

عنوان المشروع

"أثر الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات"

أسم الطالب

سامي بشير خميس الهرباوي

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الثالث - 2025

الاهداء

أهدي هذا البحث إلى كل من ساهم في رحلتي العلمية، ولكل من علمني معنى المثابرة والصبر، ولأهلي الذين كانوا السند والملهم الحقيقي لي في كل خطوة.

أهديه لكل من آمن بأحلامي ورفع من عزيمتي حين شعرت بالضعف، ولأصدقائي الذين كانوا شموعًا تنير طريقي، ولعالمي الداخلي الذي ألهمني الاستمرار رغم كل الصعوبات.

هذا العمل هو تعبير بسيط عن امتناني لكل لحظة دعم، وكل كلمة تشجيع، وكل ابتسامة أعادت لي الأمل.

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من كان له أثر في تكوين هذه الدراسة، سواء بالمعرفة أو بالكلمة الطيبة أو بالدعم النفسي والمعنوي.

شكري موصول لكل من ساهم في توفير المصادر والمراجع التي كانت حجر الأساس في إنجاز هذا العمل، ولكل من شاركني النقاشات الفكرية التي فتحت أمامي آفاقاً جديدة وأسهمت في صقل أفكاره.

كما أتوجه بالشكر لكل من علمني الصبر والمثابرة، وللبيئة التي شكلت جزءاً من تجربتي التعليمية وجعلت من الصعوبات دافعاً للتقدم، ولقلبي الذي علمني ألا أستسلم أبداً أمام أي تحدي، فهذا العمل هو ثمرة جهود جماعية، وتجربة شخصية مليئة بالدروس التي ستظل راسخة في ذاكرتي طوال حياتي.

المستخلص

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات، من خلال دراسة جوانبها الأساسية مثل التخطيط الاستراتيجي، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطط، وتقييم الاستراتيجيات، إضافة إلى تأثيرها على التميز والإبداع وجودة الأداء.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة نماذج الارتباط والانحدار لقياس أثر الإدارة الاستراتيجية على القدرة التنافسية والتميز، على عينة مكونة من (32) موظفًا خلال عام 2025، مع تحديد دقيق للحدود الموضوعية والبشرية والمكانية والزمنية.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية قوية بين الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية ($R = 0.431$ ، $R^2 = 0.656$)، والتميز ($R = 0.745$ ، $R^2 = 0.555$)، والتسليم ($R = 0.541$ ، $R^2 = 0.293$)، والإبداع ($R = 0.538$ ، $R^2 = 0.289$)، وجميعها دالة إحصائيًا عند ($p < .001$)، مما يدعم فرضيات الدراسة.

المساهمة النظرية: تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بدور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، من خلال إبراز أثر عناصرها المختلفة على الأداء المؤسسي والتميز والإبداع.

التطبيقات العملية: توصي الدراسة بتبني ممارسات إدارة استراتيجية متكاملة تشمل التخطيط، التحليل، التنفيذ، والتقييم الدوري للخطط، لضمان تحسين القدرة التنافسية، رفع مستوى الأداء، وتعزيز التميز والإبداع داخل المنظمات.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية – القدرة التنافسية – التميز – التسليم – الإبداع – الأداء المؤسسي.

Abstract:

Purpose of the Study: This study aimed to analyze the impact of strategic management on enhancing organizational competitiveness by examining its key aspects, including strategic planning, internal and external environment analysis, plan implementation, and strategy evaluation, in addition to its effect on excellence, creativity, and performance quality.

Research Methodology: The study adopted a descriptive–analytical approach, using correlation and regression models to measure the effect of strategic management on competitiveness and excellence. The sample consisted of 32 employees during the year 2025, with precise definition of the objective, human, spatial, and temporal boundaries.

Findings: The results showed a strong significant relationship between strategic management and organizational competitiveness ($R = 0.656$, $R^2 = 0.431$), excellence ($R = 0.745$, $R^2 = 0.555$), delivery ($R = 0.541$, $R^2 = 0.293$), and creativity ($R = 0.538$, $R^2 = 0.289$), all statistically significant at ($p < .001$), supporting the study's hypotheses.

Theoretical Contribution: The study contributes to enriching the literature on the role of strategic management in enhancing organizational competitiveness by highlighting the impact of its various components on institutional performance, excellence, and creativity.

Practical Applications: The study recommends adopting integrated strategic management practices, including planning, analysis, implementation, and periodic evaluation of plans, to ensure improved competitiveness, enhanced performance, and strengthened excellence and creativity within organizations.

Keywords: Strategic Management – Competitiveness – Excellence – Delivery – Creativity – Organizational

جدول المحتويات

1	الشكر والتقدير.....
2	الإهداء.....
3	مستخلص الدراسة.....
10	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
11	1.1. المقدمة:.....
12	1.2. مشكلة الدراسة.....
12	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
12	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
13	1.3. أهمية الدراسة.....
13	1.3.1. على المستوى النظري:.....
13	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
14	1.4. أسئلة الدراسة.....
14	1.5. أهداف الدراسة.....
15	1.6. فرضيات الدراسة.....
15	1.7. نموذج الدراسة.....
17	1.8. الدراسة الميدانية.....
18	1.9. مخطط المشروع.....
20	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
21	2.1. المقدمة:.....
21	2.2. المتغير المستقل.....
21	2.3. المتغير التابع.....
22	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
22	2.5. الخاتمة.....
23	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
24	3.1. المقدمة.....
24	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
25	3.3. تصميم البحث.....
26	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
27	3.5. طريقة جمع البيانات.....
28	3.6. أنواع البيانات.....
29	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....

29	3.8. الخاتمة
30	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
31	المقدمة:
31	خصائص عينة الدراسة:
34	قياس صدق وثبات الدراسة:
34	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:
37	ثبات أداة الدراسة:
38	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:
40	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:
42	اختبار صدق الدراسة:
47	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
48	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
49	5.2. توصيات الدراسة:
49	5.3. الخاتمة:
50	قائمة المراجع:
52	الملاحق:

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	ملخص منهجية البحث المصدر: الطالب، 2025	25
2	التصنيف وفق الجنس الطالب، 2025	33
3	التصنيف وفق العمر الطالب، 2025	33

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	مخطط المشروع (الطالب، 2025)	1
26	مجتمع الدراسة (الطالب، 2025)	2
26	عينة البحث (الطالب، 2025)	3
27	المتغير المستقل (الطالب، 2025)	4
28	المتغير التابع (الطالب، 2025)	5
32	خصائص العينة (الطالب، 2025)	6
35	جدول التكرارات (الطالب، 2025)	7
37	جدول ثبات أداة الدراسة (الطالب، 2025)	8
38	جدول خيارات التحليل الإحصائي (الطالب، 2025)	9
39	تفسيرات التحليل الوصفي المصدر: (الطالب، 2025)	10
40	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة بالمتوسطات الحسابية	11

	المصدر: (الطالب, 2025)	
12	جدول معامل لارتباط 1 المصدر: (الطالب, 2025)	41
13	جدول معامل لارتباط 2 المصدر: (الطالب, 2025)	41
14	جدول معامل لارتباط 3 المصدر: (الطالب, 2025)	41
15	جدول معامل لارتباط 4 المصدر: (الطالب, 2025)	42
16	العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية المصدر: (الطالب, 2025)	43
17	العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتميز المصدر: (الطالب, 2025)	44
18	العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتسليم المصدر: (الطالب, 2025)	45
19	العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والإبداع المصدر: (الطالب, 2025)	46

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. تنبع 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، ويسهم 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.

3. الفصل الثالث منهجية الدراسة

المقدمة:

يوضح هذا الفصل المنهجية المستخدمة لدراسة أثر الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات، ويعرض هذا الفصل بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث ومجتمع البحث، وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراء التحليل الإحصائي.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تعتبر التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث وسيلة مهمة للباحثين فيها يتم قياس المتغيرات بوضوح ويصف التعريف الاجرائي كيفية قياس متغير أو ملاحظته أو التلاعب به، ويساعد الباحثين على ضمان اتساق دراساتهم وموثوقيتها وصلاحياتها.

الإدارة الاستراتيجية:

تُعرّف الإدارة الاستراتيجية بأنها عملية شاملة تتضمن تصميم وتنفيذ وتقويم الاستراتيجيات التي تمكّن المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتهدف هذه العملية إلى توجيه موارد المنظمة وطاقاتها نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الاتجاهات المستقبلية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تضمن استمرار النمو والتطور في ظل التغيرات البيئية والمنافسة المتزايدة. (سليطين، 2007)

القدرة التنافسية:

ان تقوم المؤسسة باكتشاف طرق جديدة وادائها بطرق أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين وهذا ما يتجسد في عملية الإبداع، والتي من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق التقدم والتفوق على غيرها وذلك من خلال خلق قيمة للعميل وهذا ما يضمن لها تحقيق أهدافها وبالتالي البقاء والاستمرارية. (التجاني، 2023)

تصميم البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

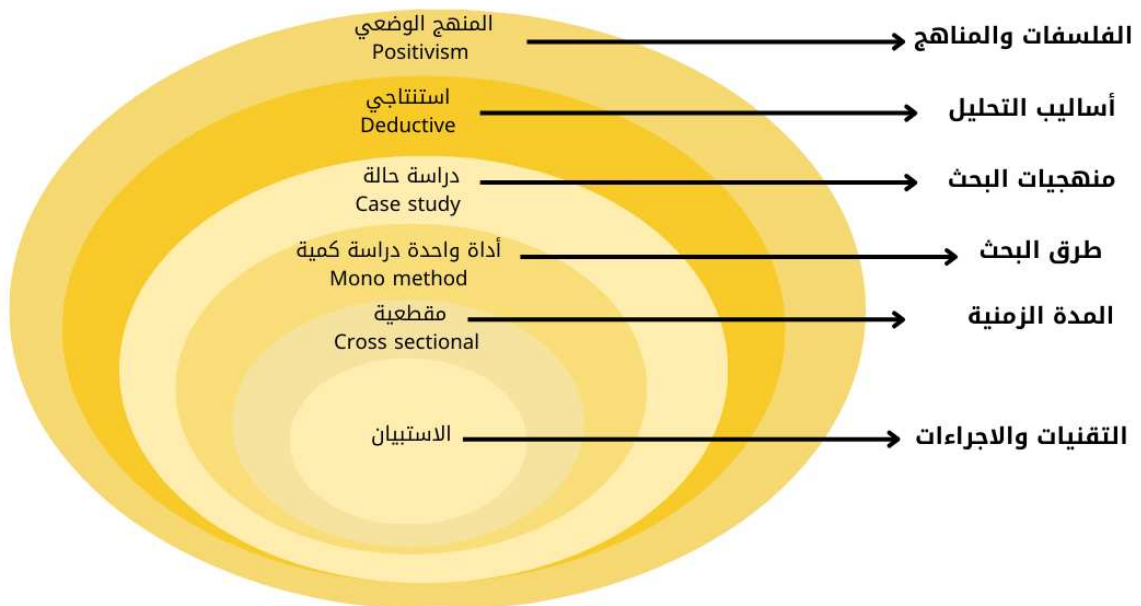
أسلوب البحث: الاستنتاجية

استراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: دراسة كمية

المدة الزمنية: مقطعية

تقنية جمع المعلومات: استبيان



الشكل (1)

ملخص منهجية البحث

المصدر: الطالب، 2025

مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات:

تُعد عينة البحث وأساليب اختيارها من العناصر الجوهرية في إجراء البحوث العلمية، إذ إن جودة البيانات والمعلومات المستخلصة تعتمد بدرجة كبيرة على مدى تمثيل العينة للمجتمع محل الدراسة، ومن هنا يقع على عاتق الباحث مسؤولية اختيار العينة بدقة وموضوعية، لضمان أن تعكس نتائج التحليل الإحصائي الواقع بدقة، مما يساهم في الوصول إلى نتائج بحثية موثوقة وذات مصداقية، وفي هذا القسم سيتم تناول كل من مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، والأساليب المستخدمة في اختيار العينة، على النحو التالي:

مجتمع الدراسة:

القطاع	التصنيفات	عدد الموظفين
المؤسسة	الإدارة	6
	الموظفين	25

جدول رقم: 2

المصدر: الطالب، 2025

عينة البحث:

عينة البحث	حجم العينة
نستهدف الموظفين في المؤسسة	30 موظف

جدول رقم: 3

المصدر: الطالب، 2025

طريقة وتقنيات أخذ العينة:

تم أخذ العينات بالطريقة الاحتمالية، وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة.

طريقة جمع البيانات:

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً، حيث يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة، وسيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية والمتغير التابع الذي يتمثل في القدرة التنافسية للمنظمات.

الإدارة الاستراتيجية:

اعتمد الطالب على استبانة سليطين، 2007، من أجل قياس المتغير المستغل (الإدارة الاستراتيجية) بإجمالي 8 عناصر للمتغير، كما أن نوع الأداء المستخدمة هي: لكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

المتغير المستقل

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
الإدارة الاستراتيجية	الإدارة الاستراتيجية	8 عبارات	سليطين، 2007، استبيان الإدارة الاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال

جدول رقم: 4

المصدر: الطالب، 2025

القدرة التنافسية:

اعتمد الطالب على استبانة التجاني، 2023، من أجل قياس المتغير التابع (القدرة التنافسية) بإجمالي 9 عناصر للمتغير، وثلاث أبعاد حيث اشتمل كل بعد على ثلاث عناصر، التميز، التسليم، الإبداع، كما أن نوع الأداء المستخدمة هي: لكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

المتغير التابع

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
القدرة التنافسية	التميز التسليم الإبداع	9 عبارات	التجاني، 2023 ، استبيان القدرة التنافسية، دور جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية

جدول رقم: 5

المصدر: الطالب، 2025

أنواع البيانات:

تنقسم أنواع البيانات إلى بيانات أولية وهي التي تم تجميعها من قبل الباحث وبيانات ثانوية يتم جمعها بواسطة باحثين آخرين وهي كالآتي:

البيانات الأولية:

- تُوزع استبيانات على المديرين والموظفين لمعرفة آرائهم حول تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على التنافسية.
- إجراء مقابلات مع القيادات الإدارية لجمع معلومات تفصيلية عن الخطط والاستراتيجيات المتبعة داخل المنظمة.

- الملاحظات الميدانية من خلال متابعة سير العمل داخل الأقسام لمعرفة مدى تطبيق الاستراتيجيات فعليًا.

البيانات الثانوية:

- الاستفادة من الأبحاث السابقة ومن النتائج التي تناولت موضوع الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية.
- الاطلاع على تقارير ومقالات عن المنافسين لمقارنة أداء المؤسسة بأداء المنظمات الأخرى في نفس المجال.
- مراجعة التقارير السنوية للمؤسسة للحصول على بيانات عن الأداء المالي والإداري وخطط التطوير السابقة.

طرق إجراء التحليل الإحصائي:

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى، حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات المجمعة.

ولقد تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص، مجتمع العينة، حيث يساعد ذلك الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة.

وتعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها، كما أن اختبارات الصدق التحليل العاملي (الاستكشاف تستخدم لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات اختبار) كرو نباخ ألفا بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت بالأفراد المشاركين في الدراسة.

الخاتمة:

تم استعراض في الفصل الثالث منهجية البحث، حيث شملت على المقدمة والتعريفات الإجرائية للبحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطريقة جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وأساليب تحليل البيانات، وأخيرًا الخاتمة.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج الخاصة بالبيانات المجمعة خلال الدراسة، والتي تتعلق بدراسة أثر الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات، وقد تم التركيز في هذه الدراسة على متغيرين رئيسيين: المتغير الأول هو الإدارة الاستراتيجية، حيث تهدف هذه الأبعاد إلى توجيه المنظمة نحو أهداف واضحة والتكيف مع التغيرات لضمان النجاح والاستمرار، أما المتغير الثاني فهو القدرة التنافسية، وتشمل أبعاد ثلاثة أساسية وهي: التميز والتسليم والإبداع، وتهدف هذه الأبعاد إلى تعزيز قدرة المؤسسة على التميز والتسليم السريع والإبداع، بما يساعدها على التفوق على المنافسين والاستمرار في السوق

ولقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي لإجراء جميع خطوات التحليل بشكل منهجي ومنظم، بدءاً من التحليل الوصفي لتحديد خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، مروراً بتقييم أدوات الدراسة من حيث الصدق والثبات لضمان موثوقية النتائج، وصولاً إلى التحليل الاستدلالي الذي يشمل اختبار الفرضيات المطروحة، كما تم تطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط للتحقق من صحة الفرضيات واستكشاف مدى تأثير الرقابة الداخلية وأبعاده المختلفة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية داخل الوزارة.

وسيساهم هذا التحليل في تقديم صورة واضحة وشاملة عن العلاقة بين أثر الإدارة الاستراتيجية وتحسين القدرة التنافسية، كما سيتيح إمكانية التعرف على الأبعاد التي تساهم بشكل أكبر في تحسين الإدارة الاستراتيجية، وسيتم في هذا الفصل عرض النتائج بطريقة منهجية ومقارنة النتائج الإحصائية مع الدراسات السابقة لتوضيح مدى توافقها أو اختلافها، مما يساهم في استنتاج توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل المنظمات بهدف استكشاف آثار إدارة استراتيجية في تحقيق وتحسين القدرة التنافسية.

تحليل البيانات: خصائص عينة الدراسة

تم توزيع عناصر عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية الأساسية، والتي تضمنت: الجنس، العمر، وقد تم تحليل هذه البيانات من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لكل فئة من فئات هذه المتغيرات، بهدف تحديد الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة وتقديم خلفية وصفية دقيقة تساعد في تفسير نتائج الدراسة بشكل موضوعي وموثوق، وتشمل هذه الخصائص ما يلي:

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: من 20 إلى 30 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐ من 40 إلى 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

المؤهل الدراسي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
الجنس	انثى	31	96.9%
	ذكر	1	3.1%
	الإجمالي	32	100%
العمر	من 20 إلى 30 سنة	8	25.0%
	من 30 إلى 39 سنة	10	31.3%
	من 40 إلى 50 سنة	10	31.3%
	50 سنة فأكثر	4	12.5%
	الإجمالي	32	100%

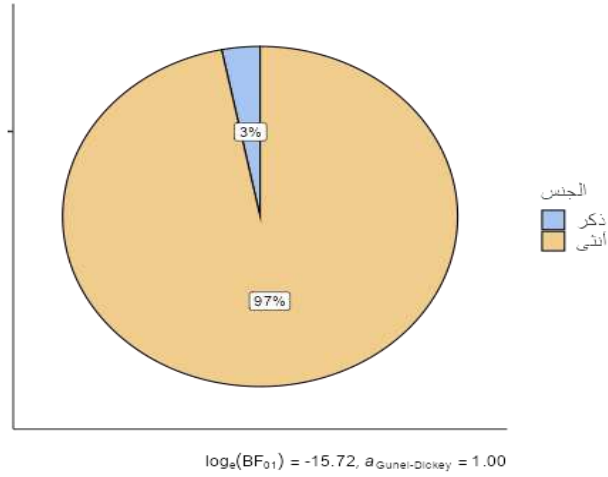
جدول رقم 6 خصائص العينة

المصدر (الطالب، 2025)

من بيانات جدول رقم 5 تم استخلاص النتائج التالية:

الجنس: أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الذكور الذين استجابوا للاستبيان بلغ 1 شخص بنسبة 3.1% حين بلغ عدد الإناث 31 شخص بنسبة 96.9% وتشير هذه النتائج إلى أن الإناث يشكلون معظم العينة الدراسة مما يعكس تفاوت واضح في التمثيل بين الجنسين.

$$\chi^2_{\text{gof}}(1) = 28.12, p = 1.14\text{e-}07, \widehat{C}_{\text{Pearson}} = 0.68, \text{CI}_{95\%} [0.51, 0.79], n_{\text{obs}} = 32$$

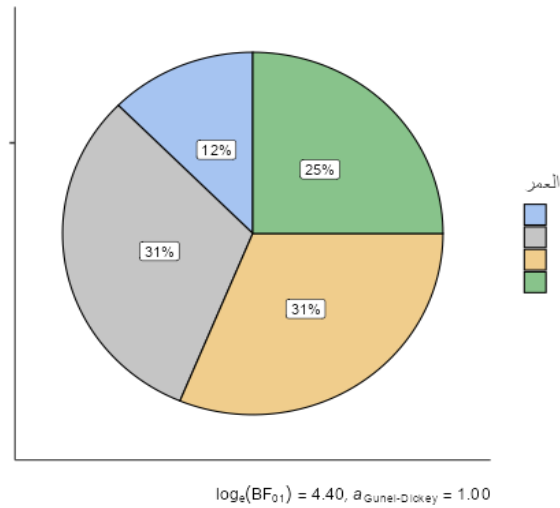


الشكل رقم 2: التصنيف وفق الجنس

العمر:

أظهرت النتائج الإحصائية أن الذين تتراوح أعمارهم من 20 إلى 30 سنة الذين استجابوا للاستبيان بلغ 8 شخص بنسبة 25.0%، في حين الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة بلغ عددهم 10 اشخاص بنسبة 31.3% في حين الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى 50 سنة بلغ عددهم 10 بنسبة 31.3%، في حين الذين تكون أعمارهم 50 سنة فأكثر بلغ عددهم 4 بنسبة 12.5%.

$$\chi^2_{\text{gof}}(3) = 3.00, p = 0.39, \widehat{C}_{\text{Pearson}} = 0.29, \text{CI}_{95\%} [0.00, 0.50], n_{\text{obs}} = 32$$



الشكل رقم 3: التصنيف وفق العمر

قياس صدق وثبات الدراسة:

تقوم قوة أي دراسة علمية على جودة الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها، فأداة القياس ليست مجرد استمارة تُقدّم للمشاركين، بل هي الوسيلة التي تُحوّل من خلالها المفاهيم النظرية إلى بيانات قابلة للفهم والتحليل، ومن هذا المنطلق، حرص الباحث على التحقق من صدق الأداة وثباتها، إذ تُعد جودة النتائج وموثوقية الاستنتاجات انعكاساً مباشراً لجودة الأداة، ولضمان ذلك خضعت أداة الدراسة لعدة إجراءات دقيقة للتحقق من قدرتها على قياس المفاهيم المطلوبة بدقة وموضوعية، حيث بدأ الباحث بمراجعة بنية الأداة ومحتواها، ومقارنتها بالإطار النظري للدراسة للتأكد من اتساق الفقرات وانسجامها مع الأبعاد المفاهيمية التي تمثلها وأسهم هذا التحليل في التأكد من أن كل فقرة تعكس المفهوم المستهدف، وأن الأداة تعمل كوحدة مترابطة.

كما تم اختبار ثبات الأداة عبر تقييم مدى استقرار نتائجها عند إعادة التطبيق في ظروف متشابهة، وهو مؤشر أساسي على موثوقية القياس، وتُعد هذه الخطوات عنصراً أساسياً في أي دراسة علمية، إذ تعتمد صحة التحليل الإحصائي وسلامة التفسير العلمي اعتماداً كبيراً على قوة أداة القياس.

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة :

إن جودة الدراسة العلمية لا تعتمد فقط على المنهج أو حجم العينة، بل ترتبط بدرجة كبيرة بدقة المقاييس المستخدمة في جمع البيانات، فالمقياس البحثي ليس مجرد مجموعة فقرات، بل هو أداة تحول المفاهيم النظرية إلى مؤشرات يمكن قياسها وتحليلها.

وقد قام الباحث بفحص البنية الداخلية لكل مقياس عبر تحليل العلاقات بين فقراته، لضمان انسجامها في التعبير عن البعد النظري الذي تنتمي إليه، وشمل ذلك التأكد من أن كل بند يمثل عنصراً مكتملاً من المفهوم، وأن جميع البنود تتكامل لتشكيل مقياس موثوق ودقيق، كما تم تحليل درجة الترابط بين الفقرات داخل كل بعد، للتأكد من تجانسها وقدرتها على العمل كوحدة واحدة، وهو ما يعكس مستوى الصدق البنائي للمقياس.

وتسهم هذه الخطوات في تعزيز موثوقية القياس ودقته، إذ تضمن أن الأدوات المستخدمة قادرة على تقديم بيانات دقيقة وذات معنى.

Average variance expected متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	Statements العبارات	Variable المتغير	
0.562	0.562	0.00	0.492	0.363	0.587	A1	الإدارة الاستراتيجية	الإدارة الاستراتيجية
		0.00	0.535	0.563		A2		
		0.00	0.530	0.530		A3		
		0.00	0.568	0.368		A4		
		0.00	0.644	0.639		A5		
		0.00	0.581	0.805		A6		
		0.00	0.609	0.667		A7		
		0.00	0.588	0.563		A8		
0.753	0.830	0.00	0.515	0.992	0.798	Aa1	التميز	القدرة التنافسية
		0.00	0.609	0.528		Aa2		
		0.00	0.588	0.971		Aa3		
	0.754	0.00	0.644	0.870		Bb1	التسليم	
		0.00	0.641	0.647		Bb2		
		0.00	0.644	0.510		Bb3		
	0.753	0.00	0.554	0.694		Cc1	الابداع	
		0.00	0.644	0.819		Cc2		
		0.00	0.657	0.750		Cc3		

جدول رقم 7: جدول التكرارات

المصدر: (الطالب، 2025)

مقياس تطبيق المتغير الأول (الإدارة الاستراتيجية):

أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط بين العبارات ومتغير الإدارة الاستراتيجية جاءت متفاوتة؛ إذ تجاوزت بعض القيم مستوى (0.5) ووصلت إلى قيم مرتفعة (مثل 0.805)، بينما ظهرت بعض القيم منخفضة نسبيًا (مثل 0.368).

وعلى الرغم من هذا التباين، كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، مما يشير إلى تحقيق درجة مقبولة من الصدق الداخلي للمقياس.

أما بالنسبة لقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE)، فقد بلغت 0.562 لمتغير الإدارة الاستراتيجية، وهي قيمة مقبولة تعكس تحقق الصدق التقاربي للاستبانة، بما يتوافق مع المعايير العلمية المعتمدة لتقييم جودة المقاييس.

مقياس تطبيق المتغير الثاني (القدرة التنافسية):

أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط بين العبارات ومتغير القدرة التنافسية جاءت متفاوتة؛ إذ تجاوزت بعض القيم مستوى (0.7)، مما يشير إلى قوة العلاقة لبعض العبارات، بينما ظهرت معاملات أخرى ضمن المستوى المتوسط (بين 0.5 و 0.7).

وعلى الرغم من هذا التفاوت، كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، مما يعكس تحقق درجة مقبولة من الصدق الداخلي للمقياس.

أما بالنسبة لقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE)، فقد بلغت 0.753 لمتغير القدرة التنافسية، وهي قيمة مرتفعة تعكس تحقق الصدق التقاربي للاستبانة، بما يتوافق مع المعايير العلمية المعتمدة في تقييم جودة المقاييس.

ثبات أداة الدراسة

يعبر ثبات الاستبيان عن مدى استقرار نتائجه عند إعادة تطبيقه على العينة نفسها في أوقات مختلفة، وهو ما يُعد مؤشرًا مهمًا على مصداقية الأداة البحثية، وللتحقق من مستوى هذا الثبات، تم احتساب معامل ألفا

كرونباخ، وفقاً لمعايير Hair حيث تشير القيمة التي تتجاوز (0.7) إلى مستوى جيد من الثبات، مما يدل على اتساق داخلي مرتفع لفقرات الاستبيان وقدرته على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة وموثوقية

جدول ثبات أداة الدراسة

Cronbach's alpha		Number of statements عدد العبارات	Variable المتغير
0.768	0.712	عدد العبارات 8	الإدارة الاستراتيجية
	0.738		
	0.788		
	0.767		
	0.735		
	0.736		
	0.743		
0.963	0.910	3 عبارات	التميز
	0.910		
	0.919		
	0.906	3 عبارات	التسليم
	0.911		
	0.911		
	0.905	3 عبارات	الابداع
	0.907		
	0.904		

جدول رقم 8: جدول ثبات أداة الدراسة

المصدر: (الطالب، 2025)

الإدارة الاستراتيجية:

أظهرت النتائج الإحصائية أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير الإدارة الاستراتيجية بلغت 0.768 وهي تشير إلى درجة متوسطة من الثبات الداخلي لأداة القياس.

القدرة التنافسية:

أما متغير القدرة التنافسية فقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ، 0.963 وهي قيمة مرتفعة جداً، مما يعكس مستوى عالياً من الثبات الداخلي ويؤكد موثوقية المقياس.

ووفقاً للمعايير العلمية، تُعد هذه القيم دليلاً واضحاً على أن العبارات المستخدمة في هذا البُعد تقيس نفس المفهوم بدرجة كبيرة من الاتساق

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

جدول 9 : جدول خيارات التحليل الإحصائي

المصدر: (الطالب, 2025)

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في (100*5 المقياس الخماسي)
20% =

ويوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	من 20 إلى أقل من 36 %	منخفض جدا
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	من 36 إلى أقل من 52 %	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52 إلى أقل من 68 %	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	من 68 إلى أقل من 84 %	مرتفع
من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	من 84 إلى أقل من 100 %	مرتفع جدا

جدول 10: جدول تفسيرات التحليل الوصفي

المصدر: (الطالب، 2025)

ويبين الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة بالمتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرت الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقا للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي:

جدول تفسيرات التحليل الوصفي

المتغير		المتوسط الحسابي		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
الإدارة الاستراتيجية	الإدارة الاستراتيجية	2.192		غير موافق	غير موافق	منخفض	منخفض
	التميز	2.127		غير موافق	غير موافق	منخفض	منخفض
	التسليم	2.097		غير موافق	غير موافق	منخفض	منخفض
	الابداع	2.117		غير موافق	غير موافق	منخفض	منخفض

جدول 11: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة بالمتوسطات الحسابية

المصدر: (الطالب، 2025)

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

يعرض الجدول التالي نتائج معاملات الارتباط الخطي لبيرسون بين متغيرات الدراسة المختلفة، وذلك استناداً إلى البيانات التي تم جمعها من عينة البحث وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.

ويهدف هذا التحليل إلى توضيح طبيعة العلاقات بين المتغيرات ومدى قوة ارتباطها ببعضها البعض، دون افتراض وجود علاقة سببية مباشرة.

وتبرز أهمية هذا النوع من التحليل بوصفه خطوة أولية ضرورية تساعد الباحث على استكشاف الاتجاهات العامة للعلاقات قبل الانتقال إلى تحليلات أكثر تعمقاً، مثل تحليل الانحدار وغيره، وفقاً لطبيعة الدراسة وأهدافها.

القدرة التنافسية	الإدارة الاستراتيجية	
0.656	Pearson correlation	العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية
<0.01	Sig. (2 tailed)	
32	N	

جدول 12 : جدول معامل لارتباط 1

المصدر: (الطالب,2025)

التميز	الإدارة الاستراتيجية	
0.745	Pearson correlation	العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتميز
<0.01	Sig. (2 tailed)	
32	N	

جدول 13 : جدول معامل لارتباط 2

المصدر: (الطالب,2025)

التسليم	الإدارة الاستراتيجية	
0.541	Pearson correlation	العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتسليم
<0.01	Sig. (2 tailed)	
32	N	

جدول 14 : جدول معامل لارتباط 3

المصدر: (الطالب,2025)

الابداع	الإدارة الاستراتيجية	
0.538	Pearson correlation	العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والابداع
<0.01	Sig. (2 tailed)	
32	N	

جدول 15: جدول معامل لارتباط 4

المصدر: (الطالب، 2025)

اختبار صدق الدراسة

نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة

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

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وعي الإدارة بأهمية التخطيط الاستراتيجي ومستوى التنافسية المؤسسية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية واختيار الاستراتيجيات التنافسية.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الاستراتيجية ومتابعتها وتحسين الأداء التنافسي للمنظمة.

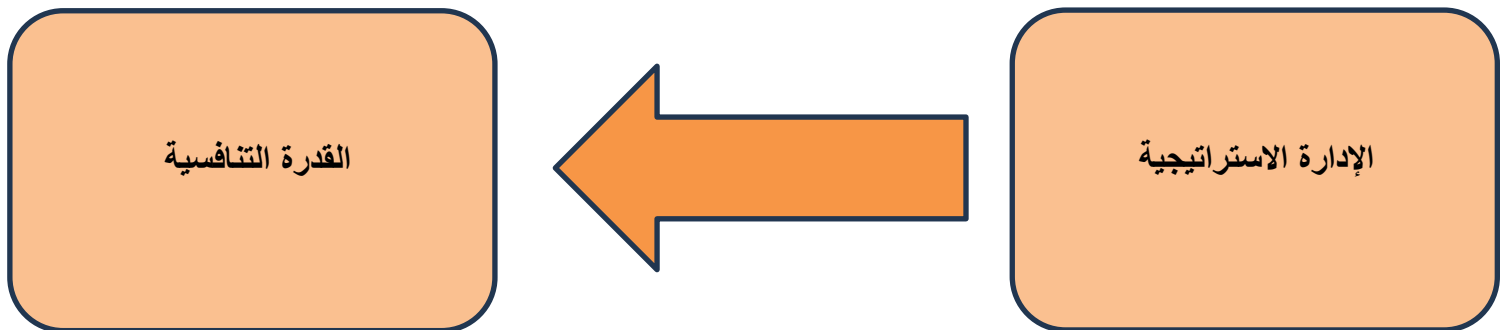
العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية : رقم 16

Linear Regression

Model Fit Measures		
Model	R	R ²
1	0.656	0.431
Note. Models estimated using sample size of N=31		

Omnibus ANOVA Test					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
المتغير الاول الادارة الاستراتيجية	2.93	1	2.930	21.9	001.>
Residuals	3.87	29	0.134		
of squares sum Note. Type 3					

Model Coefficients - المتغير الثاني القدرة التنافسية				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.195	0.414	0.471	0.641
المتغير الاول الادارة الاستراتيجية	0.874	0.186	4.685	001.>



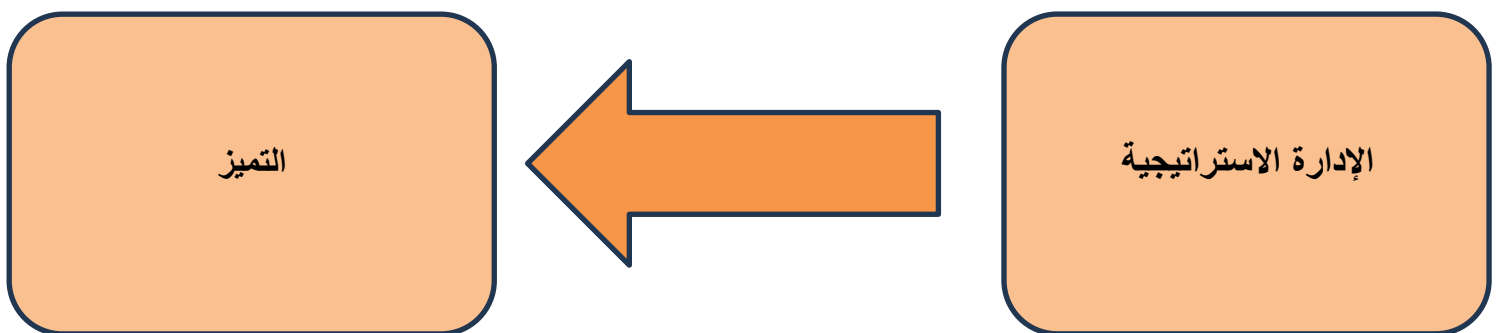
العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتميز : رقم 17

Linear Regression

Model Fit Measures		
Model	R	R ²
1	0.745	0.555
Note. Models estimated using sample size of N=32		

Omnibus ANOVA Test					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
المتغير الاول الادارة الاستراتيجية	3.79	1	3.792	37.4	001.>
Residuals	3.04	30	0.101		
of squares sum Note. Type 3					

Model Coefficients - بعد 1 متغير 2 التميز				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.0518-	0.360	0.144-	0.887
المتغير الاول الادارة الاستراتيجية	0.9934	0.162	6.117	001.>



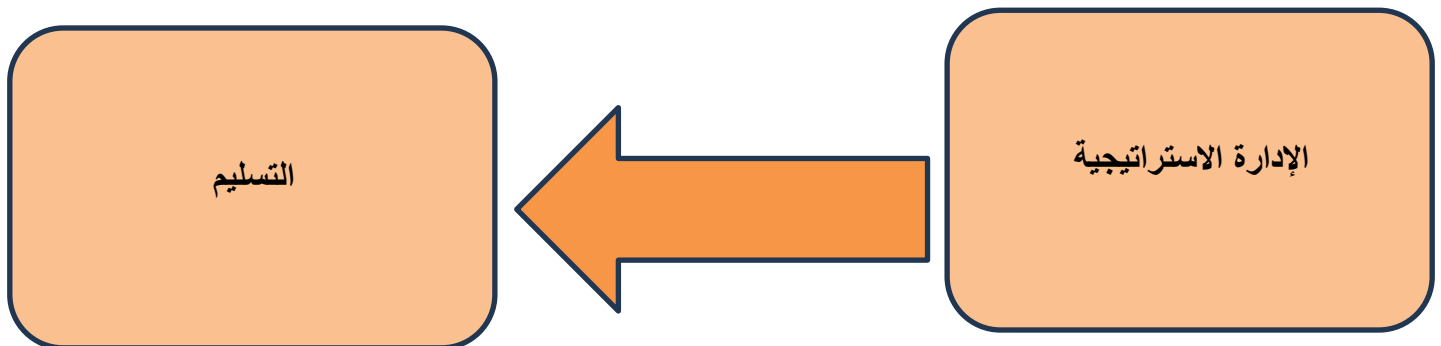
العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية و التسليم : رقم 18

Linear Regression

Model Fit Measures		
Model	R	R ²
1	0.541	0.293
Note. Models estimated using sample size of N=32		

Omnibus ANOVA Test					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
المتغير الاول الادارة الاستراتيجية	2.56	1	2.556	12.4	0.001
Residuals	6.16	30	0.205		
of squares sum Note. Type 3					

Model Coefficients - بعد 2 متغير2التسليم				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.307	0.513	0.598	0.554
المتغير الاول الادارة الاستراتيجية	0.815	0.231	3.527	0.001



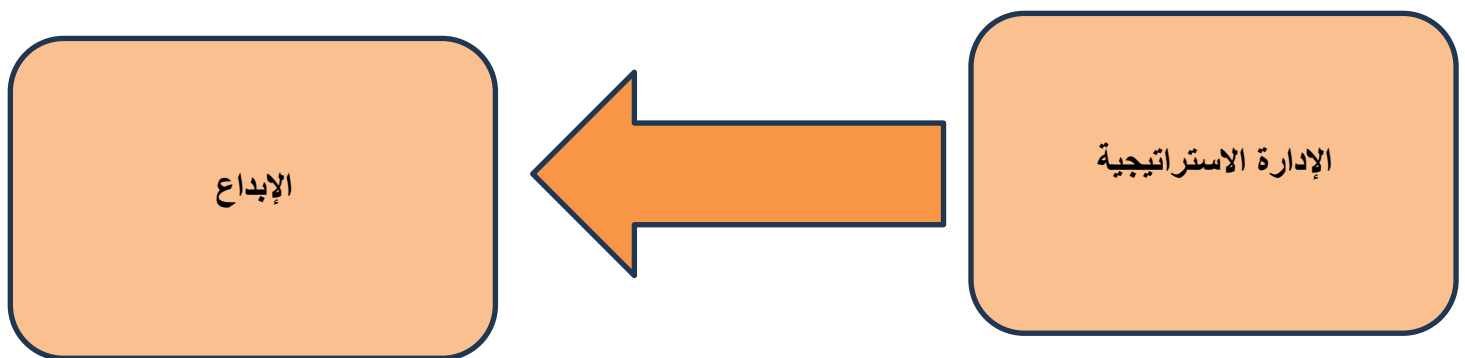
العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والإبداع : رقم 19

Linear Regression

Model Fit Measures		
Model	R	R ²
1	0.538	0.289
Note. Models estimated using sample size of N=31		

Omnibus ANOVA Test					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
المتغير الاول الادارة الاستراتيجية	2.53	1	2.532	11.8	0.002
Residuals	6.22	29	0.214		
of squares sum Note. Type 3					

Model Coefficients - بعد3 متغير2 الابداع				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.329	0.524	0.628	0.535
المتغير الاول الادارة الاستراتيجية	0.812	0.236	3.436	0.002



5. الفصل الخامس: حدود البحث والاستنتاجات والتوصيات

المقدمة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات، من خلال تحليل عناصر الإدارة الاستراتيجية مثل وعي الإدارة بالتخطيط الاستراتيجي، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجيات، إضافة إلى دراسة تأثير هذه العناصر على التميز، التسليم، والإبداع المؤسسي.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على تحليل العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية للمنظمات، دون التطرق إلى متغيرات أخرى قد تؤثر على التنافسية مثل الموارد المالية أو التكنولوجيا.

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على عينة من الإداريين والعاملين في المنظمة، ممن لهم دور مباشر في التخطيط والتنفيذ والمتابعة الاستراتيجية.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في المنظمة محل البحث فقط، دون تعميم النتائج على منظمات أخرى خارج نطاق الدراسة.

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال عام 2025، وتعكس النتائج هذه الفترة الزمنية المحددة.

مناقشة النتائج

أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية قوية بين الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية للمنظمة ($R = 0.431$ ، $R^2 = 0.656$)، مما يدل على أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يفسر نحو 43% من التغير في التنافسية.

كما بينت النتائج أثر الإدارة الاستراتيجية في عناصر الأداء الأخرى، حيث فسرت الإدارة الاستراتيجية 55% من التغير في التميز المؤسسي، و29% في التسليم، و29% في الإبداع، وجميع النتائج كانت دالة إحصائيًا عند مستوى ($p < 0.001$)، وهذا ما يؤكد صحة فرضيات الدراسة ويدعم أهمية تطبيق الاستراتيجيات الإدارية بشكل منظم لتحسين الأداء التنافسي للمنظمات.

التوصيات

- تعزيز الوعي الإداري بأهمية التخطيط الاستراتيجي وربطه بالأهداف التنافسية للمنظمة.
- الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد الاستراتيجيات التنافسية المناسبة.
- متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- إجراء تقييم دوري للاستراتيجيات ومراجعتها لتطوير الأداء التنافسي.
- تشجيع الابتكار والإبداع في بيئة العمل كجزء من تطبيق الإدارة الاستراتيجية الفعالة.

الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية تمثل عاملاً أساسياً في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات، حيث تؤثر بشكل مباشر على التميز، التسليم، والإبداع المؤسسي.

وتبرز النتائج أهمية التطبيق الفعال لجميع مراحل الإدارة الاستراتيجية، من التخطيط والتنفيذ إلى التقييم والمتابعة، لضمان تحقيق أداء تنافسي متميز ومستدام.

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.

18. سليطين، 2007، استبيان الإدارة الاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال.

19. التجاني، 2023، استبيان القدرة التنافسية، دور جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية.

الملاحق

من خلال الدراسة الميدانية أضع بين يديكم استبيان لقياس مدى أثر الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات، يرجى الإجابة على الأسئلة بوضع علامة ✓ على الخيار المناسب، ويجب ان تعلم أنه لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة، فالهدف هو قياس وجهات نظرك.

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: من 20 إلى 30 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐ من 40 إلى 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

المؤهل الدراسي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

استبيان الإدارة الاستراتيجية

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تتوافر لديكم المعرفة عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها					
المعرفة المتوافرة لديكم عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها جيدة					
التغيرات البيئية بشكل عام تؤثر كثيرا على أهداف واستراتيجيات منظماتكم					
المعلومات التي يتضمنها نص رسالة منظماتكم تعكس وجود فكر استراتيجي					
تتشاركون في صياغة الأهداف الاستراتيجية لمنظماتكم					

					عملية التحليل الاستراتيجي لبيئة منظماتكم الداخلية مستمرة
					تشاركون في عملية اختيار الاستراتيجيات على مستوى المنظمة
					تستخدم منظماتكم أدوات مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة

يرجى الإجابة على الأسئلة بوضع علامة ☒ على الخيار المناسب، ويجب ان تعلم أنه لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة، فالهدف هو قياس وجهات نظرك.

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
العمر: من 20 إلى 30 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐ من 40 إلى 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐
المؤهل الدراسي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

استبيان القدرة التنافسية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
التميز					

					تعمل المؤسسة الى تقديم خدماته بأقل الأخطاء
					تتميز المؤسسة بقدر عالي من الإتقان في تقديم خدماته
					تقدم المؤسسة أشكال عدة من للخدمات من أجل منح حرية أكبر في الاختيار
التسليم					
					تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تقديم الخدمة للزبون
					تحاول المؤسسة بتقديم الخدمات للزبون في أسرع وقت مقارنة بالمنافسين
					مدة انتظار الزبون للحصول على ما يحتاجه من خدمات قصيرة جدا
الابداع					
					تتبنى المؤسسة إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون لمواجهة حل مشكلات العمل
					تتمتع المؤسسة بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة

					تميل إدارة المؤسسة إلى الإهتمام بالبحث والتطوير لمواجهة التحديات المفروضة عليها من قبل المنافسين
--	--	--	--	--	--