0.57	مرتفع

مرتفع	0.65	3.86	تتميز الشركة بحصر التفضيلات الخاصة بالعملاء والتركيز عليها.	5	2
مرتفع	0.62	3.81	تمتلك الشركة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في الأنظمة والتشريعات.	2	3
مرتفع	0.70	3.79	يتم تطوير إجراءات العمل في الشركة لمواكبة التغيرات في البيئة الخارجية.	3	4
مرتفع	0.65	3.79	تتميز الشركة بالقدرة على الاستجابة للاحتياجات المتغيرة للعملاء.	4	4
مرتفع	0.74	3.77	تواظب الشركة على جمع البيانات من السوق والاستفادة منها في تقديم خدمات متنوعة.	6	6
مرتفع	3.88		بُعد "المرونة" ككل		

يظهر من الجدول رقم (12) أن مستوى المرونة في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية جاء مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.88)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (3.77 – 4.23) بمستوى تقييم مرتفع للجميع الفقرات، حيث كان أعلاها الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تسعى الشركة لتقديم خدمات تتلائم مع حاجات مختلف شرائح العملاء"، وبينما كان أدناها للفقرة رقم (6) والتي تنص على "تواظب الشركة على جمع البيانات من السوق والاستفادة منها في تقديم خدمات متنوعة".

■ السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى الإبداع في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية؟
جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد "الإبداع" مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1	5	تقوم إدارة الشركة بتطوير أساليب تقديم الخدمات .	3.81	0.65	مرتفع
2	2	يتوافر لدى العاملون القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل.	3.76	0.67	مرتفع
3	1	يتنبأ العاملون في الشركة بمشكلات العمل قبل حدوثها.	3.74	0.86	مرتفع
4	6	تعمل الشركة على تجديد أساليب الاتصال بالعملاء.	3.72	0.76	مرتفع
5	4	تسعى الشركة إلى تقديم حلول خلاقية لإرضاء العملاء.	3.67	0.83	متوسط
بُعد "الإبداع" ككل			3.70		مرتفع

يظهر من الجدول رقم (13) أن مستوى الإبداع في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية جاء مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.70)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (3.50 – 3.81).

جدول (14): المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال "الأولويات التنافسية" مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	مستوى التقييم
1	1	الجودة	3.99	مرتفع
2	2	المرونة	3.88	مرتفع
3	3	الإبداع	3.70	مرتفع

الأولويات التنافسية ككل	3.86	مرتفع
-------------------------	------	-------

يظهر من الجدول رقم (14) أن مستوى تحقيق الأولويات التنافسية في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية جاء مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.86).
اختبار فرضيات الدراسة

جدول (15): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لأبعاد المتغير المستقل

البعد	التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
الرؤية المستقبلية	0.29	3.43
المنظور الشمولي	0.26	3.80
التفكير النظامي	0.25	4.08
الفرص الذكية	0.32	3.09

يتضح من الجدول (15) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل كانت أقل من (10)، بينما كانت قيمة اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) لجميع الأبعاد أكبر من (0.05)، الأمر الذي يعني أنه لا يوجد ارتباط عالي بين أبعاد المتغير المستقل، فإنه سيتم اختبار فرضيات الدراسة كما هو موضح تالياً:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي على تحقيق الأولويات التنافسية في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية.

جدول (16): نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر التفكير الاستراتيجي في تحقيق

الأولويات التنافسية ككل

البعد	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients			R	R ²	Adjusted R Square	F	الدالة الإحصائية
	Std. Error	B		Beta	T	الدالة الإحصائية					
(Constant)	0.20	1.60			7.87	0.00	0.71	0.50	0.49	33.96	0.00
الرؤية المستقبلية	0.07	0.01		0.01	0.09	0.93					
المنظور الشمولي	0.10	0.21		0.24	2.06	0.04					
التفكير النظامي	0.09	0.05		0.07	0.55	0.58					
الفرص الذكية	0.08	0.33		0.44	4.10	0.00					

يظهر من جدول (16) ما يلي:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتفكير الاستراتيجي على تحقيق الأولويات التنافسية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.71) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R – square) (0.50) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة التفكير الاستراتيجي على تحقيق الأولويات التنافسية ككل.

ويشتق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

▪ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي على تحقيق الجودة في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية.

جدول (17): نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر التفكير الاستراتيجي على تحقيق الجودة في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية

الدالة الإحصائية	F	Adjusted R Square	R ²	R	Standardized Coefficients			Unstandardized Coefficients		البعد
					الدالة الإحصائية	T	Beta	Std. Error	B	
0.00	13.01	0.26	0.28	0.53	0.00	8.53		0.27	2.26	(Constant)
					0.84	0.20	0.03	0.09	0.02	الرؤية المستقبلية
					0.75	0.32	0.05	0.13	0.04	المنظور الشمولي
					0.92	0.11	0.02	0.12	0.01	التفكير النظامي
					0.00	3.58	0.46	0.11	0.38	الفرص الذكية

يظهر من جدول (17) ما يلي:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتفكير الاستراتيجي على تحقيق الجودة في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.53) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R – Square) (0.28) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر تفكير الاستراتيجي على تحقيق الجودة في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية، بمعنى أن التفكير الاستراتيجي تفسر ما قيمته (47%) من التغير الحاصل في الجودة، وبلغت قيمة (F) (13.01) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع، بالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى.

■ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي على المرونة في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية.

جدول (18): نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر التفكير الاستراتيجي على تحقيق المرونة في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية

الدالة الإحصائية	F	Adjusted R Square	R ²	R	Standardized Coefficients			Unstandardized Coefficients		البعد
					الدالة الإحصائية	T	Beta	Std. Error	B	
0.00	22.58	0.38	0.40	0.64	0.00	6.93		0.24	1.66	(Constant)
					0.52	–	–	0.08	–	الرؤية المستقبلية
					0.00	2.97	0.39	0.12	0.35	المنظور الشمولي
					0.75	0.31	0.04	0.11	0.03	التفكير النظامي
					0.01	2.72	0.32	0.10	0.26	الفرص الذكية

يظهر من جدول (18) ما يلي:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتفكير الاستراتيجي على المرونة في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.64) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R square) – (0.40) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة التفكير الاستراتيجي في تحقيق المرونة، بمعنى

أن التفكير الاستراتيجي تفسر ما قيمته (36%) من التغير الحاصل في المرونة، وبلغت قيمة الاختبار (F) (22.58) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية.

▪ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي على تحقيق الابداع في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية.

جدول (19): نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر التفكير الاستراتيجي على تحقيق الابداع في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية

الدالة الإحصائية	F	Adjusted R Square	R ²	R	Standardized Coefficients			Unstandardized Coefficients		البعد
					الدالة الإحصائية	T	Beta	Std. Error	B	
0.00	36.91	0.51	0.52	0.72	0.00	3.56		0.24	0.87	(Constant)
					0.52	0.64	0.07	0.08	0.05	الرؤية المستقبلية
					0.06	1.88	0.22	0.12.	0.23	المنظور الشمولي
					0.34	0.95	0.11	0.11	0.11	التفكير النظامي
					0.00	3.67	0.38	0.10	0.36	الفرص الذكية

يظهر من جدول (19) ما يلي:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتفكير الاستراتيجي على تحقيق الإبداع في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.72) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R – square) (0.52) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة التفكير الاستراتيجي في تحقيق الابداع بمعنى أن التفكير الاستراتيجي تفسر ما قيمته (28%) من التغير الحاصل في الابداع، وبلغت قيمة الاختبار (F) (36.91) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى التفكير الاستراتيجي في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

جدول (20): نتائج اختبار (t) والفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم الأفراد المبحوثين لمستوى التفكير الاستراتيجي في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	Sig
ذكر	3.86	0.49	2.99	0.00
أنثى	3.59	0.56		

يظهر من الجدول رقم (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى التفكير الاستراتيجي في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية تُعزى للنوع الاجتماعي،

حيث بلغت قيمة (t) (2.99) هي قيمة دالة إحصائية لصالح الذكور بمتوسط حسابي (3.86)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للإناث (3.59).

جدول (21): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم الأفراد المبحوثين لمستوى التفكير الاستراتيجي في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية تبعاً لمتغيرات (الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
الفئة العمرية	أقل من 35 سنة	3.77	0.44	0.98	0.40
	من 35 – أقل من 45 سنة	3.67	0.63		
	من 45 – أقل من 55 سنة	3.88	0.55		
	55 سنة فأكثر	4.00			
المستوى التعليمي	دبلوم متوسط فأقل	3.94	0.41	1.56	0.21
	بكالوريوس	3.72	0.55		
	دراسات عليا	3.86	0.46		
المسمى الوظيفي	رئيس إدارة	3.86	0.47	4.50	0.01
	مدير إداري	3.81	0.55		
	رئيس قسم	3.80	0.51		
عدد سنوات الخبرة	من 5 – أقل من 15 سنة	3.77	0.61	0.09	0.97
	من 15 – أقل من 25 سنة	3.75	0.48		
	25 سنة فأكثر	3.70	0.56		

يظهر من الجدول رقم (21) ما يلي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى التفكير الاستراتيجي تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي)، حيث بلغت قيمة (F) (4.50) وهي قيمة دالة إحصائية، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق طريقة شيفه (Scheffe) للمقارنات البعدية، الجدول رقم (22) يوضح ذلك.

جدول (22): نتائج تطبيق طريقة شيفه (Sheffe) للمقارنات البعدية على تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى التفكير الاستراتيجي في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي)

المستوى	3.37	*0.44	*0.43
مدير إداري	3.81		0.01–
رئيس قسم	3.80		

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يظهر من الجدول رقم (22) أن مصادر الفروق كانت بين المسميات الوظيفية (رئيس مجلس إدارة، مدير إداري) لصالح المسمى الوظيفي (مدير إداري) بمتوسط حسابي (3.81)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمسمى الوظيفي (رئيس إدارة) (3.37).

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى تحقيق الأولويات التنافسية في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة

السعودية، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة).

جدول (23): نتائج اختبار (t) والفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم الأفراد المبحوثين لمستوى تحقيق الأولويات التنافسية في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	Sig
ذكر	3.95	0.40	3.23	0.00
أنثى	3.71	0.45		

يظهر من الجدول رقم (23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى تحقيق الأولويات التنافسية في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية تعزى للنوع الاجتماعي، حيث بلغت قيمة (t) (3.23) هي قيمة دالة إحصائية، لصالح الذكور بمتوسط حسابي (3.95)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للإناث (3.71).

جدول (24): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم الأفراد المبحوثين لمستوى تحقيق الأولويات التنافسية في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية تبعاً لمتغيرات (الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
الفئة العمرية	أقل من 35 سنة	3.81	0.43	2.04	0.11
	من 35 – أقل من 45 سنة	3.81	0.45		
	من 45 – أقل من 55 سنة	4.02	0.39		
	55 سنة فأكثر	4.33			
المستوى التعليمي	دبلوم متوسط فأقل	3.91	0.41	0.14	0.87
	بكالوريوس	3.85	0.45		
	دراسات عليا	3.87	0.36		
المسمى الوظيفي	رئيس إدارة	3.77	0.44	0.60	0.55
	مدير إداري	3.91	0.47		
	رئيس قسم	3.85	0.42		
	أقل من 5 سنوات	3.88	0.39		
عدد سنوات الخدمة	من 5 – أقل من 15 سنة	3.86	0.51	0.15	0.93
	من 15 – أقل من 25 سنة	3.81	0.27		
	25 سنة فأكثر	3.88	0.43		

يظهر من الجدول رقم (24) ما يلي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى تحقيق الأولويات التنافسية تبعاً لمتغير (الفئة العمرية)، حيث بلغت قيمة (F) (2.04) وهي قيمة غير دالة إحصائية.
عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى تحقيق الأولويات التنافسية تبعاً لمتغير (المستوى التعليمي)، حيث بلغت قيمة (F) (0.14) وهي قيمة غير دالة إحصائية.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج: توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- (1) أظهرت النتائج أن مجال التفكير الاستراتيجي في شركات انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية قد جاء بمستوى تقييم مرتفع، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد "التفكير النظمي" وبمستوى تقييم مرتفع.
- (2) أشارت نتائج الدراسة إلى أن مجال الأولويات التنافسية في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية قد جاء بمستوى تقييم مرتفع.
- (3) بينت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي على تحقيق الأولويات التنافسية في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية.
- (4) أشارت النتائج إلى وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي على تحقيق الجودة في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية، وأظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبعد (الفرص الذكية) على تحقيق الجودة، في حين بينت النتائج عدم وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأبعاد .
- (5) بينت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي على تحقيق المرونة في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية، كما أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبعد (المنظور الشمولي، والفرص الذكية) على تحقيق المرونة، في حين بينت النتائج عدم وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأبعاد .
- (6) بينت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي على تحقيق الإبداع في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية، كما أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبعد (الفرص الذكية) على تحقيق الإبداع، في حين بينت النتائج عدم وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأبعاد .
- (7) أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى التفكير الاستراتيجي في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية تعزى للنوع الاجتماعي لصالح (الذكور)، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى التفكير الاستراتيجي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المسمى الوظيفي (مدير إداري) و(رئيس قسم).
- (8) أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى الأولويات التنافسية في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية تعزى للنوع الاجتماعي لصالح (الذكور)، في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى التفكير الاستراتيجي في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية تبعاً لمتغيرات (الفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة). ربما تعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين الذكور يمتلكون مهارات وقدرات تؤدي إلى تعزيز المزايا التنافسية للشركات المبحوثة وخلق مركز تنافسي جيد بين الشركات الأخرى.

التوصيات

بناءً على النتائج السابقة فإن الدراسة توصي بالتالي:

أولاً: ضرورة تبني انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية أحدث الأساليب العلمية في تحليل بيئة عملها الداخلية أو الخارجية، والعمل على تشجيع العاملين على ابداء آرائهم وتقديم الاقتراحات التي تعزز كفاءتهم وقدرة الشركات على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة.

ثانياً: الاستفادة من مكونات التفكير الاستراتيجي بشكل كامل مثل توجيه التفكير النظمي لدراسة بيئة انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية، ومدى تأثيرها بالمتغيرات الخارجية وكيفية التحوط للتهديدات المحتملة.

ثالثاً: ضرورة حفاظ انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية على الأفراد المتميزين فيها من خلال منحهم الحوافز المناسبة للمحافظة عليهم، وإخضاعهم من البرامج التدريبية بهدف العمل على تطوير معرفتهم وخبرتهم ومهارتهم.

رابعاً: زيادة عمليات الرقابة والتدقيق من قبل إدارة انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية للتأكد من سير إجراءات العمل بالشكل المطلوب، ودعم وتحفيز النشاطات التي ترفع مستوى التفكير الاستراتيجي بهدف التأثير بشكل إيجابي على أداء العاملين فيها.

خامساً: ضرورة حفاظ انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية على مزاياها التنافسية والعمل على تعزيزها من خلال الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءات فيها، وإخضاعهم إلى برامج تدريبية متخصصة بالجودة، والعمل على استقطاب وتعيين الأفراد الذين يتمتعون بمرونة وقدرة عالية على تحمل الضغوط في بيئة العمل التنافسية، وتقديم الأفكار المبدعة.

سادساً: حث انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية على تفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات والتخفيف من البيروقراطية المتبعة في تنفيذ المهام، إضافة إلى وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين من الموظفين والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية.

سابعاً: ضرورة تعزيز التفكير الاستراتيجي في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية من خلال التركيز على النظرة الشمولية الخاصة بالبيئة الداخلية التي تركز على نقاط الضعف والقوة في قدرات المنظمة، أو بيئتها الخارجية التي تتوافر على الفرص والتحديات.

ثامناً: إجراء دراسات تتناول أثر التفكير الاستراتيجي في أبعاد أخرى للأولويات التنافسية في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية وفي قطاعات أعمال أخرى.

Abstract

This study aimed to analyse the impact of strategic thinking on achieving competitive advantage through an applied study on the company "Enjaz Al Musanadah for Logistics Services" in the Kingdom of Saudi Arabia. The descriptive-analytical approach was used to achieve the study's objectives. Data were collected from a sample of 139 valid questionnaires, distributed across different administrative levels within the company.

The results showed that strategic thinking, with its various dimensions (future vision, holistic perspective, systemic thinking, and smart opportunities), has a significant impact on achieving competitive advantage. The dimensions of "systemic thinking" and "smart opportunities" were found to be the most influential.

The study recommended the need to enhance strategic thinking within logistics companies, especially in light of increasing competition, by developing internal analytical systems and guiding employees to efficiently seize opportunities. It also suggested conducting further studies to evaluate the impact of strategic thinking strategies in other industrial and commercial environments.

Keywords: Strategic thinking, Competitive advantage, Logistics services, Future vision, Holistic perspective.

المراجع:

اولا المراجع العربية

- أبو درويش، نسرین 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>
- 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.
- الجحدلي، ماهر جابر عبدالرحيم. (2020). أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في الشركة السعودية للكهرباء فرعى ثول و رابع. مجلة كلية التربية، مج20، ع2، 191 - 219. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1066077>
- 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>
- الحسني، عبدالله بن حمود بن محمد، و الخشالي، شاكر 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.
- 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>
- الرشيد، عبدالسلام عيسى بخيتان، و البشاشة، سامر عبدالمجيد هزيم. (2020). التفكير الاستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي: الدور الوسيط للقدرة الجوهرية: دراسة ميدانية على شركات الأدوية والصناعات الطبية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- سالم، إلياس. (2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، مج8، ع1، 230 - 248. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1202897>
- 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، (2)6، 401-434.
- العجايب، أمّنة طشحيّل و نان، 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.

- صغر، حنان عبد الرزاق محمد، و الزعبي، خالد يوسف محمد. (2021). أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي: التخطيط الاستراتيجي متغير وسيط: دراسة ميدانية في مؤسسة قطر التعليمية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- عبد الله، آدم الفاتح سليمان. (2022). التفكير الاستراتيجي كمنهج متقدم لتطوير الموارد البيئية. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع15، 1 - 36.
- العجايب، آمنة طشحيلى ونان، و النجار، فايز جمعة صالح. (2021). أثر التفكير الاستراتيجي في التميز المنظمي: الدور الوسيط للاستشراف الاستراتيجي في المنظمات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- العجايب، آمنة طشحيلى ونان، و النجار، فايز جمعة صالح. (2021). أثر التفكير الاستراتيجي في التميز المنظمي: الدور الوسيط للاستشراف الاستراتيجي في المنظمات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- 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.
- مثنى، بلال احمد، القضاة، نضال فواز، و ذيابات، خالد محمد (2021). دور التفكير الاستراتيجي ادارة الأزمات في شركة كهرباء محافظة أربد بالأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(2)، 261-290.

ثانيا المراجع الاجنبية

- 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
- Al-Kawash, Wassim Issa Muhammad, and Mahmoud, Muhammad Majeed. (2022). Relationship marketing and its relationship to competitive advantage: a field study on a sample of customers of branches of the National Commercial Bank in the municipality of Al-Bayda. Journal of Economic Research and Studies, No. 9, 110-147. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1315228>
- Andriyanti, N. P. V., & Supartha, I. W. G. (2021). Effect of perceived organizational support on organizational citizenship behavior with job satisfaction as mediating variables. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 5(1), 46-55.
- 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.