

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة التحديات والفرص على تنمية المشروعات

الصغيرة والمتوسطة: شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية

السعودية نموذجاً

إعداد الطالب/

فارس خاتم العتيبي

إشراف/

العام الدراسي: 2026

## التكليف الثاني - الأسبوع الثامن

### عنوان البحث

دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة التحديات واستثمار الفرص وأثرها في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية على شركات بيع الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية

أولاً: صياغة أسئلة البحث

#### 5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيس: ما أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية في إدارة التحديات واستثمار الفرص وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأبعادها المتمثلة في الكفاءة، وتبني الابتكار، والاستدامة في شركات بيع الجملة والتجزئة بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة العاملة في شركات بيع

الجملة والتجزئة بالمملكة العربية السعودية؟

2. ما أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ

الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية على كفاءة المشروعات الصغيرة والمتوسطة؟

3. ما أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على تبني الابتكار؟

4. ما أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة؟

5. ما دور التحليل البيئي في التعرف على التحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة واستثمار الفرص المتاحة أمامها؟

6. ما دور صياغة الاستراتيجية في اختيار البدائل المناسبة لمواجهة التحديات واستثمار الفرص في شركات بيع الجملة والتجزئة؟

## ثانيًا: صياغة أهداف البحث

### 4.1 أهداف الدراسة

**الهدف الرئيس:** تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية في إدارة التحديات واستثمار الفرص وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في شركات بيع الجملة والتجزئة بالمملكة العربية السعودية.

### الأهداف الفرعية

1. التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة العاملة في شركات بيع الجملة والتجزئة.

2. تحليل أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

3. قياس أثر التحليل البيئي في التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

4. التعرف على أثر صياغة الاستراتيجية في تحديد الأهداف واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة لتنمية المشروعات.

5. قياس أثر تنفيذ الاستراتيجية في تحسين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتحويل الخطط إلى برامج وإجراءات عملية.

6. التعرف على أثر تقييم الاستراتيجية في متابعة الأداء واكتشاف الانحرافات وإجراء التعديلات اللازمة.

7. قياس أثر الإدارة الاستراتيجية على رفع كفاءة المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

### ثالثاً: صياغة فرضيات البحث

#### 6.1 فروض الدراسة

**الفرضية الرئيسية الصفرية H01 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأبعادها المتمثلة في الكفاءة، وتبني الابتكار، والاستدامة في شركات بيع الجملة والتجزئة بالمملكة العربية السعودية.

**وينبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:**

**الفرضية الفرعية الأولى H01-1 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية على كفاءة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في شركات بيع الجملة والتجزئة بالمملكة العربية السعودية.

**الفرضية الفرعية الثانية H01-2 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية على تبني الابتكار في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في شركات بيع الجملة والتجزئة بالمملكة العربية السعودية.

**الفرضية الفرعية الثالثة 3-H01 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية على استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في شركات بيع الجملة والتجزئة بالمملكة العربية السعودية.

**رابعاً: رسم نموذج البحث**

### **7.1 نموذج الدراسة**

يهدف نموذج الدراسة إلى توضيح أثر المتغير المستقل، المتمثل في الإدارة الاستراتيجية، على المتغير التابع، المتمثل في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في شركات بيع الجملة والتجزئة بالمملكة العربية السعودية.

**أولاً: المتغير المستقل**

**الإدارة الاستراتيجية لإدارة التحديات واستثمار الفرص**

وتتمثل أبعادها في:

1. التحليل البيئي.
2. صياغة الاستراتيجية.
3. تنفيذ الاستراتيجية.
4. تقييم الاستراتيجية.

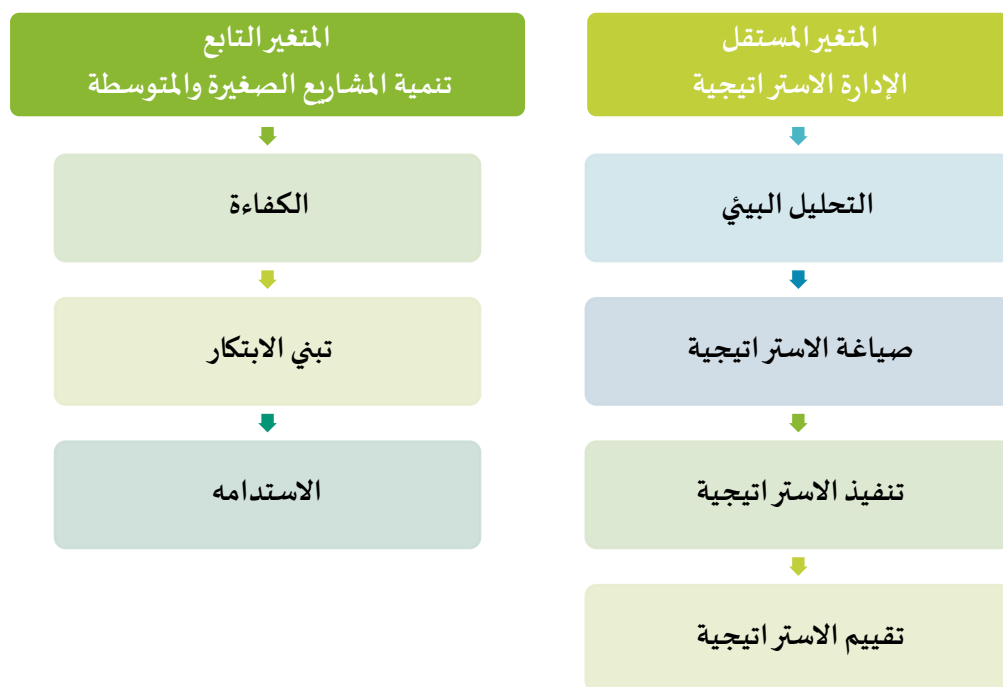
**ثانياً: المتغير التابع**

**تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة**

وتتمثل أبعادها في:

1. الكفاءة.
2. تبني الابتكار.
3. الاستدامة.

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة المقترح



شكل رقم (1) متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

خامساً: مكان التطبيق المقترح للبحث

الدراسة الميدانية/التطبيقية

يقترح تطبيق الدراسة على المشروعات الصغيرة والمتوسطة العاملة في شركات بيع الجملة والتجزئة بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال استطلاع آراء العاملين في المستويات الإدارية ذات الصلة بالتخطيط واتخاذ القرارات وتنفيذ الاستراتيجيات ومتابعتها.

وتتمثل الفئات المستهدفة في:

- الإدارة العليا.
- الإدارة الوسطى.
- مديرو المشروعات.
- مديرو الفروع.
- مسؤولو التخطيط والتطوير.
- مسؤولو العمليات والمبيعات.
- العاملون المشاركون في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

ويعد اختيار مدينة الرياض مناسباً لكونها تضم عددًا كبيراً من شركات بيع الجملة والتجزئة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة، فضلاً عن تنوع أحجام الشركات والأنشطة والأسواق التي تعمل فيها.

يتضمن الملف بعض التفاوت في تحديد المكان؛ إذ يشير العنوان والحدود المكانية إلى المملكة العربية السعودية عموماً، بينما تشير مشكلة الدراسة إلى مدينة الرياض. ولزيادة الدقة، ينبغي اعتماد أحد الخيارين:

- **تطبيق الدراسة في مدينة الرياض فقط**، وتعديل العنوان ليذكر مدينة الرياض.
- أو تطبيقها في عدة مناطق سعودية، حتى يصح تعميم النتائج على المملكة العربية السعودية.

والصياغة الأكثر قابلية للتنفيذ في الدراسة الميدانية الحالية هي الاختصار على **مدينة الرياض**. وقد حدد المشروع الحدود البشرية بالإدارة العليا والوسطى في شركات بيع الجملة والتجزئة.

**سادساً: منهجية البحث المقترحة**

### 13.1 المنهجية وطرق البحث

تعتمد الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها. يستخدم المنهج الوصفي في عرض المفاهيم والنظريات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، بينما يستخدم المنهج التحليلي في تحليل البيانات الميدانية واختبار أثر الإدارة الاستراتيجية على الكفاءة والابتكار والاستدامة.

كما تصنف الدراسة بوصفها **دراسة تطبيقية ميدانية** تعتمد على أسلوب المسح الشامل، من خلال توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة المستهدف.

وقد اعتمد المشروع على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة، وبرنامج SPSS ، إلى جانب أسلوب دراسة الحالة وتحليل البيانات الكمية.

#### مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية ذات الصلة في شركات بيع الجملة والتجزئة، وبلغ عددهم **130 عاملاً**.

ويتم اتباع أسلوب المسح الشامل من خلال توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة. وقد استُردت في الدراسة الأصلية **117 استبانة صالحة للتحليل**، بنسبة استجابة بلغت **90%**.

#### مصادر جمع البيانات

**المصادر الأولية:** تتمثل في البيانات التي يتم جمعها مباشرة من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام الاستبانة الإلكترونية المعدة من خلال Google Forms.

#### المصادر الثانوية

تتمثل في:

- الكتب العربية والأجنبية.
- الدراسات السابقة.
- الرسائل الجامعية.
- المجلات والدوريات العلمية.
- التقارير والمقالات.
- المصادر الإلكترونية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

### أداة الدراسة

تعتمد الدراسة على الاستبانة، وتتكون من الأقسام الآتية:

#### القسم الأول: البيانات الديموغرافية

- الجنس.
- العمر.
- المؤهل العلمي.
- المستوى الوظيفي.
- سنوات الخبرة.
- نوع النشاط.
- حجم المشروع.

#### القسم الثاني: الإدارة الاستراتيجية

ويتضمن الأبعاد الآتية:

- التحليل البيئي.
- صياغة الاستراتيجية.

- تنفيذ الاستراتيجية.
- تقييم الاستراتيجية.

### القسم الثالث: تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة

ويتضمن الأبعاد الآتية:

- الكفاءة.
- تبني الابتكار.
- الاستدامة.

### مقياس الدراسة

تعتمد الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي:

| الدرجة | الاستجابة     |
|--------|---------------|
| 5      | أوافق بشدة    |
| 4      | أوافق         |
| 3      | محايد         |
| 2      | لا أوافق      |
| 1      | لا أوافق بشدة |

### صدق وثبات الأداة

يتم التحقق من صدق الاستبانة بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، للتأكد من سلامة الصياغة وارتباط الفقرات بأهداف الدراسة ومتغيراتها.

كما يتم التحقق من الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وتعد الأداة مقبولة إحصائيًا عندما تكون قيمة المعامل **0.70** فأكثر. وقد سجلت بعض أبعاد الأداة في المشروع معاملات ثبات مرتفعة بلغت 0.91.

### الأساليب الإحصائية المقترحة

يتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي **SPSS** و **AMOS** من خلال:

1. التكرارات والنسب المئوية.
2. المتوسطات الحسابية.
3. الانحرافات المعيارية.
4. معامل ارتباط بيرسون.
5. معامل ألفا كرونباخ.
6. اختبار الالتواء والتفرطح للتحقق من التوزيع الطبيعي.
7. تحليل الانحدار المتعدد.
8. تحليل الانحدار المتعدد التدريجي.
9. نمذجة المعادلات الهيكلية.
10. اختبار الأثر المباشر بين متغيرات الدراسة.

### سابعًا: المخطط المقترح للمشروع

### المخطط العلمي للمشروع

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. مقدمة الدراسة.
2. مشكلة الدراسة.

3. أهمية الدراسة.
4. أهداف الدراسة.
5. تساؤلات الدراسة.
6. فرضيات الدراسة.
7. نموذج الدراسة.
8. الدراسات السابقة.
9. أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
10. الفجوة البحثية.
11. المنطلقات النظرية.
12. منهجية البحث.
13. مصادر جمع البيانات.
14. أداة الدراسة.
15. حدود الدراسة.
16. مصطلحات الدراسة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية

1. مفهوم الإدارة الاستراتيجية.
2. أهمية الإدارة الاستراتيجية.
3. خصائص الإدارة الاستراتيجية.
4. مراحل الإدارة الاستراتيجية.
5. التحليل البيئي.
6. صياغة الاستراتيجية.

7. تنفيذ الاستراتيجية.
8. تقييم الاستراتيجية.
9. أدوات الإدارة الاستراتيجية.
10. تحليل. SWOT
11. تحليل. PESTEL
12. نموذج القوى الخمس لبورتر .
13. تحديات تطبيق الإدارة الاستراتيجية.
14. دور القيادة في الإدارة الاستراتيجية.
15. الإدارة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

#### المبحث الثاني: إدارة التحديات والفرص

1. مفهوم التحديات الاستراتيجية.
2. مصادر التحديات الداخلية.
3. مصادر التحديات الخارجية.
4. مفهوم الفرص الاستراتيجية.
5. أساليب اكتشاف الفرص.
6. إدارة المخاطر والتحديات.
7. استثمار الفرص المتاحة.
8. دور التحليل البيئي في إدارة التحديات والفرص.

#### المبحث الثالث: تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة

1. مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
2. خصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
3. أهمية تنمية المشروعات.

4. أهداف تنمية المشروعات.
5. الكفاءة.
6. تبني الابتكار.
7. الاستدامة.
8. التحديات التي تواجه تنمية المشروعات.
9. أساليب دعم وتنمية المشروعات.
10. دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد السعودي.

#### المبحث الرابع: شركات بيع الجملة والتجزئة

1. مفهوم قطاع بيع الجملة والتجزئة.
2. خصائص القطاع.
3. أهمية القطاع في الاقتصاد السعودي.
4. التحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في القطاع.
5. فرص النمو والتوسع.
6. أثر التحول الرقمي والمنافسة على القطاع.
7. دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير القطاع.

#### الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات

1. تمهيد.
2. منهج الدراسة.
3. مجتمع الدراسة وعينتها.
4. مصادر جمع البيانات.
5. أداة الدراسة.
6. صدق الأداة.

7. ثبات الأداة.
8. إجراءات تطبيق الدراسة.
9. الأساليب الإحصائية.
10. الاعتبارات الأخلاقية.

#### الفصل الرابع: نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1. مقدمة.
2. وصف خصائص أفراد الدراسة.
3. تحليل أبعاد الإدارة الاستراتيجية.
4. تحليل أبعاد تنمية المشروعات.
5. اختبار التوزيع الطبيعي.
6. اختبار الفرضية الرئيسية.
7. اختبار الفرضيات الفرعية.
8. تحليل الانحدار.
9. نمذجة العلاقات بين المتغيرات.
10. عرض النتائج وتفسيرها.

#### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

1. تمهيد.
2. مناقشة النتائج.
3. مناقشة نتائج اختبار الفرضيات.
4. الاستنتاجات.
5. التوصيات.
6. المقترحات التطبيقية.

## 7. الدراسات المستقبلية المقترحة.

### الرسم الإجرائي المقترح للمشروع

اختيار موضوع الدراسة



تحديد مشكلة الدراسة



تحديد التحديات والفرص البحثية



مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة



تحديد الفجوة البحثية



صياغة الأهداف والتساؤلات



صياغة الفرضيات



إعداد نموذج الدراسة



تحديد مجتمع الدراسة



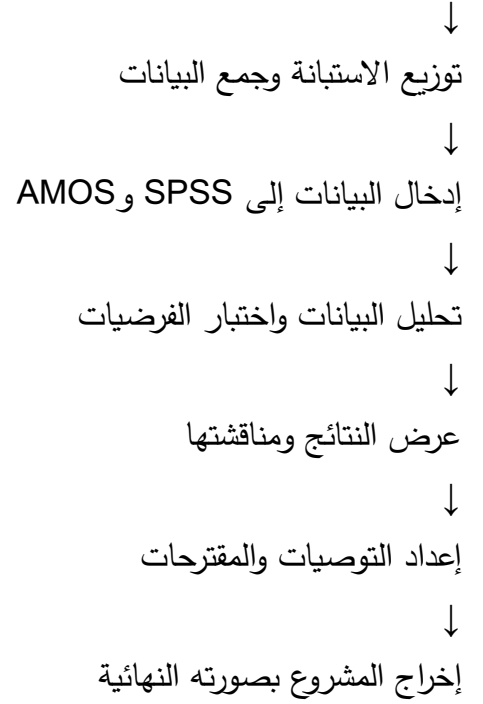
تصميم الاستبانة



عرض الاستبانة على المحكمين



التحقق من الصدق والثبات



.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. إرميس، علي سالم. (2007). المشروعات الصغيرة والمتوسطة: الخصائص والمميزات والمشكلات التي تعترضها. *مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية*، 14، 219-242.
2. بركة، باكيناز عزت. (2008). الإدارة الاستراتيجية: المفهوم والمقومات والمعوقات بالتطبيق على عينة من البلدان العربية والدول الأفريقية. في *المؤتمر العربي الأول: الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال العربية* (ص ص. 129-151). أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
3. بوشامة، آمنة. (2022). الإدارة الاستراتيجية. *مجلة آفاق علمية*، 14 (2)، 270-286.

4. حسانين، طارق عبدالعال حماد. (2012). دعم وتنمية المشروعات الصغيرة. في مؤتمر دعم وتنمية المشروعات الصغيرة (ص ص. 2-12). كلية التجارة، جامعة عين شمس.
5. حسن، منى صابر فاضل. (2020). المشروعات الصغيرة والمتوسطة: الخصائص والمميزات والتحديات: دراسة ميدانية في المنطقة الصناعية لمدينة الخارجة. *المجلة العلمية لكلية الآداب*، 76، 300.253-
6. الحوات، علي الهادي. (2017). المشروعات الصغيرة والمتوسطة: أدوات للمشاركة في التنمية . *تواصل*، 7، 53.44-
7. دغمان، زوبير بن الشريف، ورضوان، مؤمن. (2022). تنميين المشروعات الاجتماعية: الورقة الراجعة في تحقيق التنمية الاقتصادية *مجلة العلوم الإنسانية*، 9(3)، 944.927-
8. الدوري، حسين محمد. (2008). الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري. في *الإدارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة* (ص ص. 249-287). المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
9. الشاكر، فيان موفق فاضل، محمود، عصام حنفي، وعلام، إيمان أحمد. (2023). ماهية تنمية المشروعات. *مجلة الفكر القانوني والاقتصادي*، 13(2)، 539.477-
10. اللوزي، موسى سلامة. (2020). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وممارسات. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، 59، 127.118-
11. معنوق، أحمد الصادق. (2013). الإدارة الاستراتيجية للجودة. *مجلة جامعة الزيتونة*، 8، 241.229-
12. المقلي، عمر أحمد عثمان. (2016). الإدارة الاستراتيجية. *مجلة دراسات مصرفية ومالية*، 28، 100.95-
13. منصور، صبحي. (2010). الإدارة الاستراتيجية. في *بناء القدرات البشرية العربية* (ص ص. 211-226). المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

14. النجار، فريد راغب محمد. (2010). الإدارة الاستراتيجية للمياه. في المؤتمر السنوي الخامس عشر: إدارة أزمات المياه والموارد المائية (ص ص. 288-322). كلية التجارة، جامعة عين شمس.

## ثانيًا: المراجع الأجنبية

1. Abbas, A. (2020). Educational competition as a moderating variable of the relationship between electronic management and intelligent organizations.

*Revista Tempos e Espaços em Educação, 13(32), 1–25.*

2. Abdel Aal, S. H. (2016). The relationship between cost information and competitive strategy and its impact on strategic cost management.

*Scientific Journal of Business and Environmental Studies, 7(4), 200–244.*

3. Abdul Rahman, N., Othman, M., Yajid, M., Rahman, S., Yaakob, A., Masri, R., & Ibrahim, J. (2018). Impact of strategic leadership on organizational performance, strategic orientation and operational strategy. *Management Science Letters, 8(12), 1387–1398.*

4. Abu Bakir, S. (2017). The influence of strategic leadership on building employees' entrepreneurial orientation: A field study at the Jordanian public

sector. *International Business Research, 10(6), 62–74.*

5. Al-Najjar, M. F. J., & Al-Shawabkeh, K. M. S. (2020). Strategic vigilance and its impact on project management in Jordanian telecommunications companies. *International Journal of Economics and Business, 8(3), 503–520.*

6. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2018). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases.* Pearson.

- Cherunilam, F. (2015). *Business policy and strategic management* (4th ed.). Himalaya Publishing House. .7
- David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases* (13th ed.). Pearson Prentice Hall. .8
- Drucker, P. F. (2019). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge. .9
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. .10  
*Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.