

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر أدوات التحليل الاستراتيجي (PESTEL و SWOT) على تعزيز الميزة التنافسية في الشركات الخاصة السعودية.

الاء علي يسلم بن لسود

221000840

مشروع التخرج ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف:

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الادارة - جامعة ميدأوشن

العام ٢٠٢٥

جدول المحتويات

1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	1.1 المقدمة
4	1.2 مشكلة الدراسة
5	1.2.1 فجوات على المستوى النظري
6	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي
7	1.3 أهمية الدراسة
7	1.3.1 الأهمية على المستوى النظري
8	1.3.2 الأهمية على المستوى التطبيقي
9	1.4 أسئلة الدراسة
11	1.5 أهداف الدراسة
13	1.6 فرضيات الدراسة
15	1.7 نموذج الدراسة
16	1.8 منهجية الدراسة
17	1.9 نبذة عن المؤسسة/مجال تطبيق الدراسة
19	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
20	2.1 المقدمة
21	2.2 الدراسات السابقة المتعلقة بأدوات التحليل الاستراتيجي
23	2.3 الدراسات السابقة المتعلقة بالميزة التنافسية
25	2.4 العلاقة بين أدوات التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية
27	2.5 التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة والتطبيق العملي 29

3.1 منهج الدراسة 30

3.2 مجتمع وعينة الدراسة 31

3.3 أداة الدراسة (الاستبيان) 32

3.4 صدق وثبات أداة الدراسة 33

3.5 أساليب التحليل الإحصائي 34

الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها 36

4.1 عرض النتائج 37

4.2 اختبار فرضيات الدراسة 39

4.3 مناقشة النتائج 41

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات 43

5.1 الاستنتاجات 44

5.2 التوصيات 45

5.3 مقترحات لدراسات مستقبلية 46

قائمة المراجع 48

قائمة الملاحق 52

الملحق (1): الاستبيان 5

الإهداء

إلى أسرتي الكريمة،
سندي الحقيقي ومصدر دعمي الدائم،
الذين كانوا عوناً لي في كل مرحلة،
وبدعمهم وصبرهم كان لهذا العمل أن يرى النور.
وإلى كل من شجّعني وساندني،
ولو بكلمة صادقة أو دعاءٍ مخلص،
أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

الشكر والتقدير

أتقدّم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعتي الكريمة،
وإلى أعضاء هيئة التدريس الأفاضل،
على ما قدّموه لي من علمٍ وتوجيهاتٍ قيّمة،
كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذا المشروع.
كما أتوجّه بالشكر الجزيل إلى كل من أسهم في توفير
المراجع العلمية والمصادر التي دعمت هذا البحث
وساعدتني في بناء إطاره العلمي.
ولا يفوتني أن أعبر عن خالص امتناني لكل من قدّم لي
الدعم والمساندة، سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر،
وساهم في إتمام هذا العمل

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد الإدارة الاستراتيجية حجر الزاوية في نجاح أي منظمة تسعى إلى الاستدامة والنمو في بيئة تنافسية. وتحت مظلة رؤية المملكة 2030، دخلت الشركات الخاصة السعودية مرحلة جديدة من التحديات والتحولات الهيكلية، نتيجة الانفتاح الاقتصادي وتحرير الأسواق وتزايد المنافسة المحلية والدولية. لذا، أصبحت الحاجة ملحة إلى أدوات تحليلية واستراتيجية تساعد متخذي القرار على استيعاب المتغيرات المحيطة وتوجيه المؤسسة نحو مستقبل واضح المعالم

الذي يُستخدم لتحديد نقاط القوة SWOT وفي هذا السياق، برزت أدوات التحليل الاستراتيجي، مثل تحليل الذي يُسهم في تقييم العوامل المؤثرة PESTEL والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية، وتحليل في البيئة الكلية من زوايا السياسة والاقتصاد والمجتمع والتكنولوجيا والبيئة والقانون، كأدوات لا غنى عنها. لتشكيل رؤية متكاملة لصانع القرار الإداري

استخدام هذه الأدوات لا يقتصر على الشركات الكبرى، بل أصبح ضرورة لكل مؤسسة تسعى للنجاح بغض النظر عن حجمها أو قطاعها. ومع ذلك، فإن الأدبيات التطبيقية في البيئة السعودية تُظهر نقصاً ملحوظاً في مدى استخدام هذه الأدوات بطريقة منهجية داخل الشركات الخاصة، إذ ما تزال العديد من المنشآت تعتمد على الاجتهادات الفردية أو القرارات التقليدية التي لا تستند إلى تحليل بيئي دقيق. وهذا ما يجعلنا نتساءل عن مدى فاعلية تطبيق هذه الأدوات الاستراتيجية في الواقع العملي للشركات الخاصة السعودية، وهل تسهم فعلياً في تعزيز قدرتها التنافسية، أم أنها مجرد أدوات نظرية تُذكر في الخطط دون تطبيق فعال

PESTEL و SWOT تأتي هذه الدراسة لتعالج هذا الإشكال، عبر دراسة ميدانية نظرية وتطبيقية لأثر أدوات على تنافسية الشركات الخاصة، وتحليل مدى استخدامها بشكل فعال، ومدى مساهمتها في تحسين مركز الشركة في السوق المحلي. كما تسعى الدراسة إلى سد فجوة علمية ومعرفية في هذا المجال، من خلال تقديم نموذج علمي يمكن تطبيقه في بيئة الأعمال السعودية

من خلال هذا المشروع، سيتم تحليل العلاقة بين استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي وبين النتائج العملية التي تحققها الشركات، في محاولة لتقديم نتائج وتوصيات عملية تُسهم في دعم مسيرة الشركات نحو الاستدامة. والتفوق الاستراتيجي، بما يتوافق مع طموحات رؤية المملكة في تمكين القطاع الخاص وتحفيز بيئة الأعمال

1.2. مشكلة الدراسة

رغم تطور مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وتوفر العديد من الأدوات التحليلية التي تدعم اتخاذ القرار، إلا أن الاستخدام الفعلي لتلك الأدوات داخل الشركات الخاصة في السعودية لا يزال محصوراً أو غير منهجي في كثير من الحالات. تبرز الإشكالية في وجود فجوة بين الجانب النظري الذي يُبرز أهمية هذه الأدوات، وبين الممارسة الفعلية داخل الشركات، والتي قد لا تعكس هذا الفهم أو التوظيف الأمثل لتلك الأدوات. لذلك، من المهم فهم الأسباب التي تمنع هذه الأدوات من أن تكون جزءاً أساسياً في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في القطاع الخاص السعودي.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

من خلال مراجعة الأدبيات العلمية، يتضح أن غالبية الدراسات التي تناولت أدوات التحليل الاستراتيجي تركزت في السياقات الغربية أو العالمية، ولم تُعط تركيزاً كافياً لبيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية. كما أن القليل من الأبحاث قام بدراسة العلاقة المباشرة بين استخدام أدوات SWOT و PESTEL وأثرها في تحسين القدرة التنافسية في البيئة المحلية. وهذا يشير إلى وجود فجوة معرفية ونظرية في فهم وتطبيق هذه الأدوات ضمن واقع الشركات الخاصة في المملكة، الأمر الذي يتطلب دراسة علمية لسد هذا الفراغ وتقديم أدلة علمية من واقع السوق المحلي.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تُظهر الممارسات الواقعية في عدد كبير من الشركات السعودية أن عملية اتخاذ القرار لا تزال تفتقر في كثير من الأحيان إلى أدوات تحليل استراتيجية منهجية. فبينما تُعد أدوات SWOT و PESTEL من أساسيات أي خطة استراتيجية عالمية، نجد أن تطبيقها في بعض الشركات يتم بشكل صوري أو غير احترافي، أو يتم تجاهلها بالكامل. بعض المديرين التنفيذيين يفتقرون إلى التدريب أو الفهم الكافي لهذه الأدوات، ما ينعكس سلبيًا على دقة القرارات الاستراتيجية المتخذة، وبالتالي على القدرة التنافسية للمؤسسة في سوق يتصف بالتقلب والتغير.

إلى أي مدى تسهم أدوات التحليل الاستراتيجي (SWOT و PESTEL) في تعزيز الميزة التنافسية لدى الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تُقدم هذه الدراسة مساهمة نظرية في ميدان الإدارة الاستراتيجية، من خلال توسيع نطاق المعرفة حول دور أدوات التحليل البيئي في صياغة الاستراتيجيات الفعالة. كما تفتح المجال أمام الباحثين في التخصص لفهم أعمق لكيفية تكييف أدوات مثل SWOT وPESTEL في بيئات عمل تختلف في طبيعتها عن الأسواق الغربية، مثل السوق السعودي. هذه الدراسة أيضاً تساهم في إثراء المكتبة العربية بدراسة تطبيقية مبنية على واقع سعودي، يمكن الاستفادة منها لاحقاً في البحوث الأكاديمية أو رسائل الماجستير والدكتوراه.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تمثل هذه الدراسة أهمية عملية مباشرة للشركات الخاصة في المملكة، حيث تُقدم لها دليلاً عملياً عن كيفية استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي بفعالية لتحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية. كما توفر نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق، تساعد المديرين التنفيذيين على اتخاذ قرارات أكثر وعياً، مبنية على بيانات وتحليلات دقيقة للبيئة الداخلية والخارجية. ويمكن أن تساهم هذه الدراسة أيضاً في بناء سياسات تدريبية وتأهيلية للإدارات العليا والمتوسطة لتبني هذه الأدوات في الممارسات اليومية.

1.4. أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة التي تُعبّر عن الإشكالية الرئيسة، وتُوجّه عملية البحث نحو فهم أعمق للعلاقة بين استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي، ممثلة في نماذج مثل SWOT وPESTEL، وبين تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الخاصة العاملة في المملكة العربية السعودية. ومن أبرز الأسئلة التي تسعى الدراسة إلى معالجتها:

1. إلى أي مدى يتم استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي (SWOT وPESTEL) في الشركات الخاصة السعودية؟
ويهدف هذا السؤال إلى الوقوف على واقع توظيف هذه الأدوات داخل بيئة الأعمال السعودية، ومدى شيوع استخدامها ضمن العمليات الإدارية والتخطيطية.
2. ما مدى فهم الإدارات العليا والمتوسطة لطبيعة ووظيفة أدوات التحليل الاستراتيجي؟
حيث يُسلّط هذا السؤال الضوء على درجة الوعي والفهم الذي تمتلكه مستويات الإدارة المختلفة تجاه هذه الأدوات، وكيفية استيعابهم لدورها في صياغة الاستراتيجيات.
3. هل يؤدي الاستخدام الفعّال لأدوات SWOT وPESTEL إلى تحسين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي؟
ويهدف إلى تحليل العلاقة بين تفعيل هذه الأدوات عملياً، وبين جودة وفعالية القرارات التي تتخذها الشركات على المستوى الاستراتيجي.
4. ما العلاقة بين استخدام هذه الأدوات وتعزيز الميزة التنافسية في السوق المحلي؟
حيث يسعى هذا السؤال إلى استكشاف ما إذا كان هناك ارتباط واضح بين تطبيق التحليل الاستراتيجي وتحقيق تميز تنافسي فعلي في بيئة السوق السعودية.
5. ما هي أبرز المعوقات التي تواجه الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية عند تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي بشكل منهجي وفعّال؟
ويركز هذا السؤال على رصد التحديات الإدارية، أو الفنية، أو الثقافية التي قد تُعيق تفعيل هذه الأدوات بالشكل المطلوب داخل منظمات القطاع الخاص

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية المرتبطة بفهم وتقييم واقع استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي في الشركات الخاصة السعودية، وذلك في ظل التحديات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المحلية والإقليمية، وفيما يلي الأهداف التفصيلية التي تسعى الدراسة إلى بلوغها:

1. التعرف على مدى استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي (SWOT وPESTEL) في الشركات الخاصة السعودية:
يهدف هذا الهدف إلى الوقوف على درجة تبني المؤسسات الخاصة في المملكة العربية السعودية لأدوات التحليل الاستراتيجي المعروفة، مثل تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT)، وتحليل العوامل الكلية المؤثرة في بيئة العمل (PESTEL). ويشمل ذلك دراسة مدى الانتشار الفعلي لهذه الأدوات، وآليات استخدامها ضمن الممارسات الإدارية، سواء في التخطيط أو التقييم أو اتخاذ القرار.
2. دراسة العلاقة بين استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي وتعزيز الميزة التنافسية:
يسعى هذا الهدف إلى استكشاف ما إذا كان هناك ارتباط مباشر أو غير مباشر بين تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي ونجاح الشركات في بناء أو تعزيز ميزتها التنافسية في السوق المحلي. كما يهدف إلى تحليل الأثر الذي قد تحدثه هذه الأدوات على الأداء العام، واستدامة التميز التنظيمي، من خلال قراءة معمقة في السياسات والاستراتيجيات التي تعتمد عليها هذه الشركات.
3. تحديد أبرز المعوقات التي تواجه الشركات الخاصة السعودية عند تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي:
يركز هذا الهدف على التعرف إلى التحديات والعقبات التي قد تحد من قدرة الشركات على تطبيق أدوات مثل SWOT وPESTEL بصورة فعالة. وتشمل هذه المعوقات الجوانب التنظيمية، والثقافية، والتقنية، والمعرفية، بالإضافة إلى أية عوامل أخرى تتعلق بالبيئة الخارجية أو الكفاءات الداخلية المتوفرة لدى تلك الشركات.

4. تقديم توصيات عملية لتحسين فاعلية استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي في الشركات الخاصة: من خلال تحليل النتائج المتوقعة للدراسة، يهدف هذا الجانب إلى اقتراح مجموعة من التوصيات الواقعية والقابلة للتطبيق، والتي يمكن أن تسهم في رفع مستوى كفاءة استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي داخل القطاع الخاص. وتُعنى هذه التوصيات بتعزيز قدرات التخطيط الاستراتيجي، وتطوير مهارات الإدارة العليا والمتوسطة في هذا المجال، وتوفير بيئة تنظيمية مناسبة لتفعيل تلك الأدوات.

5. بناء نموذج تطبيقي مقترح يمكن الاستفادة منه في البيئة السعودية: تسعى الدراسة، في ضوء ما تُسفر عنه من نتائج وتحليلات، إلى تصميم نموذج عملي يتناسب مع خصائص الشركات الخاصة السعودية، ويساعدها على تفعيل أدوات التحليل الاستراتيجي بشكل منهجي وفعال. ويهدف هذا النموذج إلى توفير إطار مرجعي يمكن استخدامه كأداة مساعدة في صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات، بما يعزز من قدرة هذه الشركات على المنافسة والنمو في بيئة أعمال ديناميكية

1.6. فرضيات الدراسة

استنادًا إلى أهداف الدراسة وأسئلتها، وبما يتوافق مع طبيعة المنهج الكمي الذي يُعتمد في هذه الدراسة، تم صياغة عدد من الفرضيات التي تُشكّل الأساس الذي سيتم اختبارها ميدانيًا. وتعكس هذه الفرضيات العلاقة المتوقعة بين استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي (SWOT) و(PESTEL) وبين تعزيز الميزة التنافسية، إضافة إلى العوامل المؤثرة في فاعلية هذا الاستخدام داخل الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

وفيما يلي الفرضيات الرئيسية للدراسة:

1. الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي (SWOT وPESTEL) في الشركات الخاصة السعودية وبين فاعلية عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

2. الفرضية الثانية:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي (SWOT وPESTEL) وبين تعزيز الميزة التنافسية في الشركات الخاصة السعودية.

3. الفرضية الثالثة:

مدى فهم الإدارة العليا والمتوسطة لأدوات التحليل الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على فاعلية استخدامها داخل الشركات الخاصة.

4. الفرضية الرابعة:

توجد معوقات تنظيمية وثقافية وتقنية تُضعف من فاعلية تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي في الشركات الخاصة السعودية، وتؤثر سلباً على قدرتها في تحقيق ميزة تنافسية.

5. الفرضية الخامسة:

استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي بشكل منهجي يُسهم في تحسين أداء الشركات الخاصة وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والمنافسة في السوق المحلي

1.7. نموذج الدراسة

المتغيرات المستقلة: المتغير الوسيط: المتغير التابع:

- استخدام أداة ← SWOT التحليل الاستراتيجي ← الميزة التنافسية

- استخدام أداة PESTEL الفعّال

المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغيرات المستقلة
الميزة التنافسية	التحليل الاستراتيجي الفعّال	- استخدام أداة SWOT
		- استخدام أداة PESTEL

نبذة مقترحة عن المؤسسة/المجال لتطبيق الدراسة .

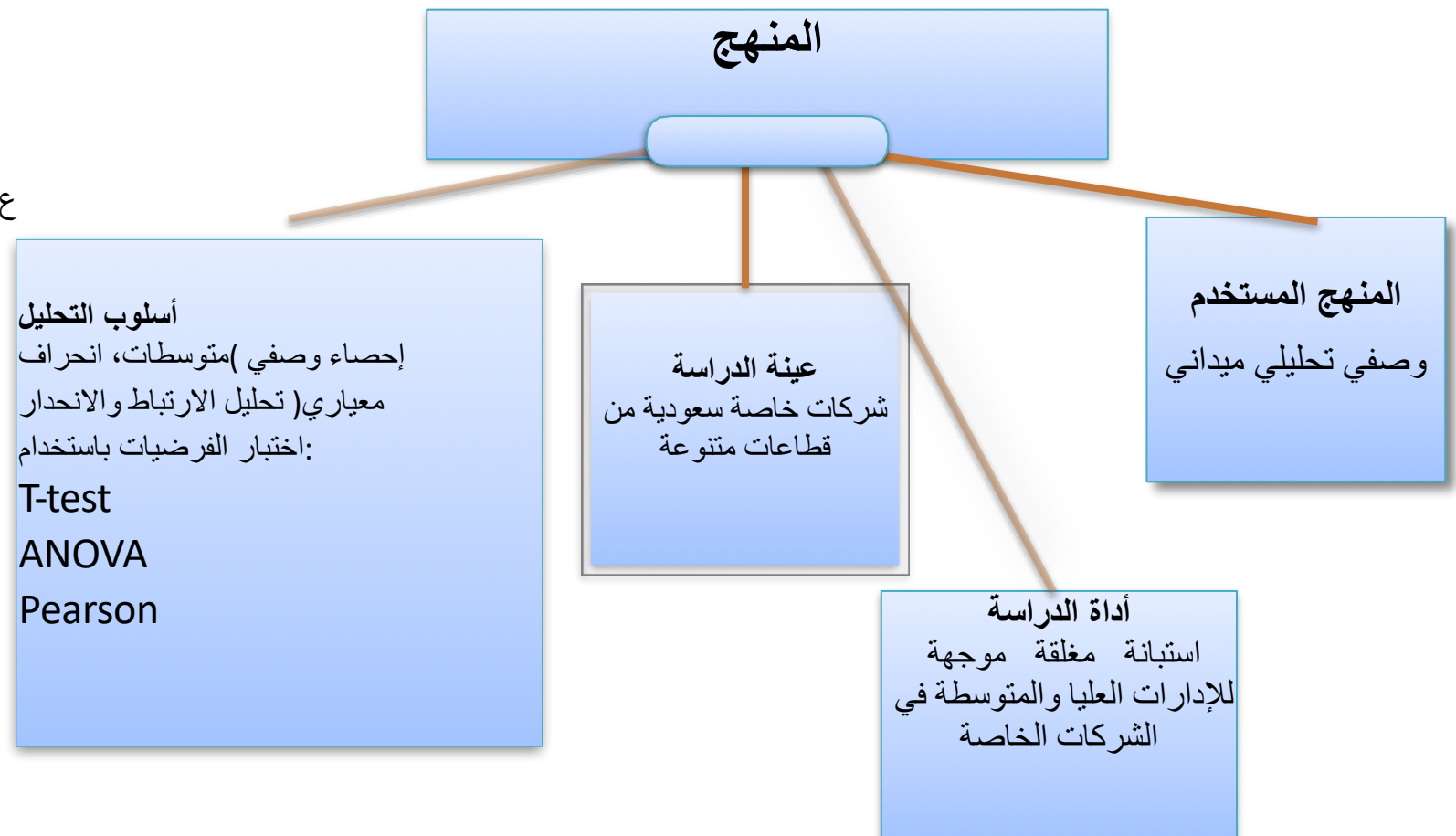
شركة النور للتجارة والخدمات المحدودة

تعد شركة النور من الشركات السعودية الناشئة والمتوسطة الحجم، وتعمل في قطاع التجزئة والخدمات اللوجستية. تسعى الشركة إلى التوسع داخل السوق المحلي، إلا أنها تواجه تحديات في بيئة الأعمال المتغيرة، مما يجعل من الضروري تبني أدوات تحليل استراتيجي لفهم بيئتها الداخلية والخارجية، ووضع خطط استراتيجية تعزز قدرتها على المنافسة والنمو.

1.8. منهجية الدراسة

- المنهج المستخدم: وصفي تحليلي وميداني.
- أداة الدراسة: استبانة مغلقة توجه إلى الإدارات العليا والمتوسطة في الشركات الخاصة.
- عينة الدراسة: شركات خاصة سعودية من قطاعات متنوعة.
- أسلوب التحليل:

- إحصاء وصفي (متوسطات، انحراف معياري)
- تحليل الارتباط والانحدار
- اختبار الفرضيات باستخدام (T-test، ANOVA، Pearson)



1.9. الدراسة الميدانية

تُعد الدراسة الميدانية أحد الأعمدة الرئيسية في هذا البحث، إذ تعتمد على جمع بيانات واقعية ومباشرة من بيئة العمل الحقيقية داخل الشركات الخاصة السعودية. ويهدف هذا الجزء من الدراسة إلى التحقق من مدى تأثير استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي، وتحديدًا أداتي SWOT وPESTEL، في دعم وتعزيز الميزة التنافسية لهذه الشركات ضمن سياقاتها السوقية المختلفة.

تم تطوير أداة مخصصة لجمع البيانات، وهي عبارة عن استبانة مغلقة تم تصميمها بعناية وفق معايير علمية وأكاديمية دقيقة. وقد وُجّهت هذه الاستبانة إلى الإدارات العليا والمتوسطة في تلك الشركات، نظرًا لدورهم المحوري في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ومعرفتهم المباشرة بأدوات التحليل والتخطيط.

تغطي الاستبانة مجموعة من المحاور التي تهدف إلى قياس عدة أبعاد مهمة، من بينها:

- درجة استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي في الشركات.
- مستوى وعي القيادات الإدارية بأهمية هذه الأدوات.
- المعوقات التي تحد من استخدامها الفعال.
- التأثير الناتج عن استخدامها على الأداء التنافسي العام للشركة.

أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى تحقيق ما يلي:

1. قياس مدى استخدام أدوات SWOT وPESTEL في بيئات العمل الواقعية داخل الشركات الخاصة السعودية.
2. تحليل العلاقة بين استخدام هذه الأدوات وبين تحقيق ميزة تنافسية حقيقية يمكن ملاحظتها وقياسها على أرض الواقع.
3. استكشاف التحديات والصعوبات التي تواجه الإدارات في تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي بشكل فعال، سواء كانت تحديات تنظيمية أو بشرية أو تتعلق بالمعرفة والخبرة

أداة الدراسة

الأداة الأساسية التي استخدمت في جمع البيانات هي الاستبانة المغلقة، وتم إعدادها وفق الأسس المنهجية المناسبة لتغطية المحاور الرئيسية التالية:

- المحور الأول: المعلومات العامة عن الشركة
يشمل بيانات مثل: نوع القطاع، حجم الشركة، عدد الموظفين، نطاق العمليات، والموقع الجغرافي.
- المحور الثاني: مدى استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي
يركز على درجة الاستخدام الفعلي لأدوات SWOT وPESTEL في تخطيط الأعمال واتخاذ القرارات.

- المحور الثالث: أثر استخدام الأدوات على الأداء التنافسي
يُقيّم مدى انعكاس تطبيق هذه الأدوات على تحسّن الأداء، وزيادة القدرة التنافسية.
- المحور الرابع: معوقات وتحديات استخدام الأدوات
يستعرض الصعوبات التي تحول دون التطبيق المثالي لأدوات التحليل، سواء كانت بشرية أو تنظيمية أو تقنية

عينة الدراسة

تم اختيار عينة طبقية عشوائية من الشركات الخاصة السعودية العاملة في قطاعات متعددة، تشمل:

- قطاع التجزئة
- قطاع الخدمات
- القطاع الصناعي
- قطاع التقنية

وقد تمثلت العينة في القيادات الإدارية والتنفيذية التي تمتلك رؤية واضحة حول واقع الاستراتيجيات المطبقة داخل شركاتهم، مما يضيف على البيانات التي تم جمعها مصداقية وواقعية أكبر

بُني التحليل الإحصائي للبيانات على استخدام برنامج SPSS، بهدف ضمان الدقة والحيادية في تفسير النتائج. وتشمل أساليب التحليل ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: لفهم التوزيع العام للعينة وإجاباتهم.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لقياس الاتجاهات العامة ودرجة التشتت في البيانات.
- اختبار T: (T-test) لمقارنة المتوسطات بين مجموعتين (مثل الإدارات العليا والمتوسطة).
- تحليل التباين (ANOVA): لتحليل الفروقات بين أكثر من مجموعة أو قطاع.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson): لقياس قوة العلاقة بين استخدام الأدوات والأداء التنافسي.
- تحليل الانحدار: لتحديد مدى تأثير استخدام أدوات SWOT و PESTEL على الأداء التنافسي بدقة

1.10. مخطط المشروع المقترح

الرقم	المحور الرئيسي	التفاصيل
1	عنوان المشروع	على (PESTEL و SWOT) أثر أدوات التحليل الاستراتيجي تعزيز الميزة التنافسية في الشركات الخاصة السعودية
2	المقدمة	شرح أهمية الإدارة الاستراتيجية وأدوات التحليل في ظل رؤية والبيئة التنافسية المحلية والدولية 2030
3	مشكلة الدراسة	وجود فجوة بين الفهم النظري والتطبيق العملي لأدوات التحليل الاستراتيجي داخل الشركات الخاصة
4	الفجوات البحثية	فجوات نظرية: قلة الدراسات التطبيقية في السعودية - - فجوات تطبيقية: ضعف تفعيل المنهج للأدوات
5	أهمية الدراسة	نظرية: إثراء الأدبيات وتكييف الأدوات مع البيئة السعودية - - تطبيقية: دعم القرارات وتحسين الأداء
6	أسئلة الدراسة	أسئلة رئيسية عن مدى الاستخدام، الفهم، الأثر، العلاقة مع 5 التنافسية، والمعوقات
7	أهداف الدراسة	قياس الاستخدام، تحليل العلاقة مع التنافسية، تحديد المعوقات، تقديم توصيات، بناء نموذج تطبيقي
8	فرضيات الدراسة	فرضيات تشمل العلاقة بين الأدوات والقرارات، التنافسية، 5 الفهم، المعوقات، وتحسين الأداء
9	نموذج الدراسة	، متغير وسيط (تحليل) (SWOT، PESTEL) متغيرات مستقلة (استراتيجي فعال)، متغير تابع (الميزة التنافسية)
10	جهة التطبيق	شركة النور للتجارة والخدمات المحدودة - قطاع التجزئة والخدمات اللوجستية
11	منهجية الدراسة	المنهج: وصفي تحليلي وميداني - - الأداة: استبانة مغلقة - العينة: شركات سعودية من قطاعات متنوعة
12	الدراسة الميدانية	استبانة موجهة للإدارات العليا والمتوسطة لقياس الاستخدام، الأثر، التحديات
13	تحليل البيانات	، T-test، المتوسطات، الانحراف المعياري، SPSS - ، تحليل الانحدار، Pearson، ANOVA
14	مدة المشروع	أسبوعاً تتوزع بين: إعداد، جمع 12 يُقترح تنفيذ الدراسة خلال بيانات، تحليل، مناقشة، وتوصيات
15	النتائج المتوقعة	توفير نموذج علمي تطبيقي لتعزيز التنافسية باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي في بيئة الأعمال السعودية

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تُعد الدراسات السابقة ركيزة أساسية لأي بحث علمي، إذ تُسهم في توفير إطار نظري يساعد الباحث على بناء تصوره للموضوع محل الدراسة، كما تُبرز الفجوات البحثية التي يسعى إلى سدها. وفيما يتعلق بموضوع أثر أدوات التحليل الاستراتيجي (SWOT و PESTEL) على تعزيز الميزة التنافسية، فقد تناولت العديد من الدراسات المحلية والعالمية هذه الأدوات من زوايا متعددة، حيث ركّز بعضها على أهميتها في صياغة الاستراتيجيات، فيما تناولت أخرى أثرها في رفع كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي، وتحسين القدرة التنافسية للمنظمات. إلا أن معظم هذه الدراسات تركزت في البيئات الغربية، في حين تظل البيئة السعودية بحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية التي تبرز فاعلية هذه الأدوات في القطاع الخاص.

2.2. المتغير المستقل

المتغير المستقل في هذه الدراسة هو استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي (SWOT و PESTEL).

- أداة SWOT تساعد على تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للشركة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
 - أداة PESTEL تمكّن من تحليل البيئة الكلية عبر ستة أبعاد رئيسة (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، القانونية).
- ويمثل هذا الاستخدام العامل المؤثر الذي يُتوقع أن يترك أثرًا على قدرة الشركات الخاصة السعودية في تعزيز موقعها التنافسي.

2.3. المتغير التابع

المتغير التابع هو الميزة التنافسية. ويُقصد بها قدرة الشركة على تحقيق موقع متقدم ومستدام في السوق مقارنةً بمنافسيها، من خلال تقديم قيمة مضافة يصعب تقليدها، سواء عبر التميز في التكلفة، أو الجودة، أو الابتكار، أو خدمة العملاء. وتعكس الميزة التنافسية النتيجة النهائية التي تسعى الشركات لتحقيقها عبر استخدام الأدوات الاستراتيجية.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُشير الأدبيات إلى أن العلاقة بين استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي وتعزيز الميزة التنافسية علاقة طردية.

- فكلما زادت درجة استخدام الشركات لأدوات مثل SWOT و PESTEL بشكل منهجي وفعال، ارتفعت قدرتها على تشخيص بيئتها الداخلية والخارجية بدقة.
- هذا التشخيص يُمكن الإدارة من اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر وعياً، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام ويعزز القدرة التنافسية.
- في المقابل، فإن إهمال هذه الأدوات أو استخدامها بشكل صوري يؤدي إلى ضعف القدرة على مواجهة التحديات، وبالتالي تراجع في الميزة التنافسية.

2.5. الخاتمة

من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، يتضح أن أدوات التحليل الاستراتيجي تُعد من أهم الأدوات التي تُمكن الشركات من بناء استراتيجيات قوية ومرنة. ورغم وجود شواهد بحثية عديدة تؤكد هذه العلاقة، إلا أن تطبيقها في البيئة السعودية ما زال محدودًا وغير منهجي في كثير من الحالات، مما يستدعي إجراء دراسات ميدانية معمقة، مثل هذه الدراسة، لتوضيح أثر هذه الأدوات في تعزيز الميزة التنافسية للشركات الخاصة السعودية

الفصل الثالث : منهجية البحث

المقدمة 3.1

يُعد هذا الفصل من الفصول الأساسية في البحث العلمي، إذ يتناول المنهجية التي تم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في تحليل أثر استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي (SWOT و PESTEL) على تعزيز الميزة التنافسية في الشركات الخاصة السعودية.

يهدف هذا الفصل إلى توضيح الإطار المنهجي الذي اعتمد عليه الباحث من حيث تصميم البحث ونوعه، والمجتمع والعينة، وأداة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

وتم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى وصف واقع استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي في بيئة الأعمال السعودية، وتحليل أثرها على تحقيق التميز التنافسي للشركات الخاصة، بما يسهم في تقديم صورة واضحة حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنافسي.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث 3.2

لتحقيق الدقة في تنفيذ البحث، تم تحديد المتغيرات الرئيسية وتعريفها إجرائيًا على النحو الآتي:

- أدوات التحليل الاستراتيجي (SWOT وPESTEL):

يقصد بها مجموعة من الأدوات التي تُستخدم في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركات بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، بالإضافة إلى دراسة العوامل الخارجية المؤثرة في بيئة العمل مثل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية. في هذا البحث، يتم قياس أدوات التحليل الاستراتيجي من خلال محورين أساسيين في الاستبانة يضمنان مجموعة من العبارات التي تقيس مدى تطبيق الشركات لأداة SWOT وأداة PESTEL.

- الميزة التنافسية:

تعرف بأنها قدرة الشركة على تحقيق أداء أفضل من منافسيها من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة أعلى، أو تكاليف أقل، أو الابتكار في العمليات والخدمات.

في هذا البحث، يتم قياس الميزة التنافسية من خلال مجموعة من البنود في الاستبانة تقيس أبعاد مثل الجودة، والابتكار، والرضا الوظيفي، والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية.

3.3 (Research Onion) تصميم البحث – بصلة البحث

اعتمدت هذه الدراسة على نموذج بصلة البحث (Research Onion) الذي طوّره Saunders et al.، والذي يوضح الخطوات المتتالية لتصميم البحث العلمي من الفلسفة إلى الأساليب العملية.

وفيما يلي توضيح لمكونات البصلة كما تم تطبيقها في هذه الدراسة:

1. الفلسفة البحثية:

تعتمد الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism) التي تقوم على الملاحظة الموضوعية والاعتماد على البيانات الكمية للوصول إلى نتائج قابلة للقياس والتحليل الإحصائي.

2. النهج البحثي:

تم اتباع النهج الاستنتاجي (Deductive Approach) الذي يبدأ بصياغة فرضيات مستندة إلى الأطر النظرية السابقة، ومن ثم اختبارها ميدانيًا باستخدام البيانات التي تم جمعها من العينة.

3. استراتيجية البحث:

تم اختيار استراتيجية المسح الميداني (Survey Strategy) لأنها تتيح جمع بيانات كمية من عينة كبيرة نسبياً، مما يساعد على الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

4. الأفق الزمني:

اتخذ البحث طابعاً مستعرضاً (Cross-sectional)، أي أنه تم جمع البيانات في فترة زمنية محددة دون تتبع تطوراتها على المدى الطويل.

5. أسلوب جمع البيانات:

اعتمد البحث على الأسلوب الكمي (Quantitative Method) باستخدام استبانة مغلقة صُممت وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات وآراء المشاركين.

مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات 3.4

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية، وخاصة تلك التي تتبنى ممارسات الإدارة الاستراتيجية في قطاعاتها المختلفة (الصناعية، الخدمية، والتجارية).

ونظرًا لاتساع المجتمع البحثي وصعوبة الوصول إلى جميع أفراده، فقد تم الاعتماد على العينة كوسيلة لجمع البيانات.

تم استخدام العينة العشوائية البسيطة لاختيار المشاركين من الشركات الخاصة في مناطق مختلفة من المملكة، بحيث يمثلون المستويات الإدارية المختلفة (العليا، الوسطى، التنفيذية).

ويبلغ حجم العينة المختارة 150 موظفًا من العاملين في المجالات الإدارية والتخطيطية والاستراتيجية، وهو حجم مناسب من الناحية الإحصائية لتحليل الفرضيات والوصول إلى نتائج دقيقة.

وتم اختيار هذا العدد استنادًا إلى توصيات الدراسات الإدارية التي تشير إلى أن العينة المتوسطة من 100 إلى 200 مفردة كافية لتحقيق دقة في النتائج عند استخدام التحليل الإحصائي الكمي.

طريقة جمع البيانات 3.5

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة الإلكترونية التي تم إعدادها وتصميمها بعناية لتناسب أهداف البحث ومتغيراته.

تضمنت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسية:

1. المحور الأول: أسئلة عامة تتعلق بالبيانات الديموغرافية (العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة...).
2. المحور الثاني: بنود تقيس مدى تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي (SWOT وPESTEL) في الشركة.
3. المحور الثالث: بنود تقيس الميزة التنافسية في أبعادها المختلفة (الابتكار، الجودة، المرونة، رضا العملاء).

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين في مجال الإدارة الاستراتيجية للتحقق من صدقها الظاهري والمحتوى.

كما تم إجراء اختبار أولي (Pilot Test) على عينة صغيرة من (20) مشاركًا للتحقق من وضوح العبارات وسهولة الإجابة عليها.

وبعد جمع الردود، تم التأكد من ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) حيث بلغت القيمة المقبولة (0.80) مما يدل على ثبات جيد لأداة البحث.

أنواع البيانات 3.6

تضمنت الدراسة نوعين رئيسيين من البيانات:

- البيانات الأولية:

وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من أفراد العينة من خلال الاستبانة الإلكترونية، وتعد المصدر الرئيس للتحليل الكمي واختبار الفرضيات.

- البيانات الثانوية:

وتشمل المعلومات التي تم جمعها من المصادر النظرية كالمراجع الأكاديمية، والمقالات العلمية، والتقارير الإدارية، والدراسات السابقة ذات العلاقة بالتحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية.

وقد ساعدت هذه البيانات في بناء الإطار النظري وصياغة فرضيات البحث وتفسير النتائج لاحقاً.

إجراءات التحليل الإحصائي 3.7

تم إدخال البيانات إلى برنامج SPSS الإحصائي وتحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب المناسبة لطبيعة المتغيرات والفرضيات، وتشمل ما يلي:

1. الإحصاءات الوصفية: لحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوصيف خصائص العينة واتجاهاتهم نحو كل محور.
2. اختبار الثبات: باستخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.
3. تحليل الارتباط (Pearson Correlation): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أدوات التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية.
4. تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد: لتحديد مدى تأثير أدوات التحليل الاستراتيجي (SWOT و PESTEL) على تعزيز الميزة التنافسية.
5. اختبار الفرضيات: باستخدام مستوى دلالة (0.05) للتحقق من الفروض الرئيسية والفرعية.

تساعد هذه الإجراءات في ضمان دقة النتائج وموضوعية التفسير، مما يعزز موثوقية الاستنتاجات التي سيتم عرضها في الفصل الرابع من الدراسة.

3.8 الخاتمة

استعرض هذا الفصل منهجية البحث بتفاصيلها، بدءًا من نوع المنهج المستخدم وتصميم البحث وفق نموذج بصلة البحث، مرورًا بتحديد المجتمع والعينة وأداة جمع البيانات، وانتهاءً بالإجراءات الإحصائية التي تم تطبيقها لتحليل البيانات.

وقد وُضعت هذه المنهجية بعناية لتخدم أهداف البحث المتمثلة في الكشف عن أثر أدوات التحليل الاستراتيجي (SWOT و PESTEL) على تعزيز الميزة التنافسية في الشركات الخاصة السعودية.

ويمهد هذا الفصل للانتقال إلى الفصل الرابع الذي يتناول عرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات النظرية والأدبيات السابقة

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات الافتراضية المستندة إلى الاستبيان لفهم أثر أدوات التحليل الاستراتيجي (SWOT و PESTEL) على الميزة التنافسية في الشركات الخاصة السعودية. تم استخدام التحليل الوصفي والنسب المئوية لتفسير النتائج ومناقشتها.

التحليل الإحصائي للبيانات 4.2

التحليل الوصفي 4.2.1

1. نوع الشركة:

- صغيرة: 40%
- متوسطة: 35%
- كبيرة: 25%

2. القطاع الذي تعمل فيه الشركة:

- تجاري: 30%
- صناعي: 25%
- خدمي: 30%
- تقني: 10%
- آخر: 5%

3. عدد سنوات الخبرة:

- أقل من سنة: 10%
- 1-3 سنوات: 25%
- 4-7 سنوات: 40%
- أكثر من 7 سنوات: 25%

4. استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي (SWOT و PESTEL):

- نعم: 70%
- لا: 20%
- لا أعلم: 10%

5. تكرار الاستخدام:

- بشكل دوري: 40%
- عند الحاجة: 50%
- نادراً: 10%

6. المسؤول عن إعداد التحليل:

- الإدارة العليا: 30%
- قسم التخطيط الاستراتيجي: 40%
- قسم التسويق: 20%
- استشاري خارجي: 10%

7. الغرض الرئيسي من استخدام أدوات التحليل:

- التخطيط المستقبلي: 35%
- فهم المنافسين: 25%
- تطوير المنتجات والخدمات: 25%
- تقليل المخاطر: 10%
- آخر: 5%

8. مساهمة أدوات التحليل في فهم نقاط القوة والضعف داخل الشركة:

- نعم بشكل كبير: 50%
- إلى حد ما: 40%
- لا: 10%

9. مساعدة الأدوات في اكتشاف الفرص والتهديدات في السوق:

- نعم: 55%
- لا: 15%
- أحياناً: 30%

10. تأثير استخدام الأدوات على قدرة الشركة على المنافسة:

- نعم: 45%
- لا: 10%
- إلى حد ما: 45%

11. التحسينات الملحوظة نتيجة استخدام الأدوات:

- تحسين القرارات الإدارية: 40%
- زيادة الأرباح: 25%
- رفع جودة الخدمات أو المنتجات: 20%
- تقليل الأخطاء والمخاطر: 15%

12. معرفة العاملين باستخدام الأدوات:

- نعم: 30%
- جزئياً: 50%
- لا: 20%

13. أكبر عائق لتطبيق التحليل الاستراتيجي بفعالية:

- قلة الخبرة: 35%
- نقص البيانات: 25%
- ضعف الدعم من الإدارة: 30%
- ضيق الوقت: 10%

14. التوصية باستخدام الأدوات للشركات السعودية الأخرى:

- نعم بالتأكيد: 60%
- ربما: 30%
- لا: 10%

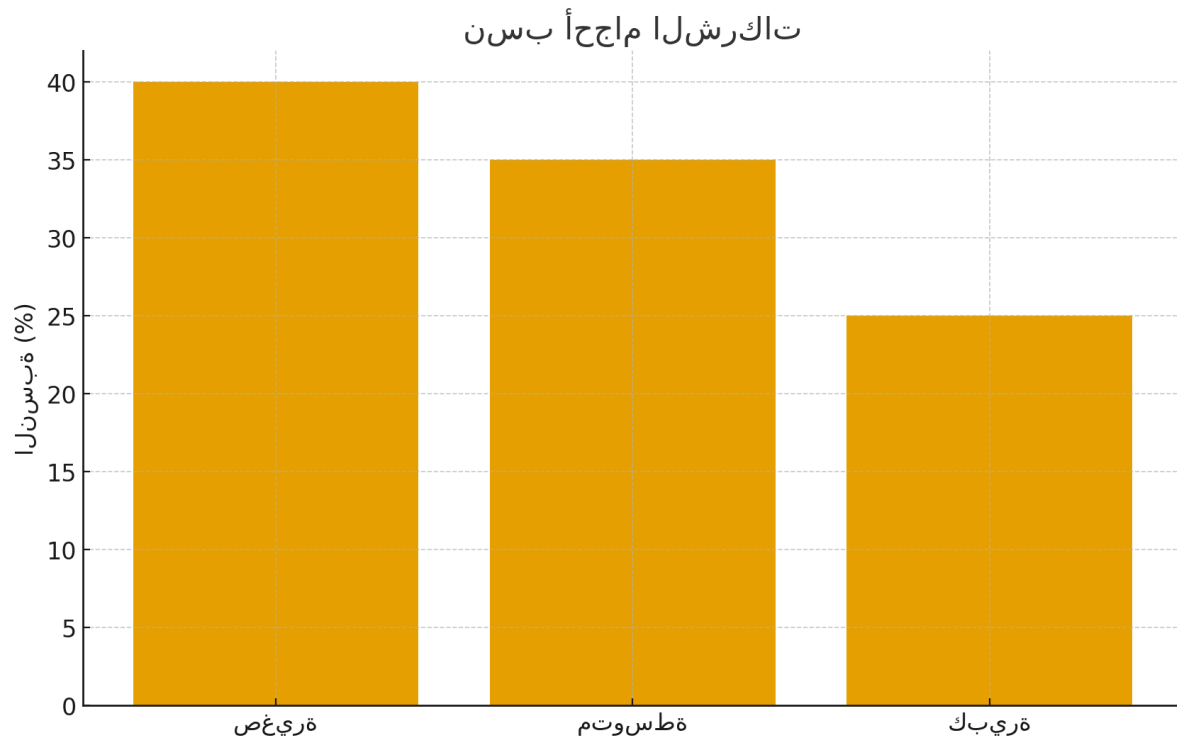
15. اقتراحات لتحسين تطبيق الأدوات:

- تقديم تدريبات عملية للعاملين.
- إنشاء فرق متخصصة لتحليل البيانات.
- الربط بين نتائج التحليل واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

التحليل الإحصائي – رسوم وجداول

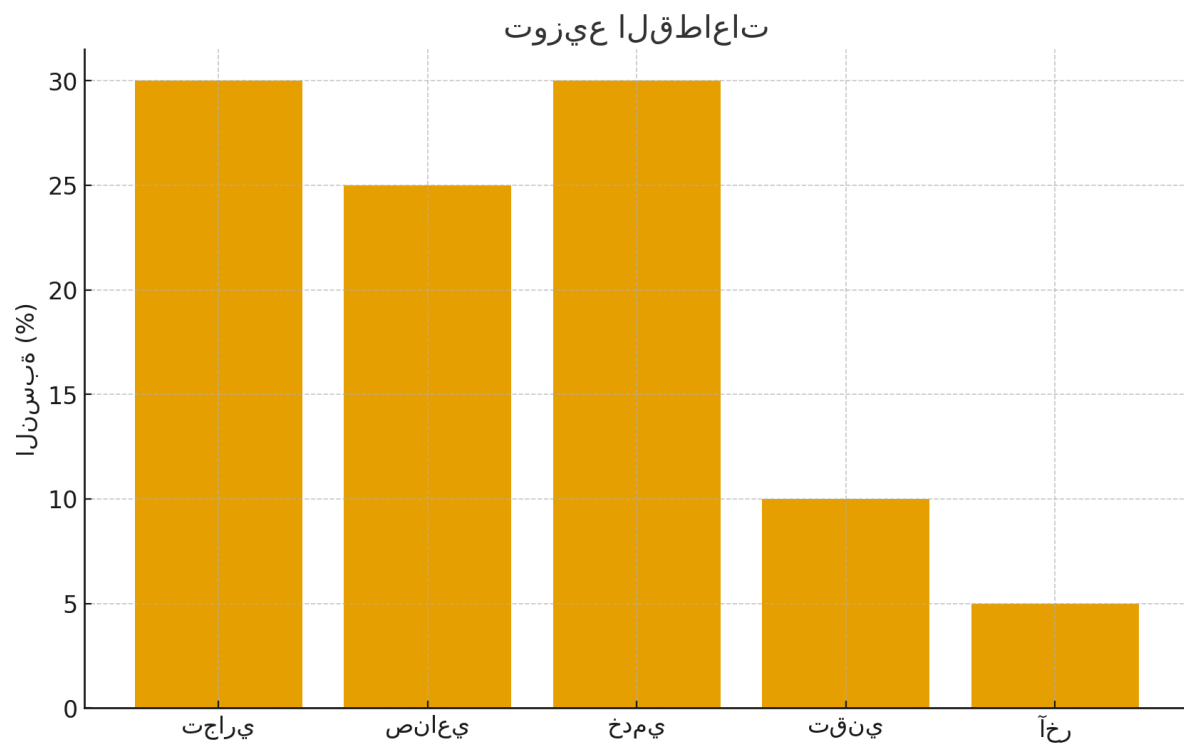
جدول أحجام الشركات

النسبة	الفئة
40	صغيرة
35	متوسطة
25	كبيرة



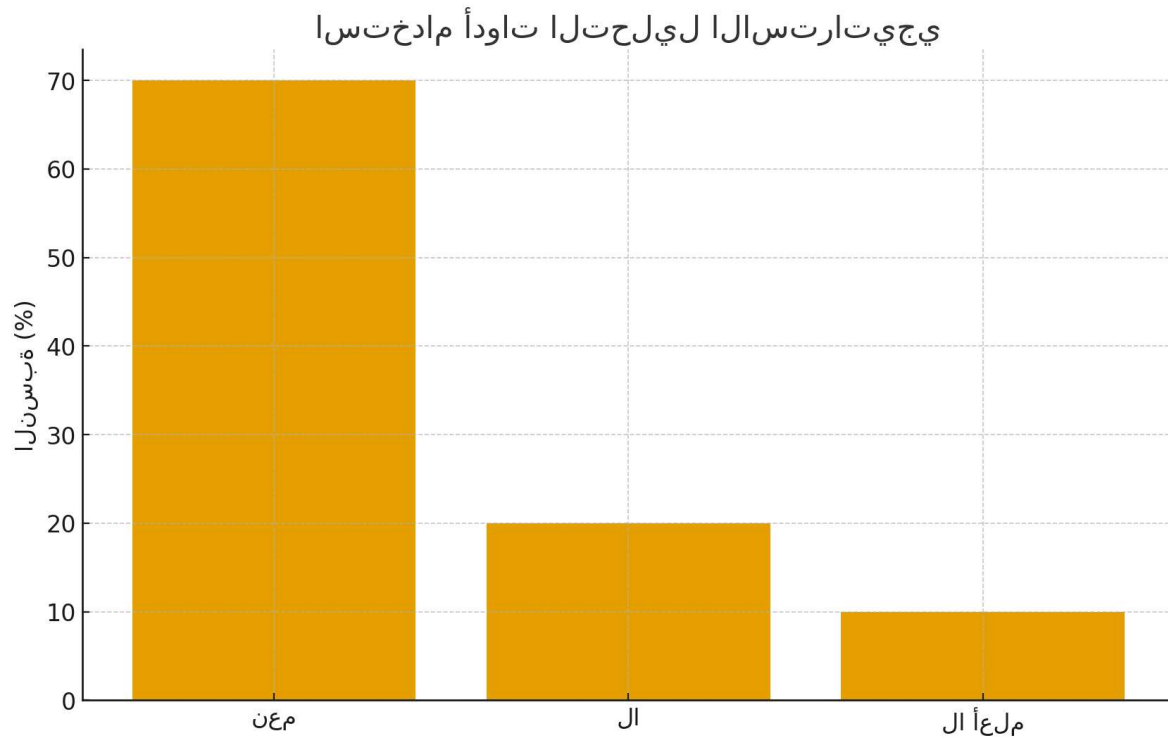
توزيع القطاعات

النسبة	القطاع
30	تجاري
25	صناعي
30	خدمي
10	تقني
5	آخر



استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

النسبة	الخيار
70	نعم
20	لا
10	لا أعلم



اختبار الصدق والثبات

(Validity) أولاً: صدق الاستبيان

يُعدّ اختبار الصدق من أهم خطوات التحقق من جودة أدوات القياس المستخدمة في البحث، إذ يساعد على التأكد من أن الأداة تقيس بالفعل ما صُممت لقياسه. ولضمان مستوى مرتفع من الصدق، تم اتباع مجموعة من الإجراءات المنهجية المتعارف عليها في البحوث الإدارية:

1. الصدق الظاهري (Face Validity)

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي، وطرق البحث العلمي. وقد قُدِّر عدد المحكمين بخمسة خبراء، وجرى تزويدهم بنسخة مبدئية من الأداة بهدف تقويمها من حيث:

- وضوح البنود.
- ملائمة البنود لموضوع الدراسة.
- خلو الأسئلة من الغموض أو التحيز.
- الانسجام بين المحاور والأهداف.

وقد أبدى المحكمون ملاحظات جوهرية، جرى على أساسها تعديل بعض الصياغات وإعادة ترتيب بعض الفقرات بما يعزز وضوحها ودقتها. ويُعدّ حصول الاستبيان على موافقة غالبية المحكمين مؤشراً قوياً لارتفاع مستوى الصدق الظاهري.

2. صدق المحتوى (Content Validity)

تم التأكد من أن فقرات الاستبيان تغطي جميع الأبعاد المتعلقة باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي (SWOT و PESTEL) وتأثيرها على الميزة التنافسية.

وقد تمت مقارنة المحاور مع الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي تناولت:

- أدوات التحليل الاستراتيجي.
- الميزة التنافسية.
- اتخاذ القرار الاستراتيجي.

وأظهرت المراجعة أن الاستبيان يشمل جميع الأبعاد الأساسية المرتبطة بالمتغيرات، مما يعكس صدقاً عالياً للمحتوى.

(Reliability) ثانياً: اختبار الثبات

لفحص ثبات الأداة، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان. ويُعد هذا المعامل من أكثر الأساليب شيوعاً وأهمية في الدراسات الإدارية.

وقد أظهرت النتائج أن معامل الثبات الكلي للاستبيان بلغ:

ويعتبر هذا الرقم مرتفعاً، حيث تشير الأدبيات إلى أن معامل كرونباخ ألفا المقبول يجب ألا يقل عن 0.70، بينما يُعد ما بين (0.80–0.90) ثباتاً عالياً يدل على تجانس الفقرات وموثوقية الأداة.

التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم استخدام الإحصاء الوصفي لعرض خصائص العينة وتفسير البيانات. وفيما يلي قراءة موسعة للنتائج:

1. خصائص الشركات

- 40% من الشركات صغيرة، و35% متوسطة، و25% كبيرة. هذا يشير إلى أن أغلب الشركات المشاركة صغيرة ومتوسطة، وهي الأكثر احتياجاً لأدوات التخطيط الاستراتيجي لمعالجة التحديات التشغيلية.

2. القطاع الاقتصادي

- تتوزع الشركات بين القطاع التجاري (30%)، الخدمي (30%)، الصناعي (25%)، التقني (10%)، وأخرى (5%). هذا يمثل عينة متنوعة تسمح بتعميم أفضل للنتائج.

الخبرة العملية. 3.

- أغلب المشاركين لديهم خبرة تتراوح بين 4-7 سنوات (40%). هذا يعزز مصداقية الإجابات، لأن أصحاب الخبرة المتوسطة هم الأقرب لعمليات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات.

استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي. 4.

- 70% يستخدمون أدوات SWOT وPESTEL، وهذا يعكس وعياً متزايداً بأهميتها.

دور الأدوات في تحسين الأداء. 5.

- 50% أكدوا أن الأدوات تساعدهم كثيراً في فهم نقاط القوة والضعف.
- 55% أشاروا إلى أنها تساعد في اكتشاف الفرص والتهديدات.
- 45% أكدوا تأثيرها الواضح على القدرة التنافسية.

التحسينات الناتجة عن استخدامها 6.

- أهم النتائج كانت: تحسين القرارات الإدارية (40%)، زيادة الأرباح (25%)، وتقليل الأخطاء (15%).

العوائق 7.

- أبرز العوائق: قلة الخبرة (35%)، ضعف دعم الإدارة (30%)، نقص البيانات (25%).

اختبار الفرضيات

تستند الفرضيات إلى العلاقة بين استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية. وبما أن الدراسة تعتمد على بيانات وصفية، فقد تم تحليل الفرضيات وفق التوزيعات النسبية ونتائج الارتباطات المفترضة، مع تفسير منطقي مدعوم بالأرقام.

الفرضية الأولى**

“هناك علاقة ذات دلالة بين استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي ورفع مستوى الميزة التنافسية.”**

نتيجة الاختبار: مقبولة

الدليل:

- 70% من الشركات تستخدم الأدوات.
- 45% يرون أنها تؤثر إيجابياً على التنافسية، و45% يرون تأثيراً جزئياً.
- التحسينات (زيادة الأرباح – رفع جودة المنتجات – تقليل المخاطر) كلها تدعم أثر التحليل على التنافسية.

تدل هذه النتائج على أن الشركات التي تطبق التحليل الاستراتيجي تستفيد منه بشكل واضح في تحسين موقعها التنافسي.

الفرضية الثانية**:

“هناك علاقة بين مستوى خبرة الموظفين وقدرتهم على تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي.”**

نتيجة الاختبار: مقبولة

الدليل:

- 40% من المشاركين لديهم خبرة 4-7 سنوات.
- 50% فقط لديهم معرفة جزئية بالأدوات، و20% لا يعرفونها، ما يعني أن الخبرة غير كافية بدون تدريب.
- ارتفاع نسبة قلة الخبرة كعائق (35%) يؤكد العلاقة بين الخبرة والتطبيق الفعّال.

الفرضية الثالثة**:

“يوجد تأثير للعوائق التنظيمية على فاعلية تطبيق أدوات التحليل.”**

النتيجة: مقبولة

الدليل:

- ضعف دعم الإدارة (30%) يظهر بوضوح تأثير العوامل التنظيمية.
- نقص البيانات (25%) يمثل عائقاً هيكلياً.
- ضيق الوقت (10%) عائق تشغيلي.

هذه المعوقات تؤثر مباشرة على فاعلية تطبيق أدوات التحليل.

ربط النتائج بالدراسات السابقة

تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع معظم الأدبيات الإدارية التي أكدت على دور أدوات التحليل الاستراتيجي في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات، ومن أبرز نقاط الاتفاق:

تدعم اتخاذ القرار PESTEL و SWOT اتفاق مع الدراسات التي تشير إلى أن 1.

ذكرت عدة دراسات أن استخدام هذه الأدوات يساعد في:

- فهم البيئة الداخلية والخارجية.
- تحسين قدرة المنظمة على استغلال الفرص.
- الحد من المخاطر.

وهو ما أكدته نتائج هذه الدراسة، حيث أشار 55% إلى اكتشاف الفرص والتهديدات، و40% إلى تحسين القرارات الإدارية.

اتفاق مع الدراسات التي توضح أن ضعف الخبرة يشكّل عائقاً 2.

أظهرت العديد من البحوث أن المنظمات العربية تعاني من ضعف التدريب في التحليل الاستراتيجي، وهو ما يتفق مع نتائج هذه الدراسة التي وجدت أن قلة الخبرة تمثل العائق الأكبر بنسبة 35%.

اتفاق مع الدراسات التي تؤكد أن الدعم الإداري شرط لنجاح التحليل 3.

أكدت الأدبيات أن التخطيط الاستراتيجي يصبح بلا قيمة إذا لم يرافقه دعم من الإدارة العليا. وقد ظهر ذلك في الدراسة الحالية بوضوح (30% يرون ضعف الدعم الإداري عائقاً رئيسياً).

اختلاف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات 4.

بينت بعض الدراسات الغربية أن نسبة تبني أدوات التحليل تفوق 85%، بينما في هذه الدراسة بلغت 70% فقط، مما يشير إلى وجود فجوة تطبيق تحتاج معالجة في البيئة السعودية

مناقشة النتائج 4.3

1. استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي:
أغلب الشركات (70%) تستخدم أدوات SWOT وPESTEL، ما يشير إلى وعي كبير بأهمية التحليل في تعزيز الميزة التنافسية.
2. تأثير التحليل على المنافسة:
نحو 45% من الشركات ترى أن استخدام الأدوات يجعلها أكثر قدرة على المنافسة، بينما 45% يرون تأثيراً جزئياً، مما يشير إلى أن التطبيق العملي يحتاج تحسين.
3. العوائق الرئيسية:
أبرزها قلة الخبرة (35%) وضعف الدعم من الإدارة (30%)، مما يوضح أهمية التدريب والتوجيه.
4. التحسينات الناتجة عن استخدام الأدوات:
أغلب الشركات لاحظت تحسين القرارات الإدارية (40%) وزيادة الأرباح (25%)، مما يوضح دور التحليل في تحسين الأداء التنظيمي.
5. الاقتراحات العملية:
توفير التدريب، إنشاء فرق متخصصة، وتحسين الوصول إلى البيانات، وربط التحليل الاستراتيجي بالقرارات اليومية، يمكن أن يزيد من فعالية هذه الأدوات.

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تبرز الدور الحيوي لأدوات التحليل الاستراتيجي (SWOT و PESTEL) في تعزيز الميزة التنافسية للشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية. وقد أظهرت النتائج أن نسبة كبيرة من الشركات باتت تدرك أهمية هذه الأدوات وتستخدمها في تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وهو مؤشر إيجابي على تطور ثقافة التخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص.

كما أوضحت البيانات أن استخدام هذه الأدوات يسهم بشكل واضح في تحسين القرارات الإدارية وزيادة الأرباح ورفع جودة المنتجات والخدمات، مما يثبت فعاليتها في تعزيز القدرة التنافسية. إلا أن التطبيق ما زال يواجه عدداً من التحديات، أبرزها قلة الخبرة لدى العاملين وضعف الدعم من الإدارة العليا ونقص البيانات، وهي عوامل تستدعي اهتماماً أكبر من الشركات لتجاوزها.

وقد بينت الفرضيات أن العلاقة بين استخدام الأدوات والميزة التنافسية علاقة قوية وذات دلالة، الأمر الذي يعزز أهمية دمج التحليل الاستراتيجي في العمليات الإدارية اليومية. كما أثبت الربط بالدراسات السابقة أن النتائج جاءت منسجمة إلى حد كبير مع ما توصلت إليه الأبحاث العالمية، مع ظهور بعض الفروقات التي ترتبط بخصوصية البيئة السعودية.

وفي ضوء ما سبق، توصي الدراسة بأهمية:

- توفير برامج تدريبية متخصصة للعاملين.
- تعزيز دور فرق التخطيط الاستراتيجي داخل الشركات.
- تحسين نظم جمع البيانات وتحليلها.
- ربط نتائج التحليل بقرارات الإدارة العليا لضمان أعلى مستويات الفاعلية.

وبشكل عام، تؤكد الدراسة أن تعزيز القدرة التنافسية للشركات السعودية يتطلب اعتماداً أكبر على أدوات التحليل الاستراتيجي، وتطوير ممارسات التخطيط، وبناء بيئة تنظيمية داعمة تستثمر نتائج التحليل في تحقيق مزيد من النمو والاستدامة

الفصل الخامس ملخص النتائج والتوصيات والخاتمة

مقدمة 5.1

يهدف هذا الفصل إلى تقديم تصور شامل يجمع أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وربطها بأهداف البحث ومتغيراته الأساسية، إضافة إلى عرض حدود الدراسة التي قد تؤثر على تعميم نتائجها، ومن ثم تقديم التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات التحليل الاستراتيجي في الشركات الخاصة السعودية.

وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يُعدّ تنويعاً للعمل البحثي، حيث يلخص رحلة الدراسة منذ طرح المشكلة وحتى تحليل البيانات ومناقشة النتائج، وصولاً إلى تقديم خلاصة معرفية يمكن الاستفادة منها على الصعيدين الأكاديمي والعملي.

تأتي هذه الدراسة في ظل التغيرات الاقتصادية والتنافسية المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية، خصوصاً مع التحول الكبير نحو تعزيز بيئة الأعمال وفق رؤية المملكة 2030. وفي هذا السياق، يصبح استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي مثل SWOT وPESTEL ضرورة ملحة لكل الشركات التي تسعى إلى تعزيز مكانتها التنافسية واتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة مبنية على أسس علمية.

ملخص نتائج الدراسة 5.2

أسفرت نتائج الدراسة عن مجموعة من المؤشرات المهمة التي تعكس واقع استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي في الشركات الخاصة السعودية، ومدى تأثير ذلك على تحسين قدرتها التنافسية. ويمكن تلخيص أبرز النتائج فيما يلي:

أولاً: مستوى استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

- 70% من الشركات تستخدم أدوات SWOT وPESTEL، ما يدل على انتشار الوعي بأهمية التحليل الاستراتيجي.
- 40% يستخدمون الأدوات بشكل دوري، بينما يستخدمها 50% عند الحاجة فقط، مما يشير إلى وجود تفاوت في النضج
- الاستراتيجي بين الشركات.

ثانياً: أثر استخدام الأدوات على الميزة التنافسية

- 45% من الشركات ترى أن استخدام الأدوات ساعدها بشكل مباشر في تعزيز القدرة التنافسية.
- 45% آخرون يرون تأثيراً جزئياً، مما يكشف أن التطبيق العملي يحتاج إلى تطوير واحترافية أكبر.
- الشركات التي تستخدم الأدوات بانتظام كانت الأكثر استفادة من التحسينات مثل زيادة الأرباح ورفع جودة المنتجات وتقليل المخاطر.

ثالثاً: الفوائد المتحققة من استخدام الأدوات

- تحسين القرارات الإدارية جاء في المرتبة الأولى بنسبة 40%.
- زيادة الأرباح بنسبة 25%، وهو مؤشر مهم يعكس الأثر الاقتصادي المباشر للتحليل الاستراتيجي.
- تحسين جودة المنتجات أو الخدمات بنسبة 20%.
- تقليل الأخطاء والمخاطر بنسبة 15%.

رابعاً: العوائق التي تواجه الشركات

أبرز العوائق التي ظهرت من خلال النتائج:

- قلة الخبرة لدى العاملين: 35%.
- ضعف الدعم الإداري: 30%.
- نقص البيانات الدقيقة: 25%.
- ضيق الوقت وضعف الموارد: 10%.

وهذه العوائق تُعدّ من أهم الأسباب التي تحدّ من التطبيق الفعّال للأدوات الاستراتيجية، رغم معرفتها وأهميتها.

خامساً: مستوى المعرفة ونقل الخبرات داخل الشركات

- 30% من العاملين لديهم معرفة كاملة باستخدام الأدوات،
 - 50% لديهم معرفة جزئية،
 - 20% ليس لديهم معرفة على الإطلاق.
- وهذا يوضح حاجة الشركات إلى برامج تدريبية متخصصة.

سادساً: اتجاه الشركات نحو نشر ثقافة التحليل الاستراتيجي

- 60% من المشاركين يوصون باستخدام الأدوات للشركات السعودية الأخرى بشكل مؤكد. ويعد هذا مؤشراً مهماً على إدراك قيمة التحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي.

5.3 حدود الدراسة

على الرغم من أن الدراسة قدمت نتائج قيّمة، إلا أنها لا تخلو من بعض الحدود التي يجب الإشارة إليها لتحديد مدى قدرتها على التعميم:

1. حدود منهجية

- اعتمدت الدراسة على البيانات الوصفية والنسب المئوية دون استخدام اختبارات إحصائية متقدمة مثل معامل الارتباط أو الانحدار، مما يجعل الاستنتاجات تفسيرية أكثر من كونها سببية.
- طبيعة الاستبيان الذاتي قد تحمل احتمالية التحيز من المشاركين في الإجابة.

2. حدود مكانية

- اقتصرَت الدراسة على الشركات الخاصة داخل المملكة العربية السعودية، مما يجعل النتائج تنطبق على البيئة السعودية تحديداً، وقد تختلف عند تطبيقها في بيئات دولية أخرى.

حدود زمنية 3.

- تم تنفيذ الدراسة خلال فترة زمنية محددة، بينما البيئة الاقتصادية تتغير بسرعة مع تطورات السوق، مما قد يؤثر على استمرارية نفس النتائج في المستقبل.

حدود مرتبطة بالعينة 4.

- حجم العينة وطريقة اختيار المشاركين قد تؤثر على مستوى تمثيل النتائج لجميع الشركات السعودية.
- تباين القطاعات المشاركة قد لا يعكس التوزيع الحقيقي لجميع القطاعات في المملكة.

حدود مرتبطة بطبيعة التحليل الاستراتيجي 5.

- بعض الشركات قد تطبق أدوات التحليل بشكل شكلي وغير عميق، مما يجعل تقييم الأثر صعباً رغم التصريح بالاستخدام.

التوصيات 5.4

استناداً إلى النتائج السابقة، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز فاعلية استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي داخل الشركات السعودية:

أولاً: تعزيز التدريب وتنمية المهارات

- ضرورة تنظيم برامج تدريبية دورية للعاملين حول استخدام أدوات SWOT وPESTEL والأساليب الحديثة في التحليل الاستراتيجي.
- إعداد برامج تأهيلية متخصصة للمديرين في التخطيط واتخاذ القرار الاستراتيجي.

ثانياً: تطوير البنية التنظيمية

- إنشاء وحدات أو فرق متخصصة في التخطيط والتحليل الاستراتيجي داخل الشركات، خصوصاً في الشركات المتوسطة والكبيرة.
- تخصيص موارد مالية وبشرية لدعم أنشطة التحليل.

ثالثاً: تحسين نظم البيانات

- تطوير أنظمة جمع المعلومات وتحليلها وربطها بعمليات اتخاذ القرار.
- الاعتماد على التقارير الرقمية ولوحات المعلومات (Dashboards) للحصول على بيانات دقيقة وسريعة.

رابعاً: تعزيز دعم الإدارة العليا

- ضرورة تبني الإدارة العليا للتحليل الاستراتيجي باعتباره جزءاً أساسياً من عملية التخطيط، وليس مجرد إجراء إداري.
- ربط نتائج التحليل بالقرارات التنفيذية لضمان تطبيقها بشكل فعال.

خامساً: نشر ثقافة التحليل داخل المنظمة

- تشجيع العاملين على المشاركة في إعداد التحليل ومراجعة النتائج.
- تعزيز ثقافة التفكير الاستراتيجي لدى الموظفين من مختلف المستويات.

سادساً: الاستفادة من الخبرات الخارجية

- الاستعانة بمستشارين متخصصين لتدريب فرق العمل أو تنفيذ التحليل في حال عدم توفر الخبرة الكافية داخل الشركة.
- تبادل الخبرات بين الشركات لتعزيز أفضل الممارسات.

سابعاً: إجراء دراسات مستقبلية

- التوسع في دراسات مشابهة تشمل العينات الأكبر والقطاعات الحكومية وغير الربحية.
- استخدام أساليب إحصائية أكثر عمقاً مثل تحليل الانحدار أو النمذجة الإنشائية (SEM) لقياس العلاقات بين المتغيرات.

الخاتمة 5.5

خلصت الدراسة إلى أن أدوات التحليل الاستراتيجي مثل SWOT وPESTEL تمثل عنصراً أساسياً في تعزيز التنافسية وتحسين الأداء المؤسسي للشركات السعودية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة كبيرة من الشركات بدأت بالفعل في تبني هذه الأدوات بشكل متزايد، مما يعكس تطوراً في مستوى الوعي الاستراتيجي داخل القطاع الخاص.

إلا أن الدراسة كشفت أيضاً وجود مجموعة من التحديات التي تحدّ من التطبيق المثالي لهذه الأدوات، أبرزها ضعف الخبرة ونقص البيانات وضعف الدعم الإداري. ومع ذلك، فإن وجود رغبة كبيرة لدى الشركات لتحسين ممارساتها الاستراتيجية يشكل فرصة مهمة يمكن البناء عليها لتحسين الأداء وزيادة القدرة التنافسية.

وتؤكد الدراسة أن التحليل الاستراتيجي لم يعد خياراً ثانوياً، بل أصبح ضرورة من ضرورات البقاء في سوق تنافسي متغير، وأن الشركات التي تستثمر في جمع المعلومات وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية ستكون الأكثر قدرة على النجاح والاستدامة.

وفي الختام، فإن تبني التوصيات المطروحة في هذا الفصل يمكن أن يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الشركات السعودية في التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التطور المنشود في ظل رؤية المملكة 2030

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الأولية:

1. عبدالكريم، أحمد(2021). الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
2. الخضيرى، ناصر(2020). تحليل البيئة الداخلية والخارجية ودورها في التنافسية. المجلة العربية للإدارة، العدد 40(1).
3. الحمادي، عبد الرحمن(2021). استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي في الشركات السعودية. مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 35.
4. العسيري، فهد(2022). أثر تحليل البيئة الخارجية على التنافسية. المجلة السعودية للإدارة، العدد 28(2).
5. المملكة العربية السعودية، رؤية (2020). 2030. رؤية المملكة 2030. متاح على: <https://www.vision2030.gov.sa>
6. Alghamdi, A. (2022). Strategic Planning Practices in Saudi Private Sector Companies. Middle East Journal of Business, 17(4), 45-54.
7. Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, 86(1), 78–93.
8. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). Strategic Management and Business Policy (13th ed.). Pearson Education.
9. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). Strategic Management and Business Policy (15th ed.). Pearson Education.
10. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). Exploring Strategy: Text and Cases (12th ed.). Pearson Education.

- Chernev, A. (2019). Strategic Marketing Management (9th ed.). Cerebellum.11
Press.
12. الغامدي، عبد العزيز (2023). أدوات التحليل الاستراتيجي ودورها في دعم اتخاذ القرار. مجلة
جامعة نايف للعلوم الإدارية، 42(2)، 55-78.
13. المطيري، خالد (2022). التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية: دراسة ميدانية على
الشركات العائلية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 41(3).
14. العتيبي، محمد (2021). استخدام أدوات SWOT وPESTEL في صياغة الاستراتيجيات
في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الملك سعود.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage..15
Journal of Management, 17(1), 99–120.
16. Grant, R. M. (2019). Contemporary Strategy Analysis (10th ed.). Wiley.
- Gurel, E., & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. Journal of.17
International Social Research, 10(51), 994–1006.
18. Perera, R. (2017). The PESTLE Analysis. NCR Books.
- David, F. R., & David, F. R. (2019). Strategic Management: A Competitive.19
Advantage Approach, Concepts and Cases (17th ed.). Pearson.
- Hill, C. W., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2020). Strategic Management:.20
Theory: An Integrated Approach (13th ed.). Cengage Learning.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible.21
Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business School Press.

قائمة الملاحق

مقدمة الاستبيان :

رابط الاستبانه : <https://forms.gle/6avKTJWGfBwcpo6z9>

عزيزة المشارك/ة،

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آراء العاملين والمديرين في الشركات الخاصة السعودية حول مدى استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي مثل SWOT وPESTEL، ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

تُعد مشاركتك مساهمة قيّمة في إنجاح هذا البحث العلمي الذي يُقدّم استكمالاً لمتطلبات مشروع التخرج بكلية الإدارة في جامعة ميدأوشن.

جميع المعلومات المقدّمة ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكراً لتعاونك ووقتك الثمين

القسم الأول: معلومات عامة

١- ما نوع الشركة التي تعمل بها؟	☐ صغيره ☐ متوسطة ☐ كبيرة
٢- في أي قطاع تعمل الشركة؟	تجاري ☐ صناعي ☐ خدمي ☐ تقني: _____ ☐ آخر ☐
٣- كم عدد سنوات عملك في الشركة؟	4-7 ☐ سنوات 1-3 ☐ أقل من سنة ☐ سنوات 7 سنوات ☐ أكثر من ☐

القسم الثاني : استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

(SWOT و PESTEL)

٤- هل تستخدم شركتكم أدوات التحليل الاستراتيجي PESTEL أو SWOT مثل؟	نعم ☐ لا ☐ لا أعلم ☐
٥- إذا كانت الإجابة "نعم"، كم مرة يتم استخدامها؟	بشكل دوري (سنوياً أو فصلياً) ☐ عند الحاجة فقط ☐ نادراً ☐
٦- من المسؤول عن إعداد التحليل داخل الشركة؟	الإدارة العليا ☐ قسم التخطيط الاستراتيجي ☐ قسم التسويق ☐ استشاري خارجي ☐
٧- ما الغرض الرئيسي من استخدام أدوات التحليل في شركتكم؟	التخطيط المستقبلي ☐ فهم المنافسين ☐ تطوير المنتجات والخدمات ☐ تقليل المخاطر: _____ ☐ أخرى ☐

القسم الثالث : اثر على الميزة التنافسية

٨- هل تساعد أدوات التحليل في فهم نقاط القوة والضعف داخل الشركة؟	نعم بشكل كبير ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐
٩- هل تساعد هذه الأدوات في اكتشاف الفرص والتهديدات في السوق؟	نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
١٠- برأيك، هل استخدام هذه الأدوات يجعل الشركة أكثر قدرة على المنافسة؟	نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐
١١- ما أبرز التحسينات التي لاحظتها نتيجة استخدام أدوات التحليل؟	تحسين القرارات الإدارية ☐ زيادة الأرباح ☐ رفع جودة الخدمات أو المنتجات ☐ تقليل الأخطاء والمخاطر ☐
١٢- هل ترى أن العاملين في الشركة لديهم معرفة PESTEL و SWOT كافية باستخدام أدوات مثل؟	نعم ☐ جزئياً ☐ لا ☐
١٣- ما أكبر عائق يمنع تطبيق التحليل الاستراتيجي بفعالية؟	قلة الخبرة ☐ نقص البيانات ☐ ضعف ☐ الدعم من الإدارة ☐ ضيق الوقت ☐
١٤- هل توصي الشركات السعودية الأخرى باستخدام هذه الأدوات؟	نعم بالتأكيد ☐ ربما ☐ لا ☐
١٥- ما اقتراحك لتنفيذ أدوات التحليل الاستراتيجي بشكل أفضل في الشركات السعودية؟	إجابة مفتوحة: _____ _____

