

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

3	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
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	5
1.3.1	على المستوى النظري	5
1.3.2	على المستوى التطبيقي	5
1.4	أسئلة الدراسة	6
1.5	أهداف الدراسة	6
1.6	فرضيات الدراسة	6
1.7	نموذج الدراسة	6
1.8	منهجية الدراسة	7
1.9	الدراسة الميدانية	7
1.10	مخطط المشروع المقترح	7
8	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
2.1	المقدمة	9
2.2	المتغير المستقل	9
2.3	المتغير التابع	9
2.4	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	9
2.5	الخاتمة	10
10	قائمة المراجع	
27	قائمة الملاحق	
28	الاستبيان	

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 تكيف 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، وتوجّه 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 فعالية 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 سلبًا 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

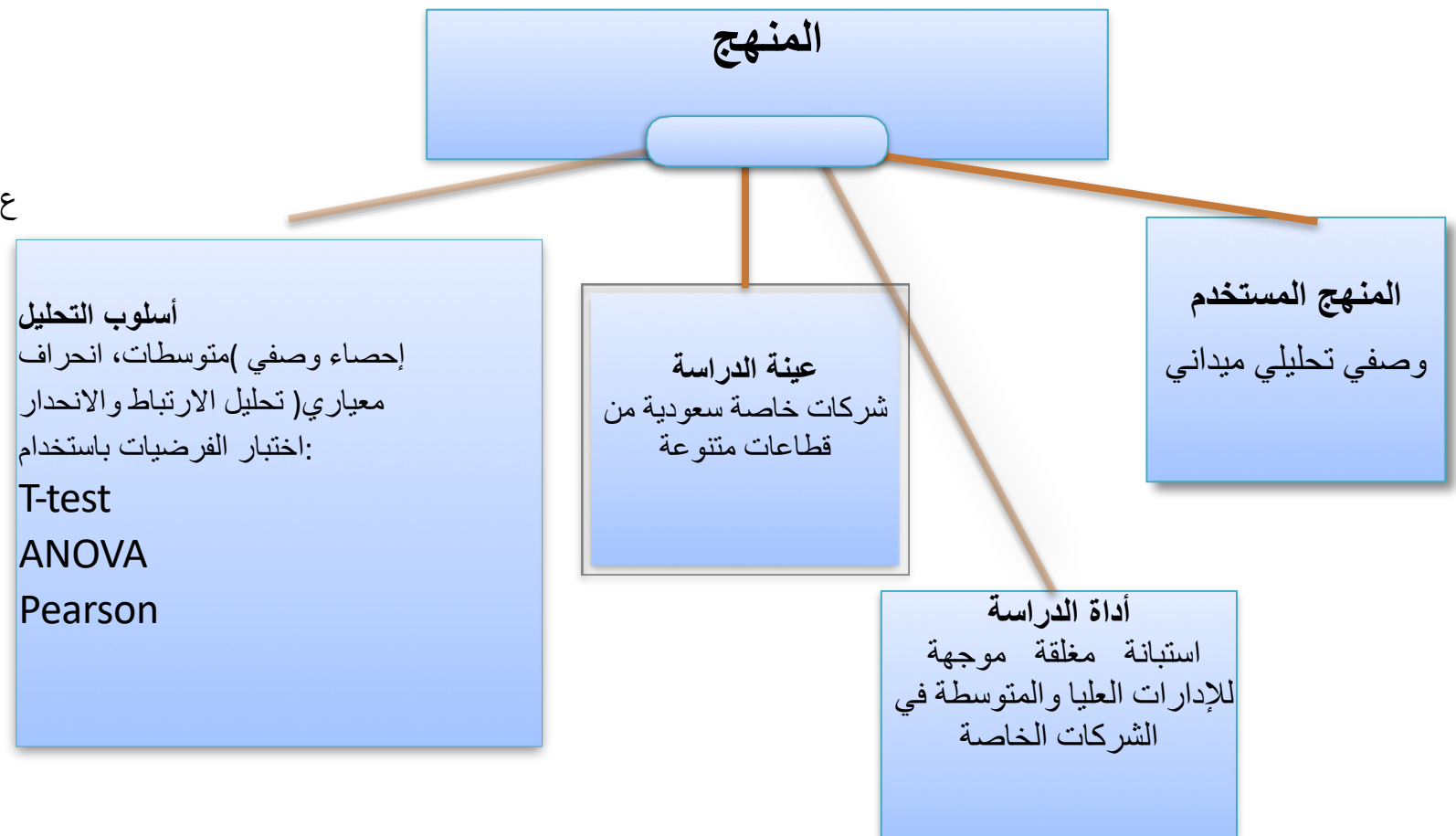
1.8. منهجية الدراسة

- 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 ANOVA، Pearson
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

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 يساهم 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 طوره 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 ميدانياً 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 أفراد، 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 وPESTEL) 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

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 لتفعيل أدوات التحليل الاستراتيجي بشكل أفضل في الشركات السعودية؟	إجابة مفتوحة: _____

