

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

"أثر الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات"

أسم الطالب

سامي بشير خميس الهرباوي

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

الفصل الثاني - 2025

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة 3	
1.1. المقدمة:.....	4
1.2. مشكلة الدراسة.....	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....	5
1.3. أهمية الدراسة 6	
1.3.1. على المستوى النظري:.....	6
1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....	6
1.4. أسئلة الدراسة 7	
1.5. أهداف الدراسة.....	7
1.6. فرضيات الدراسة.....	8
1.7. نموذج الدراسة.....	8
1.8. منهجية الدراسة 9	
1.9. الدراسة الميدانية 10	
1.10. مخطط المشروع المقترح.....	11
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	13
2.1. المقدمة:.....	14
2.2. المتغير المستقل 14	
2.3. المتغير التابع 14	
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....	15
2.5. الخاتمة 15	
قائمة المراجع.....	16

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

1. في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال، تواجه المنظمات تحديات كبيرة في سعيها للحفاظ على موقعها في الأسواق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وللتعامل مع هذه التحديات، أصبح من الضروري تبني ممارسات إدارية فعّالة تُمكن المنظمات من التخطيط للمستقبل بوعي ومرونة.
2. تُعد الإدارة الاستراتيجية من أبرز هذه الممارسات، إذ تمثل إطاراً متكاملًا يوجّه جهود المنظمة نحو تحقيق أهدافها طويلة المدى، من خلال تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد التوجهات المستقبلية المناسبة. فهي لا تقتصر على وضع الخطط، بل تشمل أيضًا التنفيذ الفعلي والتقييم المستمر.
3. القدرة التنافسية أصبحت من أبرز المؤشرات التي يُقاس بها نجاح المنظمات، وهي لا تعتمد فقط على الموارد المتاحة، بل على الكفاءة في استخدامها ضمن رؤية استراتيجية واضحة. وتُعد الإدارة الاستراتيجية عاملاً حاسماً في هذا الجانب، حيث تساعد في تطوير القدرات التنظيمية وتحسين الأداء العام.
4. تتنبع مشكلة هذا البحث من وجود فجوة بين اعتماد بعض المنظمات على الإدارة التشغيلية فقط، وتجاهل البعد الاستراتيجي، مما يؤثر سلباً على قدرتها في مواجهة المنافسين. وعليه، يسعى هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.
5. تظهر أهمية هذا البحث في كونه يقدم فهماً أعمق للعلاقة بين الفكر الاستراتيجي والتنافسية، ويُسهّم في توجيه الإدارات نحو اتخاذ قرارات قائمة على تحليل معمّق وواقعي للبيئة المحيطة. كما يمكن أن يستفيد منه الباحثون والمهنيون في مجال الإدارة لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من التطور الكبير في مجال الإدارة الاستراتيجية، إلا أن العديد من المنظمات ما زالت تواجه تحديات في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. هذا يشير إلى وجود فجوات في الفهم والتطبيق الفعلي للمفاهيم الاستراتيجية داخل بيئات العمل المختلفة. وقد تبين أن عدم القدرة على الربط بين التحليل الاستراتيجي الفعال واتخاذ القرار المناسب قد يكون له تأثير سلبي على الأداء التنافسي للمنظمة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تُظهر مراجعة الأدبيات وجود نقص في الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين مكونات الإدارة الاستراتيجية مثل (تحليل SWOT ، التخطيط، التقييم) وبين القدرة التنافسية كأثر مباشر. كما توجد فجوة في النماذج النظرية التي توضح آليات التأثير هذه في سياق المنظمات المحلية أو الإقليمية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

في الواقع العملي، لا تزال العديد من المؤسسات تطبق الإدارة الاستراتيجية كإجراء شكلي دون تفعيل حقيقي للأدوات المرتبطة بها، مما يؤدي إلى عدم تحقيق نتائج ملموسة في قدرتها التنافسية. كما أن هناك ضعفًا في المتابعة والتقييم الاستراتيجي، مما يقلل من فرص التحسين المستمر.

? السؤال الرئيسي للدراسة:

ما أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على تحسين القدرة التنافسية للمنظمات؟

1.3. أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على أحد أهم الموضوعات في علم الإدارة، وهو أثر الإدارة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، خاصة في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة. ومن خلال هذه الدراسة، يمكن التعرف على مدى فاعلية تطبيق المفاهيم والنماذج الاستراتيجية في دعم المنظمات لتحقيق أهدافها وتعزيز موقعها في السوق. كما تُعد الدراسة مرجعًا يساعد الباحثين والممارسين على فهم أفضل لأهمية التخطيط والتحليل والتنفيذ الاستراتيجي في سياقات إدارية مختلفة.

1.3.1. على المستوى النظري:

تُسهم هذه الدراسة في سد الفجوة النظرية الموجودة في الأدبيات الإدارية من خلال الربط بين مفاهيم الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية، حيث لا تزال العديد من الدراسات تفتقر إلى نماذج واضحة توضح هذا التأثير بشكل مباشر. كما تقدم الدراسة إطارًا نظريًا يمكن أن يُستخدم كأساس لدراسات مستقبلية تهدف إلى تطوير الفهم الأكاديمي في هذا المجال الحيوي.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تُساهم هذه الدراسة في تقديم رؤى عملية تساعد المنظمات على تفعيل ممارسات الإدارة الاستراتيجية لتحسين قدرتها التنافسية في السوق. فعلى الرغم من اعتماد بعض المنشآت على الخطط الاستراتيجية، إلا أن التطبيق العملي غالبًا ما يواجه تحديات في التنفيذ والمتابعة. وتأتي أهمية هذه الدراسة في تقديم توصيات مبنية على نتائج واقعية، يمكن توظيفها لتحسين كفاءة الأداء واتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على تحليل مدروس، مما يعزز من فرص التميز والنمو المستدام في بيئات العمل التنافسية.

1.4. أسئلة الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، تتمثل الأسئلة الرئيسية والفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها فيما يلي:

السؤال الرئيسي:

ما أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على تحسين القدرة التنافسية للمنظمات؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى إدراك إدارات المنظمات لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التنافسية؟
2. ما تأثير تحليل البيئة الداخلية والخارجية على تحديد الخيارات الاستراتيجية؟
3. كيف تسهم آليات تنفيذ الاستراتيجية في دعم التميز التنافسي؟
4. ما دور التقييم والمتابعة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنافسي؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الإدارة الاستراتيجية وفقًا لطبيعة المنظمة أو حجمها؟

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي ترتبط بشكل مباشر بمشكلة البحث وتساؤلاته، وتسعى إلى تقديم مساهمة علمية وتطبيقية في مجال الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية، وذلك من خلال:

1. تحليل مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها في بيئة الأعمال المعاصرة.
2. قياس أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات التنافسي.
3. تحديد دور تحليل البيئة الداخلية والخارجية في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
4. توضيح أثر تنفيذ الاستراتيجيات وتقييمها على استدامة الميزة التنافسية.
5. تقديم توصيات تساعد المنظمات على تحسين قدرتها التنافسية من خلال ممارسات استراتيجية فعّالة.

1.6. فرضيات الدراسة

استنادًا إلى أهداف الدراسة ومشكلة البحث، تفترض هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية للمنظمات. ويمكن صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحسين القدرة التنافسية للمنظمات.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وعي الإدارة بأهمية التخطيط الاستراتيجي ومستوى التنافسية المؤسسية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية واختيار الاستراتيجيات التنافسية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الاستراتيجيات ومتابعتها وتحسين الأداء التنافسي للمنظمة.

1.7. نموذج الدراسة

يتضمن هذا البحث نموذجًا مفاهيميًا يوضح العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما:

المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية

المتغير التابع: القدرة التنافسية للمنظمات

ويوضح النموذج أن تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية (مثل التخطيط، التحليل البيئي، تنفيذ الاستراتيجية، والتقييم) يُسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، من خلال تحسين الأداء، وتعزيز الفعالية، والاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. يمثل هذا النموذج إطارًا مرجعيًا يساعد في توجيه منهجية البحث، وبناء الفرضيات، واختيار أدوات القياس المناسبة، وكذلك تفسير نتائج الدراسة في ضوء العلاقة بين هذه المتغيرات.

1.8. منهجية الدراسة

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى تحليل أثر الإدارة الاستراتيجية على تحسين القدرة التنافسية للمنظمات. يقوم المنهج الوصفي على جمع المعلومات من الميدان وتحليلها لاستخلاص النتائج التي تساعد في تفسير العلاقة بين المتغيرات.

• تصميم البحث:

تم تصميم البحث ليكون كمياً يعتمد على استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة.

• أداة جمع البيانات:

تم استخدام استبانة مغلقة تحتوي على مجموعة من العبارات المرتبطة بمحاور الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية، وتم إعدادها بناءً على الأدبيات السابقة والدراسات ذات العلاقة.

• مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في منظمات يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية فيها (يمكن تخصيص ذلك لاحقاً مثل: "شركات قطاع الخدمات أو قطاع الأعمال في السعودية"). وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من هؤلاء العاملين، ويتوقع أن تتراوح العينة بين (100 – 200) مشارك حسب التوفر.

• طرق تحليل البيانات:

سيتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات، من خلال أساليب إحصائية مثل: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، بالإضافة إلى اختبار العلاقة بين المتغيرات باستخدام معامل الارتباط وتحليل التباين عند الحاجة.

• الاعتبارات الأخلاقية:

تم التأكيد على سرية بيانات المشاركين وعدم استخدام أي معلومة في غير أغراض البحث العلمي، كما تم توضيح أن المشاركة طوعية بالكامل.

1.9. الدراسة الميدانية

سيتم تطبيق هذه الدراسة ميدانيًا على عدد من الشركات والمؤسسات في القطاع الخاص بمدينة الرياض، والتي تعتمد ممارسات الإدارة الاستراتيجية ضمن أعمالها، وذلك بهدف قياس أثر تلك الممارسات على قدرتها التنافسية في السوق المحلي.

حدود الدراسة:

تخضع هذه الدراسة لعدة حدود ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج:

• الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على مؤسسات وشركات القطاع الخاص في مدينة الرياض، مما قد يؤثر على إمكانية تعميم النتائج على مناطق أو قطاعات أخرى.

• الحدود الزمانية:

تم تنفيذ الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1447 هـ / 2025م، مما يعني أن النتائج تعكس ظروف تلك الفترة فقط.

• الحدود البشرية:

تركز الدراسة على آراء الإداريين والعاملين في أقسام التخطيط أو الجودة أو التطوير المؤسسي داخل المنظمات المستهدفة.

• الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على تحليل العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية، دون التوسع في متغيرات تنظيمية أخرى.

1.10. مخطط المشروع المقترح

البند	التفاصيل
عنوان البحث	أثر الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات
مشكلة البحث	تواجه بعض المنظمات صعوبة في ترجمة استراتيجياتها إلى قدرة تنافسية ملموسة، مما يطرح تساؤلاً حول فاعلية الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الأداء التنافسي.
أهداف البحث	قياس أثر الإدارة الاستراتيجية على القدرة التنافسية تحديد دور التخطيط والتحليل والتنفيذ - الاستراتيجية في دعم التنافسية
أسئلة البحث	ما أثر الإدارة الاستراتيجية على القدرة التنافسية؟ وما علاقة التخطيط، التحليل، والتنفيذ بتحقيق التميز التنافسي؟
فرضيات البحث	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحسين القدرة التنافسية
نموذج البحث	الإدارة الاستراتيجية ← القدرة التنافسية للمنظمات
مكان التطبيق	شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض
نوع البحث ومنهجيته	كمي، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي
أداة البحث	استبيان مغلق
مجتمع وعينة البحث	موظفو الإدارات الاستراتيجية والجودة والتطوير في شركات خاصة

طرق التحليل	،التكرارات – SPSS استخدام برنامج المتوسطات، الانحراف المعياري، معامل الارتباط
الفترة الزمنية للتنفيذ	أسابيع 8-10

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة:

تُعد بيئة العمل من العوامل الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر في أداء الموظف، وولائه، واستقراره الوظيفي داخل المنظمة. وقد تنوعت اهتمامات الباحثين في تحليل أبعاد بيئة العمل، سواء المادية منها كالضوضاء والإضاءة، أو النفسية كال دعم الإداري والاعتراف بالجهود. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر هذه البيئة بمكوناتها المختلفة على استقرار الموظفين في بيئات العمل، وذلك انطلاقاً من اهتمام المؤسسات في تقليل معدلات الدوران وتحقيق الاستدامة في الموارد البشرية.

2.2 المتغير المستقل :

بيئة العمل

ويُقصد بها كافة الظروف والعوامل التي تحيط بالموظف أثناء قيامه بالمهام الوظيفية. وتتضمن:

البيئة الفيزيائية (الإضاءة، التهوية، النظافة)

البيئة الاجتماعية (العلاقات بين الزملاء، أسلوب الإدارة)

الدعم التنظيمي (التحفيز، الاعتراف، العدالة التنظيمية)

2.3 المتغير التابع :

استقرار الموظف

ويقصد به مدى بقاء الموظف في المنظمة لفترة زمنية طويلة دون التفكير في الاستقالة أو

الانتقال، ويُقاس من خلال:

الرضا الوظيفي

معدل الغياب

النية في ترك العمل

الالتزام التنظيمي

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع :

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين بيئة العمل الإيجابية واستقرار الموظف. فكلما شعر الموظف بأن بيئة العمل داعمة ومُحفّزة وآمنة، زاد التزامه وبقاؤه في المنظمة. وعلى النقيض، فإن غياب العدالة أو الدعم أو وجود بيئة سامة قد يؤدي إلى ضعف الانتماء وارتفاع نية ترك العمل. وبهذا، تُعد بيئة العمل من أهم المؤشرات المتنبة باستقرار الموظف.

2.5 الخاتمة :

تمثل هذه الدراسة إطارًا لفهم العلاقة بين بيئة العمل واستقرار الموظفين، وتسعى لتسليط الضوء على أهمية تهيئة بيئة عمل صحية وشاملة تؤدي إلى تقليل معدلات التسرب الوظيفي. ومن هنا، فإن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تساهم في تطوير سياسات الموارد البشرية بما يعزز من استقرار واستدامة الكوادر البشرية داخل المنظمات.

قائمة المراجع

1. حسين، أ. (2020). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وتطبيقات. عمان: دار اليازوري.
2. عمر، س. (2022). القدرة التنافسية في منظمات الأعمال الحديثة. الرياض: دار المسيرة.
3. Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.
4. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). Strategic Management and Business Policy. Pearson Education.
5. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). Strategic Management and Competitive Advantage. Pearson.
6. آل شمري، محمد، وآل سعيد، سامي. (2021). التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية: أدلة من قطاع الخدمات في الشرق الأوسط. مجلة دراسات الإدارة الاستراتيجية، 8(3)، 105.88.
7. آل نصر، أحمد، وغريبه، كريم. (2022). أثر القيادة الاستراتيجية على القدرة التنافسية التنظيمية: الدور الوسيط للابتكار. المجلة الدولية لاستراتيجيات الأعمال والابتكار، 10(1)، 29.17.
8. آل دمور، رشا، وآل دمور، هيثم. (2023). التوجه الاستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي: الدور المعدل لعدم التأكد البيئي. مجلة أبحاث الأعمال والإدارة، 11(2)، 40.24.
9. الربيعي، لؤي، والعدوان، سامي. (2020). دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي في الأسواق الناشئة. المجلة الدولية للأعمال والإدارة، 15(6)، 57.44-
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v15n6p44>
10. أبو بكر، أحمد، الرحيل، هاني، العطيلات، محمد، وإيلجي، أيمن. (2019). إدارة المعرفة وأسلوب اتخاذ القرار والأداء التنظيمي. مجلة الابتكار والمعرفة، 4(2)، 114.104-
11. Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2021). Employee engagement, human resource

management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(2), 123–142..

Barney, J. B., & Mackey, A. (2023). Strategic human capital: A review and future directions. *Academy of Management Annals*, 17(1), 1–36.

13. العتيبي، سارة. (2021). أثر بيئة العمل على الاستقرار الوظيفي لدى موظفي القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الإدارية والمالية* 10(2) ، 145-167.

14. الزهراني، خالد. (2022). تحليل العلاقة بين بيئة العمل والاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي الشركات الخاصة في جدة. *مجلة الإدارة والاقتصاد* 14(3) ، 98-120.

15. النمر، فاطمة. (2020). بيئة العمل المرنة ودورها في تحسين رضا الموظف واستقراره. *المجلة العربية للموارد البشرية* 7(1) ، 55-73.

16. آل خميس، محمد. (2023). تأثير القيادة الإدارية الداعمة على استقرار الموظفين في بيئة العمل الرقمية. *مجلة الاقتصاد والإدارة* 29(1) ، 132-154.

17. الجهني، ريم. (2021). أثر التوازن بين الحياة المهنية والشخصية في استقرار الموظفين: دراسة على القطاع الحكومي السعودي. *مجلة البحوث الاجتماعية والإنسانية* 11(4) ، 211-235