

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

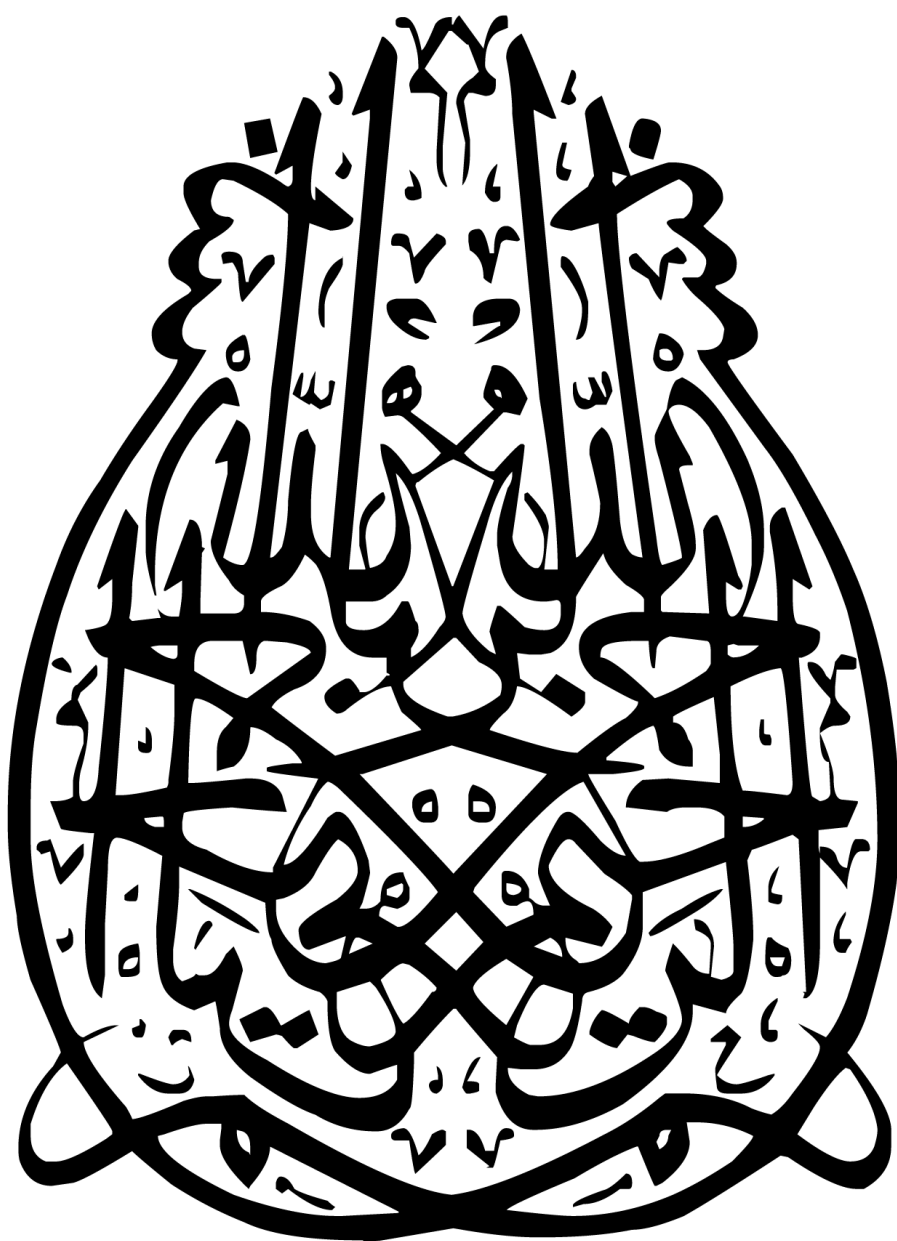
233000123

إشراف/

د. أسماء أبوعنزة

العام الدراسي:

1446-2024



إهداء

إلى أظهر قلبين في حياتي... والديَّ العزيزين.

إلى من شاركتني السراء والضراء، ولم أرها عابسة يوماً.... زوجتي

المخلصة.

إلى من أتشوق لأن أرى مستقبلهما المشرق بإذن الله..... بناتي الجميلات .

إلى جموع الأقارب والأصدقاء

أهديكم بحثي، وأدعو الله أن يحوز إعجابكم.



شكر ونفقات

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتورة /

د. أسماء أبو عنزة

على كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في

جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما

قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز

وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

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 النظري، والفرص الذكية) له تأثير كبير على تحقيق الميزة التنافسية، حيث كانت أبعاد "التفكير النظري" و"الفرص الذكية" الأكثر تأثيرًا.

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.

قائمة المحتويات



أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
ج.....	المستخلص
د.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ل.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	مقدمة:
3.....	1.1 مشكلة الدراسة:
4.....	2.1 أهمية الدراسة:
5.....	3.1 أهداف الدراسة:
6.....	4.1 تساؤلات الدراسة:
6.....	5.1 فروض الدراسة:
7.....	6.1 الدراسات السابقة:
17.....	7.1 الفجوة البحثية:
18.....	8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
19.....	1.8.1 التفكير الاستراتيجي:
19.....	2.8.1 أبعاد التفكير الاستراتيجي:



20.....	3.8.1 الميزة التنافسية.....
20.....	4.8.2 أبعاد الميزة التنافسية.....
21.....	9.2 المنهجية وطرق البحث:.....
21.....	10.2 مصادر جمع البيانات.....
21.....	11.2 أدوات الدراسة:.....
22.....	12.2 حدود الدراسة:.....
23.....	الفصل الثاني: الاطار النظري.....
23.....	المبحث الأول التفكير الاستراتيجي.....
23.....	1.1.2 مقدمة:.....
24.....	2.1.2 مفهوم التفكير الاستراتيجي:.....
25.....	3.1.2 أهمية التفكير الاستراتيجي وفوائده:.....
26.....	4.1.2 أهداف التفكير الاستراتيجي ومتطلباته:.....
27.....	5.1.2 سمات التفكير الاستراتيجي:.....
28.....	6.1.2 معوقات التفكير الاستراتيجي:.....
29.....	7.1.2 خطوات التفكير الاستراتيجي:.....
30.....	8.1.2 عناصر التفكير الاستراتيجي:.....
32.....	9.1.2 نماذج التفكير الاستراتيجي.....
35.....	10.1.2 أبعاد ومضامين التفكير الاستراتيجي:.....
36.....	المبحث الثاني: الميزة التنافسية.....
36.....	1.2.2 مفهوم الميزة التنافسية.....



38.....	2.2.2 أبعاد الميزة التنافسية :
41.....	3.2.2 أهمية الميزة التنافسية.....
41.....	4.2.2 أهداف الميزة التنافسية :
42.....	5.2.2 مصادر الميزة التنافسية :
45.....	6.2.2 خصائص الميزة التنافسية :
45.....	7.2.2 معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية :
46.....	8.2.2 العوامل المؤثرة علي الميزة التنافسية.....
47.....	9.2.2 سياسات الميزة التنافسية:
49.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
49.....	1.3 تمهيد.....
49.....	2.3 منهج الدراسة.....
49.....	3.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات.....
50.....	4.3 مجتمع الدراسة.....
51.....	5.3 صدق أداة الدراسة.....
52.....	6.3 ثبات أداة الدراسة.....
53.....	7.3 التحليل العاملي التوكيدي.....
56.....	8.3 الاختبارات الإحصائية المستخدمة.....
58.....	الفصل الرابع: عرض النتائج.....
58.....	1.4 تمهيد.....
58.....	2.4 وصف خصائص عينة الدراسة.....



60.....	3.4 إجابة أسئلة الدراسة.....
60.....	1.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الأول:.....
68.....	2.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثاني:.....
73.....	4.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
87.....	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات.....
87.....	1.5 تمهيد.....
87.....	2.5 مناقشة النتائج.....
90.....	3.5 التوصيات.....
92.....	Abstract.....
93.....	المراجع:.....
93.....	اولا المراجع العربية.....
97.....	ثانيا المراجع الاجنبية.....
99.....	الملاحق.....
100.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
51	جدول (1): مستويات تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات الأفراد المبحوثين	(1)
52	جدول (2): معاملات الثبات بطريقة (كرونباخ ألفا) لمجالات أداة الدراسة	(2)
53	جدول (3): نتائج تطبيق التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) على فقرات المتغير المستقل – التفكير الاستراتيجي	(3)
55	جدول (4): نتائج تطبيق التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) على فقرات المتغير التابع – الأولويات التنافسية	(4)
58	جدول (5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية والوظيفية (ن = 139)	(5)
61	جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد "الرؤية المستقبلية" مرتبة تنازلياً	(6)
62	جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد "المنظور الشمولي" مرتبة تنازلياً	(7)
64	جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد "التفكير النظامي" مرتبة تنازلياً	(8)
66	جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد "الفرص الذكية" مرتبة تنازلياً	(9)

67	جدول (10): المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال "التفكير الاستراتيجي" مرتبة تنازليًا	(10)
68	جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد "الجودة" مرتبة تنازليًا	(11)
70	جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد "المرونة" مرتبة تنازليًا	(12)
71	جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد "الابداع" مرتبة تنازليًا	(13)
72	جدول (14): المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال "الأولويات التنافسية" مرتبة تنازليًا	(14)
73	جدول (15): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لأبعاد المتغير المستقل	(15)
74	جدول (16): نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر التفكير الاستراتيجي في تحقيق الأولويات التنافسية ككل	(16)
76	جدول (17): نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر التفكير الاستراتيجي على تحقيق الجودة في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية	(17)
77	جدول (18): نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر التفكير الاستراتيجي على تحقيق المرونة في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية	(18)
79	جدول (19): نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر التفكير الاستراتيجي على تحقيق الابداع في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية	(19)



81	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	(20)
81	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)	(21)
82	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)	(22)
84	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	(23)
84	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)	(24)



قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
29	الشكل رقم (1) خطوات التفكير الاستراتيجي.	(1)
30	الشكل (2) عناصر التفكير الاستراتيجي	(2)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

يشهد العالم اليوم واقعًا جديدًا يمتاز بسرعة التغيير نتيجة الثورات المتسارعة التي مر بها العالم ولاسيما ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ومن هنا ظهرت الحاجة لمواكبة التطورات التكنولوجية والمعرفية لتطوير المعرفة لدى العاملين واستثمارها بكفاءة وفعالية بما يتناسب مع أهداف وغايات المنظمات. فكما ذكر العديد من الباحثين بأن العنصر البشري هو أعظم قوى مؤثرة في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة أي تحديات، وتحقيق الميزة التنافسية، لأنها مهما امتلكت المنظمة من تكنولوجيا، وأموال، وكانت مواردها غير مؤهلة، وغير قادرة ودراية في العمل فإنها حتمًا ستفشل في البقاء والاستمرار في خدمة أسواقها، وتحقيق أهدافها المنشودة.

يُعد الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي للشركات في السعودية غاية ملحة من أجل علاج العديد من المشاكل التنافسية التي تواجهها الشركات، ويُعتبر التفكير الاستراتيجي من أهم المجالات التي يمكن من خلالها تطوير الشركات بما يمكنها من القيام بدورها المهم في خدمة المجتمع السعودي، والمساهمة في الاقتصاد الوطني.

ويُعد التفكير الاستراتيجي مهمًا 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).

وينبع التفكير الاستراتيجي من رؤية واضحة ومشتركة، وكذلك دعوة الأفراد برسالة المؤسسة ودورها وأهدافها الرئيسية، فضلاً عن ذلك فهو يهتم ببلورة قيم وأهداف مشتركة بين العاملين (أبو النصر، 2012).

ويشار إلى أن التفكير الاستراتيجي طريقة تفكير موسعة ومبتكرة على أسس استراتيجية، وفي الوقت نفسه نظرة بعيدة المدى وأكثر شمولية لمحيط المنظمة والبيئة، وهو تصور منظمة ما لمستقبلها من حيث مركزها، وماذا ستكون عليه في المستقبل على المدى البعيد؟ وهذا التصور يحتم عليها أن تصمم رسالتها، وتحدد غاياتها وأهدافها والوسائل التي ستبذلها للوصول إلى هذا المستقبل، وتحدد أيضاً الأساليب التي ستتعامل فيها مع بيئتها الداخلية والخارجية بما يمكنها من تحديد نقاط القوة والضعف التي تتصف بها، والفرص والتهديدات المحيطة بها، وكل ذلك بهدف إلى أن تتمكن هذه الشركات من اتخاذ قراراتها الاستراتيجية المهمة والمؤثرة على المدى البعيد، وأيضاً مراجعة وتقويم تلك القرارات (الرشيد والبشاشة، 2020).

وتُعد الشركات التجارية من أهم المكونات الأساسية للمجتمعات الحديثة، نظراً لدورها الأساسي في دعم التنمية الاقتصادية، لا سيما في الدول النامية، حيث تمتلك الشركات القدرة على تعبئة الموارد المحلية من خلال استثمار المدخرات وتوجيهها نحو المشاريع التي تحقق النمو والكفاءة.

تلعب الشركات دوراً وسيطاً بين المستثمرين الذين يوفرون رأس المال، وبين الجهات التي تحتاج إلى التمويل لتنفيذ مشاريعها، مما يعزز من قدرتها على تحقيق الربحية والمساهمة في الاقتصاد الوطني.

كما أن الشركات، وخاصة في المملكة العربية السعودية، تعمل على جذب الاستثمارات الأجنبية وتعزيز استغلال الموارد المالية في تمويل المشاريع الأكثر كفاءة وإنتاجية.

في ظل هذا الواقع، تعتبر المنافسة الشديدة السمة السائدة بين الشركات في العصر الحديث. ومع تزايد حدة هذه المنافسة، يصبح من الصعب على الشركات التي لا تتبنى استراتيجيات تنافسية فعالة الاستمرار في السوق والبقاء على المدى الطويل، خصوصاً في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير السريع.

لذلك، أصبح من الضروري على الشركات أن تركز اهتمامها على بناء وتطوير استراتيجيات تضمن لها ميزة تنافسية مستدامة، مما يتيح لها التفوق على منافسيها والاستمرار في تحقيق أهدافها (يوسف وسرحان، 2020).

وتُعتبر المنافسة السمة السائدة بين منظمات الأعمال في هذا العصر، وبسبب حدة هذه المنافسة، أصبح من الصعب على المنظمات التي لا تتبنى استراتيجيات تنافسية فعالة القدرة على المنافسة والبقاء في بيئة تتسم بالتعقيد والتغيير السريع، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات توجيه اهتمامها نحو بناء وتطوير استراتيجيات تنافسية تضمن استمرارها وتفوقها على منافسيها، كما تعتبر الميزة التنافسية هي المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو التهديدات.

وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الابتكار والتطوير، أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة (الفاعوري والزعبي، 2022).

1.1 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 شرسة. 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.

رغم أن الأبحاث السابقة مثل دراسة الحياصات (2020) ودراسة الجحدي (2020) قد تناولت تأثير بعض العوامل الاستراتيجية مثل إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية، إلا أن هناك

نقصًا في الدراسات التي تركز بشكل مباشر على أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية، وخاصة في قطاع الخدمات اللوجستية الذي يشهد نموًا كبيرًا في المملكة العربية السعودية.

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 جزءًا من رؤية المملكة 2030 لتعزيز التنوع الاقتصادي وتحقيق الريادة اللوجستية.

2.1 أهمية الدراسة:

تنبع 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 النظمي، 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 موضوعًا حيويًا 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.

3.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية المستقبلية، المنظور الشمولي، التفكير النظامي، الفرص الذكية) على تحقيق الأولويات التنافسية (الجودة، المرونة، الإبداع) في شركة إنجاز المساندة للخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية. وتنبثق 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.

4.1 تساؤلات الدراسة

بناءً على الأهداف التي تم صياغتها، يمكن طرح أسئلة الدراسة على النحو التالي:

السؤال الرئيسي: ما هو تأثير التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية المستقبلية، المنظور الشمولي، التفكير النظمي، الفرص الذكية) على تحقيق الأولويات التنافسية (الجودة، المرونة، الإبداع) في شركة إنجاز المساندة للخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية؟

وتتفرع منه عدة أهداف فرعية منها:

- ما هو تأثير التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على تحسين الجودة في شركة إنجاز المساندة للخدمات اللوجستية؟
- ما هو تأثير التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على تعزيز المرونة في شركة إنجاز المساندة للخدمات اللوجستية؟
- ما هو تأثير التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على دعم الإبداع في شركة إنجاز المساندة للخدمات اللوجستية؟

5.1 فروض الدراسة:

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

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، المنظور الشمولي، التفكير النظمي، الفرص الذكية) على تحقيق الأولويات التنافسية بأبعادها (الجودة، المرونة، والإبداع) على شركة إنجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.

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 الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، المنظور الشمولي، التفكير النظري، الفرص الذكية) على الجودة في شركة انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، المنظور الشمولي، التفكير النظري، الفرص الذكية) على المرونة في شركة انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، المنظور الشمولي، التفكير النظري، الفرص الذكية) على الإبداع في شركة انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية..

6.1 الدراسات السابقة:

➤ دراسة (الجحدي، 2020)، بعنوان أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة

استطلاعية في الشركة السعودية للكهرباء فرعي ثول ورايغ

هدف البحث إلى التعرف على أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية في الشركة السعودية للكهرباء فرعي ثول ورايغ بالمملكة العربية السعودية، وقد اعتمد الباحث الاستبانة كأداة في جمع بيانات البحث، وتم إعدادها استناداً على عدد من المقاييس الجاهزة وباستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتم إخضاعها لمقاييس الصدق والثبات، وقد تم إرسال استبانات إلكترونية إلى الأفراد العاملين في الشركة السعودية للكهرباء وشارك عدد ٧٦ مشارك. لتحليل بيانات البحث استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تتمثل في أن لكل من الاستقطاب والتطوير والاحتفاظ بالمواهب تأثير إيجابي على الميزة التنافسية (التميز) في الشركة السعودية للكهرباء. أيضاً توصل

الباحث أن لكل من الاستقطاب والاحتفاظ المواهب تأثير إيجابيا على الميزة التنافسية (الإبداع) في الشركة السعودية للكهرباء. أيضا من خلال النتائج تم معرفة أن كل الفرضيات الفرعية لمتغيرات إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض التكلفة) لا توجد لها علاقة وهي مرفوضة. وقد أوصى الباحث بأنه على إدارة الشركة السعودية للكهرباء فرعي ثول ورابع ضرورة اهتمام القيادات الإدارية بمفهوم إدارة الموارد البشرية ووضع استراتيجيات ناجحة كفيلة بتحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة. كما أن إعطاء المواهب الجديدة أو تلك التي تمتلكها المنظمة المزيد من الدورات التدريبية لإكسابهم المهارات والقدرات والمعارف التي يحتاجونها تعتبر من أهم الاستراتيجيات التي يوصي بها الباحث لأنها تلتئم شعور الموهوب بأهمية اهتمام المنظمة به مما يخلق الثقة بالنفس لديهم وبالمنظمة وتزيد إحساسهم بالارتباط العاطفي معها وترتبط بدرجة التمكين الممنوحة لهم ودرجة مشاركتهم في رسم استراتيجيات المنظمة والأقسام التي يعملون بها مما يحفزها ويجدد ولائهم لها.

➤ دراسة (أبو درويش، 2020)، بعنوان أثر إدارة المواهب في الميزة التنافسية: الدور الوسيط

للحوسبة السحابية في القطاع الصحي الخاص في الأردن

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الدور الوسيط للحوسبة السحابية في أثر إدارة المواهب في الميزة التنافسية في القطاع الصحي الخاص في الأردن، وتأتي أهمية الدراسة من ربط ثلاثة متغيرات مهمة في دراسة واحدة تمت على أحد أهم القطاعات الحيوية وهو القطاع الصحي الخاص في الأردن والذي يعتبر رافد مهم للاقتصاد الأردني.

وقد تكون مجتمع الدراسة من (200) مركزا من العيادات الخارجية للمستشفيات الخاصة والمراكز العلاجية والتشخيصية في القطاع الصحي الخاص في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والتي تكونت من (39) فقرة. تم توزيع (150) استبانة على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، وتم استرداد (136) استبانة، كان منها (134) استبانة قابلة للتحليل الإحصائي، بذلك تكون نسبة الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل الإحصائي (89.33%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

استخدمت الدراسة برنامجي (Amos& SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. بالإضافة إلى اختبار (100) مركز من عينة الدراسة لصفات الأمن والخصوصية وتزامن المستخدمين عن طريق عناوين الموقع الإلكتروني لهذه المراكز

و لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها ما يلي؛ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، وتطوير المواهب، وتحفيز المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة.

كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها مجتمعة في الحوسبة السحابية. وكان للحوسبة السحابية أثرا ذو دلالة إحصائية في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة وبينت الدراسة أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها مجتمعة في الميزة التنافسية بأبعادها بوجود الحوسبة السحابية في القطاع الصحي الخاص في الأردن وأظهرت الدراسة تفاوتاً بالنتائج في اختبارات صفات الأمن والخصوصية وتزامن المستخدمين وذلك حسب كفاءة الموقع الإلكتروني وحسب طبيعة الأداة المستخدمة لفحص الصفات .

اقترحت الدراسة عددا من التوصيات من أبرزها؛ تعزيز وعي القطاع الصحي الخاص بأهمية إدارة المواهب، وتوجيههم نحو تطبيق ممارساتها، لما لها من دور في تحقيق الميزة التنافسية، وزيادة قدرة القطاع على البقاء والاستمرار في البيئة التنافسية. كما وأوصت الدراسة بإعداد خطط شاملة تتيح للقطاع الصحي الخاص إمكانية الاستفادة بشكل أكبر من الحوسبة السحابية والخدمات التي تقدمها.

➤ دراسة (الحياصات، 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 قصدية وزعت عليهم (250) استبانة، وتم استرداد (231) استبانة، واستبعاد (9) استبانات بسبب عدم كفايتها، حيث بلغت الاستبيانات 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 المناع 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 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 إيجابا على امتلاك الشركتين لرأس مال بشري متميز بشكل أكبر.

➤ دراسة (الششتي، 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) عاملا وعاملة من مختلف المستويات الإدارية، وبلغت عينة الدراسة المطلوبة وفقا لقاعدة Kreicie و Morgan (313) عاملا وعاملة، كما بلغت العينة الفعلية لدراسة (302) عاملا 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 فروقا في تحقق الميزة التنافسية فيما يتعلق بكل من (التميز، المرونة، الابتكار، وسرعة الاستجابة) وفقا لمتغير العمر، وأوصت الدراسة بمزيد من الاهتمام بكل ما يعزز من أداء العاملين لتحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة بدلا من السعي خلف الموارد الخارجية لصعوبة مجاراتها.

➤ دراسة (الحجاج، 2020)، بعنوان أثر رأس المال الفكري على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على

البنوك التقليدية الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلائقية) 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 عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلائقية) 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).

➤ دراسة (القضاة والجوازنة، 2021)، بعنوان : أثر التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية:

دراسة حالة: بنك الإسكان للتجارة والتمويل

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) فردا 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 وأيضا ضرورة الاهتمام باستراتيجية الاستقرار والعمل بها لتفادي التهديدات الخارجية.

➤ 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 (يوسف و السرحان، 2020). أثر التفكير الاستراتيجي في تحقيق الأولويات التنافسية في

شركات الأدوية الأردنية .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي في تحقيق الأولويات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، لتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بتطوير استبانة مكونة من (45) فقرة. وتكون مجتمع الدراسة من كافة رؤساء الإدارات، والمديرون الإداريون ورؤساء الأقسام الذين يمارسون مهامهم في شركات الأدوية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، حيث قام الباحث

بسحب عينة عشوائية طبقية مقدارها (200) موظفا وموظفة، واسترد منها (157) استبانة، وكان عدد الصالح منها للتحليل (139) استبانة، ما نسبته (69.5%) من عينة الدراسة. أظهرت النتائج أن مستويات كل من التفكير الاستراتيجي والأولويات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية قد جاءت بمستوى تقييم مرتفع، كما أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي على تحقيق الأولويات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني شركات الأدوية الأردنية أحدث الأساليب العلمية في تحليل بيئة عملها الداخلية أو الخارجية، والعمل على تشجيع العاملين على أبداء آرائهم وتقديم الاقتراحات التي تعزز كفاءتهم وقدرة الشركات على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة.

➤ دراسة (الفاعوري والزعي، 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) فردًا.

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.

➤ دراسة (الرشيد والبشاشة، 2020) بعنوان: التفكير الاستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي: الدور

الوسيط للقدرات الجوهرية: دراسة ميدانية على شركات الأدوية والصناعات الطبية الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار وتحليل أثر التفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية والدور الوسيط للقدرات الجوهرية في هذه العلاقة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (418) عنصراً من الموظفين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (342) مشاركاً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مطورة لجمع البيانات من أفراد العينة، واعتمدت الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V. 22) ونموذج المعادلات البنائية (SEM) باستخدام برنامج (AMOS) لتحليل المسار وإجراء التحليل الإحصائي باستخدام: مقاييس الإحصاء الوصفي والاستدلالي ويتضمن: الانحدار الخطي المتعدد، معامل ارتباط بيرسون، معامل الالتواء، الارتباط الخطي المتعدد، معامل تضخم التباين والتباين المسموح. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان من أهمها: وجود أثر هام للتفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي، ووجود أثر للتفكير الاستراتيجي في القدرات الجوهرية، ووجود أثر هام للقدرات الجوهرية في الأداء التنظيمي، ووجود أثر هام للتفكير الاستراتيجي من خلال القدرات الجوهرية كمتغير وسيط في الأداء التنظيمي، في شركات الأدوية الأردنية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التفكير الاستراتيجي في شركات الأدوية الأردنية من خلال التركيز على النظرة الشمولية لهذه الشركات وبيئتها، سواء البيئة الداخلية التي تركز على نقاط الضعف والقوة في قدراتها، وبيئتها الخارجية التي تأتي بالفرص والتحديات.

7.1 الفجوة البحثية:

تعد الفجوة البحثية في دراسة "أثر التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على إنجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية" واضحة من عدة جوانب. إذ إن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة في عدة نقاط، مما يوفر قيمة مضافة للمجال العلمي والعملي. سنستعرض في هذا المقال أوجه الاختلاف والاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وكذلك تسليط الضوء على الفجوة التي تهدف الدراسة إلى معالجتها.

تركز معظم الدراسات السابقة على قطاعات وجغرافيا مختلفة. على سبيل المثال، دراسة الجحدي (2020) تناولت أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة السعودية للكهرباء، فيما ركزت دراسة أبو درويش (2020) على القطاع الصحي الخاص في الأردن، ودراسة الحياصات (2020) على قطاع الطيران الأردني. في المقابل، تسلط الدراسة الحالية الضوء على قطاع الخدمات اللوجستية، وهو قطاع حيوي ومتميز في المملكة العربية السعودية، خصوصاً مع التوجهات الحكومية نحو تنويع الاقتصاد السعودي وتقليل الاعتماد على النفط. لذا، يمكن القول إن الدراسة الحالية تقدم إسهاماً جديداً بتطبيق مفاهيم التفكير الاستراتيجي على قطاع لم يحظ بقدر كافٍ من البحث في المملكة، وهو الخدمات اللوجستية.

بينما تركزت الدراسات السابقة بشكل كبير على أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية، مثل دراسة الجحدي (2020) ودراسة أبو درويش (2020) التي بحثت دور الحوسبة السحابية كمتغير وسيط، إلا أن الدراسة الحالية تتناول أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (مثل الاهتمام المقصود، منظور الأنظمة، سياسة انتهاز الفرص) كعامل رئيسي في تحقيق الميزة التنافسية. هذا يوسع من نطاق الفهم حول أهمية الفكر الاستراتيجي وليس فقط إدارة الموارد أو المواهب، وهو اختلاف جوهري عن الدراسات السابقة التي ركزت على الجوانب البشرية والتكنولوجية كعوامل أساسية.

تتميز الدراسة الحالية بأنها تستند إلى منهجية شاملة لدراسة التفكير الاستراتيجي وتأثيره المباشر على الميزة التنافسية في شركة الخدمات اللوجستية، بينما ركزت الدراسات السابقة مثل دراسة الحياصات (2020) على إدارة المواهب وأثرها على الميزة التنافسية مع دراسة الدور المعدل للإبداع. في هذا السياق، تبرز الدراسة الحالية بكونها تقدم إطاراً مختلفاً تماماً عن الدور التقليدي لإدارة المواهب، وبدلاً من ذلك تتناول استراتيجية التفكير باعتبارها المحرك الرئيسي للتطور التنظيمي والتنافسية.

بالإضافة إلى ذلك، تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث التركيز على أبعاد الميزة التنافسية. ففي حين أن بعض الدراسات مثل دراسة الشتي (2020) ركزت على تأثير أداء العاملين على الميزة التنافسية من خلال أبعاد مثل الابتكار والمرونة، فإن الدراسة الحالية تعمق البحث في أبعاد أخرى مثل جودة الخدمات، الوقت والتسليم، والإبداع، مما يجعلها أكثر شمولية وتكاملاً في تناول مفهوم الميزة التنافسية في بيئة الأعمال الحديثة.

تعد الخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية جزءاً من رؤية 2030، حيث تسعى المملكة إلى أن تصبح مركزاً عالمياً للنقل والخدمات اللوجستية. لم تُتناول هذه الأهمية الاستراتيجية للخدمات اللوجستية بشكل كافٍ في الدراسات السابقة التي تركزت على القطاعات التقليدية مثل البنوك (دراسة القضاة والجوازنة، 2021) أو شركات الأدوية (دراسة الرشيد والبشاشة، 2020). وبالتالي، فإن التركيز على هذا القطاع في الدراسة الحالية يمثل إضافة هامة إلى الأبحاث المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية في القطاعات ذات الصلة برؤية 2030.

8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند الدراسة الحالية إلى مجموعة من المنطلقات النظرية المستقاة من الأدبيات الأكاديمية والدراسات السابقة التي تناولت تأثير التفكير الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية. هذه المنطلقات توضح المفاهيم الأساسية التي يقوم عليها الإطار النظري للدراسة:

1.8.1 التفكير الاستراتيجي

التفكير الاستراتيجي يعد أداة حاسمة للمنظمات لتحقيق أهدافها البعيدة المدى، من خلال وضع خطط استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار التحولات البيئية الداخلية والخارجية والفرص المتاحة يرى أن التفكير الاستراتيجي ليس مجرد تخطيط للمستقبل، بل هو أسلوب لفهم البيئة وتحديد المسارات المثلى لتحقيق الأهداف.

2.8.1 أبعاد التفكير الاستراتيجي:

- الاهتمام المقصود: يتعلق بالتركيز على الأمور الاستراتيجية الأكثر أهمية، وتخصيص الموارد بعناية لتحقيق أكبر تأثير ممكن. وفقاً لدراسة القضاة والجوازنة (2021) ، فإن الاهتمام المقصود هو أحد الأبعاد التي تؤثر بشكل كبير على تحقيق الميزة التنافسية من خلال توجيه الجهود نحو الأولويات.
- منظور الأنظمة: يشير إلى النظر إلى المنظمة كوحدة متكاملة تتفاعل مكوناتها بشكل معقد، وهو ما يساعد في تحقيق التوازن بين مختلف الأنشطة الاستراتيجية. أظهرت دراسة الجباس والسرحان (2021) أن منظور الأنظمة يعزز القدرة على فهم العلاقات بين الأقسام المختلفة وتحسين التنسيق الداخلي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنافسي.
- التفكير في الوقت المناسب: يشير إلى القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية في اللحظات الحاسمة، والاستجابة بمرونة للفرص والتهديدات. أوضحت دراسة الحياصات (2020) أن التوقيت الاستراتيجي الجيد يساهم في تحقيق المرونة والتميز في الأداء التنظيمي، ما يعزز الميزة التنافسية.
- سياسة انتهاز الفرص الذكية: يعبر عن قدرة المنظمة على استغلال الفرص البيئية بشكل فعال لتحقيق أفضل النتائج. بينت دراسة يوسف والسرحان (2020) أن انتهاز الفرص يعتبر عنصراً رئيسياً في تعزيز التنافسية في الشركات، حيث يساعد على التكيف مع التغيرات السوقية والاستفادة من الفرص المتاحة.

3.8.1 الميزة التنافسية

الميزة التنافسية تشير إلى قدرة المنظمة على التفوق على منافسيها من خلال تقديم قيمة فريدة أو تحقيق كفاءة أفضل. تعتمد الميزة التنافسية على عدة أبعاد، منها الجودة، تقليل التكلفة، الإبداع، المرونة. أوضحت دراسة الحجاج (2020) أن رأس المال الفكري وإدارة المواهب يساهمان بشكل كبير في تحقيق هذه الأبعاد، وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء التنافسي للشركات.

4.8.2 أبعاد الميزة التنافسية:

- **الجودة:** تعتبر الجودة أحد أهم العوامل التي تساهم في تعزيز التنافسية، حيث أنها تعكس قدرة المنظمة على تقديم منتجات أو خدمات تتفوق على تلك التي يقدمها المنافسون. أظهرت دراسة الجحدي (2020) أن الجودة تعد عنصراً محورياً في تحقيق التميز التنافسي للشركة السعودية للكهرباء.
- **تقليل التكلفة:** يرتبط بتبني استراتيجيات فعالة لتحسين الكفاءة وتقليل النفقات مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء. أشارت دراسة الحياصات (2020) إلى أن تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقليل التكلفة يعتمد بشكل كبير على إدارة الموارد البشرية والتفكير الاستراتيجي.
- **الإبداع:** يشمل القدرة على الابتكار وتقديم حلول جديدة تساهم في تمييز المنظمة عن منافسيها. بينت دراسة الحجاج (2020) أن الإبداع هو أحد الأبعاد الرئيسية للميزة التنافسية، وهو عامل هام لتحقيق التفوق المستمر في السوق.
- **المرونة:** تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق والاستجابة بفعالية للفرص والتهديدات. أظهرت دراسة القضاة والجوازنة (2021) أن المرونة التنظيمية تتأثر بشكل كبير بالتفكير الاستراتيجي، حيث تمكن المنظمة من إعادة توجيه مواردها بسرعة لمواجهة التحديات.

9.2 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.

10.2 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 للعيينة المدروسة.

11.2 أدوات الدراسة:

ستستخدم الدراسة الاستبانة كأداة ملائمة لطبيعة البحث وللمنهج المستخدم. تم إعداد الاستبانة بالاستعانة بالإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث. تتكون استبانة 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



12.2 حدود الدراسة:

- ❖ **حدود موضوعية:** ستهتم الدراسة بمعرفة أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية المستقبلية، المنظور الشمولي، التفكير النظلي، الفرص الذكية) على تحقيق الأولويات التنافسية (الجودة، المرونة، الإبداع) في شركة إنجاز المساندة للخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية.
- ❖ **حدود زمنية:** سيتم إجراء الدراسة خلال عام 2024م.
- ❖ **حدود مكانية:** ستطبق الدراسة على شركة إنجاز المساندة للخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية.
- ❖ **الحدود البشرية:** تستند الدراسة إلى آراء وتصورات المديرين والعاملين في شركة إنجاز المساندة للخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الاطار النظري

المبحث الأول التفكير الاستراتيجي

1.1.2 مقدمة:

عندما يحين وقت التخطيط الاستراتيجي، قد يكون من الصعب معرفة أي منهجية تختارها لمنظمتك. فمنذ نشره في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي، جرى تطوير مئات المنهجيات والأطر الاستراتيجية واستخدامها من قبل المنظمات من جميع الأنواع والأحجام، وذلك على وعد بأن تكون وصفة للنجاح الاستراتيجي للمؤسسات والمنظمات. يعد اختيار إطار للتفكير الاستراتيجي أمراً هاماً، لكن أهميته لا تقارن بالعمل الذي ينطوي عليه تنفيذ الاستراتيجية، وهو أحد أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات. لذا لا تبدأ عملية التخطيط دون فهم جيد للأداء الحالي للمؤسسة، ومعرفة قدراتها وإمكانياتها وفرص نموها. وغياب هذه الخطوة الحاسمة قد يجعل كل جهود التخطيط الاستراتيجي هباء منثوراً؛ فقد تعيش العديد من المنظمات في أثناء عملية التخطيط حماسة شديدة، بيد أنها قد تندثر ويختفي ذلك النشاط والطاقة ما إن توضع الخطة.

وبصفتك قائداً، يجب أن يدرك القادة أن هذه المرحلة بحاجة إلى الانضباط من أجل إدارة التغيير وتنفيذه؛ فلا يتوقع من المنظمة تغيير الطريقة التي عملت بها دائماً دون متابعة دقيقة وتواصل منتظم من قبل القادة. وهنا الحديث عن عامل الأساس في نجاح التخطيط الاستراتيجي: وهو التفكير الاستراتيجي؛ حيث يعد أمراً بالغ الأهمية لجميع المنظمات وخاصة عند تنفيذ خططها الاستراتيجية. الغريب في الأمر أنه بالكاد يعد مفهوماً منهجياً، ونادراً ما يتم الاعتراف به؛ وللاعترااف به وفهمه أولاً، يجري تشجيع الناس على إنشاء نماذج له بغية تسهيل فهمه أولاً، ولخدمة غايات وأغراض تسويقيه ثانياً – مثلما جرى مع الكثير من المفاهيم والتصورات الإدارية حين تمت نمذجتها. (عودة، 2020)

2.1.2 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 إداراته ، 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 "

وتتبلور أهمية تسليط الضوء على مفهوم التفكير الاستراتيجي نتيجة لأثره على تحقيق التحول في بيئة النشاطات المؤسسية، كما وأنه يستمد مكانته من دوره في تحقيق التطور والتراكم المعرفي المستمر والملموس في الفكر التنظيمي والإداري للمنظمات، حيث إن هذين العاملين أي الفكر التنظيمي والإداري يعتبران أمرين لا يتجزآن ومتزامنين معا في دعم وتطوير عملية تطبيق أساليب بناء المنظمات المرنة (القضاة والجوازنة، 2021).

برأي الباحث فأن عملية تحقيق التفكير الاستراتيجي يعكس أيضا وجود قدرة أعلى لدى المورد البشري على استنباط الأحداث وتفسيرها حتى في ظل حالة عدم التأكد والقدرة الأعلى على الاستجابة وبشكل مستمر وسريع على التقلبات الغير متنبأ بها من خلال تغيير الاتجاهات وصولاً لأفضل نتيجة تلائم سير الأعمال المصحوبة بتحديات داخل البيئة المضطربة والغير مستقرة عبر التعلم من واستلهام الخبرة

من التجارب السابقة، وتنمية الإدراكات لدى العاملين عبر تحقيق مستويات متقدمة من مهارات الاتصال واستحصال الخبرات وغيرها.

3.1.2 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).

4.1.2 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.

ويرى (خرموش وبحري، 2021) أن هناك مجموعة من الافتراضات التي تستند عليها ممارسة عملية التفكير الاستراتيجي، والتي تتمثل في:

- وجود قيادة تؤمن بالتفكير الاستراتيجي، وتحفز الموارد البشرية على تبني هذا النهج من التفكير الذهني المتفتح والخبرة الميدانية في قيادة المنظمات.
- المشاركة المستمرة في البرامج التدريبية الهادفة إلى تطوير القدرات العقلية، وتنشيط قدرات التفكير المستقبلي.
- الافتراضات السابقة والتي تؤكد على جوانب مختلفة منها ما هو ذاتي، ومرتبطة بوجود الدافعية لدى الأفراد، ومنها ما هو موضوعي مرتبط بمصداقية الإجراءات، ومنها ما هو تطوري مرتبط بإثراء المعارف والتجارب، ومنها ما هو إنساني مرتبط بوجود قيادات إدارية ذات ذهنية متفتحة ومؤمنة بالتفكير الاستراتيجي.

5.1.2 سمات التفكير الاستراتيجي:

يؤدي التفكير الاستراتيجي بدوره إلى الخطة الاستراتيجية التي توضح سريان العمل ، وإلا تراجع التفكير إلى كونه مجرد أحلام يقظة استراتيجية ، إن عملية التخطيط الاستراتيجي عملية ثنائية الاتجاه وعالية التفاعل بينك وبين قادة العمليات الذين يرأسون "وحدات العمل الاستراتيجية".

"وما يهم حقاً هو المسارات الأحادية التي تبدأ من القمة وهي عبارة عن تعليمات بسيطة لجزء معين من المنظمة أو لعدد من المنظمات داخل اتحاد تجاري أو صناعي ، وهي تقطيعات توجه هذا "الجزء" إلى مهمة قابلة للتحقيق ، تنسق وتساهم في الاستراتيجية الكلية. (مثاني وآخرون، 2021).

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 وإن 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 .

6.1.2 معوقات التفكير الاستراتيجي:

أشار بعض الكتاب أن هنالك العديد من المعوقات التي قد تعيق عملية التفكير الاستراتيجي سواء كان على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة، وهي المعوقات التي يمكن إجمالها بما يلي: (المربع، 2015).

(1) **المعوقات البيئية:** وتتمثل هذه المعوقات في مجموعة من العوامل التي تشتمل عليها البيئة الاجتماعية والوظيفية التي يعمل فيها الأفراد؛ حيث تحول هذه المعوقات دون لجوء الأفراد للتفكير الاستراتيجي، كما تندرج البيئة الاقتصادية والثقافية التي يتواجد فيها الأفراد أيضا 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.

ويضيف (عبد الله، 2022) أن من بين المعوقات أيضا:

(1) عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط والاعتقاد الخاطئ بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية الإدارة العليا فقط.

(2) عدم توفر الوقت الكافي للإدارة بسبب ميلها للمركزية وانشغالها بالأعمال الروتينية والإجرائية.

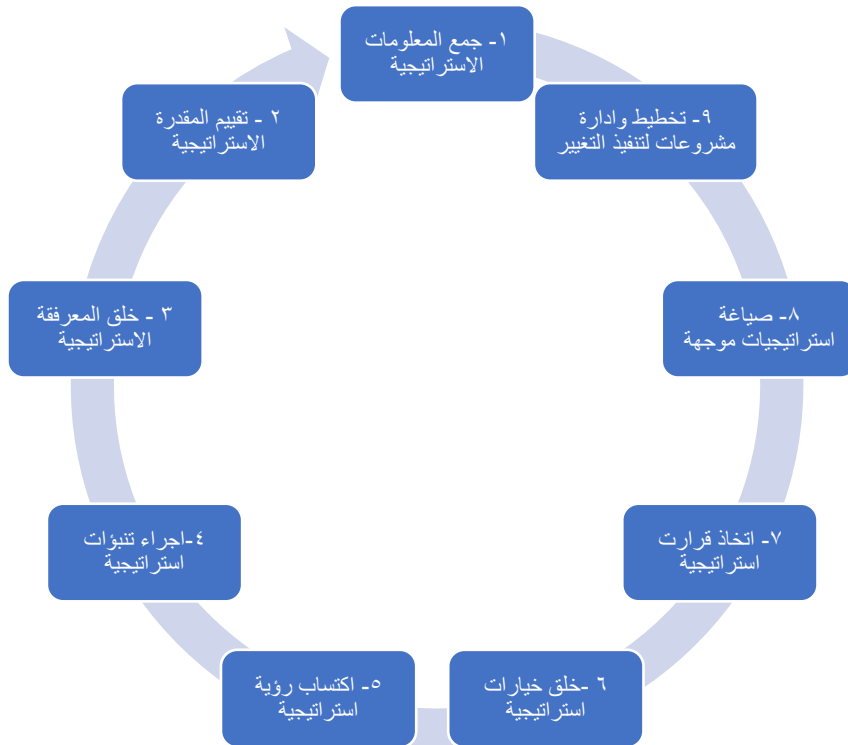
ويرى الباحث أن من أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي والمشكلات التي تواجهه هي مشكلات المتابعة وتنفيذ الخطط، حيث إن كثيراً من الخطط جيدة الصياغة ومتكاملة العناصر لا ينجح القائمون

على الإدارات في تنفيذها لاعتبارات كثيرة أهمها حسب ما يرى الباحث من خلال خبرته العملية ضعف الثقافة بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وقلة الخبرات والمؤهلات الإدارية المتعلقة بأدوات الإدارة الاستراتيجية.

7.1.2 خطوات التفكير الاستراتيجي:

ويمكن 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 نمطا قياديا يناسب إنجاز المهمات الصعبة في أحلك الظروف، فكما ذكر (كيب لينج) 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 تسع خطوات رئيسية يوضحها الشكل :

الشكل رقم (1) خطوات التفكير الاستراتيجي.



المصدر : (العجائب والنजार، 2021).

8.1.2 عناصر التفكير الاستراتيجي:

ترجع فكرة عناصر التفكير الاستراتيجي إلى الباحثة ليتكا (Liedtka) عام (1998) لتتوالى الأبحاث في الموضوع فقد كشفت الدراسات البحثية عن مجموعة من العناصر الرئيسية المكونة له، إذ كان هناك تباين في وجهات النظر بين الباحثين في العناصر والتي كان من بينها وكما هي موضحة في الشكل (3) (عميش وناصرى، 2020).

الشكل (2) عناصر التفكير الاستراتيجي



المصدر: (عميش وناصرى، 2020).

يتكون التفكير الاستراتيجي من خمسة عناصر رئيسية:

(1) التركيز على الفكر أو القصد: القصد من التفكير الاستراتيجي هو توفير التركيز الذي يتيح للموظفين داخل المنظمة، تجميع طاقاتهم ليتم تركيز الانتباه، مواجهة التشويش والاهتمام بكل ما يلزم ليتم تحقيق الهدف.

وإن وجود الرؤية (الهدف) وجعلها نقطة التركيز: أي أن يتحول العقل من خلاله إلى النتيجة، أو القضية المركزية التي تقوم على توجيه القطاع الذي تعمل فيه من أجل الوصول للتغيير الذي ترغب المنظمة أن تراه.

وعرف (الدهيسات، 2022) التركيز على القصد Intent Focused: هو تفكير مقصود يركز على نقطة بعيدة في المستقبل، ويحول اتجاه المنظمة نحوها، وتوجيه أنظار جميع العاملين في المنظمة إليها وهنا تبرز قدرة المفكر الاستراتيجي على توجيه جميع الجهود نحو القصد وكيفية استثمار هذه الحزمة من الطاقة المادية وتوجيهها بشكل صحيح، وبذلك يمكن الابتعاد عن العشوائية والتخبط مما يسمح للأفراد ضمن المنظمة باستخدام طاقاتهم بشكل موجه وإيجابي وفعال لإنجاز أهداف المنظمة.

(2) التفكير بطريقة تكون خارجة عن المألوف: ويكون عن طريق وصف المنظمة من كل النواحي الممكنة للأنظمة الموجودة، كذلك العمل على تجاوز كل الأنظمة الموجودة إلى النواحي القانونية، الأسرة، الطبيعة، إلى نظم عالمية اقتصادية ومالية وغيرها. وللحصول على التفكير الاستراتيجي الجيد، سوف تحتاج إلى فهم البيئة التي نعيش فيها والمبدأ الذي يعمل به وكيف يؤثر علينا ولأنه من الصعب علينا الوصول لمعرفة الحقيقة، يتوجب الحصول على أحسن الطرق للوصول إلى المعلومات الصحيحة، حيث يتم إعطاء الأولوية لمكونات الأنظمة التي لها دور في التأثير على الطريقة التي تعمل بها، كما يحتاج إلى اكتشاف الأشياء الجديدة والتحدث مع أفراد من خارج المنظمة.

(3) التفكير في الزمن: أثناء التفكير الاستراتيجي يجب على المفكر أن يتصل بالماضي ويمر بالحاضر حتى يصل للمستقبل. ويجب أن يتم التعلم من الماضي والاستفادة من العبر والدروس ومن الوقت الحاضر؛ ليتم سد البعد بين أين نحن الآن وأين ما نريد أن نصل إليه في النهاية؟ وأيضاً القيام بالتركيز على المستقبل؛ وهذا ما يجعل عملية التفكير متواصلة ومستمرة؛ أي أن عيوننا تشخص المستقبل وتستفيد من تجارب الماضي والحاضر.

(4) انتهاز الفرص בזكاء: طريقة دراسة الحالة (SWOT)، هي طريقة لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. وقدرة المفكر الاستراتيجي تظهر عند انتهاز فرص جديدة على الفور والإجابة عند ظهورها، والمفكرون الاستراتيجيون يدركون أن العالم ديناميكي منفتح على التغيير للوصول للرؤية،

كذلك العمل على اقتناص الفرص بطريقة ذكية، من خلال الاستماع إلى وجهات النظر والأفكار والمعرفة التي لها قيمة .

(5) اشتقاق الفرضيات: التفكير الاستراتيجي أسلوب تفكير يعكس الأسلوب العلمي للإبداع والحسم، حيث أن المفكرين الاستراتيجيين يقومون بإنشاء النظريات من تلك الأسئلة التي تبدأ بماذا لو؟ إذا...؟ بعد ذلك ..؟ وهذه الأسئلة تمكن من تصور السيناريوهات المتعددة، التي بإمكاننا الاعتماد على المعرفة المتراكمة والقيام باختبار الفرضيات والاستفادة من التجارب؛ ليتم خلق الفرضية الجديدة ليتم العمل في المستقبل.

9.1.2 نماذج التفكير الاستراتيجي

لتحقيق ما ذكر، من الضروري أن يكون القادة أكثر دراية بالعمليات اليومية كي يركزوا على الهدف المتمثل في استراتيجية العمل المقصودة. تم اقتراح عينات مختلفة في بعض النماذج لتأسيس التفكير الاستراتيجي من قبل مفكري الإدارة الاستراتيجية وذلك لنماذجه مفهوم التفكير الاستراتيجي. وقبل استعراض بعض النماذج المطروحة، فلنبدأ "بنموذج بون " لعناصر التفكير الاستراتيجي. ((الحسنى والخشالي، 2022)

النموذج بون (Boon) : يقترح "بون " ما يلي:

- ❖ التفكير بالأنظمة
- ❖ التفكير الإبداعي.
- ❖ امتلاك رؤية واضحة.

يضع "بون " التفكير الاستراتيجي في 3 مستويات مختلفة:

- ❖ المستوى الفردي.
- ❖ المستوى الجماعي أو فريق العمل.
- ❖ المستوى المؤسسي والتنظيمي.

(1) على المستوى الفردي: يرى "بون" أن صانعي القرارات الاستراتيجية لديهم قدرة على تخيل الأشياء ورؤيتها على شكل تصورات أكثر بكثير بالمقارنة مع من يفتقرون إلى هذه القدرة. بينما على المستوى الجماعي أو فرق العمل؛ يعرفه بأنه: عدم التجانس والصراع في المجموعة؛ وعلى المستوى التنظيمي فإنه يعرف كمزيج من الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي ونظام واضح للمكافأة والتعويضات.

بينما يعتقد "غريس" في نموذجها أن عناصر التفكير الاستراتيجي موجودة في النصف الأيمن من الدماغ وهي: الإبداع والاستكشاف وخلق بيئة عمل مبتكرة. هذه مكونات الاستراتيجية - برأي غريس أو بمعنى آخر أدوات التفكير الاستراتيجي، كما يعتقد أن دور التفكير الاستراتيجي هو محاولة الابتكار وتصور مستقبل جديد مختلف للمؤسسة، والذي قد يؤدي إلى إعادة تحديد الاستراتيجيات الرئيسية للشركة.

(2) نموذج كفومان (Kaufman) :

لا يرى "كفومان" التفكير الاستراتيجي سوى "استجابة للمشكلات اليومية". حيث يركز التفكير الاستراتيجي في رأيه على خلق مستقبل أفضل من خلال عملية "بناء المستقبل" وكذلك على زيادة أهداف القيمة في المجتمع من خلال الحصول على نتائج مربحة.

يحدد كفومان ستة عوامل أساسية كعوامل نجاح تجذب التفكير الاستراتيجي. فيما يلي العوامل:

- تغيير نماذج التفكير الحالية، والتي تنطلق من مناطق الراحة والأمان وتوسيع حدود التفكير والمجازفة والتخطيط والتنفيذ والتقييم والتحسين المستمر.
- التمييز بين الأهداف وطرائق تحقيقها.
- تحديد "هدف كلي" وإعادة بناء صورة المستقبل بناء عليه.
- وضع رؤية مناسبة للمؤسسة.
- تعريف متطلبات المؤسسة للنجاح على أنها فجوات بين النتائج الحالية والنتائج المتوقعة، وليس القوة المتصورة بين البيانات والعمليات.

(3) تطوير نموذج مينت بيرغ (Mintzberg) :

تم تطوير منظور مينت بيرغ الفني حول التفكير الاستراتيجي إلى نموذج مفاهيمي، وفيه عرف التفكير الاستراتيجي باعتباره طريقة محددة للتفكير، بخصائص ملموسة. في هذا النموذج يتم اقتراح أربعة عناصر للتفكير الاستراتيجي كما يلي:

- منظور الأنظمة (Systems perspective).

- التركيز على الغاية (Intent Focus)

- التفكير في الوقت المناسب (Thinking in time).

- اقتناص الفرص بذكاء (Intelligent opportunism)

فحسبما يوضح النموذج، فإنه رغم كون التفكير الاستراتيجي ينشأ من أشخاص، يبدو أنهم بحاجة إلى بيئة تنظيمية تدعم التفكير الاستراتيجي والحديث.

(4) نموذج موريس:

ابتكر "جورجيل موريسي" نموذجاً لتحليل التفكير الاستراتيجي؛ فقد درس التفكير الاستراتيجي على المستويين الفردي والتنظيمي. فأوضح أن التفكير الاستراتيجي الفردي يستخدم الحكم التجريبي لتوضيح الطريق المناسب إلى مستقبل المنظمة. بينما على المستوى التنظيمي، فإن تنسيق العقول الإبداعية حول وجهة نظر مشتركة تجعل المنظمة قادرة على ابتكار وترتيب إجراءات تسعى في النهاية إلى إرضاء جميع المستفيدين.

التفكير الاستراتيجي يوحد قيم الأفراد والمؤسسات ويوسع الأفاق الاستراتيجية للمنظمة. ويستند على الأدلة المادية بشكل كبير، مستعيضاً بذلك عن تحليل البيانات. واستناداً إلى بعض العناصر مثل الوعي بالصناعة والمعارضين والنقد الذاتي، نجد أن التفكير الاستراتيجي يشتمل على الوعي بالمشكلة الرئيسية للشركة، والتعلم استناداً إلى التجارب السابقة. (خرموش وبحري، 2021)

10.1.2 أبعاد ومضامين التفكير الاستراتيجي:

التفكير الاستراتيجي كغيره من أنواع التفكير يتكون من عدة عناصر ومكونات، وتتمثل في

(النعي، 2008).

- 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 الإقناع بدقة ومنطقية رؤيته.
- التصور: **Imagination** وهو الأساس في تكوين الرؤية، ويستهدف النشاطات العقلية المرتبطة بتنمية القدرة على استشراف المستقبل باستعمال الطرق المنهجية التي تقوم على التحليل الواعي.
- الحدس: **Intuition** وهو إدراك عقلي سريع لظروف القرار بالاستناد الى الخبرات دون التركيز على التفكير العقلاني المتعلق بطبيعة الموضوع الذي يطلب اتخاذ قرار بشأنه.
- التبصر: **Insight** ويشير 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 وتحديد الأفعال التي يجب القيام بها لتحقيق التطورات المتوقعة.
- الإدراك: **Perception** وهو عبارة عن الصورة التي ينظم بها الشخص الخبرات التي يمر بها والانطباعات التي يكونها، ومن ثم يتعامل مع البيئة على أساسها.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

1.2.2 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 يعنى تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى.

كما يذهب التعريف السابق للميزة التنافسية على أنها مقدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات ذات المواصفات الجيدة أكثر من المؤسسات الأخرى.

بينما يعرفها آخرون بأنها هي التي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. (MERCATOR,2023).

عرفت الميزة التنافسية بأنها تعنى إيجاد ميزة متفردة تتفوق الشركة على المنافسين، أي إن الميزة التنافسية تجعل الشركة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين.

ويرى البعض أن الميزة التنافسية بأنها سعي الشركات إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها، حيث تعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن الشركة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين .

وتعرف بأنها هي ميزة الشركة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للشركة، ويعني ذلك بان الميزة التنافسية تعني حصول الشركة على مركز تنافسي متقدم في السوق. (بكوش، 2019)

ويعرفها آخرون الميزة التنافسية بأنها تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون التي تعني أن الزبون يشتري منتج الشركة التي يدرك بان منتجها سيحقق له أعلى قيمة مقارنة بالمنافسين، بطريقة كفوءة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين.

كما أن الميزة التنافسية تهدف عملياً إلى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون من اجل اقتناء الزبون السلعة أو الخدمة. (MERCATOR, 2023).

الميزة التنافسية تعرف بأنها تتحقق عندما تكون الشركة قادرة على أنجاز أنشطتها بكلفة اقل أو بفاعلية أفضل من المنافسين من خلال حسن استخدام المصادر، أو أن تستخدم براعتها وخبرتها في انجاز أنشطتها بشكل يحقق قيمة اكبر للزبون نسبة إلى المنافسين.

ومما سبق يرى الباحث أن الميزة التنافسية هي خاصية تمايز الشركة عن الشركات المنافسة من جراء امتلاكها موارد و عوامل مساعدة بما يمنحها قوة داخلية حركية تؤسس لها موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة من المنتفعين يتجلى بما تقدمه من سلع وخدمات ذات قيمة متفردة لزيائنها المستهدفين، كما أنها تتمثل في تميز الشركة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل. (Albrecht, K. (2023).

يتبين أن الإدارة العليا في الشركة الصناعية تعمل على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه العمليات ويقصد بالميزة التنافسية هي المقدرة على تحقيق حاجات الزبون أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها الزبون من خلال ذلك المنتج، ويمكن للشركة تحقيق الميزة التنافسية من خلال إعطاء الزبائن كل ما يرغبون به بصورة أفضل من أية شركة أخرى.

عرفت الميزة التنافسية ومن خلال وجهات نظر الباحثين والكتاب وعبر التركيز على جانب معين

من التوجه المطلوب في تحقيق الميزة التنافسية وهي كما يلي: (مزباني، 2024)

عرفت الميزة التنافسية بأنها هي توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك

المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

2.2.2 أبعاد الميزة التنافسية :

تعمل الإدارة العليا في الشركة على تحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال ما تقدمه من

منتجات تحقق حاجات ورغبات الزبائن أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها الزبائن من تلك الخدمات . وان

وظيفة العمليات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركة من أهداف الأداء المتمثلة بالأسبقيات

التنافسية التي تسعى الشركة إلى تحقيقها والتي تعكس الأداء الكلي للعمليات. (Albrecht, K. (2023).

قد تطرق الكتاب في مجال إدارة الإنتاج والعمليات إلى أبعاد الميزة التنافسية. ومن خلال استطلاع

بعض المصادر في هذا المجال تبين لنا إن هناك نوعاً من التطابق بين آراء عدد من الكتاب حول الأبعاد الأكثر

شيوعاً والتي يعد كل واحد منها بمثابة بعداً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية للشركة وتتمثل هذه الأبعاد بالكلفة والجودة والمرونة والتسليم.

نظراً لأهمية هذه الأبعاد في تحقيق ميزة تنافسية للشركة فقد تم اعتمادها كأبعاد فرعية للمتغير

المعتمد في البحث والمتمثل بالميزة التنافسية. (الرشيدي، 2019)

1. جودة الخدمات : إن حصول الشركة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد

توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها. ويوضح احد الباحثين بان الجودة تعد

من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع

احتياجات الزبائن.

إن الزبائن يرغبون بالخدمات بالجودة التي تلبى الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبى حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

تتفق بعض الدراسات بان بعد الجودة يعني القدرة على تقديم منتجات تتطابق مع حاجات ورغبات الزبائن. وبان الجودة تعني نظرة الأفراد المختلفة أو النظرة المختلفة للشركة مقابل التوقعات المختلفة للأفراد، حيث إن خصائص المنتج ستقابل رضا الزبون، حيث على سبيل المثال يجب أن تكون الخدمات (السلع أو الخدمات) ذات موثوقية وذات كفاءة وفاعلية كي تقابل الحاجات التي يطلبها الزبون.

إن الخدمات ذات الجودة العالية تسهم في تحسين سمعة الشركة وتحقيق رضا الزبائن فضلاً عن الشركة يُمكن لها أن تفرض أسعار أعلى في حالة تقديم منتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات الزبائن. وهناك من يرى أن الجودة تعني المطابقة مع المتطلبات. بان الجودة العالية تعني في كل شيء أي إن النظام الإنتاجي يجب أن يطور لتقليل المعاب كي لا يكون الإنتاج مطابقاً للمواصفات الموضوعة مسبقاً وذا موثوقية عالية، فضلاً عن عدم وجود مجال لإعادة العمل أي إعادة فحص وتصليح الخدمات .

هناك من يرى أن الجودة هي جودة المؤسسة أو الشركة بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء، تقليل التكاليف التحكم في الوقت، تحقيق رغبات الزبائن ومتطلبات السوق العمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء .. (Tzu, S. (2022),

2. التمايز في التعامل:

في بيئة الأعمال شديدة التنافسية اليوم، يعد التميز عن الآخرين أمراً بالغ الأهمية لتحقيق النجاح وهنا يأتي دور مفهوم التمايز يشير التمايز إلى عملية تمييز منتجاتك أو خدماتك أو علامتك التجارية عن المنافسين، من أجل خلق مكانة فريدة وقيمة في السوق. من خلال تمييز نفسك بشكل فعال، يمكنك جذب العملاء وبناء الولاء للعلامة التجارية وتحقيق ميزة تنافسية في نهاية المطاف.

يلعب التمايز دوراً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال شديدة التنافسية اليوم. ومن خلال تقديم منتجات أو خدمات فريدة ومتميزة، يمكن للشركات أن تتميز عن منافسيها وتجذب قاعدة عملاء مخلصين. في هذا القسم، سوف نستكشف الطرق المختلفة التي يمكن أن يساعد بها التمايز الشركات في الحصول على ميزة تنافسية.

3. إنشاء عرض قيمة فريد: إحدى الفوائد الرئيسية للتمايز هي القدرة على إنشاء عرض قيمة فريد. ومن خلال تحديد الفجوة في السوق أو معالجة الاحتياجات غير الملباة، يمكن للشركات تقديم شيء يميزها عن منافسيها. على سبيل المثال، سمح تصميم شركة أبل الأنيق، وواجهاتها سهلة الاستخدام، ونظامها البيئي المتكامل للمنتجات، بتمييز نفسها في صناعة التكنولوجيا شديدة التنافسية.

4. بناء الولاء للعلامة التجارية: يمكن أن يساعد التمايز أيضاً في بناء ولاء قوي للعلامة التجارية بين العملاء. عندما تقدم الشركة منتجات أو خدمات يُنظر إليها على أنها فريدة أو متفوقة، فمن المرجح أن يقوم العملاء بتطوير اتصال عاطفي مع العلامة التجارية. على سبيل المثال، لم تميز سيارات تيسلا الكهربائية نفسها عن شركات صناعة السيارات التقليدية فحسب، بل نجحت أيضاً في خلق أتباع مخلصين من المستهلكين المهتمين بالبيئة.

5. الابتكار في برامج تقديم الخدمات: الابتكار في الخدمات أصبح ضرورياً في هذه الفترة لأنه لا يمكن لأي خدمة أن تستمر دون تطوير وفقاً لاحتياجات وتوصيات المستفيدين من تلك الخدمات لضمان استدامة العملاء وكسب رضاهم والعمل على جذب عملاء جدد من خلال الابتكار والتطوير المستمر في تلك الخدمات خدمات.

تتم هذه العملية من خلال المؤسسات والشركات التي تقدم الخدمات، بحيث يتم جمع الأفكار حول تطوير هذه الخدمات وإعادة عرض الأفكار المجمعة للبحث وإيجاد الحل الأمثل الذي يخلق أثراً إيجابياً واضحاً سواء في أساليب تقديمها أو الحصول على الخدمة .

كما يمكن ابتكار الخدمات بأكثر من طريقة حسب نوع الخدمة المقدمة. ولا يقتصر الأمر على تطوير أساليب تقديم الخدمات فحسب، بل من الممكن أيضًا إضافة قيمة جديدة في أداء الخدمة نفسها وإنشاء عروض جديدة على الخدمة لإرضاء المستفيد وجعله يشعر بأنه لا غنى عنه لتلك الخدمات.

3.2.2 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)

4.2.2 أهداف الميزة التنافسية :

بما أن الميزة التنافسية هي استثمار المجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية تهدف إلى 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 بقاءها في السوق التنافسية الحالية.

5.2.2 مصادر الميزة التنافسية :

تنقسم مصادر الميزة التنافسية إلى مصدرين يتمثل أولها في التفكير الاستراتيجي كوسيلة لبناء ميزة تنافسية والثاني في مدخل الموارد بنوعها: (الرشيدي، 2019)

1. التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية إن تبني الفكر الاستراتيجي من طرف المديرين يمكنهم من الحفاظ على القدرة التنافسية لمؤسساتهم في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار كتغير أذواق العملاء، زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المستمر والسريع.

إن مفهوم التفكير الاستراتيجي يأخذ بالتفكير الإيجابي للمنظمة الذي يضمن لها البقاء والنجاح ومن ثم التفوق لأنه اقتناص للفرص من أجل استغلالها واجتناب التهديدات الممكن التعرض لها بمبدأ الحيطة والحذر، وعليه يجب على المنظمة امتلاك التفكير الاستراتيجي البناء الذي له إمكانية الاستقطاب

التحليل التدقيق، والتمحيص فيما هو موجود داخل وخارج المنظمة والإجابة على مدى إمكانية التوافق بينهما من أجل استغلال الفرص المتاحة أمام المنظمة وكذا السبق في ذلك وتضييعها على المنافسين.

2. مدخل الموارد أساس لبناء ميزة تنافسية : إذا كان امتلاك استراتيجية جيدة يدعم الميزة التنافسية، فإنه لا بد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح، لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية، بل امتدت إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد والكفاءات.(MERCATOR,2023)

الموارد : تشمل كل الأصول الملموسة وغير الملموسة.

- الموارد الملموسة : تتمثل في كل من المواد الأولية ، معدات الإنتاج الموارد المالية.
 - المواد الأولية تضمن المواد الأولية جودة الخدمات إذا تم اختيار الأفضل منها، كما أن التحكم في تسييرها وحركتها من عند المورد إلى غاية خروجها من ورشة الإنتاج ومن ثم اتجاهها إلى مستعملها في شكلها النهائي له تأثير ايجابي كبير على المنتج المقدم.
 - معدات الإنتاج : ينعكس دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال أنظمة التشغيل وعمليات الصيانة من اجل ضمان استمرارية عملها لأطول مدة ممكنة بالإضافة إلى الإهلاك المناسب للتغير التكنولوجي.
 - الموارد المالية : كلما كان للمنظمة قدرة مالية كبيرة مكن ذلك من تقديم منتجات جديدة وتوسيع نشاطها بالإضافة إلى إمكانية فتح مناطق جديدة لصرف وتوزيع منتجاتها مما يعزز موقعها التنافسي.
- (عبد الله، 2016)

- الموارد غير الملموسة: هي الموارد التي لا يمكن تحسسها مادياً ولكنها تأتي في صورة الجودة المعلومات، التكنولوجيا ، المعرفة ومعرفة كيفية العمل.
- الجودة هي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتجاه ايجابي لا سيما في ظل الجودة الشاملة التي تتبع المنتج من قبل تصميمه من كونه فكرة إلى غاية وصوله لطالبيه لأنها تغرس نوع من ثقافة الإتقان داخلياً، وثقافة الثقة خارجياً مع متعاملها.

- التكنولوجيا: في ظل التطور المضطرب الذي عرفه العالم أصبح للتكنولوجيا دوراً هاماً، لكونها تتحكم في الساحة الاقتصادية، فامتلاك تكنولوجيا متطورة يعني امتلاك مصدر قوة. (

(MERCATOR,2023).

- المعلومات: تعتبر المعلومات احد الموارد الاستراتيجية في أي منظمة، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية، أو اتخاذ القرار المناسب بدونها، خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة، وتؤدي المعلومات دورها في حالة حسن استغلالها من حيث الانتقاء، التوقيت ومجال الاستخدام وطرق استخدامه.

- الابتكار والذي يعني التحسين المستمر بإدخال الأفكار الجديدة دائماً على المنتج أو الخدمة المقدمة، مما يضمن استمرارية الشركة في التنافس.

- الوقت حيث يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في الخدمات ميزة تنافسية كبيرة في الآونة الأخيرة، ويتحقق ذلك من خلال تخفيض زمن دورة تصنيع المنتج، وتخفيض زمن الانتظار الذي يقضيه العميل من وقت طلب المنتج أو الخدمة إلى وقت تلبيةها.

في بيئة الأعمال الحالية المبدأ الثابت هو التغير، وحيث القاعدة الوحيدة في النمو والتطور هي المنافسة وتنوع استراتيجيتها ومداخلها وأساليبها، وحيث تزداد في هذه البيئة الشركات بشكل لم يسبق له مثيل، وتتحول الأسواق، وتتطور التكنولوجيا، وتتقدم الخدمات وتتغير العمليات بسرعة فائقة، فالعالم يعيش اليوم عصر المعرفة، وقد كان من أخطر آثار العصر الجديد هو بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل منظمات الأعمال بدرجة غير مسبوقة، وسمات وملامح وآليات ومعايير هذا العصر تختلف جذرياً عن كل ما سبقه، وتفرض بالتالي على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة

6.2.2 خصائص الميزة التنافسية :

تتنوع خصائص الميزة التنافسية ومن ثم لا بد 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 تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
4. إنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين، أو كليهما.
5. إنها يجب أن يكون لها دور في التأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية في ما تقدمه المنظمة من منتجات سلع وخدمات وتحفزهم للشراء منها.
6. إنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

7.2.2 معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية :

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

1. مصدر الميزة يتميز 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.

8.2.2 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.

العوامل الداخلية : هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين. وتكون هذه الميزة محببة لدى العميل تمكن من خلق ميزة تنافسية عن طريق بناء خبرات في إعداد الخدمة أو عن طريق استئجار من لديه طريقة مميزة لإعداد الخدمة الابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل .

9.2.2 سياسات الميزة التنافسية:

لكل شركة من شركات الأعمال سياساتها التنافسية الخاصة بها والتي تسعى من خلالها أن تحافظ على موقعها في السوق، ومحاولة زيادة الحصة السوقية للشركة، كذلك تعتبر هذه السياسات قواعد أساسية لا بد من ظهورها بمواقع العمل التسويقية لدى شركات الأعمال وخاصة أن العالم اليوم يشهد تطورات اقتصادية وتكنولوجية سريعة التغير والتطور العولمة الثورة التكنولوجية في كل المجالات وخاصة الاتصالات منها الثورة المعلوماتية، اقتصاد المعرفة كلها مؤشرات لا بد من التكيف معها حتى تستطيع هذه الشركات من النمو والتطور. ضمن هذا المجال سيتم الإشارة إلى نوعين من السياسات التنافسية على النحو الآتي: (مزباني، 2024)

1. سياسات سعرية : هنا يكون سعر المنتج هو العامل الذي تتحكم فيه الشركة في تنفيذ سياساتها التنافسية من المؤكد بأن هناك أهمية نسبية لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي وإن درجة تأثير كل منهما في تدعيم الموقف التنافسي لأي منظمة من منظمات الأعمال.

ضمن هذا المجال فإن هناك جدلاً واسعاً في أي من عناصر المزيج التسويقي الأكثر تأثيراً، حيث يجد البعض أن عامل السعر هو العامل الأكثر أهمية في القاعدة التنافسية بينما يرى الآخرون بأن المنافسة السعرية العناصر المزيج التسويقي الأخرى هي الأكثر أهمية في هذا المجال. ضمن حالة المنافسة السعرية فإن البائع يغير منحى الطلب على المنتج من خلال تغيير السعر، بينما في حالة المنافسة غير السعرية يقوم البائع بتغيير منحى الطلب على المنتج من خلال عناصر أخرى مثل التنوع في سياسة الخدمات والإعلان والترويج والتوزيع وخدمات ما بعد البيع .

2. سياسات غير سعرية : إن دور السياسات غير السعرية لا يقل أهمية عن دور السياسات السعرية، بل في أكثر الأحيان فإن السياسات غير السعرية قد تتفوق على الأخرى السعرية للميزات التي قد تتميز بها عنها. (MERCATOR, 2023)

- السياسات الغير سعريّة لا يمكن تقليدها كما هو الحال بالنسبة لاستراتيجية تخفيض الأسعار. فمثلاً إذا كان المستهلك ينجذب إلى منتجات المنظمة نتيجة لانخفاض أسعارها، فيمكن أيضاً أن هذا المستهلك بسهولة أن يشتري من منافس آخر طالما أن هذا المنافس يقدم سعراً أفضل. إن هذا لا يمكن تحقيقه بالنسبة للمنافسة غير السعريّة والتي يصعب فيها القيام بردود فعل سريعة من جانب المنافسين.
- إن المنافسة السعريّة تقود إلى نوع من المفاوضة والمساومة مع المستهلك وهذا لا يحدث في المنافسة غير السعريّة.
- العوامل الغير سعريّة غالباً ما تتيح لإدارة المنظمة من إمكانية فتح أسواق جديدة لتصريف منتجاتها طالما أن هذه المنافسة توفر منتج ذا جودة عالية تتناسب مع رغبة المستهلكين. على العكس فإن السعر المنخفض لا يمكن له من خول أسواق جديدة إذا كان المنتج لا يتمتع بجودة معينة تتوافق مع حاجات ورغبات المستهلك.
- المنافسة الغير سعريّة غالباً ما تؤدي إلى زيادة الأرباح التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها كيفية تمتعها بميزة تنافسية في السوق وعدم اضطرارها لتخفيض السعر نتيجة لردود فعل المنافسين.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يشمل هذا الفصل منهج الدراسة، والمصادر التي اعتمد عليها الباحث لجمع البيانات والمعلومات، إضافة إلى مجتمع الدراسة وعينتها، بيان لأداة الدراسة التي قام الباحث بتطويرها، وأساليب التحقق من صدقها واختبارات ثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها.

2.3 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).

3.3 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.

❖ ثانيًا: 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.

4.3 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 (Sekaran, 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

قام الباحث بتطوير استبانة الدراسة بالاعتماد على العديد من البحوث والدراسات السابقة، و تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول البيانات الديموغرافية والوظيفية للأفراد المبحوثين. والجزء الثاني تناول التفكير الاستراتيجي حيث اشتمل (27) فقرة توزعت على أربعة أبعاد، وهي: بُعد الرؤية المستقبلية ومكون من (6) فقرات، وبُعد المنظور الشمولي ومكون من (7) فقرات، وبُعد التفكير النظمي ومكون من (7) فقرات، وبُعد الفرص الذكية ومكون من (7) فقرات. أما الجزء الثالث فاشتمل على الأولويات التنافسية المكون من (18) فقرة وُزعت على ثلاثة أبعاد، وهي: بُعد الجودة ومكون من (6) فقرات، وبُعد المرونة ومكون من (6) فقرات، وبُعد الإبداع ومكون من (6) فقرات.

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

5.3 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).

6.3 ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات استبانة الدراسة استقرار النتائج إذا طُبقت أكثر من مرة في ظروف مماثلة، حسب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) كما هو مُبين في الجدول (2)، ويدل ارتفاع قيم كرونباخ ألفا على ارتفاع مستوى الثبات وتتراوح قيمه بين (0 – 1) بحيث تكون هذه القيم مقبولة عند نسبة معامل الثبات (0.70) فما فوق (Amir and Sonderpandian, 2002).

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

المجال	عدد الفقرات	البُعد	معامل (كرونباخ ألفا)
التفكير الاستراتيجي	6	الرؤية المستقبلية	0.866
	7	المنظور الشمولي	0.763
	7	التفكير النظري	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. وتدل مؤشرات كرونباخ أعلاه على تمتع أداة الدراسة

بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة. ويتضح من ذلك أن قيم كرونباخ ألفا تدل على وجود درجة اتساق عالية بين جميع أبعاد الدراسة ككل.

7.3 التحليل العاملي التوكيدي

يهدف التحقق من الخصائص السيكومترية 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 كاي-مربع. ماير.

أوكلين (KMO) = 0.852

اختبار بارليت (Bartlett's Test) = 2750.936، مستوى الدلالة

0.000 = (Sig.)

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. أوكلين (KMO) = 0.791 اختبار بارتليت (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. أوكلين (KMO) تساوي 0.791 فتتجاوز (0.50)، وتعد هذه القيمة مقبولة إذا كانت تتراوح بين (0.8 – 0.9).

8.3 الاختبارات الإحصائية المستخدمة

أدخلت البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استبانة الدراسة ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS – Statistical Package for Social Sciences) وتم معالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- (1) للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).
- (2) للتحقق من الخصائص السيكمومترية 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

1.4 تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها، بعد أن قام الباحث بجمع البيانات بواسطة استبانة الدراسة "أثر التفكير الاستراتيجي في تحقيق الأولويات التنافسية في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية"، وقام بعرضها ومناقشتها وفقاً لأسئلة وفرضيات الدراسة.

2.4 وصف خصائص عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (139) موظفًا وموظفة في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية، تم اختيارهم بإتباع أسلوب العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة، والجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً للبيانات الديموغرافية والوظيفية.

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

100.0	139	المجموع	
11.5	16	دبلوم متوسط فأقل	المستوى التعليمي
77.5	107	بكالوريوس	
11.5	16	دراسات عليا	
100.0	139	المجموع	
10.1	14	رئيس إدارة	المسمى الوظيفي
28.1	39	مدير إداري	
61.9	86	رئيس قسم	
100.0	139	المجموع	
27.3	38	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة
42.4	59	من 5 – أقل من 15 سنة	
17.3	24	من 15 – أقل من 25 سنة	
12.9	18	25 سنة فأكثر	
100.0	139	المجموع	

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%). وتشير هذه النسب إلى أن انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالملكة العربية السعودية تسعى إلى تعيين العاملين الذكور بشكل أكبر لما تقتضيه طبيعة مهام وظيفتهم من العمل الميداني وتحمل ضغط العمل.

(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). وتشير هذه

النسب إلى أن نصف العاملين في الشركات المبحوثة من فئة الشباب لما تتمتع به هذه الفئة من رغبة في الإنجاز والتطور على المستوى الوظيفي، إضافة إلى قدرتهم على بذل أقصى مجهود في العمل.

(3) بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (77.0%) للمستوى التعليمي (بكالوريوس)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (11.5%) للمستويات التعليمية (دبلوم متوسط فأقل، دراسات عليا). تشير هذه النسب إلى أن أغلب العاملين في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية من حملة الشهادات الجامعية، وذلك لما تقتضيه متطلبات العمل في قطاع المساندات للخدمات اللوجستية.

(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%) للمسمى الوظيفي (رئيس إدارة). وتشير هذه النسب إلى اتساع نطاق الاشراف في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.

(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). وهذا يؤثر على استقرار العاملين في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية وخبرتهم مما ينعكس على جودة منتجات الشركات.

3.4 إجابة أسئلة الدراسة

1.3.4 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؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد الرؤية المستقبلية في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (6).

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 المتوافرة 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

متوسط	1.06	3.29	تعتبر رؤية الشركة معروفة لدى جميع العاملين في الشركة.	5	6
مرتفع	3.73		بُعد "الرؤية المستقبلية" ككل		

يظهر من الجدول رقم (6) أن مستوى الرؤية المستقبلية في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية جاء مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (3.73)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البُعد 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؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد المنظور الشمولي في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (8).

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	يملك 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 النظري في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد التفكير النظري في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (10).

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد

"التفكير النظري" مرتبة تنازلياً

الرتبة	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

مرتفع	0.85	3.69	تحرص الشركة على تحديد الأدوار والمهام لجميع العاملين بدقة.	6	6
متوسط	0.90	3.67	يوجد لدى الشركة نظام واضح للمساءلة يُطبق على الجميع دون تمييز.	4	7
مرتفع	3.82		بُعد "التفكير النظري" ككل		

يظهر من الجدول رقم (8) أن مستوى التفكير النظري 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 يُطبق على الجميع دون تمييز" بمستوى تقييم متوسط.

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

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد الفرص الذكية في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (10).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد

"الفرص الذكية" مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	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 انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية جاء مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (3.82)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البُعد 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.

وللإجابة عن السؤال الرئيس الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن ابعاد مجال التفكير الاستراتيجي، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (11).

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

الاستراتيجي" مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	مستوى التقييم
1	3	التفكير النظمي	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 انجاز 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 النظمي"، "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 بُعد "التمكين"، "المنظور الشمولي" بمتوسط حسابي (3.65) بمستوى تقييم متوسط.

2.3.4 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؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد الجودة في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (12).

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

مرتفع	0.64	4.01	يُركز العاملون في أداء عملهم لتجنب ارتكاب الأخطاء.	5	4
مرتفع	0.70	3.81	تسعى إدارة الشركة للاطلاع على اقتراحات العملاء لتحسين جودة الخدمات المقدمة لهم.	4	5
مرتفع	0.70	3.68	يتم الأخذ باقتراحات العاملين لتحسين جودة الأداء.	2	6
مرتفع	3.99		بُعد "الجودة" ككل		

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، حيث كان أعلاها الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يتم مراعاة مقاييس الجودة عند إنجاز الأعمال المطلوبة من العاملين في الشركة"، وبينما كان أدناها للفقرة رقم (2) والتي تنص على "يتم الأخذ باقتراحات العاملين لتحسين جودة الأداء".

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

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد المرونة في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (12).

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

يظهر من الجدول رقم (12) أن مستوى المرونة في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية جاء مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (3.88)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البُعد تراوحت ما بين (3.77 – 4.23) بمستوى تقييم مرتفع

لجميع 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؟

للإجابة عن هذا لسؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد الابداع في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (13).

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد

"الابداع" 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 الجديد لتطوير العمل.	3.76	0.67	مرتفع
3	1	يتنبأ العامون 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

متوسط	0.83	3.67	تسعى الشركة إلى تقديم حلول خلاقية لإرضاء العملاء.	4	5
مرتفع	3.70		بُعد "الابداع" ككل		

يظهر من الجدول رقم (13) أن مستوى الابداع 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)، حيث كان أعلاها الفقرة رقم (5) والتي تنص على "تقوم إدارة الشركة بتطوير أساليب تقديم الخدمات " بمستوى تقييم مرتفع، وبينما كان أدناها للفقرة رقم (3) والتي تنص على "تحفز إدارة الشركة الأفراد المبدعين من خلال مكافأتهم بشكل دوري" بمستوى تقييم متوسط.

وللإجابة عن السؤال الرئيس الثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال مستوى الأولويات التنافسية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (14).

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

التنافسية" مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	مستوى التقييم
1	1	الجودة	3.99	مرتفع
2	2	المرونة	3.88	مرتفع
3	3	الابداع	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)، كما أظهرت

النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن الأبعاد الفرعية لهذا المجال تراوحت ما بين (3.70) – (3.99) وبمستوى تقييم مرتفع لجميع الأبعاد، وجاء بالمرتبة الأولى بعد "الجودة" بمتوسط حسابي (3.99)، وبالمرتبة الثانية جاء بعد "المرونة" بمتوسط حسابي (3.88)، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء بعد "الابداع" بمتوسط حسابي (3.70).

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في اختبار الفرضيات قام الباحث بتشخيص مشكلة الارتباطات الداخلية للمتغيرات المستقلة، فقد تم الاعتماد على حساب المعامل التباين المسموح به (Tolerance) لكل من المتغيرات المستقلة وكذلك الاختبار معامل التضخم (Variance Inflation Factor: VIF)، بحيث يجب أن تكون قيم (VIF) أقل من (10) لجميع المتغيرات المستقلة وقيم (Tolerance) أكبر من (0.05)، الجدول رقم (15) يوضح ذلك.

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

البُعد	التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
الرؤية المستقبلية	0.29	3.43
المنظور الشمولي	0.26	3.80
التفكير النظمي	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، وبالتالي يمكن استخدامها جميعها في نموذج الانحدار، ومعرفة أي من هذه الأبعاد لها أثر دال إحصائيًا على المتغير التابع، وكذلك

معرفة النسبة المئوية لذلك الأثر إن وجد، وبعد أن تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل، فإنه سيتم اختبار فرضيات الدراسة كما هو موضح تاليًا:

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.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد التفكير الاستراتيجي على تحقيق الأولويات التنافسية ككل، الجدول رقم (17) يوضح ذلك.

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

الأولويات التنافسية ككل

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

					0.00	4.10	0.44	0.08	0.33	الفرص الذكية
--	--	--	--	--	------	------	------	------	------	-----------------

يظهر من جدول (16) ما يلي:

- 1 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 إحصائية وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R – square) (0.50) وهي قيمة دالة إحصائية تفسر قدرة التفكير الاستراتيجي على تحقيق الأولويات التنافسية ككل، بمعنى أن التفكير الاستراتيجي تفسر ما قيمته (29%) من التغير الحاصل في الأولويات التنافسية، وبلغت قيمة الاختبار (F) (33.96) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائية تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع، بالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الأولى.
- 2 وجود أثر غير دال إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد (الرؤية المستقبلية، التفكير النظري) على تحقيق الأولويات التنافسية ككل، حيث كانت قيم (T, θ) غير دالة إحصائية.
- 3 وجود أثر دال إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإبعاد (المنظور الشمولي، الفرص الذكية) على تحقيق الأولويات التنافسية ككل، حيث كانت قيم (T, θ) دالة إحصائية.

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.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد التفكير

الاستراتيجي على تحقيق الجودة، جدول (17) يوضح ذلك.

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 المستقلة
					0.75	0.32	0.05	0.13	0.04	المنظور الشمولي
					0.92	0.11	0.02	0.12	0.01	التفكير النظمي
					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 إحصائية وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R – Square) (0.28) وهي قيمة دالة إحصائية 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 إحصائية تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير

التابع، بالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى.

2 وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد (الرؤية المستقبلية، المنظور

الشمولي، التفكير النظري) على تحقيق الجودة في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة

السعودية، حيث كانت قيم (T, β) غير دالة إحصائياً.

3 وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد (الفرص الذكية) على تحقيق الجودة،

حيث كانت قيم (T, β) دالة إحصائياً.

■ 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.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد التفكير

الاستراتيجي على المرونة في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية، جدول (18) يوضح

ذلك.

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	6.93		0.24	1.66	(Constant)
0.00	22.58	0.38	0.40	0.64	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 النظري
					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 إحصائية وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R – square) (0.40) وهي قيمة دالة إحصائية 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 إحصائية تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية.
- وجود أثر غير دال إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعدي (الرؤية المستقبلية، التفكير النظري) على المرونة، حيث كانت قيم (T, β) غير دالة إحصائية.
- وجود أثر دال إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعدي (المنظور الشمولي، الفرص الذكية) على المرونة، حيث كانت قيم (T, β) دالة إحصائية.

■ 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.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد التفكير

الاستراتيجي على تحقيق الابداع، جدول (19) يوضح ذلك.

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 المستقلة
					0.06	1.88	0.22	0.12.	0.23	المنظور الشمولي
					0.34	0.95	0.11	0.11	0.11	التفكير النظمي
					0.00	3.67	0.38	0.10	0.36	الفرص الذكية

يظهر من جدول (19) ما يلي:

1 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 إحصائية وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة ($R - \text{square}$) (0.52) وهي قيمة دالة إحصائية 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 إحصائية تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

2 وجود أثر غير دال إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأبعاد (الرؤية المستقبلية، المنظور الشمولي، التفكير النظري) على الابداع، حيث كانت قيم (T, β) غير دالة إحصائية.

3 وجود أثر دال إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد (الفرص الذكية) على الابداع، حيث كانت قيم (T, β) دالة إحصائية.

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، تُعزي للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

للتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم تطبيق اختبار (Independent Sample T – Test) لقياس الفروق بين المتوسطات الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على مجال (التفكير الاستراتيجي) تبعاً لخصائصهم الشخصية التي تتمثل في (التنوع الاجتماعي)، كما تم أيضاً تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق بين المتوسطات الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على مجال (التفكير الاستراتيجي) تبعاً لخصائص هؤلاء الأفراد الشخصية والوظيفية، والتي تتمثل في: (الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)، الجداول التالية توضح ذلك:

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 تعزى 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			
	دبلوم متوسط فأقل	3.94	0.41	1.56	0.21

		0.55	3.72	بكالوريوس	المستوى
		0.46	3.86	دراسات عليا	التعليمي
0.01	4.50	0.47	3.86	رئيس إدارة	المسمى الوظيفي
		0.55	3.81	مدير إداري	
		0.51	3.80	رئيس قسم	
0.97	0.09	0.61	3.77	من 5 – اقل من 15 سنة	عدد سنوات الخبرة
		0.48	3.75	من 15 – اقل من 25 سنة	
		0.56	3.70	25 سنة فأكثر	

يظهر من الجدول رقم (21) ما يلي:

1 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 بالملكة 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)، وبينما أظهرت مصادر الفروق بين (رئيس قسم، رئيس إدارة) لصالح (رئيس قسم) بمتوسط حسابي (3.80).

2 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى التفكير الاستراتيجي في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية تبعاً لمتغير (الفئة العمرية)، حيث بلغت قيمة (F) (0.98) وهي قيمة غير دالة إحصائية.

3 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى التفكير الاستراتيجي في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية تبعاً لمتغير (المستوى التعليمي)، حيث بلغت قيمة (F) (1.56) وهي قيمة غير دالة إحصائية.

4 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى التفكير الاستراتيجي في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخدمة)، حيث بلغت قيمة (F) (0.09) وهي قيمة غير دالة إحصائية.

3. 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).

للتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم تطبيق اختبار (Independent Samples T – Test) لقياس الفروق بين المتوسطات الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على مجال (تحقيق الأولويات التنافسية) تبعاً لخصائصهم الشخصية التي تتمثل في (النوع الاجتماعي)، كما تم أيضاً تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق بين المتوسطات الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على مجال

(تحقيق الأولويات التنافسية) تبعًا لخصائص هؤلاء الأفراد الشخصية والوظيفية، والتي تتمثل في: (الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)، الجدول (24 – 25) توضح ذلك:

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

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

يظهر من الجدول رقم (24) ما يلي:

- 1 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.

- 2 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.
- 3 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى تحقيق الأولويات التنافسية تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي)، حيث بلغت قيمة (F) (0.60) وهي قيمة غير دالة إحصائية.
- 4 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى تحقيق الأولويات التنافسية تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخدمة)، حيث بلغت قيمة (F) (0.15) وهي قيمة غير دالة إحصائية.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يتضمن هذا الفصل ملخصًا للنتائج التي تم التوصل إليها، بعد أن قام الباحث بعرضها ومناقشتها وفقًا لأسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، ومن ثم الخروج بالتوصيات المبنية على هذه النتائج.

2.5 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 النظري" وبمستوى تقييم مرتفع، ثم جاء بالمرتبة الثانية بعد "الفرص الذكية" وبمستوى تقييم مرتفع، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد "الرؤية المستقبلية" وبمستوى تقييم مرتفع، وبالمرتبة الرابعة والأخيرة جاء بعد "المنظور الشمولي" وبمستوى تقييم متوسط. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن هناك توافق بين طريقة تفكير العاملين في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية وتوجيهها نحو الأهداف المنشودة، كما أن انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية تمتلك المعرفة الكافية بنقاط قوتها وضعفها وبالتالي لديها القدرة على انتهاز أية فرصة مناسبة وبما يتناسب مع إمكانياتها، كما يمكن عزو هذه النتيجة إلى أن هذه الشركات لديها خطة محددة ورؤية واضحة للأهداف المراد تحقيقها بما ينسجم مع النشاطات الداخلية والظروف الخارجية المحيطة، وأن هناك فهم واضح لدور كل فرد في المؤسسة.

(2) أشارت نتائج الدراسة إلى أن مجال الأولويات التنافسية في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية قد جاء بمستوى تقييم مرتفع، حيث كان في المرتبة الأولى بعد "الجودة" وبمستوى تقييم مرتفع، وجاء بالمرتبة الثانية بعد "المرونة" وبمستوى تقييم مرتفع، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد

"الابداع" وبمستوى تقييم مرتفع، ربما تعزى هذه النتيجة إلى أن انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية تهتم بشكل كبير بتحقيق أولوياتها ومزاياها التنافسية التي تجعل لها مركز تنافسي مع الشركات المحلية والإقليمية، من حيث جودة الخدمات اللوجستية المقدمة، وقدرتها على تلبية التغير في رغبات وحاجات مختلف شرائح العملاء من خلال التغير في أساليب عملها وأهدافها، وقدرتها على تقديم الأفكار الإبداعية.

(3) بينت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي على تحقيق الأولويات التنافسية في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية، كما بينت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعدي (المنظر الشمولي، والفرص الذكية) على تحقيق الأولويات التنافسية، في حين بينت النتائج عدم وجود أثر دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعدي (الرؤية المستقبلية، والتفكير النظمي) على تحقيق الأولويات التنافسية. قد تعزى هذه النتيجة إلى أن امتلاك انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية القدرة على تحليل البيئة الداخلية الخارجية المخيطة بها بهدف التنبؤ بالأحداث المستقبلية وتحليل الفرص والمخاطر التي قد تواجهها يساعد هذه الشركات في تحقيق مزاياها وأولوياتها التنافسية.

(4) أشارت النتائج إلى وجود أثر دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي على تحقيق الجودة في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية، وأظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعدي (الفرص الذكية) على تحقيق الجودة، في حين بينت النتائج عدم وجود أثر دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأبعاد (الرؤية المستقبلية، والمنظور الشمولي، والتفكير النظمي) على تحقيق الجودة في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية. قد تعزى هذه النتيجة إلى امتلاك العاملين في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية على القدرات والمهارات والخبرات التي تعمل على تعزيز مستوى الخدمات اللوجستية المقدمة للعملاء والقدرة على تطويرها بشكل مستمر.

(5) بينت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا 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

إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعدي (المنظور الشمولي، والفرص الذكية) على تحقيق المرونة، في حين بينت النتائج عدم وجود أثر دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأبعاد (الرؤية المستقبلية، والتفكير النظمي) على تحقيق المرونة في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية. قد تعزى هذه النتيجة إلى امتلاك انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية رؤية واضحة مبنية على أسس علمية سليمة تجعل هذه الشركات قادرة على التكيف مع التغير في متطلبات سوق العمل، والقدرة على تلبية التغير الدائم في رغبات وحاجات العملاء.

(6) بينت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا 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 إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعدي (الفرص الذكية) على تحقيق الإبداع، في حين بينت النتائج عدم وجود أثر دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأبعاد (الرؤية المستقبلية، والمنظور الشمولي، والتفكير النظمي) على تحقيق الإبداع في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية. قد تعزى هذه النتيجة إلى أن انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية تتبنى النهج والخطط والبرامج التدريبية التي تسعى إلى دعم الأفراد المبدعين والممارسات الإبداعية التي ترفع من سوية الأداء العام لهذه الشركات، مما يجعل لها مركز تنافسي مبني على الإبداع في طرح منتجاتها بين الشركات المختلفة.

(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 تبعًا لمتغير المسعى الوظيفي لصالح المسعى الوظيفي (مدير إداري) و(رئيس قسم). في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى التفكير الاستراتيجي في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية تبعًا لمتغيرات (الفئة العمرية، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخدمة). ربما تعزى هذه النتيجة إلى امتلاك العاملين الذكور قدرة أكبر على تحليل الأحداث المستقبلية وتحليل الفرص والمخاطر، إضافة إلى أنه كلما ارتفع المستوى

الوظيفي الاشرافي للعاملين في انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية المبحوثة كلما
امتلكوا قدرة أكبر على التفكير الخاص بالأحداث المستقبلية. تختلف هذه الدراسة مع ما جاءت به
دراسة العشي (2013).

(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.

3.5 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 النظري لدراسة
بيئة انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة السعودية، ومدى تأثرها 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، واخضاعهم 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، 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>
- الجباس، سالم صباح محمد، و السرحان، هائل 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 ورابع. 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، 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.
- 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 للقدرات الجوهرية: دراسة ميدانية على شركات الأدوية والصناعات الطبية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- الرشيد، بدر عوض لزام ضيف الله، أحمد، أحمد إبراهيم، و شعلان، عبد الحميد عبدالفتاح. (2019). مدخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها: دراسة تحليلية ورؤية تكاملية. مجلة كلية التربية، مج30، ع120، 388 - 405. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1013965>
- 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، 6(2)، 401-434.
- العجايب، أمنة 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.
- 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>
- الفاعوري، بيان حمدي فالح، و الزعبي، حسن علي. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي في التنمية المستدامة: الدور المعدل لتمكين العاملين لدى شركات صناعة الأسمدة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، 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.

- محاحي، ربما مصطفى. (2019). قدرة إدارة المعرفة والميزة التنافسية: بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة المنضمة لاتحاد نظم المعلومات الفلسطينية (PITA). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج3، ع13 ، 129 - 157. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1039134>
- النشعي، مراد محمد، و الغشقى، منى صالح. (2020). أثر أداء العاملين في تحقق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالعاصمة صنعاء. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج26، ع1 ، 81 - 108. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1059948>
- النشعي، مراد محمد، و الغشقى، منى صالح. (2020). أثر أداء العاملين في تحقق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالعاصمة صنعاء. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج26، ع1 ، 81 - 108. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1059948>
- يوسف، سامر مروان يعقوب، و السرحان، عطا الله فهد. (2020). أثر التفكير الاستراتيجي في تحقيق الأولويات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- بالواضح، أحمد سيف الدين، الجلول، محمد، و مهدي، عمر. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، مج6، ع1 ، 113.137 -
- الحسني، عبد الله بن حمود بن محمد، و الخالي، شاكر جار الله محمود. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمين في شركات المقاولات العمانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- خرمش، منى، و بحري، صابر. (2021). التفكير الاستراتيجي كاستراتيجية تطويرية للمنظمات في ظل تغيرات اليوم: منظور تحليلي. مجلة العلوم الإنسانية، مج5، الإصدار 2 ، 264 - 276.
- الدهاسات، هشام خجيل أحمد. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية في تطوير المقدرات الجوهرية: دراسة ميدانية على البنك العربي الإسلامي الدولي - الأردن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع10 ، 82 - 98.

- الدوري، زكريا وأحمد علي صالح (2009). الفكر الاستراتيجي: وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- شلوق، 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.
- الشمري، ريم أحمد حسني، و الشعار، قاسم إبراهيم عبد الكريم. (2021). أثر التفكير الاستراتيجي في الأولويات التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج7، ع3، 11 - 48.
- الشوابكة، محمد فارس، و مساعدة، ماجد عبد المهدي محمد. (2021). أثر استراتيجيات الريادة في تعزيز التفكير الاستراتيجي: دراسة حالة مجموعة الاتصالات الأردنية "أورانج" (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء.
- 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.
- عميش، سميرة، وناصري، سمية (2020). التفكير الاستراتيجي وتأثيره على إدارة أزمات المؤسسات دراسة حالة عينة من المؤسسات الجامعية الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم نجاريه، 13(3)، 915-929.
- عودة، جهاد (2020). المخاطر الإستراتيجية وإدارتها. المكتب العربي للمعارف.
- عبد الله، آدم الفاتح سليمان. (2022). التفكير الاستراتيجي كمنهج متقدم لتطوير الموارد البيئية. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع15، 1 - 36.
- 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 عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

- 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.
- 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.
- مثنائي، بلال احمد، القضاة، نضال فواز، وذيبات، خالد محمد (2021). دور التفكير الاستراتيجي ادارة الأزمات في شركة كهرباء محافظة أربد بالأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(2)، 261-290.
- المربع، صالح بن سعد. (2015) معوقات التفكير الاستراتيجي، مجلة الأمن والحياة، جامعة نايف.

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.
- 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).
- 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.

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 انجاز المساندة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية

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 35 سنة فأقل ☐ من 35 إلى أقل من 45 سنة ☐ من 45 إلى أقل من 55 سنة ☐ من 55 سنة فأكثر
- 3- سنوات الخدمة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 إلى أقل من 25 سنة ☐ من 25 سنة فأكثر
- 4- الدرجة العلمية ☐ دبلوم متوسط فأقل ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- 5- المسمى الوظيفي ☐ رئيس إدارة ☐ مدير إداري ☐ رئيس قسم

ثانيا محاور الاستبيان

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

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الرؤية المستقبلية					
تمتلك الإدارة خطة استراتيجية بعيدة المدى تحدد من خلالها اتجاه عمل الشركة.					
تسعى الإدارة للاستفادة من الإمكانيات المتوافرة في الشركة للتعامل مع الأحداث المستقبلية.					
تقوم الإدارة بدور مهم في التوعية والتعريف برؤية الشركة.					
تطور الإدارة خطط متنوعة للتعامل مع الأحداث المستقبلية الطارئة.					
تشارك الإدارة العاملين في تحديد الرؤية المستقبلية للشركة.					
تعتبر رؤية الشركة معروفة لدى جميع العاملين في الشركة.					
المنظور الشمولي					
يُلم العاملون في الشركة بتفاصيل العلاقات بين الوحدات المختلفة في الشركة.					

					يوجد تفاعل تام بين أنشطة الشركة المختلفة وبيئتها المحيطة.
					يملك العاملون وعيًا كافيًا بأدوارهم المحددة ضمن الخطة العامة للشركة.
					يوجد لدى العاملين في الشركة معرفة وافية بالخطة الاستراتيجية للشركة.
					تهتم الإدارة بنتائج حل المشكلات أكثر من الاهتمام بخطوات الحل.
					تركز الخطة الاستراتيجية للشركة على تحقيق النتائج دون الانشغال بالتفاصيل الدقيقة.
					يوجد تصور تام لدى العاملين بالاتجاه العام للشركة في المرحلة القادمة.
التفكير النظمي					
					تسود علاقات التعاون بين جميع الوحدات في الشركة بشكل متكامل.
					تسعى الشركة للتكيف الجيد مع تغيرات البيئة الخارجية.
					تستند الإدارة على التغذية الراجعة من المصادر المختلفة عند بناء خططها المستقبلية.
					تركز الشركة على توافق مخرجاتها مع متطلبات البيئة الخارجية.
					يدرك جميع العاملين أهمية العلاقات التكاملية بين مختلف الوحدات في الشركة.

					تحرص الشركة على تحديد الأدوار والمهام لجميع العاملين بدقة.
					يوجد لدى الشركة نظام واضح للمساءلة يُطبق على الجميع دون تمييز.
الفرص الذكية					
					تمتلك الإدارة القدرة على صناعة القرارات المناسبة لاستغلال الفرص المتاحة في السوق.
					تقوم الإدارة القدرة على تحديد الفرص الإيجابية للشركة.
					تسعى إدارة الشركة للحصول على أفكار جديدة لتطوير العمل من مصادر متعددة.
					تمتلك الإدارة مهارة التفكير التحليلي للتغلب على العقبات التي تواجهها.
					تمتلك الإدارة القدرة على تقديم أكثر من فكرة في وقت زمني قصير.
					تتصف الإدارة بسرعة البديهة التي تساعد في سرعة إنجاز العمل في الشركة.
					تمتلك الشركة الأدوات التكنولوجية المناسبة لاستغلال الفرص المتوافرة.

✍️ المحور الثاني: الأولويات التنافسية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
الجودة					
يتم مراعاة مقاييس الجودة عند إنجاز الأعمال المطلوبة من العاملين في الشركة.					
يقوم العاملون بمراجعة الأعمال المنجزة للتأكد من خلوها من الأخطاء.					
يحافظ العاملون في الشركة على مستوى الجودة المطلوبة في أداء مهامهم.					
يُركز العاملون في أداء عملهم لتجنب ارتكاب الأخطاء.					
تسعى إدارة الشركة للاطلاع على اقتراحات العملاء لتحسين جودة الخدمات المقدمة لهم.					
يتم الأخذ باقتراحات العاملين لتحسين جودة الأداء.					
المرونة					
تسعى الشركة لتقديم خدمات تتلائم مع حاجات مختلف شرائح العملاء.					

					تتميز الشركة بحصر التفضيلات الخاصة بالعملاء والتركيز عليها.
					تمتلك الشركة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في الأنظمة والتشريعات.
					يتم تطوير إجراءات العمل في الشركة لمواكبة التغيرات في البيئة الخارجية.
					تتميز الشركة بالقدرة على الاستجابة للاحتياجات المتغيرة للعملاء.
					تواظب الشركة على جمع البيانات من السوق والاستفادة منها في تقديم خدمات متنوعة.
الابداع					
					تقوم إدارة الشركة بتطوير أساليب تقديم الخدمات .
					يتوافر لدى العاملون القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل.
					يتنبأ العامون في الشركة بمشكلات العمل قبل حدوثها.
					تعمل الشركة على تجديد أساليب الاتصال بالعملاء.
					تسعى الشركة إلى تقديم حلول خلاقة لإرضاء العملاء.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of business administration



**The Impact of Strategic Thinking on Achieving
Competitive Advantage: An Applied Study on Enjaz
almosanda for Logistics Services in the Kingdom of
Saudi Arabia**

Preparation:

Faisal Fahad Alshaibani

233000123

Supervision:

Dr. Asmaa AbuAnza

1446-2024