

**أثر القيادة الاستراتيجية على نجاح تنفيذ الاستراتيجية: دراسة ميدانية على
شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض**

إعداد الطالب/

عبدالعزیز سعد المساعد

253002411

إشراف الدكتور /

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2026

٣	• مقدمة:
٤	• مشكلة الدراسة
٥	• أهداف الدراسة
٦	• أسئلة الدراسة
٧	• فروض الدراسة
٨	• أهمية الدراسة
٩	• الدراسات السابقة:
١٦	• الفجوة البحثية
١٧	• المنطلقات النظرية للدراسة
٢٠	• المنهجية وطرق البحث:
٢١	• مجتمع وعينة الدراسة
٢١	• مصادر جمع البيانات
٢٢	• أداة الدراسة (الاستبانة)
٢٣	• الأساليب الإحصائية المستخدمة
٢٤	• حدود الدراسة
٢٥	• المراجع:

مقدمة:

يشهد عالم الأعمال المعاصر تحولات متسارعة وتغيرات جذرية فرضتها العولمة والثورة الرقمية والتنافسية المتصاعدة، مما جعل المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها في حاجة ماسة إلى قيادات قادرة على التعامل مع هذه التحولات بمنهجية استراتيجية تضمن لها البقاء والاستمرارية والتميز. وقد أصبحت القيادة الاستراتيجية من أبرز الموضوعات التي استأثرت باهتمام الباحثين والممارسين على حدٍ سواء، لما لها من دور محوري في رسم ملامح مستقبل المنظمات وتوجيه مسارها نحو تحقيق أهدافها في ظل بيئة تتسم بعدم اليقين والتعقيد المتزايد. (Al Shuwaikhat, 2024)

وتُعَدُّ القيادة الاستراتيجية نمطاً قيادياً متقدماً يتجاوز حدود الإدارة التقليدية ليشمل القدرة على استشراف المستقبل وصياغة الرؤية بعيدة المدى وتحفيز الآخرين نحو تحقيقها. وتتمحور ممارسات القيادة الاستراتيجية حول عدة أبعاد جوهرية يأتي في مقدمتها تحديد التوجه الاستراتيجي الذي يرسم المسار الواضح للمنظمة، وتطوير رأس المال البشري الذي يُعد الركيزة الأساسية لأي عمل مؤسسي، واستثمار المقدرات الجوهرية التي تُشكّل مصدر التميز والتفرد، وتعزيز الثقافة التنظيمية التي تُوفر البيئة الحاضنة للأداء المتميز (محمد وحسين، ٢٠٢٢)، وقد أكد العديد من الباحثين أن هذه الممارسات القيادية الاستراتيجية تُمثّل العامل الحاكم في قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية وتحقيق أهدافها المنشودة، باعتبار أن القائد الاستراتيجي هو من يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم وحشد طاقاتهم نحو الاتجاه الصحيح (غازي، ٢٠٢١).

يُعدّ نجاح تنفيذ الاستراتيجية الهدف النهائي الذي تسعى إليه كل منظمة بعد إتمام مرحلة الصياغة والتخطيط، إذ لا قيمة لأي استراتيجية مهما بلغت جودة صياغتها ما لم يتم ترجمتها إلى واقع عملي ملموس يُحقق النتائج المرجوة. ويُشير مفهوم نجاح تنفيذ الاستراتيجية إلى قدرة المنظمة على تحويل خططها وتوجهاتها الاستراتيجية إلى إجراءات وبرامج ومبادرات تنفيذية فعّالة تُسهم في تحقيق الأهداف المحددة ضمن الأطر الزمنية والموارد المتاحة. (Tawse & Tabesh, 2021) ويتطلب نجاح التنفيذ توافر عدة عوامل متكاملة تشمل الكفاءة في تخصيص الموارد والالتزام التنظيمي والعمل المنسق بين مختلف المستويات الإدارية، فضلاً عن وجود أنظمة رقابة ومتابعة فعّالة تضمن سير العملية التنفيذية

وفق المسار المخطط له وتُمكن من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب (Vigfússon et al., 2021).

تتضح العلاقة العضوية بين القيادة الاستراتيجية ونجاح تنفيذ الاستراتيجية، إذ تُمثّل القيادة الاستراتيجية القوة الدافعة والموجهة لعملية التنفيذ من خلال ما تُوفّره من رؤية واضحة وموارد بشرية مؤهلة وقدرات جوهرية مستثمرة وثقافة تنظيمية داعمة. وقد أكدت الأدبيات أن المنظمات التي تتبنى ممارسات قيادية استراتيجية فعّالة تكون أكثر قدرة على تنفيذ سياساتها وخططها بنجاح مقارنة بتلك التي تقتصر إلى هذا النمط القيادي. (Al-hawajreh et al., 2023)

مشكلة الدراسة

تُمثّل عملية تنفيذ الاستراتيجية أحد أكثر التحديات تعقيداً وإلحاحاً التي تواجه المنظمات المعاصرة على اختلاف أحجامها وقطاعاتها، إذ تُشير الشواهد الأكاديمية والميدانية إلى أن الفجوة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها الفعلي تظل واسعة بشكل مقلق، حيث أكدت دراسة (Tawse & Tabesh, 2021) أن التنفيذ الفعّال للاستراتيجية يُعد عنصراً حاسماً في النجاح المؤسسي ومصدراً محتملاً للميزة التنافسية، غير أن معدلات فشل التنفيذ لا تزال مرتفعة على المستوى العالمي، وقد أشارت دراسة (Vigfússon et al., 2021) إلى وجود ستة عشر عائقاً يمكن أن تُعيق تنفيذ الاستراتيجية، في مقابل ثمانية عشر عاملاً للنجاح، مما يعكس مدى تشابك العوامل المؤثرة في هذه العملية وحاجتها إلى قيادة استراتيجية قادرة على إدارة هذا التعقيد. وتتفاقم هذه المشكلة في ضوء ما تُشير إليه التقديرات العالمية من أن ما بين ٦٠٪ إلى ٩٠٪ من الاستراتيجيات المصاغة تفشل في مرحلة التنفيذ، وهو ما يعني أن مليارات الدولارات تُهدر سنوياً على خطط استراتيجية محكمة الصياغة لكنها عاجزة عن التحول إلى واقع ملموس.

وفي السياق السعودي تحديداً، تكتسب هذه المشكلة أبعاداً أكثر خصوصية وإلحاحاً في ظل التحولات الاستراتيجية الجوهرية التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية ٢٠٣٠، والتي تستلزم من شركات القطاع الخاص ليس فقط صياغة استراتيجيات طموحة تتواءم مع مستهدفات الرؤية، بل ضمان تنفيذها بكفاءة وفعالية في بيئة أعمال تتسم بالتنافسية المتصاعدة والتغيرات المتسارعة. فالقطاع الخاص

السعودي مُطالب بتوسيع مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي وتنويع مصادر الدخل واستحداث فرص العمل، وهي مستهدفات لن تتحقق دون قيادات استراتيجية قادرة على ترجمة الاستراتيجيات إلى مبادرات تنفيذية ناجحة. ومدينة الرياض بوصفها العاصمة والمركز الاقتصادي الأكبر في المملكة تُمثل بيئة خصبة لدراسة هذه الظاهرة، نظراً لتركز عدد كبير من الشركات الكبرى فيها وتنوع قطاعاتها الاقتصادية.

وقد أثبتت الأدبيات السابقة أن القيادة الاستراتيجية تؤدي دوراً محورياً في نجاح المنظمات، فقد أكدت دراسة (غازي، 2021) أن الممارسات التطبيقية للقيادة الاستراتيجية تؤدي دوراً جوهرياً في نجاح الخطة الاستراتيجية، فيما بينت دراسة (Yas et al., 2023) أن ممارسات القيادة الاستراتيجية تؤثر إيجابياً في أداء العاملين، كما أوضحت دراسة (بامرحول والحامد، ٢٠٢٢) أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات. إلا أن المتأمل في الأدبيات يلحظ أن أغلب الدراسات ركزت على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية ومتغيرات تابعة مختلفة كإدارة الأزمات والأداء المؤسسي والحساسية الاستراتيجية والتنمية المستدامة، بينما ظل الربط المباشر بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها المتكاملة ونجاح تنفيذ الاستراتيجية في القطاع الخاص السعودي مجالاً بحثياً شبه خالٍ، وهو ما يُشكل فجوة بحثية واضحة تسعى هذه الدراسة إلى سدّها.

وفي ضوء ما تقدم، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الجوهري التالي: ما أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، استثمار المقدرات الجوهريّة، تعزيز الثقافة التنظيمية) على نجاح تنفيذ الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى دراسة أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، استثمار المقدرات الجوهريّة، تعزيز الثقافة التنظيمية) على نجاح تنفيذ الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، استثمار المقدرات الجوهرية، تعزيز الثقافة التنظيمية) في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها.
- تحديد مستوى نجاح تنفيذ الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض وفقاً لتقديرات عينة الدراسة.
- قياس أثر تحديد التوجه الاستراتيجي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية على نجاح تنفيذ الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.
- قياس أثر تطوير رأس المال البشري كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية على نجاح تنفيذ الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.
- قياس أثر استثمار المقدرات الجوهرية كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية على نجاح تنفيذ الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.
- قياس أثر تعزيز الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية على نجاح تنفيذ الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.
- تقديم توصيات عملية ومقترحات إجرائية لشركات القطاع الخاص بمدينة الرياض حول كيفية تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية بما يُسهم في رفع معدلات نجاح تنفيذ استراتيجياتها، وبما يتوافق مع متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، استثمار المقدرات الجوهرية، تعزيز الثقافة التنظيمية) على نجاح تنفيذ الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية:

- **السؤال الفرعي الأول:** ما مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، استثمار المقدرات الجوهرية، تعزيز الثقافة التنظيمية) في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين؟
- **السؤال الفرعي الثاني:** ما مستوى نجاح تنفيذ الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين؟
- **السؤال الفرعي الثالث:** ما أثر تحديد التوجه الاستراتيجي على نجاح تنفيذ الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟
- **السؤال الفرعي الرابع:** ما أثر تطوير رأس المال البشري على نجاح تنفيذ الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟
- **السؤال الفرعي الخامس:** ما أثر استثمار المقدرات الجوهرية على نجاح تنفيذ الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟
- **السؤال الفرعي السادس:** ما أثر تعزيز الثقافة التنظيمية على نجاح تنفيذ الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، استثمار المقدرات الجوهرية، تعزيز الثقافة التنظيمية) على نجاح تنفيذ الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

الفروض الفرعية:

- **الفرض الفرعي الأول: (H01)** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد التوجه الاستراتيجي على نجاح تنفيذ الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

- **الفرض الفرعي الثاني: (H02)** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لتطوير رأس المال البشري على نجاح تنفيذ الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.
- **الفرض الفرعي الثالث: (H03)** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لاستثمار المقدرات الجوهرية على نجاح تنفيذ الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.
- **الفرض الفرعي الرابع: (H04)** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لتعزيز الثقافة التنظيمية على نجاح تنفيذ الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية):

- تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري المتعلق بالقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بنجاح تنفيذ الاستراتيجية، من خلال تقديم إطار مفاهيمي متكامل يربط بين أبعاد القيادة الاستراتيجية الأربعة ومخرجات التنفيذ الاستراتيجي، وهو ما يُعد إضافة علمية نوعية للمكتبة العربية في هذا المجال.
- تُعالج هذه الدراسة ندرة الدراسات العربية والمحلية التي تناولت العلاقة المباشرة بين القيادة الاستراتيجية ونجاح تنفيذ الاستراتيجية في بيئة القطاع الخاص السعودي تحديداً، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على القطاع الحكومي أو على متغيرات تابعة مختلفة كإدارة الأزمات أو الأداء المؤسسي.
- تفتح هذه الدراسة المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول متغيرات وسيطة أو معدلة في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية ونجاح تنفيذ الاستراتيجية، مثل الثقافة التنظيمية السائدة أو البيئة التنافسية أو الابتكار المؤسسي أو التحول الرقمي.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- تكتسب الدراسة أهمية عملية بالغة في ظل التحولات الاستراتيجية الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية ٢٠٣٠، حيث يُعد نجاح تنفيذ الاستراتيجيات في شركات القطاع الخاص عنصراً حاسماً في تحقيق مستهدفات الرؤية المتعلقة بتنويع الاقتصاد وتعزيز مساهمة القطاع الخاص.
- تُقدم الدراسة توصيات عملية لقيادات شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض حول الممارسات القيادية الاستراتيجية الأكثر فاعلية في تعزيز نجاح تنفيذ الاستراتيجيات، مما يُمكنهم من اتخاذ قرارات مبنية على أدلة علمية بدلاً من الاجتهاد الشخصي.
- تُوفر الدراسة تشخيصاً دقيقاً لمستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية ومستوى نجاح تنفيذ الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، مما يُساعد في تحديد نقاط القوة التي ينبغي تعزيزها ومواطن الضعف التي تحتاج إلى معالجة.
- تُسهم نتائج الدراسة في توجيه مراكز التدريب والتطوير والجهات المعنية بتأهيل القيادات نحو تصميم برامج تدريبية متخصصة تُركز على تنمية مهارات القيادة الاستراتيجية الأكثر تأثيراً في نجاح تنفيذ الاستراتيجية.
- تُساعد الدراسة شركات القطاع الخاص في مدينة الرياض على تعزيز قدرتها التنافسية من خلال فهم الأبعاد القيادية الاستراتيجية التي تُسهم في رفع معدلات نجاح تنفيذ استراتيجياتها، في ظل بيئة أعمال تتسم بالتنافسية العالية والتغيرات المتسارعة.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (غازي، ٢٠٢١) بعنوان "الممارسات التطبيقية للقيادة الاستراتيجية ودورها في نجاح الخطة الاستراتيجية في المؤسسات المعاصرة: مدخل تطبيقي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الممارسات التطبيقية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، استثمار القدرات الجوهرية، تعزيز الثقافة التنظيمية) ودورها في نجاح الخطة الاستراتيجية في المؤسسات المعاصرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مستندة

إلى مراجعة الأدبيات والجهود البحثية ذات الصلة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الممارسات التطبيقية للقيادة الاستراتيجية تؤدي دوراً محورياً في نجاح الخطة الاستراتيجية من خلال ترجمة الرؤية إلى واقع عملي، وأن القيادة الاستراتيجية تُسهم في تهيئة البيئة التنظيمية الداعمة لتنفيذ الاستراتيجيات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات المعاصرة لممارسات القيادة الاستراتيجية كمدخل أساسي لضمان نجاح خططها الاستراتيجية، والاهتمام بتطوير القدرات القيادية لدى المديرين.

دراسة (محمد وحسين، ٢٠٢٢) بعنوان "أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحساسية الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الأمنية في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار الكفاءات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، ترسيخ الممارسات الأخلاقية، تطبيق الرقابة الاستراتيجية) على الحساسية الاستراتيجية لدى القيادات الأمنية في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت بالعراق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من القيادات الأمنية في المديرية، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز الحساسية الاستراتيجية، وأن تحديد التوجه الاستراتيجي وتطوير رأس المال البشري من أكثر الأبعاد تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأمنية وزيادة الاهتمام بتنمية الحساسية الاستراتيجية لمواجهة التحديات الأمنية المتغيرة.

دراسة (بسيوني وحمزاوي، ٢٠٢٣) بعنوان "أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، استثمار المقدرات الجوهرية، الإنذار المبكر) على إدارة الأزمات في المؤسسات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الدراسات والجهود البحثية السابقة للتوصل إلى نتائج أولية يمكن البناء عليها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية هي العامل الحاكم في قدرة المؤسسات على استشعار مؤشرات الإنذار المبكر للأزمات سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، وأن الوقت والتكلفة هما المحركان الرئيسيان لتصاعد الأزمات، وأن القيادة الاستراتيجية تُعد

مدخلاً فعالاً لمواجهة التحولات والتحديات بطرق غير تقليدية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني القادة لممارسات القيادة الاستراتيجية كمنهج استباقي لإدارة الأزمات والحد من تداعياتها.

دراسة (بامرحول والحامد، ٢٠٢٢) بعنوان "أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال في محافظة عدن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، ترسيخ الممارسات الأخلاقية، تطبيق الرقابة الاستراتيجية) على إدارة الأزمات في شركات الهاتف النقال بمحافظة عدن في اليمن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في شركات الهاتف النقال بمحافظة عدن، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، وأن تطبيق هذه الممارسات يُسهم في تعزيز قدرة المنظمات على التعامل مع الأزمات بمراحلها المختلفة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية في شركات الهاتف النقال والاهتمام بتدريب القيادات على إدارة الأزمات.

دراسة (البواريد والمعاني، ٢٠٢٥) بعنوان "أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: الدور الوسيط للرشاقة المنظمة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، استثمار المقدرات الجوهرية، تعزيز الثقافة التنظيمية) على إدارة الأزمات في ظل الدور الوسيط للرشاقة المنظمة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بالأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، وأن الرشاقة المنظمة تلعب دوراً وسيطاً في تعزيز هذا الأثر، مما يعني أن المنظمات الأكثر رشاقة تكون أقدر على توظيف القيادة الاستراتيجية في إدارة أزماتها. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الرشاقة المنظمة كآلية داعمة للقيادة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات.

دراسة (عبد نايف، ٢٠٢٠) بعنوان "الريادية الاستراتيجية وأثرها في النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الريادية الاستراتيجية بأبعادها (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، التفكير الاستراتيجي لإدارة الموارد، تطبيق الإبداع) على النجاح الاستراتيجي في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من عدد من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للريادية الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وأن الثقافة الريادية والقيادة الريادية من أبرز الأبعاد المؤثرة في تحقيق هذا النجاح. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الممارسات الريادية الاستراتيجية في الشركات وتبني ثقافة الإبداع والابتكار لتحقيق النجاح الاستراتيجي المستدام.

دراسة (عبدالعزیز والسريحي، ٢٠٢٤) بعنوان "نماذج نضج إدارة المعرفة ودورها في نجاح استراتيجية إدارة المعرفة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على نماذج نضج إدارة المعرفة بأبعادها (مستوى النضج المعرفي، البنية التحتية للمعرفة، العمليات المعرفية، الأدوات التكنولوجية) ودورها في نجاح استراتيجية إدارة المعرفة في المنظمات. واستخدمت الدراسة المنهج المقارن حيث تمت مقارنة عدد من نماذج نضج إدارة المعرفة من ناحية الهدف والعناصر والمراحل والاستخدام، ومنها نموذج المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة (APQC) ونموذج منظمة الإنتاجية الآسيوية (APO). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نماذج نضج إدارة المعرفة تُساعد المنظمات في فهم واقعها الحالي من ممارسات إدارة المعرفة وإعداد خارطة طريق لتنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة بنجاح، وأن اختيار النموذج المناسب يُسهم في تلافي معوقات التطبيق. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لنماذج نضج إدارة المعرفة كخطوة أساسية قبل تصميم وتنفيذ استراتيجيات إدارة المعرفة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Yas et al., 2023) بعنوان "The Impact of Strategic Leadership Practices and Knowledge Sharing on Employee's Performance"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الكاريزمية) ومشاركة المعرفة على أداء العاملين في بلديات دبي وأبوظبي وعجمان بدولة الإمارات العربية المتحدة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكمي، وتكونت العينة من العاملين في البلديات الثلاث، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أنماط القيادة الاستراتيجية تؤثر إيجابياً في أداء العاملين من خلال مشاركة المعلومات، وأن القادة الاستراتيجيين في البلديات يمكنهم تحسين أداء الموظفين من خلال تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني القادة الاستراتيجيين لممارسات فعالة في مشاركة المعرفة وتعزيز بيئة العمل التشاركية.

دراسة (Ishaq & Elgeddawy, 2025) بعنوان "The Impact of Strategic Leadership on the Employee's Performance: The Case of Oman"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية، تطوير الكفاءات، التحفيز والتمكين، الاتصال الاستراتيجي) على أداء العاملين في المنظمات الحكومية بسلطنة عمان. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من العاملين في إحدى المنظمات الحكومية العمانية، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية الفعالة تسهم في تحسين أداء العاملين في المنظمة، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الاستراتيجية وأداء الموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام القطاع الحكومي في عمان بتطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية لتعزيز إنتاجية المنظمة وتحقيق أهدافها.

دراسة (Naja & ungku Ahmad, 2024) بعنوان "The Impact of Strategic Leadership Styles on Financial Performance in Libyan Oil and Gas Industry"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الاستراتيجية بأبعادها (اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أنشطة إدارة الموارد البشرية، التحفيز والتأثير القيادي) على الأداء المالي في صناعة النفط والغاز الليبية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المقطعي، وتكونت العينة من (٣٤٦) موظفاً من شركات النفط والغاز المختلفة وفقاً لما أوردته المؤسسة الوطنية للنفط، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات الاستراتيجية والأداء المالي، بينما وجدت علاقة سلبية ذات دلالة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والأداء المالي، في حين وجدت علاقة إيجابية ذات دلالة بين التحفيز والتأثير القيادي والأداء المالي. وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء الأولوية لتطوير وتنفيذ ممارسات القيادة الاستراتيجية الفعالة في شركات النفط والغاز الليبية لتعزيز أدائها المالي.

دراسة (Al-hawajreh et al., 2023) بعنوان "Strategic Leadership and Its Role on Implementing Public Policies in the Government Departments in Karak Governorate"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، استثمار المقدرات الجوهرية، تعزيز الثقافة التنظيمية، ترسيخ الممارسات الأخلاقية) على تنفيذ السياسات العامة في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك بالأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في الدوائر الحكومية بمحافظة الكرك، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تنفيذ السياسات العامة، وأن القيادة الاستراتيجية الفعالة تسهم في تحسين مستوى تنفيذ السياسات الحكومية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الدوائر الحكومية لممارسات القيادة الاستراتيجية وتأهيل القيادات الإدارية لضمان تنفيذ السياسات العامة بكفاءة وفاعلية.

دراسة (Al Shuwaikhat, 2024) بعنوان "The Impact of Strategic Leadership and Its Role in Achieving Sustainable Development within Economic Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (القيادة الاستراتيجية، الأداء المؤسسي، التنمية المستدامة) ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة من العاملين في المؤسسات الاقتصادية السعودية، واستخدمت برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القيادة الاستراتيجية وتحسين الإنتاجية، وبين تحقيق التنمية المستدامة وتحسين المؤسسات الاقتصادية، وكذلك بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق التنمية المستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدة أو قسم خاص بالتنمية المستدامة في المؤسسات لتعزيز مفاهيمها وأهدافها من خلال الندوات وورش العمل.

دراسة (Vigfússon et al., 2021) بعنوان "Obstacles to Strategy Implementation and Success Factors: A Review of Empirical Literature"

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تنفيذ الاستراتيجية وعوامل النجاح المؤثرة فيها من خلال مراجعة منهجية للأدبيات التجريبية. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات (SLR)، وتكونت العينة من (٣٤) مقالة بحثية تجريبية محكمة تم اختيارها ومراجعتها بشكل منهجي، وجميعها اعتمدت على بيانات أولية جمعت من المنظمات المدروسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تحديد (١٦) عائقاً يمكن أن يُعيق تنفيذ الاستراتيجية و(١٨) عامل نجاح يُسهم في تسهيل التنفيذ، وأن معظم هذه العوامل ثنائية الطبيعة بحيث يمكن أن تكون عوائق وعوامل نجاح في آن واحد. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات حول كيفية التغلب على معوقات تنفيذ الاستراتيجية، ودور الموظفين في عملية التنفيذ، واستكشاف الاختلافات بين الصناعات والدول والثقافات.

دراسة (Tawse & Tabesh, 2021) بعنوان "Strategy Implementation: A Review and an Introductory Framework"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم تنفيذ الاستراتيجية بأبعاده (الكفاءة، الالتزام، العمل المنسق) وتقديم إطار تكاملي لتنفيذ الاستراتيجية من خلال مراجعة منهجية وتوليف للنتائج في الأدبيات المتاحة. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات، وتكونت العينة من مجموعة شاملة من الدراسات والأبحاث المنشورة في مجال تنفيذ الاستراتيجية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التنفيذ الفعال للاستراتيجية

يتطلب ثلاثة متطلبات أساسية هي الكفاءة والالتزام والعمل المنسق، وأن تنفيذ الاستراتيجية يُعد عنصراً حاسماً في النجاح المؤسسي ومصدراً محتملاً للميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد الإطار التكاملي المقترح كأساس للبحوث المستقبلية في مجال تنفيذ الاستراتيجية، والتركيز على الممارسات العملية التي تُعزز الكفاءة والالتزام والتنسيق في المنظمات.

دراسة (Makwana & Patange, 2022) بعنوان "Strategic Implementation of 5S and Its Effect on Productivity of Plastic Machinery Manufacturing Company"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التطبيق الاستراتيجي لمنهجية 5S بأبعادها (الفرز، الترتيب، التنظيف، التقييس، الانضباط) على الإنتاجية في شركة تصنيع الآلات البلاستيكية في الهند. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة التطبيقي، وتكونت العينة من شركة لتصنيع الآلات البلاستيكية في الهند تم تطبيق منهجية 5S فيها بشكل استراتيجي مع قياس مؤشرات الأداء قبل التطبيق وبعده. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التطبيق الاستراتيجي لمنهجية 5S أدى إلى زيادة الإنتاجية بنسبة 64% وتحسين الكفاءة التشغيلية بنسبة 35%، وأن التنفيذ الاستراتيجي المنظم يُحقق نتائج أفضل مقارنة بالتطبيق العشوائي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الصناعية لمنهجية 5S كأداة استراتيجية لتحسين الإنتاجية والكفاءة التشغيلية، مع التركيز على التطبيق المنهجي والمستدام.

الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض الشامل والتحليل المعمق للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، يتضح أن الأدبيات البحثية قد أولت اهتماماً ملحوظاً بمتغير القيادة الاستراتيجية من حيث مفهومها وأبعادها وممارساتها، إلا أن هذا الاهتمام تَوَزَّع على متغيرات تابعة متعددة ومتباينة دون التركيز الكافي على العلاقة المباشرة بنجاح تنفيذ الاستراتيجية في القطاع الخاص؛ فقد تناولت دراسة (محمد وحسين، ٢٠٢٢) أثر القيادة الاستراتيجية في الحساسية الاستراتيجية في القطاع الأمني، وركزت دراستا (بسيوني وحمزاوي، ٢٠٢٣) و(بامرحول والحامد، ٢٠٢٢) على العلاقة بإدارة الأزمات، فيما تناولت دراسة (البواريد والمعاني، ٢٠٢٥) الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في القطاع العام الأردني، وبحثت دراسة (Yas et al., 2023) ودراسة (Ishaq & Elgeddawy, 2025) في أثرها على أداء

العاملين، واستكشفت دراسة (Naja & ungku Ahmad, 2024) علاقتها بالأداء المالي في قطاع النفط والغاز الليبي، بينما ركزت دراسة (Al Shuwaikhat, 2024) على دورها في تحقيق التنمية المستدامة. أما الدراسات التي تناولت تنفيذ الاستراتيجية مثل دراسة (Tawse & Tabesh, 2021) ودراسة (Vigfússon et al., 2021) فقد اقتصرت على المراجعة النظرية للأدبيات دون ربطها تطبيقياً بالقيادة الاستراتيجية في بيئة أعمال محددة، في حين تناولت دراسة (Makwana & Patange, 2022) التنفيذ الاستراتيجي من منظور صناعي تشغيلي بحث. وبناءً على ذلك، يتبين أن ثمة فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي ربطت بشكل مباشر بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها المتكاملة (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، استثمار المقدرات الجوهرية، تعزيز الثقافة التنظيمية) ونجاح تنفيذ الاستراتيجية كمتغير تابع، لا سيما في بيئة القطاع الخاص السعودي الذي يشهد تحولات استراتيجية غير مسبقة في ظل رؤية ٢٠٣٠، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى سدّه من خلال تقديم نموذج بحثي تطبيقي يُختبر ميدانياً على شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية

تُعَدّ القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نشأت من تقاطع حقلي القيادة والإدارة الاستراتيجية، وقد تبلورت جذورها النظرية الأولى مع نظرية المستويات العليا (Upper Echelons Theory) التي طرحها Hambrick & Mason عام ١٩٨٤، والتي أسست لفكرة أن المنظمات هي انعكاس لخصائص قياداتها العليا وأن القرارات الاستراتيجية تتشكل بفعل القيم المعرفية والإدراكية لهؤلاء القادة. ومنذ ذلك الحين، تطور المفهوم ليتجاوز كونه مجرد سمات شخصية يتحلّى بها القائد إلى منظومة متكاملة من الممارسات والسلوكيات التي تُوجّه المنظمة نحو تحقيق أهدافها طويلة المدى. وقد عرّف Hitt, Ireland & Hoskisson القيادة الاستراتيجية بأنها القدرة على استشراف المستقبل والحفاظ على المرونة والتفكير الاستراتيجي وتمكين الآخرين من إحداث التغيير الاستراتيجي اللازم، وهو ما يعني أن القائد الاستراتيجي لا يقتصر دوره على وضع الخطط بل يمتد إلى ضمان تنفيذها من خلال بناء القدرات المؤسسية والبشرية الكفيلة بذلك (غازي، ٢٠٢١).

وتتميز القيادة الاستراتيجية عن أنماط القيادة الأخرى كالقيادة التحويلية والقيادة التبادلية في كونها تجمع بين التوجه المستقبلي بعيد المدى والقدرة على إدارة العمليات اليومية، فالقائد الاستراتيجي يعمل في آنٍ واحد على مستويين متوازيين: مستوى صياغة الرؤية والتوجهات الكبرى ومستوى ضمان الالتزام التنظيمي بتنفيذها. كما تتميز القيادة الاستراتيجية بتركيزها على المنظمة ككل وليس على فريق عمل بعينه أو قسم محدد، مما يمنحها طابعاً شمولياً يجعلها أكثر ارتباطاً بالأداء المؤسسي الكلي والنجاح الاستراتيجي (Yas et al., 2023). وقد ازدادت أهمية القيادة الاستراتيجية في العقود الأخيرة نتيجة التحولات العميقة التي يشهدها عالم الأعمال، حيث أصبحت المنظمات في حاجة ماسة إلى قيادات لا تكتفي بإدارة الوضع الراهن بل تمتلك القدرة على قراءة المتغيرات البيئية واستثمار الفرص ومواجهة التهديدات بمنهجية استباقية (بسبوني وحمزاوي، 2023)

ثانياً: أبعاد القيادة الاستراتيجية

استناداً إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، تتبنى هذه الدراسة أربعة أبعاد رئيسية للقيادة الاستراتيجية، يمكن تفصيلها على النحو التالي:

تحديد التوجه الاستراتيجي: يُشير هذا البُعد إلى قدرة القائد الاستراتيجي على صياغة رؤية واضحة ومقنعة للمنظمة تُحدد المسار الذي ينبغي أن تسلكه على المدى البعيد، ويشمل ذلك تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، وترجمة كل ذلك إلى أهداف استراتيجية قابلة للقياس والتنفيذ. ويُعدّ التوجه الاستراتيجي بمثابة البوصلة التي تُرشّد جميع القرارات والأنشطة داخل المنظمة وتضمن تكامل الجهود نحو غاية واحدة مشتركة. (Al-hawajreh et al., 2023)

تطوير رأس المال البشري: يُمثّل هذا البُعد استثمار القيادة الاستراتيجية في العنصر البشري باعتباره الأصل الأكثر قيمة في المنظمة، ويتضمن مجموعة من الممارسات تشمل استقطاب الكفاءات المتميزة وتدريب العاملين وتطوير مهاراتهم وتمكينهم من المشاركة في صنع القرار وإعداد الصف الثاني من القيادات. فالقائد الاستراتيجي يدرك أن نجاح أي استراتيجية مرهون بمدى كفاءة والتزام القائمين على تنفيذها، ومن ثمّ فإنه يُولي اهتماماً بالغاً لبناء رأس مال بشري قادر على ترجمة التوجهات الاستراتيجية إلى إنجازات فعلية (محمد وحسين، ٢٠٢٢).

استثمار المقدرات الجوهرية: يُعبّر هذا البُعد عن قدرة القائد الاستراتيجي على تحديد الموارد والقدرات الفريدة التي تمتلكها المنظمة والتي يصعب على المنافسين تقليدها أو محاكاتها، ومن ثمّ توظيفها بالشكل الأمثل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتشمل المقدرات الجوهرية المعارف المتراكمة والتقنيات المتقدمة والعلاقات المؤسسية والسمعة التنظيمية، وهي موارد تحتاج إلى قيادة واعية تُحسن إدارتها واستثمارها في خدمة الأهداف الاستراتيجية (بامرحول والحامد، ٢٠٢٢).

تعزيز الثقافة التنظيمية: يتعلق هذا البُعد ببناء منظومة من القيم والمعتقدات والمعايير السلوكية المشتركة التي تُشكّل هوية المنظمة وتُوجّه سلوك أفرادها. والقائد الاستراتيجي هو من يعمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية تدعم التوجهات الاستراتيجية للمنظمة وتُعزز قيم الإبداع والتعلم المستمر والعمل الجماعي والالتزام بالتميز، مما يُهيئ بيئة تنظيمية مواتية لتنفيذ الاستراتيجية بنجاح (البواريد والمعاني، ٢٠٢٥).

ثالثاً: مفهوم نجاح تنفيذ الاستراتيجية

يُعرّف تنفيذ الاستراتيجية بأنه العملية التي يتم من خلالها ترجمة الاستراتيجيات المصاغة إلى إجراءات وبرامج ومبادرات عملية تُحقق الأهداف المرسومة، وهي عملية ديناميكية ومعقدة تتطلب تنسيقاً محكماً بين مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية. وقد ميّز الباحثون بين مفهومين مترابطين لكنهما متمايزين: تنفيذ الاستراتيجية كعملية (Strategy Implementation) ونجاح تنفيذ الاستراتيجية كمحصلة (Implementation Success)، حيث يُشير المفهوم الثاني إلى الدرجة التي تُحقق بها عملية التنفيذ النتائج المستهدفة ضمن المعايير المحددة من حيث الجودة والوقت والتكلفة والأثر (Tawse & Tabesh, 2021).

ويتضمن نجاح تنفيذ الاستراتيجية عدة مؤشرات جوهرية تشمل: تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة ضمن الأطر الزمنية المخططة، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة دون هدر أو تبذير، والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية أثناء عملية التنفيذ دون الإخلال بالتوجه الاستراتيجي العام، ورضا أصحاب المصلحة عن مخرجات التنفيذ. وقد أكدت الأدبيات أن نجاح التنفيذ يتطلب توافر ثلاثة شروط أساسية هي: الكفاءة التنظيمية التي تعني امتلاك المنظمة للقدرات والموارد اللازمة، والالتزام المؤسسي الذي يعكس تبني جميع المستويات الإدارية للاستراتيجية ودعمها، والعمل المنسق الذي يضمن تكامل الجهود وتوحيد الاتجاهات. (Vigfússon et al., 2021)

وتجدر الإشارة إلى أن نجاح تنفيذ الاستراتيجية لا يعني بالضرورة غياب الصعوبات والتحديات أثناء عملية التنفيذ، بل يعني قدرة المنظمة على التعامل مع هذه الصعوبات بمرونة وفاعلية والوصول في نهاية المطاف إلى النتائج المستهدفة. فعملية التنفيذ بطبيعتها تواجه عوائق متعددة تتراوح بين ضعف التواصل التنظيمي ومقاومة التغيير ونقص الموارد وغياب الحوافز، وهي عوائق تحتاج إلى قيادة استراتيجية واعية قادرة على تذليلها وتحويلها إلى فرص للتعلم والتحسين (Makwana & Patange, 2022).

رابعاً: العلاقة النظرية بين القيادة الاستراتيجية ونجاح تنفيذ الاستراتيجية

تستند العلاقة بين القيادة الاستراتيجية ونجاح تنفيذ الاستراتيجية إلى عدة أطر نظرية، أبرزها نظرية المستويات العليا التي تؤكد أن خصائص القيادة العليا وممارساتها تنعكس مباشرة على مخرجات المنظمة الاستراتيجية، ونظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View) التي ترى أن القيادة الاستراتيجية تمثل مورداً تنظيمياً نادراً وقيماً يصعب تقليده ويُسهّم في بناء ميزة تنافسية مستدامة. فالقائد الاستراتيجي من خلال تحديده للتوجه الاستراتيجي يضمن وضوح الأهداف التنفيذية، ومن خلال تطويره لرأس المال البشري يُوفّر الكفاءات اللازمة للتنفيذ، ومن خلال استثماره للمقدرات الجوهرية يُعظّم القدرات التنافسية، ومن خلال تعزيزه للثقافة التنظيمية يُهيئ البيئة الداعمة لإنجاح عملية التنفيذ. وهذا الترابط الوثيق بين أبعاد القيادة الاستراتيجية ومتطلبات نجاح التنفيذ يؤكد أن القيادة الاستراتيجية ليست مجرد عامل مُيسّر لعملية التنفيذ بل هي شرط جوهري لنجاحها. (Ishaq & Elgeddawy, 2025)

المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث سيتم استخدامه في جانبين رئيسيين: الجانب الوصفي الذي سيُعنى بوصف الظاهرة محل الدراسة من خلال استعراض الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية ونجاح تنفيذ الاستراتيجية وتحديد الأطر المفاهيمية والنظرية ذات الصلة، والجانب التحليلي الذي سيُعنى بتحليل البيانات الأولية التي سيتم جمعها من عينة الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات واختبار الفروض.

وسيتم توظيف هذا المنهج من خلال مرحلتين متكاملتين: المرحلة الأولى ستشمل المسح المكتبي للمصادر الثانوية من الكتب والدوريات والمجلات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية وقواعد البيانات العربية والأجنبية لبناء الإطار النظري للدراسة، أما المرحلة الثانية فستشمل الدراسة الميدانية من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة وجمع البيانات الأولية وتحليلها إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى النتائج واختبار الفروض وتقديم التوصيات.

مجتمع وعينة الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى والتنفيذية) في شركات القطاع الخاص الكبرى بمدينة الرياض والمسجلة لدى وزارة التجارة السعودية، والتي يبلغ عدد العاملين فيها (٥٠٠) موظف فأكثر. وقد تم اختيار هذه الفئة من الشركات لكونها الأكثر ممارسةً للتخطيط الاستراتيجي وتطبيقاً لمفاهيم القيادة الاستراتيجية نظراً لحجمها وتعقد عملياتها وتنوع أنشطتها. ويُقدّر حجم مجتمع الدراسة بنحو (١٢,٠٠٠) موظف وموظفة يعملون في المستويات الإدارية المختلفة في هذه الشركات.

وسيتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية لضمان تمثيل المستويات الإدارية المختلفة بشكل متناسب مع حجمها في مجتمع الدراسة. وبناءً على جدول تحديد حجم العينة لـ Krejcie & Morgan (1970) عند مستوى ثقة ٩٥٪ وهامش خطأ 5٪، سيتم تحديد حجم العينة بنحو (٣٧٥) مفردة. ولضمان التعامل مع الاستبانة غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل الإحصائي، سيتم توزيع (٤٢٠) استبانة بزيادة قدرها ١٢٪ عن الحد الأدنى المطلوب، على أن يتم توزيعها تناسبياً على المستويات الإدارية الثلاث بواقع ما يقارب (٦٠) استبانة للإدارة العليا و(١٥٠) استبانة للإدارة الوسطى و(٢١٠) استبانة للإدارة التنفيذية.

مصادر جمع البيانات

سوف تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

- المصادر الثانوية: تشمل الكتب العلمية المتخصصة، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والنشرات الصادرة عن

الجهات الرسمية ذات العلاقة، وقواعد البيانات الإلكترونية مثل قاعدة المنظومة (Mandumah) وقاعدة المعرفة (e-Marefa) وقواعد Scopus و Web of Science و Google Scholar، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة وصياغة أداة الدراسة.

- **المصادر الأولية:** ستمثل في البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً من خلال أداة الاستبانة التي سيتم تصميمها وتطويرها خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، والتي سيتم توزيعها إلكترونياً ویدوياً على أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

أداة الدراسة (الاستبانة)

سوف تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وسيتم تصميمها بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة. وستكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

سيضمن هذا القسم (٤) فقرات تتعلق بالخصائص الديموغرافية لأفراد العينة وهي: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الإداري.

القسم الثاني: المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)

سيضمن هذا القسم (١٦) فقرة موزعة على أربعة أبعاد بواقع (٤) فقرات لكل بُعد، وذلك على النحو التالي:

البُعد	عدد الفقرات
تحديد التوجه الاستراتيجي	4 فقرات
تطوير رأس المال البشري	4 فقرات
استثمار المقدرات الجوهرية	4 فقرات
تعزيز الثقافة التنظيمية	4 فقرات
الإجمالي	16 فقرة

القسم الثالث: المتغير التابع (نجاح تنفيذ الاستراتيجية)

سيتضمن هذا القسم (١٠) فقرات في محور واحد تقيس مستوى نجاح تنفيذ الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

وبذلك سيبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (30) فقرة، منها (٤) فقرات للبيانات الديموغرافية و(١٦) فقرة للمتغير المستقل و(١٠) فقرات للمتغير التابع. وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة، حيث يتدرج من (١) بشدة غير موافق إلى (5) موافق بشدة. كما سيتم التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، والصدق البنائي من خلال معامل ارتباط بيرسون، والتحقق من ثباتها من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف تستعين الدراسة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، وسيتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- **أساليب الإحصاء الوصفي:** وتشمل التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة وترتيب أهميتها النسبية.
- **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** للتحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقراتها.
- **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation):** للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ولقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- **تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression):** لقياس أثر كل بُعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية على حدة في نجاح تنفيذ الاستراتيجية.
- **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression):** لقياس الأثر المشترك لأبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة على نجاح تنفيذ الاستراتيجية وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد.

- اختبار (T-Test) للعينات المستقلة: لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة التي تُعزى لمتغير الجنس.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة التي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية ذات الفئات الثلاث فأكثر (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).
- معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التحمل (Tolerance) للتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط المتعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، استثمار المقدرات الجوهرية، تعزيز الثقافة التنظيمية) كمتغير مستقل على نجاح تنفيذ الاستراتيجية كمتغير تابع.
- الحدود المكانية: ستُطبق الدراسة على شركات القطاع الخاص الكبرى بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: سيتم تطبيق الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٥/٢٠٢٦م.
- الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى والتنفيذية) في شركات القطاع الخاص الكبرى بمدينة الرياض.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- غازي، علي علي. (٢٠٢١). الممارسات التطبيقية للقيادة الاستراتيجية ودورها في نجاح الخطة الاستراتيجية في المؤسسات المعاصرة: مدخل تطبيقي. إدارة الأعمال، ع ١٧٢ ، ٨ - ١٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1128189>
- محمد، نجم عبدالله، و حسين، أحمد علي. (٢٠٢٢). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحساسية الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الأمنية في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٨ ، ع ٥٩ ، ١٧٠ - ١٨٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1322340>
- بسيوني، هيثم عادل، و حمزاوي، محمد سيد عبدالعال. (٢٠٢٣). أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٤ ، ع ٣ ، ٤٢٨ - ٤٥٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1444607>
- بامرحول، مهدي سالم، و الحامد، عبداللاه محمد. (٢٠٢٢). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال في محافظة عدن. التواصل، ع ٤٤ ، ٣١٩ - ٣٦٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1311427>
- البواريد، محمد خلف عواد، و المعاني، أحمد إسماعيل عبدالفتاح. (٢٠٢٥). أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: الدور الوسيط للرشاقة المنظمة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1631809>
- عبد نايف، باسم فيصل. (٢٠٢٠). الريادية الاستراتيجية وأثرها في النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١٢ ، ع ٣١ ، ١٤ - ٣٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1145132>

- عبدالعزيز، عادل حبيب الله، و السريحي، حسن بن عواد. (٢٠٢٤). نماذج نضج إدارة المعرفة ودورها في نجاح استراتيجية إدارة المعرفة. اعلم، ع٣٦ ، ٥٧ - ٨٦. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1549684>

المراجع الأجنبية

- Yas, H., Alkaabi, A., ALBaloushi, N. A., Al Adeedi, A., & Streimikiene, D. (2023). The impact of strategic leadership practices and knowledge sharing on employee's performance. *Polish Journal of Management Studies*, 27.
- Ishaq, S., & Elgeddawy, M. (2025). The Impact of Strategic Leadership on the Employee's Performance: The Case of Oman. In *AI and IoT: Driving Business Success and sustainability in the Digital Age: Volume 1* (pp. 69–80). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Naja, W. A. R., & ungku Ahmad, U. N. (2024). The impact of strategic leadership styles on financial performance in Libyan oil and gas industry. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(2), e3302–e3302.
- Al-hawajreh, K. M., Al-Nawaiseh, A. R., Almomani, R. Z. Q., Alqahtani, M. M., Barqawi, B. Y. A., Alshurideh, M. T., ... & Mohammad, A. A. S. (2023). Strategic leadership and its role on implementing public policies in the government departments in Karak Governorate. In *The effect of information technology on business and marketing intelligence systems* (pp. 1385–1401). Cham: Springer International Publishing.

- Al Shuwaikhat, S. A. M. (2024). The Impact of Strategic Leadership and Its Role in Achieving Sustainable Development within Economic Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. *International Journal of Science, Engineering and Management (IJSEM)*, 11(2), 4–9.
- Vigfússon, K., Jóhannsdóttir, L., & Ólafsson, S. (2021). Obstacles to strategy implementation and success factors: A review of empirical literature. *Strategic Management–International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 26(2).
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European management journal*, 39(1), 22–33.
- Makwana, A. D., & Patange, G. S. (2022). Strategic implementation of 5S and its effect on productivity of plastic machinery manufacturing company. *Australian Journal of Mechanical Engineering*, 20(1), 111–120.
-

Mid Ocean University

College of Management

Department of Project Management



**The Impact of Strategic Leadership on the Success of Strategy
Implementation: A Field Study on Private Sector Companies in
Riyadh City.**

Prepared by:

Abdulaziz Saad Al-Musaed

253002411

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarrad

1447-2026