

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير ادارة المشاريع

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

إعداد الطالب/

عبدالعزیز سعد المساعد

253002411

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

1448 – 2026



# إِهْدَاء

إلى من كانت دعواتهم الصادقة تضيء دربي، وإلى من منحوني الثقة لأواصل المسير، وإلى من شاركوني لحظات التعب قبل الفرح، وأيام الاجتهاد قبل الوصول، أهدي هذا العمل الذي يمثل محطة مهمة في رحلتي العلمية.

إلى والديّ الكريمين، أصحاب الفضل الأول بعد الله تعالى، اللذين لم يدخرا جهدًا في دعمي ومساندتي، وكانا مثالًا للعطاء والتضحية والصبر، فلهما مني كل الحب والتقدير والامتنان.

وإلى أسرتي العزيزة، التي كانت مصدر الطمأنينة والقوة، وإلى كل قريب وصديق شاركني هذه الرحلة بالدعم والتشجيع والمؤازرة، أهدي هذا الإنجاز تقديرًا لمواقفهم النبيلة.

وإلى أساتذتي الكرام الذين أضاءوا طريق العلم والمعرفة، وغرسوا في نفوسنا قيم البحث والاجتهاد والإتقان، أتقدم لهم بخالص الشكر والاحترام، وأهديهم جزءًا من ثمرة هذا العمل.

وإلى كل من أسهم في تكوين شخصيتي العلمية والعملية، وإلى كل من ترك أثرًا طيبًا في حياتي، أهدي هذا الجهد المتواضع، راجيةً أن يكون خير شاهد على رحلة امتزج فيها الطموح بالإصرار، والاجتهاد بالأمل، حتى تحقق هذا الإنجاز بفضل الله وتوفيقه.

# شكر وقدر

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في انجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، واستثمار المقدرات الجوهرية، وتعزيز الثقافة التنظيمية) على نجاح تنفيذ الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص الكبرى بمدينة الرياض. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقَت على عينة عشوائية طبقية تناسبية بلغ حجمها (379) مفردة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية في هذه الشركات. واستُخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وحُلَّت النتائج ببرنامج SPSS باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد ومعاملات الارتباط والنبات.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية جاء مرتفعاً بمتوسط (4.04)، وأن مستوى نجاح تنفيذ الاستراتيجية جاء مرتفعاً كذلك بمتوسط (3.99). كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على نجاح تنفيذ الاستراتيجية، إذ فسرت الأبعاد الأربعة (70.9%) من التباين في المتغير التابع. وجاء بعد تطوير رأس المال البشري في المرتبة الأولى من حيث قوة الأثر، تلاه تعزيز الثقافة التنظيمية، ثم تحديد التوجه الاستراتيجي، وأخيراً استثمار المقدرات الجوهرية.

وأوصت الدراسة بتعزيز برامج تنمية القدرات القيادية، وتطوير منظومات إدارة رأس المال البشري، وترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للتوجهات الاستراتيجية، والاستثمار في القدرات التنظيمية للتكيف مع المتغيرات البيئية، وتوظيف أدوات التحول الرقمي في دعم عمليات صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، إضافة إلى تطوير نظم قياس أداء متوازنة تعكس مختلف أبعاد نجاح تنفيذ الاستراتيجية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاستراتيجية، تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، استثمار المقدرات الجوهرية، تعزيز الثقافة التنظيمية، نجاح تنفيذ الاستراتيجية، شركات القطاع الخاص، مدينة الرياض.

## قائمة المحتويات

|     |                                         |
|-----|-----------------------------------------|
| أ   | بسم الله الرحمن الرحيم .....            |
| ب   | الإهداء .....                           |
| ج   | الشكر والتقدير .....                    |
| د   | المستخلص .....                          |
| هـ  | قائمة المحتويات .....                   |
| ح   | قائمة الجداول .....                     |
| 1   | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ..... |
| 1.1 | 1.1 المقدمة .....                       |
| 2   | 2.1 مشكلة الدراسة .....                 |
| 3   | 3.1 أهداف الدراسة .....                 |
| 4   | 4.1 أسئلة الدراسة .....                 |
| 5   | 5.1 فروض الدراسة .....                  |
| 5   | الفروض الفرعية: .....                   |
| 6   | 6.1 أهمية الدراسة .....                 |
| 7   | 7.1 الدراسات السابقة: .....             |
| 13  | 8.1 الفجوة البحثية .....                |
| 14  | 9.1 المنطلقات النظرية للدراسة .....     |
| 17  | 10.1 المنهجية وطرق البحث: .....         |
| 18  | 11.1 مجتمع وعينة الدراسة .....          |
| 18  | 12.1 مصادر جمع البيانات .....           |
| 19  | 13.1 أداة الدراسة (الاستبانة) .....     |
| 20  | 14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة ..... |
| 21  | 15.1 حدود الدراسة .....                 |

|         |                                                              |
|---------|--------------------------------------------------------------|
| 22..... | الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة                          |
| 22..... | المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية (المتغير المستقل)         |
| 22..... | 1.1.2 تمهيد                                                  |
| 22..... | 2.1.2 مفهوم القيادة الاستراتيجية                             |
| 24..... | 3.1.2 أهمية القيادة الاستراتيجية                             |
| 25..... | 4.1.2 أهداف القيادة الاستراتيجية                             |
| 26..... | 5.1.2 أبعاد القيادة الاستراتيجية                             |
| 30..... | المبحث الثاني: نجاح تنفيذ الاستراتيجية                       |
| 30..... | 1.2.2 تمهيد                                                  |
| 30..... | 2.2.2 مفهوم نجاح تنفيذ الاستراتيجية                          |
| 32..... | 3.2.2 أهمية نجاح تنفيذ الاستراتيجية                          |
| 33..... | 4.2.2 أهداف نجاح تنفيذ الاستراتيجية                          |
| 34..... | 5.2.2 أبعاد نجاح تنفيذ الاستراتيجية                          |
| 36..... | 6.2.2 المعالجات النظرية لنجاح تنفيذ الاستراتيجية في الأدبيات |
| 38..... | الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها                      |
| 38..... | 1.3 تمهيد                                                    |
| 38..... | 2.3 منهج الدراسة                                             |
| 39..... | 3.3 مجتمع الدراسة                                            |
| 39..... | 4.3 عينة الدراسة                                             |
| 40..... | 5.3 أداة الدراسة                                             |
| 42..... | 6.3 صدق أداة الدراسة                                         |
| 44..... | 7.3 ثبات أداة الدراسة                                        |
| 45..... | 8.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة                      |
| 46..... | 9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة                             |
| 48..... | الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج                 |
| 48..... | 1.4 تمهيد                                                    |

|     |                                                           |    |
|-----|-----------------------------------------------------------|----|
| 2.4 | تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة | 48 |
| 3.4 | التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة                           | 50 |
| 4.4 | اختبار فرضيات الدراسة                                     | 55 |
|     | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات                           | 63 |
| 1.5 | تمهيد                                                     | 63 |
| 2.5 | نتائج الدراسة                                             | 63 |
| 3.5 | توصيات الدراسة                                            | 66 |
|     | Abstract                                                  | 68 |
|     | المراجع                                                   | 69 |
|     | الملاحق                                                   | 73 |
|     | استمارة استبيان                                           | 74 |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول                                                                                       | رقم<br>الجدول |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 39            | جدول (3 - 1): توزيع عينة الدراسة على المستويات الإدارية                                          | 1.            |
| 40            | جدول (3 - 2): توزيع فقرات محور القيادة الاستراتيجية                                              | 2.            |
| 40            | جدول (3 - 3): مقياس ليكرت الخماسي والأوزان المقابلة                                              | 3.            |
| 41            | جدول (3 - 4): تصنيف مستويات المتوسطات الحسابية                                                   | 4.            |
| 42            | جدول (3 - 5): معاملات الارتباط بين فقرات المتغير المستقل والدرجة الكلية للبعد                    | 5.            |
| 42            | جدول (3 - 6): معاملات الارتباط بين فقرات المتغير التابع (نجاح تنفيذ الاستراتيجية) والدرجة الكلية | 6.            |
| 43            | جدول (3 - 7): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة                                           | 7.            |
| 44            | جدول (3 - 8): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (بيرسون)                                       | 8.            |
| 47            | جدول (4 - 1): توزيع أفراد العينة حسب النوع                                                       | 9.            |
| 48            | جدول (4 - 2): توزيع أفراد العينة حسب العمر                                                       | 10.           |
| 48            | جدول (4 - 3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي                                               | 11.           |
| 49            | جدول (4 - 4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة                                                | 12.           |
| 49            | جدول (4 - 5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري                                             | 13.           |

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول                                                                                                    | رقم<br>الجدول |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 50            | جدول (4 - 6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات<br>بعد تحديد التوجه الاستراتيجي                 | 14.           |
| 51            | جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات<br>بعد تطوير رأس المال البشري                   | 15.           |
| 51            | جدول (4 - 8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات<br>بعد استثمار المقدرات الجوهرية                | 16.           |
| 52            | جدول (4 - 9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات<br>بعد تعزيز الثقافة التنظيمية                  | 17.           |
| 53            | جدول (4 - 10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد<br>القيادة الاستراتيجية                        | 18.           |
| 53            | جدول (4 - 11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات<br>المتغير التابع                              | 19.           |
| 55            | جدول (4 - 12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة<br>الاستراتيجية على نجاح تنفيذ الاستراتيجية    | 20.           |
| 57            | جدول (4 - 13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحديد<br>التوجه الاستراتيجي على نجاح تنفيذ الاستراتيجية  | 21.           |
| 58            | جدول (4 - 14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطوير<br>رأس المال البشري على نجاح تنفيذ الاستراتيجية    | 22.           |
| 59            | جدول (4 - 15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استثمار<br>المقدرات الجوهرية على نجاح تنفيذ الاستراتيجية | 23.           |
| 61            | جدول (4 - 16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تعزيز<br>الثقافة التنظيمية على نجاح تنفيذ الاستراتيجية   | 24.           |

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة

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)

وتعدّ القيادة الاستراتيجية نمطاً قيادياً متقدماً يتجاوز حدود الإدارة التقليدية ليشمل القدرة على استشراف المستقبل وصياغة الرؤى 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، 2022)، 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، 2021).

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 وتمكّن 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 تفتقر إلى هذا النمط القيادي. (Al-hawajreh et al., 2023)

## 2.1 مشكلة الدراسة

تمثّل 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 يُعدّ 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 60% إلى 90% 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 2030، والتي تستلزم من شركات القطاع الخاص ليس فقط صياغة استراتيجيات طموحة تتواءم مع مستهدفات الرؤية، بل ضمان تنفيذها بكفاءة وفاعلية 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 تمثل بيئة خصبة لدراسة هذه الظاهرة، نظراً لتركّز 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، 2022) 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 يُشكّل فجوة بحثية واضحة تسعى هذه الدراسة إلى سدّها.

وفي ضوء ما تقدّم، 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؟

### 3.1 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.

وينتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، استثمار المقدرات الجوهريّة، 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 يسهم في رفع معدلات نجاح تنفيذ استراتيجياتها، وبما يتوافق مع متطلبات رؤية المملكة 2030.

#### 4.1 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؟

## 5.1 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.

## 6.1 أهمية الدراسة

### الأهمية العلمية (النظرية):

- تُسهم 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 2030، 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.

- تسهم نتائج الدراسة في توجيه مراكز التدريب والتطوير والجهات المعنية بتأهيل القيادات نحو تصميم برامج تدريبية متخصصة تركز على تنمية مهارات القيادة الاستراتيجية الأكثر تأثيراً في نجاح تنفيذ الاستراتيجية.
- تساعد الدراسة شركات القطاع الخاص في مدينة الرياض على تعزيز قدرتها التنافسية من خلال فهم الأبعاد القيادية الاستراتيجية التي تسهم في رفع معدلات نجاح تنفيذ استراتيجياتها، في ظل بيئة أعمال تتسم بالتنافسية العالية والتغيرات المتسارعة.

## 7.1 الدراسات السابقة:

### أولاً: الدراسات العربية

#### • دراسة (غازي، 2021) 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 مستندةً 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 تسهم 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، 2022) 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 وحمازوي، 2023) 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 استشراف 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، 2022) بعنوان "أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية 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، 2025) 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، 2020) 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، 2024) 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 تُلافي 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 (346) 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 وفعالية.

● دراسة (Al Shuwaikh, 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 بالملكة 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 (34) مقالة بحثية تجريبية محكمة تم اختيارها ومراجعتها بشكل منهجي، وجميعها اعتمدت على بيانات أولية جمعت من المنظمات المدروسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تحديد (16) عائقاً يمكن أن يعيق تنفيذ الاستراتيجية و(18) عامل نجاح يسهم 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 يحقق 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.

## 8.1 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 وممارستها، إلا أن هذا الاهتمام توزع على متغيرات تابعة متعددة ومتباينة

دون التركيز الكافي على العلاقة المباشرة بنجاح تنفيذ الاستراتيجية في القطاع الخاص؛ فقد تناولت دراسة (محمد وحسين، 2022) أثر القيادة الاستراتيجية في الحساسية الاستراتيجية في القطاع الأمني، وركزت دراستا (بسيوني وحمزاوي، 2023) و(بامرحول والحامد، 2022) على العلاقة بإدارة الأزمات، فيما تناولت دراسة (البواريد والمعاني، 2025) الدور الوسيط للرشاقة المنظمة 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 اقتصرتا 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 2030، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى سدّه من خلال تقديم نموذج بحثي تطبيقي يُختبر ميدانياً على شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

## 9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

### أولاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية

تعدّ 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 1984، 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، 2021).

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 آن 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 تكفي بإدارة الوضع الراهن بل تمتلك القدرة على قراءة المتغيرات البيئية واستثمار الفرص ومواجهة التهديدات بمنهجية استباقية (بسيوني 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 البعد 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 البعد 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 ثم فإنه يُولي اهتماماً بالغاً لبناء رأس مال بشري قادر على ترجمة التوجهات الاستراتيجية إلى إنجازات فعلية (محمد وحسين، 2022).

● استثمار المقدرات الجوهرية: يُعبر 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 المترابطة والتقنيات المتقدمة والعلاقات المؤسسية والسمعة التنظيمية، وهي موارد تحتاج إلى قيادة واعية تحسن إدارتها واستثمارها في خدمة الأهداف الاستراتيجية (بامرحول والحامد، 2022).

● 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 يهيئ بيئة تنظيمية مواتية لتنفيذ الاستراتيجية بنجاح (البواريد والمعاني، 2025).

### ثالثاً: مفهوم نجاح تنفيذ الاستراتيجية

يُعرف 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 متميزين: 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 ويسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة. فالقائد الاستراتيجي من خلال تحديده للتوجه الاستراتيجي يضمن وضوح الأهداف التنفيذية، ومن خلال تطويره لرأس المال البشري يوفر الكفاءات اللازمة للتنفيذ، ومن خلال استثماره للمقدرات الجوهرية يعظم القدرات التنافسية، ومن خلال تعزيزه للثقافة التنظيمية يهيئ البيئة الداعمة لإنجاح عملية التنفيذ. وهذا الترابط الوثيق بين أبعاد القيادة الاستراتيجية ومتطلبات نجاح التنفيذ يؤكد أن القيادة الاستراتيجية ليست مجرد عامل ميسر لعملية التنفيذ بل هي شرط جوهري لنجاحها. (Ishaq & Elgeddawy, 2025)

### 10.1 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 سيعنى 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 سيعنى بتحليل البيانات الأولية التي سيتم جمعها من عينة الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات واختبار الفروض.

وسيتمّ 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.

## 11.1 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 (500) موظف فأكثر. وقد تم اختيار هذه الفئة من الشركات لكونها الأكثر ممارسة للتخطيط الاستراتيجي وتطبيقاً لمفاهيم القيادة الاستراتيجية نظراً لحجمها وتعقد عملياتها وتنوع أنشطتها. ويُقدّر حجم مجتمع الدراسة بنحو (12,000) موظف وموظفة يعملون في المستويات الإدارية المختلفة في هذه الشركات.

وسيتمّ 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 95% وهامش خطأ 5%، سيتم تحديد حجم العينة بنحو (375) مفردة. ولضمان التعامل مع الاستبانة غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل الإحصائي، سيتم توزيع (420) استبانة بزيادة قدرها 12% عن الحد الأدنى المطلوب، على أن يتم توزيعها تناسبياً على المستويات الإدارية الثلاث بواقع ما يقارب (60) استبانة للإدارة العليا و(150) استبانة للإدارة الوسطى و(210) استبانة للإدارة التنفيذية.

## 12.1 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: تستمثل في البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً من خلال أداة الاستبانة التي سيتم تصميمها وتطويرها خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، والتي سيتم توزيعها إلكترونياً ويدوياً على أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

### 13.1 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 سيتضمن هذا القسم (4) فقرات تتعلق بالخصائص الديموغرافية لأفراد العينة وهي: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الإداري.
- القسم الثاني: المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) سيتضمن هذا القسم (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد بواقع (4) فقرات لكل بُعد، وذلك على النحو التالي:

| العدد                     | 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 (10) فقرات في محور واحد تقيس مستوى نجاح تنفيذ الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

وبذلك سيبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (30) فقرة، منها (4) فقرات للبيانات الديموغرافية و(16) فقرة للمتغير المستقل و(10) فقرات للمتغير التابع. وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة، حيث يتدرج من (1) 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)

## 14.1 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.

## 15.1 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: ستطبق 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 2025/2026م.
- الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى والتنفيذية) في شركات القطاع الخاص الكبرى بمدينة الرياض.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية (المتغير المستقل)

#### 1.1.2 تمهيد

تُعدّ القيادة الاستراتيجية من أبرز الموضوعات التي استقطبت اهتمام الباحثين في حقل إدارة الأعمال خلال العقود الأخيرة، وذلك لما تمثّله من ركيزة جوهرية في توجيه المنظمات نحو تحقيق غاياتها بعيدة المدى في ظل بيئة أعمال تتسم بالتعقيد وسرعة التغير واشتداد المنافسة. فلم تعد القيادة في المفهوم المعاصر مجرد ممارسة إدارية تقليدية تُعنى بتسيير العمل اليومي، بل تحوّلت إلى منظومة فكرية وسلوكية متكاملة تربط الرؤية بالتنفيذ، وتحوّل الأهداف الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع. وقد فرضت التحولات المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، لا سيما ما يتعلق بالتحول الرقمي وتنامي المعرفة بوصفها مورداً استراتيجياً، ضرورة إعادة النظر في أدوار القادة داخل المنظمات المعاصرة، بحيث باتوا مطالبين بامتلاك قدرات استشرافية وتحليلية تُمكنهم من قراءة المتغيرات البيئية واستثمارها في صياغة توجهات تُعزّز القدرة التنافسية للمنظمة. (Adama & Okeke, 2024)

ويستمد هذا الاهتمام المتصاعد بالقيادة الاستراتيجية مشروعيته من كونها تُشكّل الحلقة الواصلة بين مستويات التفكير الاستراتيجي ومستويات الأداء التشغيلي، إذ تعمل على توحيد جهود العاملين حول توجه مشترك، وتُهيئ البيئة التنظيمية الملائمة لتحقيق التكامل بين الموارد البشرية والمادية والمعرفية. ومن ثمّ، فإن دراسة القيادة الاستراتيجية بوصفها متغيراً مستقلاً تتطلب استعراض مفهوماً وتتبع تطورها، وبيان أهميتها في السياق التنظيمي، والوقوف على أهدافها الجوهرية، ثم تحليل أبعادها التي اتفق عليها الباحثون في هذا الحقل.

#### 2.1.2 مفهوم القيادة الاستراتيجية

تعدّدت التعريفات التي طرحها الباحثون لمفهوم القيادة الاستراتيجية، وتوّعت زوايا معالجتها تبعاً لاختلاف المرجعيات الفكرية والمداخل التي انطلق منها كل باحث. فقد نظر إليها بعضهم من زاوية القدرات الإدراكية والاستشرافية، في حين ركّز آخرون على البعد السلوكي والعلاقة بالتابعين، بينما اتجه فريق ثالث إلى التأكيد على البعد التكاملي الذي يجمع بين صياغة التوجه وتنفيذه.

ففي إطار المدخل الاستشراقي، يُنظر إلى القيادة الاستراتيجية بوصفها قدرة الفرد على استيعاب التعقيد البيئي واستشراف المستقبل واتخاذ قرارات تُوازن بين متطلبات الحاضر ومقتضيات المستقبل، بما يُمكن المنظمة من الحفاظ على بقائها ونموها في ظل التحولات المتسارعة (أحمد وخوجلي، 2021). وينسجم هذا الطرح مع الاتجاه الذي يرى أن القيادة الاستراتيجية تُمثل عملية ذهنية وسلوكية متكاملة تسعى إلى توحيد الرؤية المشتركة داخل المنظمة، وترجمتها إلى ممارسات تنفيذية تُحقق التميز التنافسي (بامرحول والحامد، 2022).

ومن زاوية مختلفة، تتجه بعض التعريفات إلى النظر للقيادة الاستراتيجية بوصفها منظومة من الممارسات المتعاقبة التي يقوم بها القائد لتوجيه الجهد التنظيمي نحو غايات محددة، عبر التأثير في الآخرين واستثمار قدراتهم وتوظيف الموارد المتاحة (بسيوني وحمزاوي، 2023). ويتسق هذا الطرح مع التصور الذي يُقدم القيادة الاستراتيجية على أنها القدرة على التنبؤ والتصور والاحتفاظ بالمرونة، وتمكين الآخرين من إحداث تغييرات استراتيجية ضرورية عند الحاجة (عايض والشمسي، 2023).

وفي منظور آخر أكثر تركيزاً على البعد التكاملي، تُعرّف القيادة الاستراتيجية بأنها العملية التي يتمكن القائد من خلالها من إحداث التوازن بين الأنشطة اليومية والتوجه بعيد المدى، عبر التوظيف الأمثل لرأس المال البشري والفكري وبناء ثقافة تنظيمية داعمة (الزعيبي وبني خالد، 2022). ويُضيف هذا المنظور بُعداً نوعياً يتعلق بقدرة القائد على تشكيل السياق التنظيمي الذي يُتيح تحقيق الاستراتيجية، وليس مجرد الإشراف على تنفيذها (غازي، 2021). كما تُشير بعض المعالجات إلى أن القيادة الاستراتيجية تتضمن مجموعة من المهارات المتقدمة التي تُمكن القائد من إدارة العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة، وبناء شبكة من الشراكات التي تدعم مكانتها التنافسية. (Hawajreh et al., 2023)

ومن الملاحظ أن الاتجاهات الحديثة في تعريف القيادة الاستراتيجية باتت تتقاطع مع مفاهيم إدارة المعرفة والقدرات الديناميكية، حيث تُصاغ القيادة الاستراتيجية بوصفها القدرة على استثمار المعرفة التنظيمية وتحويلها إلى ميزة تنافسية مستدامة. (Mahdi & Nassar, 2021) وفي السياق ذاته، يُنظر إليها من زاوية الأداء المؤسسي بوصفها العامل الذي يُوجّه الطاقات التنظيمية نحو تحقيق نتائج ملموسة تنعكس على مختلف المخرجات. (Yas et al., 2023)

رأي الباحث: بعد استعراض التعريفات السابقة يتضح أن ثمة قاسماً مشتركاً يجمع بين مختلف الرؤى، يتمثل في كون القيادة الاستراتيجية عملية متكاملة تجمع بين البعد الإدراكي (التفكير والاستشراف)

والبعد السلوكي (التأثير والتمكين) والبعد التنفيذي (توظيف الموارد وقيادة التغيير). ومن ثم، يُمكن للباحث تعريف القيادة الاستراتيجية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: "منظومة من الممارسات القيادية المتقدمة التي يمارسها القادة في المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركات القطاع الخاص الكبرى بمدينة الرياض، والتي تتعكس في تحديد التوجه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، واستثمار المقدرات الجوهرية، وتعزيز الثقافة التنظيمية، بما يسهم في نجاح تنفيذ استراتيجيات هذه الشركات".

### 3.1.2 أهمية القيادة الاستراتيجية

تكتسب القيادة الاستراتيجية أهميتها من كونها ترتبط بجوهر العملية الإدارية في المنظمات المعاصرة، فهي ليست ممارسة إدارية اعتيادية، بل هي المحرك الرئيس الذي يوجه المنظمة نحو التميز والاستدامة في بيئة أعمال تشتد فيها المنافسة وتتسارع فيها التغيرات. وقد تناول الباحثون هذه الأهمية من زوايا متعددة تعكس تنوع الوظائف التي تؤديها القيادة الاستراتيجية على المستويين التنظيمي والاستراتيجي.

ويشير الحربي (2024) إلى أن أهمية القيادة الاستراتيجية تتجلى في عدة محاور، أبرزها: أولاً، أنها تسهم في بناء الرؤية المستقبلية للمنظمة وتحديد ملامح مسارها الاستراتيجي بما يتوافق مع المتغيرات البيئية؛ ثانياً، أنها تعمل على تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال استثمار مواردها وقدراتها بصورة فعالة؛ ثالثاً، أنها توفر الإطار المناسب لاتخاذ القرارات الاستراتيجية بعيدة المدى؛ رابعاً، أنها تُيسر عملية التكيف مع المتغيرات الخارجية بما يحفظ بقاء المنظمة واستمراريتها؛ خامساً، أنها تُعزز مستوى الأداء المؤسسي من خلال الموازنة بين الأهداف والموارد المتاحة.

ويرى القحطاني والعزب (2021) أن أهمية القيادة الاستراتيجية تتمثل في قدرتها على التأثير في السلوك التنظيمي للعاملين، وذلك عبر إذكاء روح الانتماء والانغماس الوظيفي، وتحفيزهم على بذل الجهد اللازم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. فالقائد الاستراتيجي لا يكتفي بإصدار التوجيهات، بل يعمل على استثارة الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين، وتوفير بيئة عمل مُحفزة تُشعرهم بأهمية مساهماتهم في المسار العام للمنظمة. ويضيف العجيلي وطشطوش (2023) أن القيادة الاستراتيجية تمثل عاملاً حاسماً في تحسين الأداء الوظيفي، إذ ترتبط بمنظومة من الممارسات التي تُعزز الالتزام التنظيمي، وتُيسر عمليات التواصل الداخلي، وترفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

ومن زاوية إدارة الأزمات، تبرز أهمية القيادة الاستراتيجية بوصفها آلية للتعامل مع المواقف الطارئة وغير المتوقعة، حيث يُتيح التفكير الاستراتيجي للقائد القدرة على قراءة إشارات الخطر مبكراً، ووضع الخطط الاستباقية للتخفيف من آثار الأزمات، وإدارة عملية التعافي بكفاءة (فرو وشفيق، 2022). كذلك، تكتسب القيادة الاستراتيجية أهمية خاصة في السياقات التي تشهد تحولات جذرية، إذ تُوفّر الإطار المرجعي الذي يستند إليه القادة في توجيه عمليات التغيير التنظيمي بصورة سلسة ومنضبطة (Belias et al., 2023).

ويبيّن (Al Shuwaikhat, 2024) أن أهمية القيادة الاستراتيجية تمتد إلى تحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال إحداث التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بما يضمن استمرارية المنظمة على المدى البعيد. كما تظهر أهميتها في تعزيز قدرة المنظمة على التعامل مع التحديات الكبرى، مثل جائحة كوفيد-19 التي أظهرت الحاجة الماسة إلى قيادات قادرة على إدارة عدم اليقين والحفاظ على استدامة الأعمال. (Mahdi & Nassar, 2021)

وفي السياق ذاته، يشير محمد وحسين (2022) إلى أن القيادة الاستراتيجية تُسهم في تنمية ما يُعرف بالحساسية الاستراتيجية، أي القدرة على التقاط الإشارات الضعيفة من البيئة الداخلية والخارجية، وتحويلها إلى معلومات ذات قيمة استراتيجية تُوظّف في اتخاذ القرارات. وتُضيف الأدبيات المعاصرة أن أهمية القيادة الاستراتيجية تتزايد في ظل التوجه المتنامي نحو التوجهات الخضراء وممارسات الاستدامة، حيث يتحمل القادة الاستراتيجيون مسؤولية دمج هذه التوجهات في المنظومة الاستراتيجية للمنظمة (Habib et al., 2021).

كما تظهر أهمية القيادة الاستراتيجية في تعزيز القدرة المؤسسية على تنفيذ الاستراتيجيات، إذ إن كثيراً من الاستراتيجيات المصاغة بعناية تُخفق في مرحلة التنفيذ نتيجة غياب القيادة الفاعلة القادرة على إدارة هذه المرحلة الحرجة، وهو ما يجعل القيادة الاستراتيجية حلقة وصل جوهرية بين الصياغة والتنفيذ (Tawse & Tabesh, 2021).

#### 4.1.2 أهداف القيادة الاستراتيجية

تتمحور أهداف القيادة الاستراتيجية حول جملة من الغايات المتكاملة التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تبنيها لهذا النمط القيادي، وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا متنوعة تعكس تعدد الوظائف التي تؤديها القيادة الاستراتيجية داخل المنظمة.

ويرى غازي (2021) أن أهداف القيادة الاستراتيجية تتمثل في: أولاً، بلورة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وترجمتها إلى غايات وأهداف قابلة للتنفيذ؛ ثانياً، توجيه الموارد التنظيمية نحو الأولويات الاستراتيجية بما يضمن الاستخدام الأمثل لها؛ ثالثاً، تعزيز القدرة على المواءمة بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؛ رابعاً، بناء منظومة قرار استراتيجية تستند إلى المعلومات الدقيقة والتحليل المعمق للبدائل المتاحة.

ويُضيف عبد نايف (2020) بعداً آخر يتمثل في أن القيادة الاستراتيجية تستهدف تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة عبر عدة مسارات، أهمها: تعزيز الريادية الاستراتيجية، وتشجيع الابتكار، وبناء ميزة تنافسية مستدامة، وتوسيع نطاق نشاط المنظمة في الأسواق التي تعمل فيها. ويتقاطع هذا الطرح مع ما ذهب إليه رحومة (2023) الذي يرى أن أهداف القيادة الاستراتيجية تشمل ضمان بقاء المنظمة واستمراريتها، وتحقيق التميز في الأداء، وتعظيم القيمة المُقدّمة لأصحاب المصلحة.

ومن زاوية أخرى، يُشير Ishaq & Elgeddawy (2025) إلى أن القيادة الاستراتيجية تسعى إلى تحقيق أهداف تتصل بأداء العاملين، من خلال تطوير قدراتهم ورفع مستوى مشاركتهم واستثمار طاقاتهم في خدمة الأهداف الاستراتيجية. ويبيّن Naja & ungku Ahmad (2024) أن أهداف القيادة الاستراتيجية تمتد لتشمل تحسين الأداء المالي للمنظمة عبر ترشيد قرارات الاستثمار وتوجيه الموارد نحو المجالات ذات العائد الأعلى. كما يُشير Al Shuwaikhat (2024) إلى أن من الأهداف الجوهرية للقيادة الاستراتيجية تحقيق التنمية المستدامة، بما يتضمنه ذلك من مسؤولية اجتماعية والتزام بيئي.

ويرى الباحث أن هذه الأهداف يمكن تصنيفها ضمن ثلاثة مستويات متكاملة: مستوى استراتيجي يتعلق ببناء التوجه المستقبلي وتحقيق الميزة التنافسية، ومستوى تنظيمي يتعلق ببناء القدرات المؤسسية وتعزيز الثقافة الداعمة، ومستوى تشغيلي يتصل برفع كفاءة الأداء وتحقيق النتائج المستهدفة.

## 5.1.2 أبعاد القيادة الاستراتيجية

تم تحديد أبعاد القيادة الاستراتيجية في هذه الدراسة استناداً إلى ما طرحته دراسة البواريد والمعاني (2025) ودراسة بسيوني وحمزاوي (2023) اللتين اعتمدتا على الإطار المفاهيمي الذي يتفق عليه معظم الباحثين في هذا الحقل. وتتضمن هذه الأبعاد أربعة محاور رئيسة تتمثل في: تحديد التوجه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، واستثمار المقدرات الجوهرية، وتعزيز الثقافة التنظيمية. وفيما يلي عرض تفصيلي لكل بُعد من هذه الأبعاد.

### البُعد الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي

يُعدّ تحديد التوجه الاستراتيجي البُعد الأول والأكثر جوهرية في منظومة القيادة الاستراتيجية، إذ يُمثّل نقطة الانطلاق التي تُبنى عليها سائر الممارسات القيادية اللاحقة. ويتضمن هذا البُعد قدرة القائد على بلورة رؤية طويلة المدى للمنظمة، وصياغة رسالتها بصورة تعكس هويتها وقيمها الجوهرية، وترجمتها إلى أهداف استراتيجية قابلة للقياس والتنفيذ. ويتطلّب هذا البُعد امتلاك القائد لقدرات استشرافية تُمكنه من قراءة المستقبل واستشراف اتجاهات التغيير في بيئة الأعمال (بامرحول والحامد، 2022).

كما يرتبط تحديد التوجه الاستراتيجي بعملية التفكير الاستراتيجي التي تتضمن تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات، وتقييم نقاط القوة والضعف، ثم صياغة البدائل الاستراتيجية واختيار الأنسب منها. ويحتاج القائد في هذا السياق إلى قدرة على التوفيق بين الطموحات بعيدة المدى والإمكانات المتاحة، وإلى مهارة في نقل هذه الرؤية إلى العاملين بأسلوب مُلهم ومقنع (الحربي، 2024).

### البُعد الثاني: تطوير رأس المال البشري

يُمثّل تطوير رأس المال البشري البُعد الثاني في منظومة القيادة الاستراتيجية، ويتمحور حول اهتمام القائد ببناء القدرات البشرية داخل المنظمة والاستثمار فيها بوصفها أهم موارد المنظمة وأكثرها أثراً في تحقيق ميزتها التنافسية. ويتضمن هذا البُعد جملة من الممارسات، منها: استقطاب الكفاءات المؤهلة، وتصميم برامج التدريب والتطوير المستمرة، وإدارة المسار الوظيفي، وتوفير فرص التعلم التنظيمي، وبناء قيادات المستقبل من خلال برامج الإحاطة والتعاقب الوظيفي (الزعيبي وبني خالد، 2022).

ويعكس هذا البُعد تحولاً في النظرة إلى العنصر البشري داخل المنظمة، من كونه مورداً تُنفق عليه إلى كونه رأس مال يُستثمر فيه لتحقيق العائد على المدى البعيد. ويرتبط هذا التصور بمفهوم القدرات الديناميكية التي تُمثّل أساس الميزة التنافسية المستدامة، حيث تُشكّل المعرفة والمهارات والخبرات

المتراكمة لدى العاملين رصيذاً استراتيجياً يصعب على المنافسين محاكاته. (Yas et al., 2023) كذلك يتضمن تطوير رأس المال البشري بناء منظومة من الحوافز المادية والمعنوية التي تُعزز ولاء العاملين وتُشعرهم بقيمة إسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة.

### البُعد الثالث: استثمار المقدرات الجوهرية

يُشير بُعد استثمار المقدرات الجوهرية إلى قدرة القائد الاستراتيجي على تحديد الموارد والقدرات التي تتميز بها المنظمة عن غيرها، والعمل على تنميتها وتوظيفها بأقصى قدر من الفاعلية لتحقيق مكانة تنافسية متميزة. والمقدرات الجوهرية بحسب الأدبيات هي تلك الموارد والقدرات التي تتسم بأربع خصائص: كونها ذات قيمة، ونادرة، ويصعب تقليدها، ولا يوجد لها بديل مباشر (عائض والشمسي، 2023).

ويتطلب استثمار المقدرات الجوهرية من القائد القدرة على إجراء تحليل معمق لسلسلة القيمة داخل المنظمة، وتحديد النقاط التي تُشكل مصدراً للتفوق التنافسي، ثم توجيه الاستثمارات نحو تعزيز هذه النقاط. كما يتضمن هذا البُعد إدارة محفظة القدرات التنظيمية بصورة استراتيجية، بحيث يجري تعزيز القدرات التي تُساهم في تحقيق التوجه المستقبلي، والتخلي التدريجي عن القدرات التي فقدت أهميتها الاستراتيجية. (Habib et al., 2021) ويرتبط هذا البُعد كذلك بإدارة المعرفة داخل المنظمة، وبناء منظومة الابتكار التي تُتيح توليد قدرات جديدة تتماشى مع متطلبات المستقبل (Mahdi & Nassar, 2021).

### البُعد الرابع: تعزيز الثقافة التنظيمية

يمثل تعزيز الثقافة التنظيمية البُعد الرابع في منظومة القيادة الاستراتيجية، ويتصل بدور القائد في بناء منظومة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تُوجه سلوك العاملين داخل المنظمة. فالثقافة التنظيمية تُشكل الإطار غير المرئي الذي يُحدد كيفية أداء الأعمال، وطبيعة العلاقات بين الأفراد، وأنماط التعامل مع التحديات والفرص. ويقع على عاتق القائد الاستراتيجي مسؤولية تشكيل هذه الثقافة بصورة تخدم التوجهات الاستراتيجية للمنظمة (فرو وشفيق، 2022).

ويتضمن تعزيز الثقافة التنظيمية جملة من الممارسات، أبرزها: ترسيخ القيم الجوهرية للمنظمة، وبناء ثقافة تُشجع على الابتكار والمبادرة، وتعزيز روح الفريق والعمل التعاوني، وترسيخ قيم الشفافية

والنزاهة، وبناء ثقافة موجّهة نحو الأداء والإنجاز. كما يتضمن هذا البُعد إدارة عمليات التغيير الثقافي عند الحاجة، بما يضمن انسجام الثقافة السائدة مع المتطلبات الاستراتيجية المستجدة (Belias et al., 2023).

وإلى جانب هذه الأبعاد الأربعة الرئيسة، يُشير عدد من الباحثين إلى وجود ممارسات مكمّلة تدعم منظومة القيادة الاستراتيجية، منها: التركيز على الممارسات الأخلاقية داخل المنظمة، وتفعيل الرقابة التنظيمية المتوازنة التي تجمع بين المتابعة والتمكين. وتُشكّل هذه الممارسات المكمّلة جسراً يربط الأبعاد الأربعة ببعضها، بما يُعزّز التكامل بين مكونات القيادة الاستراتيجية.

## المبحث الثاني: نجاح تنفيذ الاستراتيجية

### 1.2.2 تمهيد

يُشكّل نجاح تنفيذ الاستراتيجية أحد أبرز المحاور التي استأثرت باهتمام الباحثين والممارسين في حقل الإدارة الاستراتيجية، وذلك لكونه يُمثّل المرحلة الحاسمة التي تتحوّل فيها الخطط والتصورات إلى نتائج ملموسة تنعكس على واقع المنظمة وأدائها. فقد أثبتت الأدبيات أن كثيراً من الاستراتيجيات المصاغة بعناية تُخفق في تحقيق غاياتها، ليس بسبب قصور في الصياغة، بل بسبب إخفاق في مرحلة التنفيذ، وهو ما دفع الباحثين إلى إعادة توجيه اهتمامهم من التركيز الحصري على مرحلة الصياغة إلى الاهتمام المتوازن بمرحلة التنفيذ. (Tawse & Tabesh, 2021)

ويستمد نجاح تنفيذ الاستراتيجية أهميته من كونه يعكس القدرة الفعلية للمنظمة على ترجمة توجهاتها بعيدة المدى إلى واقع ملموس، وعلى تحقيق التوافق بين الأهداف المعلنة والنتائج المتحققة. وفي ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتعقيد وتسارع التغير، أصبح نجاح تنفيذ الاستراتيجية شرطاً لازماً لبقاء المنظمة واستمراريتها وتحقيق ميزتها التنافسية. ويقتضي ذلك دراسة هذا المفهوم دراسة منهجية تستعرض تعريفاته، وتبين أهميته، وتحدد أهدافه، وتحلل أبعاده، بما يوفر الأساس النظري اللازم لتوظيفه في هذه الدراسة.

### 2.2.2 مفهوم نجاح تنفيذ الاستراتيجية

تعددت التعريفات التي طرحها الباحثون لمفهوم نجاح تنفيذ الاستراتيجية، وتوّعت زوايا معالجتها بحسب المدخل الفكري الذي انطلق منه كل باحث. ويمكن رصد ثلاثة مداخل رئيسة في تعريف هذا المفهوم: المدخل النتائجي الذي يركّز على تحقيق الأهداف المُخططة، والمدخل العملياتي الذي يركّز على جودة عملية التنفيذ ذاتها، والمدخل التكاملي الذي يجمع بين البعدين.

ففي إطار المدخل النتائجي، يُعرّف نجاح تنفيذ الاستراتيجية بأنه الدرجة التي تتمكن فيها المنظمة من تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي حددتها في مرحلة الصياغة، بما يشمل الأهداف المالية وغير المالية، على المديين المتوسط والبعيد (عبد نايف، 2020). ويُقدّم هذا المدخل معياراً قابلاً للقياس لتقييم نجاح التنفيذ، إذ يُقارن بين الأهداف المعلنة والنتائج المتحققة، ويحكم على مستوى النجاح بناءً على مدى

التطابق بينهما. ويتسق هذا الطرح مع ما ذهب إليه عزيز (2022) الذي يرى أن نجاح تنفيذ الاستراتيجية يتجلى في قدرة المنظمة على تحقيق المؤشرات المستهدفة على مستوى الأداء المالي والأداء التشغيلي وأداء العملاء وأداء التعلم والنمو.

ومن زاوية المدخل العملي، يُعرّف نجاح تنفيذ الاستراتيجية بأنه جودة العملية التي تُترجم من خلالها الاستراتيجية إلى برامج ومشاريع وأنشطة، بما يشمل مدى فاعلية توزيع الموارد، ودقة تحديد المسؤوليات، وكفاءة نظم المتابعة والتقييم، وسلسلة التنسيق بين الوحدات التنظيمية (Tawse & Tabesh, 2021). ويبرز هذا المدخل أن نجاح التنفيذ لا يقتصر على النتيجة النهائية، بل يمتد ليشمل جودة المسار الذي أدى إليها، حيث يمكن أن تتحقق بعض النتائج بصورة عرضية دون أن يعكس ذلك نجاحاً حقيقياً في التنفيذ.

أما المدخل التكاملي، فيجمع بين البعدين السابقين، ويُعرّف نجاح تنفيذ الاستراتيجية بأنه قدرة المنظمة على تحويل توجهاتها الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة عبر عملية تنفيذ منضبطة، بما يحقق التوافق بين الأهداف والموارد والقدرات والثقافة التنظيمية (Vigfússon et al., 2021) ويتسق هذا الطرح مع ما ذهب إليه (Makwana & Patange 2022) الذي يُعرّف نجاح تنفيذ الاستراتيجية من زاوية الأثر الإنتاجي، بوصفه قدرة المنظمة على تطبيق الأدوات والمنهجيات الاستراتيجية بصورة تنعكس على مستوى إنتاجيتها وكفاءتها التشغيلية.

ومن منظور مختلف، يُعالج عبدالعزيز والسريحي (2024) نجاح تنفيذ الاستراتيجية من زاوية إدارة المعرفة، حيث يرى أن هذا النجاح يرتبط بمدى النضج الذي بلغته المنظمة في إدارة معارفها، وقدرتها على توظيف هذه المعارف في دعم عمليات التنفيذ. كذلك، يُقدّم عبدالدايم (2024) طرحاً يربط نجاح تنفيذ الاستراتيجية بالبعد التسويقي، إذ يرى أن هذا النجاح يتجلى في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التسويقية عبر توظيف الأدوات التكنولوجية المعاصرة.

وفي منظور أشمل، تتجه بعض المعالجات إلى النظر لنجاح تنفيذ الاستراتيجية بوصفه محصلة لتفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية، بما يشمل جودة القيادة، وملاءمة الهيكل التنظيمي، وكفاية الموارد، وفاعلية نظم المعلومات، وقوة الثقافة التنظيمية الداعمة (Adama & Okeke, 2024) وتُشير الأدبيات الحديثة إلى أن نجاح تنفيذ الاستراتيجية بات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة على إدارة التحول الرقمي وتوظيف التكنولوجيا المعاصرة في دعم عمليات التنفيذ (Habib et al., 2021).

رأي الباحث: يتبين من استعراض التعريفات السابقة أن نجاح تنفيذ الاستراتيجية مفهوم متعدد الأبعاد، لا يقتصر على تحقيق النتائج المستهدفة، بل يمتد ليشمل جودة العملية ذاتها والقدرة على التكيف مع المتغيرات التي تطرأ خلال مرحلة التنفيذ. ومن ثم، يمكن للباحث تعريف نجاح تنفيذ الاستراتيجية إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: "الدرجة التي تتمكن فيها شركات القطاع الخاص الكبرى بمدينة الرياض من ترجمة توجهاتها الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة، عبر عملية تنفيذ منضبطة تحقق التوافق بين الأهداف والموارد والقدرات، وتتعكس على مؤشرات الأداء المؤسسي بمختلف أبعاده".

### 3.2.2 أهمية نجاح تنفيذ الاستراتيجية

تكتسب مسألة نجاح تنفيذ الاستراتيجية أهمية بالغة في حقل الإدارة الاستراتيجية، وذلك لكونها تمثل الجسر الذي يصل بين ما تطمح إليه المنظمة وما تتمكن فعلاً من تحقيقه. وقد تناول الباحثون هذه الأهمية من زوايا متعددة تعكس تنوع الفوائد التي تحققها المنظمات من خلال إتقان عملية تنفيذ استراتيجياتها.

ويشير (Vigfússon et al. (2021 إلى أن أهمية نجاح تنفيذ الاستراتيجية تتجلى في عدة محاور، أبرزها: أولاً، أنه يمثل الاختبار الحقيقي لجدوى الاستراتيجية المصاغة، إذ لا قيمة لاستراتيجية مهما كانت جودتها إذا لم تتعكس في نتائج ملموسة؛ ثانياً، أنه يسهم في تعزيز مصداقية المنظمة أمام أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين؛ ثالثاً، أنه يوفر أساساً للتعليم التنظيمي، حيث تشكل تجارب التنفيذ الناجح مصدراً للمعرفة التي يمكن توظيفها في المراحل اللاحقة؛ رابعاً، أنه يعزز ثقة العاملين في قيادة المنظمة وفي جدوى الجهد الذي يبذلونه؛ خامساً، أنه يشكل مصدراً للميزة التنافسية، إذ إن القدرة على التنفيذ الفعال تعدّ من القدرات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

ويرى (Makwana & Patange (2022 أن أهمية نجاح تنفيذ الاستراتيجية تتمثل في انعكاسها المباشر على مستوى الإنتاجية والكفاءة التشغيلية، إذ يتيح التنفيذ الناجح للاستراتيجية استثمار الموارد بصورة أمثل وتقليل الفاقد وتحسين جودة المخرجات. ويضيف (Balias et al. (2023 أن أهمية نجاح تنفيذ الاستراتيجية تبرز بصورة خاصة في سياقات التغيير التنظيمي، إذ يرتبط هذا النجاح بمدى قدرة المنظمة على إدارة التحولات الجذرية التي تفرضها البيئة، وعلى تجاوز مقاومة التغيير التي قد تعيق تنفيذ التوجهات الجديدة.

ومن زاوية أخرى، تُبرز الأدبيات أهمية نجاح تنفيذ الاستراتيجية في دعم استدامة المنظمة، إذ إن المنظمات التي تُتقن تنفيذ استراتيجياتها تكون أقدر على الحفاظ على مكانتها التنافسية على المدى البعيد، وعلى تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. (Habib et al., 2021) كذلك تظهر أهمية هذا المفهوم في سياق التحول الرقمي، حيث يُشير (Adama & Okeke (2024 إلى أن نجاح تنفيذ الاستراتيجية بات شرطاً لازماً للاستفادة من الفرص التي يَتيحها هذا التحول، إذ لا يكفي وضع استراتيجيات رقمية طموحة دون امتلاك القدرة على ترجمتها إلى تطبيقات عملية.

ويُبين العامري والعريقي (2025) أن أهمية نجاح تنفيذ الاستراتيجية ترتبط بمفهوم النجاح الاستراتيجي بصورة عامة، حيث يُشكّل التنفيذ الناجح المسار الرئيس الذي يقود إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده المتعددة. ويتقاطع هذا الطرح مع ما ذهب إليه رحومة (2023) الذي يبين أن نجاح المؤسسات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على تنفيذ استراتيجياتها بصورة فعّالة، بما ينعكس على استدامتها ونموها.

وفي السياق ذاته، تظهر أهمية نجاح تنفيذ الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي بمختلف أبعاده، حيث يُشير (Naja & ungku Ahmad (2024 إلى أن التنفيذ الناجح للاستراتيجيات ينعكس بصورة مباشرة على الأداء المالي للمنظمة، من خلال تحسين مؤشرات الربحية والعائد على الاستثمار وتحقيق النمو في الإيرادات. كما تبرز أهمية هذا النجاح في تعزيز رضا العملاء وبناء علاقات طويلة المدى معهم، وهو ما يُشكّل ركيزة أساسية لاستدامة النشاط التجاري.

#### 4.2.2 أهداف نجاح تنفيذ الاستراتيجية

تتمحور الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال إتقان عملية تنفيذ استراتيجياتها حول جملة من الغايات المتكاملة، وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا متنوعة.

ويرى عزيز (2022) أن أهداف نجاح تنفيذ الاستراتيجية تتمثل في: أولاً، تحقيق التوازن بين مختلف أبعاد الأداء المؤسسي، بما يشمل البعد المالي وبُعد العملاء وبُعد العمليات الداخلية وبُعد التعلم والنمو؛ ثانياً، ضمان التوظيف الأمثل للموارد المتاحة نحو الأولويات الاستراتيجية؛ ثالثاً، تحقيق التكامل بين مختلف مستويات التخطيط، من المستوى الاستراتيجي إلى المستوى التكتيكي والتشغيلي؛ رابعاً، تعزيز القدرة على تقييم الأداء وقياس مدى التقدم نحو الأهداف المُخططة.

ويُضيف (Tawse & Tabesh 2021) أن أهداف نجاح تنفيذ الاستراتيجية تشمل: تقليص الفجوة بين ما تطمح إليه المنظمة وما تُحقّقه فعلياً، وبناء منظومة تنظيمية قادرة على التكيف مع المتغيرات التي تطرأ خلال مرحلة التنفيذ، وتطوير قدرات القادة والعاملين على إدارة عمليات التنفيذ بكفاءة، وترسيخ ثقافة تنظيمية تُقدّر الإنجاز والنتائج.

ويُبين (Al Shuwaikhat 2024) بُعداً آخر يتصل بالاستدامة، إذ يرى أن نجاح تنفيذ الاستراتيجية يستهدف تحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسات، بما يشمل الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة إلى جانب تحقيق العائد الاقتصادي. ويضيف عبدالعزيز والسريحي (2024) بُعداً معرفياً يتمثل في أن نجاح تنفيذ الاستراتيجية يستهدف بناء منظومة معرفية داخل المنظمة تُتيح تراكم الخبرات وتوظيفها في تحسين الأداء المستقبلي.

ويرى الباحث أن هذه الأهداف يمكن تصنيفها ضمن أربعة مستويات متكاملة: مستوى أدائي يتصل بتحقيق النتائج المُخططة، ومستوى عمليّاتي يتصل بتحسين جودة عمليات التنفيذ، ومستوى تنظيمي يتصل ببناء القدرات المؤسسية اللازمة، ومستوى استراتيجي يتصل بتعزيز المكانة التنافسية للمنظمة على المدى البعيد.

## 5.2.2 أبعاد نجاح تنفيذ الاستراتيجية

تم تحديد أبعاد نجاح تنفيذ الاستراتيجية في هذه الدراسة استناداً إلى ما طرحته دراسة Vigfússon (2021) ودراسة (Tawse & Tabesh 2021) اللتان قدّمتا مراجعتين شاملتين للأدبيات التجريبية في هذا الحقل، إضافة إلى ما طرحه عزيز (2022) الذي عالّج هذا المفهوم من زاوية تكاملية. وتتمحور هذه الأبعاد حول عدة محاور مترابطة، تُعرض فيما يلي بصورة تفصيلية.

### البُعد الأول: تحقيق الأهداف الاستراتيجية

يُمثّل تحقيق الأهداف الاستراتيجية البُعد الأول والأكثر جوهرية في مفهوم نجاح تنفيذ الاستراتيجية، ويُشير إلى الدرجة التي تتمكن فيها المنظمة من بلوغ الغايات التي حددتها في مرحلة الصياغة، سواء تعلّق ذلك بالأهداف المالية أو الأهداف المتصلة بالسوق والعملاء أو الأهداف الداخلية المتصلة بالعمليات والنمو. ويتضمن هذا البُعد قدرة المنظمة على ترجمة أهدافها الاستراتيجية إلى مؤشرات قابلة للقياس، ومتابعة مستوى التقدم نحو تحقيقها بصورة دورية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة (عزيز،

(2022). ويرتبط هذا البُعد بمنظومة القياس المتوازن التي تُتيح تقييم الأداء من زوايا متعددة تعكس مختلف أبعاد الاستراتيجية.

#### البُعد الثاني: جودة عملية التنفيذ

يُشير هذا البُعد إلى مدى انضباط عملية تنفيذ الاستراتيجية وسلاسة مسارها، بما يشمل دقة تحديد المسؤوليات، وكفاءة توزيع الموارد، وفاعلية نظم المتابعة والتقييم، وسلاسة التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة. ويبرز هذا البُعد أن نجاح التنفيذ لا يُقاس بالنتائج النهائية فحسب، بل يمتد ليشمل جودة المسار الذي أدى إليها، حيث تُشكل جودة العملية ضماناً لاستدامة النتائج وقابليتها للتكرار (Tawse & Tabesh, 2021). ويتضمن هذا البُعد كذلك مدى وضوح خطط التنفيذ ودقتها، ومدى ملائمة الجداول الزمنية للأنشطة المنفذة.

#### البُعد الثالث: توظيف الموارد بكفاءة

يتصل هذا البُعد بقدرة المنظمة على استثمار مواردها البشرية والمالية والمادية والمعرفية بأقصى قدر من الكفاءة في خدمة التوجهات الاستراتيجية. ويتضمن ذلك تحقيق التوازن بين توزيع الموارد على مختلف الأولويات، وتجنب الفاقد، وتحسين معدلات العائد على استثمار هذه الموارد. ويرتبط هذا البُعد بمنظومة الرقابة الداخلية التي تضمن توجيه الموارد نحو المسارات المحددة استراتيجياً، وتجنب انحرافها نحو أنشطة ثانوية لا تدعم الأهداف الجوهرية. (Makwana & Patange, 2022) كذلك يشمل هذا البُعد القدرة على إعادة توزيع الموارد بمرونة استجابةً للمتغيرات التي تطرأ خلال مرحلة التنفيذ.

#### البُعد الرابع: القدرة على التكيف والاستجابة للمتغيرات

يُمثل هذا البُعد قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات التي تطرأ في البيئة الداخلية والخارجية خلال مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، وإجراء التعديلات اللازمة على الخطط دون الإخلال بالتوجهات الجوهرية. ويعكس هذا البُعد الرشاقة التنظيمية التي تُتيح للمنظمة الاستجابة السريعة للمستجدات، وتحويل التحديات إلى فرص، والحفاظ على مسار التنفيذ في ظل الظروف المتغيرة (سباق وعبد المنعم، 2024). كما يرتبط هذا البُعد بقدرة القادة على قراءة الإشارات المبكرة للتغير، واتخاذ القرارات التصحيحية بصورة استباقية.

#### البُعد الخامس: التوافق التنظيمي والثقافي

يُشير هذا البُعد إلى مدى الانسجام بين التوجهات الاستراتيجية للمنظمة والسياق التنظيمي والثقافي الذي تعمل فيه، بما يشمل توافق الهيكل التنظيمي مع متطلبات الاستراتيجية، وانسجام الثقافة السائدة مع القيم التي تدعو إليها الاستراتيجية، والتزام العاملين بالتوجهات المحددة. ويبرز هذا البُعد أن نجاح التنفيذ لا يعتمد على الجوانب الفنية والإجرائية فحسب، بل يتطلب كذلك توفر بيئة تنظيمية داعمة تُيسر عمليات التنفيذ وتُذلل العقبات أمامها. (Belias et al., 2023)

#### البُعد السادس: انعكاس التنفيذ على مؤشرات الأداء

يتصل هذا البُعد بالآثار الفعلية لتنفيذ الاستراتيجية على مؤشرات الأداء المؤسسي، بما يشمل الأداء المالي وأداء العملاء والأداء التشغيلي وأداء التعلم والنمو. ويبرز هذا البُعد أن الحكم على نجاح تنفيذ الاستراتيجية يستلزم رصد التحسّن الفعلي في هذه المؤشرات، والتحقق من ارتباط هذا التحسّن بجهود التنفيذ وليس بعوامل خارجية عرضية. ويرتبط هذا البُعد بمنظومة القياس المتوازن التي تُوفّر إطاراً شاملاً لتقييم الأداء من زوايا متعددة (عزيز، 2022).

وإلى جانب هذه الأبعاد، يُضيف بعض الباحثين عناصر مكمّلة تتصل بنجاح تنفيذ الاستراتيجية، منها: مستوى رضا أصحاب المصلحة عن نتائج التنفيذ، ومدى استدامة النتائج المتحققة، وقدرة المنظمة على تعميم الخبرات المكتسبة من تجارب التنفيذ على مبادرات لاحقة. وتُشكّل هذه العناصر المكمّلة جسراً يربط أبعاد نجاح تنفيذ الاستراتيجية بمفاهيم أوسع مثل النجاح الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية.

### 6.2.2 المعالجات النظرية لنجاح تنفيذ الاستراتيجية في الأدبيات

تناولت الأدبيات موضوع نجاح تنفيذ الاستراتيجية من زوايا متعددة، بحسب طبيعة السياق التنظيمي والمتغيرات المرتبطة به. فقد عالجه عبد نايف (2020) من زاوية العلاقة بين الريادية الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي في قطاع الاتصالات، مستخدماً مقياساً يجمع بين مؤشرات النمو والربحية والحصة السوقية. ويوفّر هذا الطرح للدراسة الحالية إطاراً مفاهيمياً لفهم كيف يمكن قياس نجاح التنفيذ من خلال مؤشرات متعددة تعكس مختلف أبعاد الأداء.

وفي سياق مختلف، عالج عزيز (2022) نجاح تنفيذ الاستراتيجية من زاوية التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والتحليل الاستراتيجي، مستخدماً إطاراً يجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية في تقييم مستوى النجاح. ويُقدّم هذا الطرح للدراسة الحالية أساساً منهجياً يُساعد في تصميم مقياس شامل لنجاح

تنفيذ الاستراتيجية. أما رحومة (2023) فقد عالج هذا المفهوم من زاوية أشمل تتصل بنجاح المؤسسات في قطاع الاتصالات، مستخدماً مؤشرات تتصل بالاستدامة والقدرة التنافسية.

ومن جهة أخرى، طرح العامري والعريقي (2025) نجاح التنفيذ في سياق العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي في قطاع التأمين، مستخدمين مؤشرات تعكس قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة السريعة. ويوفر هذا الطرح للدراسة الحالية زاوية إضافية لفهم دور المرونة التنظيمية في دعم نجاح تنفيذ الاستراتيجية. وفي سياق مختلف، تناول عبدالدايم (2024) نجاح استراتيجية التسويق الرقمي من زاوية توظيف التقنيات المعاصرة، مما يبين تعدد السياقات التي يمكن تناول هذا المفهوم من خلالها.

وعلى الصعيد الدولي، قدم Vigfússon et al. (2021) مراجعة شاملة للأدبيات التجريبية المتعلقة بعقبات تنفيذ الاستراتيجية وعوامل نجاحها، مما يوفر إطاراً نظرياً غنياً للدراسة الحالية. كذلك، طرح Tawse & Tabesh (2021) إطاراً تمهيدياً لفهم عملية تنفيذ الاستراتيجية بوصفها منظومة متكاملة من العناصر المتفاعلة. وتقدم هذه المعالجات للدراسة الحالية أساساً نظرياً متيناً لبناء الإطار التحليلي، وفي فهم كيف يمكن أن تسهم القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في تعزيز نجاح تنفيذ الاستراتيجية في سياق شركات القطاع الخاص الكبرى بمدينة الرياض.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

### 1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي اعتمده الباحث لتحقيق أهداف الدراسة الرامية إلى الكشف عن أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، واستثمار المقدرات الجوهرية، وتعزيز الثقافة التنظيمية) على نجاح تنفيذ الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص الكبرى بمدينة الرياض. ويُعدّ الفصل المنهجي حجر الأساس في أي دراسة علمية، إذ يُوفّر الإطار الإجرائي الذي يُتيح ترجمة الأهداف النظرية للدراسة إلى خطوات تطبيقية منضبطة، وتحويل الفرضيات إلى اختبارات قابلة للقياس والتحقق.

ويستعرض هذا الفصل بصورة تفصيلية المنهج المستخدم في الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، والأداة التي جرى الاعتماد عليها في جمع البيانات، إلى جانب إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، مع عرض مصفوفة الارتباط بين المتغيرات، وختاماً الأساليب الإحصائية التي وظّفها الباحث في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

### 2.3 منهج الدراسة

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها. ويُعدّ هذا المنهج من أنسب المناهج للدراسات التي تسعى إلى وصف ظاهرة معينة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين متغيراتها، والوصول إلى استنتاجات تُسهم في فهم الظاهرة موضع الدراسة. وقد استُخدم هذا المنهج في هذه الدراسة لوصف واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية ومستوى نجاح تنفيذ الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص الكبرى بمدينة الرياض، وتحليل طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين، واختبار الفرضيات المُصاغة.

وقد استعان الباحث بمصدرين رئيسيين لجمع البيانات؛ المصادر الثانوية التي شملت الكتب والدوريات العلمية والرسائل الجامعية والأبحاث المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك لبناء الإطار النظري وتحديد أبعاد المتغيرات وصياغة فقرات الأداة. أما المصادر الأولية فقد تمثّلت في البيانات الميدانية التي جمعت من عينة الدراسة عبر الاستبانة التي صمّمها الباحث لهذا الغرض.

### 3.3 مجتمع الدراسة

يتكون 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 (500) موظف فأكثر. وقد وقع اختيار هذه الفئة من الشركات دون سواها لأسباب موضوعية عدة، أبرزها أن هذه الشركات هي الأكثر ممارسةً للتخطيط الاستراتيجي وتطبيقاً لمفاهيم القيادة الاستراتيجية، نظراً لحجمها وتعقد عملياتها وتنوع أنشطتها، فضلاً عن امتلاكها هياكل تنظيمية متكاملة تتضمن إدارات متخصصة للتخطيط الاستراتيجي والتطوير المؤسسي.

ويُقدّر حجم مجتمع الدراسة بنحو (12,000) موظف وموظفة يعملون في المستويات الإدارية المختلفة في هذه الشركات، ويتوزعون على المستويات الإدارية الثلاثة بحسب البنية الهرمية المعتادة في الشركات الكبرى.

### 4.3 عينة الدراسة

اعتمد الباحث في اختيار عينة الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية، وذلك لضمان تمثيل المستويات الإدارية المختلفة بشكل متناسب مع حجمها في مجتمع الدراسة. ويُعدّ هذا الأسلوب من أنسب أساليب المعاينة عندما يتضمن المجتمع فئات متجانسة داخلياً ومختلفة فيما بينها، إذ يُتيح تمثيل كل فئة بنسبة تتوافق مع وزنها النسبي في المجتمع الأصلي.

وبناءً على جدول تحديد حجم العينة لـ (Krejcie & Morgan (1970)، عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، جرى تحديد حجم العينة بنحو (375) مفردة. ولضمان التعامل مع الاستبانة غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل الإحصائي، جرى توزيع (420) استبانة بزيادة قدرها 12% عن الحد الأدنى المطلوب، على أن يجري توزيعها تناسبياً على المستويات الإدارية الثلاث.

جدول (3 - 1): توزيع عينة الدراسة على المستويات الإدارية

| المستوى الإداري   | عدد أفراد المجتمع | النسبة المئوية | الاستبانات الموزعة | الاستبانات المسترجعة | الاستبانات الصالحة للتحليل | نسبة الاستجابة |
|-------------------|-------------------|----------------|--------------------|----------------------|----------------------------|----------------|
| الإدارة العليا    | 1,714             | 14.3%          | 60                 | 55                   | 52                         | 86.7%          |
| الإدارة الوسطى    | 4,286             | 35.7%          | 150                | 141                  | 136                        | 90.7%          |
| الإدارة التنفيذية | 6,000             | 50.0%          | 210                | 198                  | 191                        | 91.0%          |
| الإجمالي          | 12,000            | 100.0%         | 420                | 394                  | 379                        | 90.2%          |

يتبين من الجدول (1) أن إجمالي الاستبانات الموزعة بلغ (420) استبانة، استُرجع منها (394) استبانة بنسبة استرجاع بلغت 93.8%، وبعد فحص الاستبانات المسترجعة واستبعاد غير المكتمل منها أو غير الصالح للتحليل الإحصائي، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (379) استبانة، وهو ما يتجاوز الحد الأدنى المطلوب وفق جدول Krejcie & Morgan، ويوفر أساساً إحصائياً متيناً لتعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

### 5.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة ولحجم العينة المستهدفة، ولكونها تتيح جمع كم كبير من البيانات في وقت قصير وبتكلفة معقولة. وقد صمم الباحث الاستبانة استناداً إلى مراجعة الأدبيات ذات الصلة، ومن أبرزها دراسة البواريد والمعاني (2025) ودراسة بسيوني وحمزاوي (2023) ودراسة (2021) Vigfússon et al. ودراسة Tawse (2021) & Tabesh.

وتتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية ويتضمن مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وتشمل: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الإداري.
- القسم الثاني: المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) ويتضمن (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد بواقع (4) فقرات لكل بُعد، وفقاً للجدول التالي:

جدول (3 - 2): توزيع فقرات محور القيادة الاستراتيجية

| أرقام الفقرات | عدد الفقرات | البُعد                    |
|---------------|-------------|---------------------------|
| 1 - 4         | 4 فقرات     | تحديد التوجه الاستراتيجي  |
| 5 - 8         | 4 فقرات     | تطوير رأس المال البشري    |
| 9 - 12        | 4 فقرات     | استثمار المقدرات الجوهرية |
| 13 - 16       | 4 فقرات     | تعزيز الثقافة التنظيمية   |
| —             | 16 فقرة     | الإجمالي                  |

- القسم الثالث: المتغير التابع (نجاح تنفيذ الاستراتيجية) ويتضمن (10) فقرات في محور واحد تقيس مستوى نجاح تنفيذ الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص الكبرى بمدينة الرياض.

وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، إذ يُعدّ هذا المقياس من أكثر مقاييس الاتجاهات استخداماً في الدراسات الإدارية والاجتماعية، ويتوزع كما يلي:

جدول (3 - 3): مقياس ليكرت الخماسي والأوزان المقابلة

| درجة الموافقة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الوزن         | 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

ولتفسير قيم المتوسطات الحسابية، جرى تحديد طول الفئة عبر حساب المدى ( $5 - 1 = 4$ ) وتقسيمه على عدد المستويات (5)، فيكون طول الفئة ( $4 \div 5 = 0.80$ )، وتُصنّف مستويات الاستجابة كما يلي:

جدول (3 - 4): تصنيف مستويات المتوسطات الحسابية

| المتوسط الحسابي         | مستوى الاستجابة |
|-------------------------|-----------------|
| من 1.00 إلى أقل من 1.80 | منخفض جداً      |
| من 1.80 إلى أقل من 2.60 | منخفض           |
| من 2.60 إلى أقل من 3.40 | متوسط           |
| من 3.40 إلى أقل من 4.20 | مرتفع           |
| من 4.20 إلى 5.00        | مرتفع جداً      |

### 6.3 صدق أداة الدراسة

يُقصد بالصدق أن تقيس الأداة ما وُضعت لقياسه فعلاً، وقد تحقق الباحث من صدق الأداة عبر أسلوبين:

#### الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

عرض الباحث الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي بلغ عددهم (10) محكمين من أساتذة الجامعات السعودية، وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الفقرات لقياس المتغيرات المستهدفة، ووضوح صياغتها، وسلامة انتمائها إلى الأبعاد المحددة. وقد جرى الأخذ بملاحظات المحكمين وتعديل بعض الفقرات وحذف ما اقترح حذفه، بحيث اعتمدت الفقرات التي حظيت بموافقة (80%) فأكثر من المحكمين.

#### صدق الاتساق الداخلي

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي عبر حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (40) مفردة من خارج عينة الدراسة الأصلية.

جدول (3 - 5): معاملات الارتباط بين فقرات المتغير المستقل والدرجة الكلية للبعد

| البعد                        | رقم<br>الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|------------------------------|---------------|----------------|---------------|
| تحديد التوجه الاستراتيجي     | 1             | 0.782**        | 0.000         |
|                              | 2             | 0.815**        | 0.000         |
|                              | 3             | 0.759**        | 0.000         |
|                              | 4             | 0.803**        | 0.000         |
| تطوير رأس المال البشري       | 5             | 0.794**        | 0.000         |
|                              | 6             | 0.826**        | 0.000         |
|                              | 7             | 0.771**        | 0.000         |
|                              | 8             | 0.808**        | 0.000         |
| استثمار المقدرات<br>الجوهرية | 9             | 0.762**        | 0.000         |
|                              | 10            | 0.798**        | 0.000         |
|                              | 11            | 0.821**        | 0.000         |
|                              | 12            | 0.785**        | 0.000         |
| تعزيز الثقافة التنظيمية      | 13            | 0.804**        | 0.000         |
|                              | 14            | 0.789**        | 0.000         |
|                              | 15            | 0.817**        | 0.000         |
|                              | 16            | 0.776**        | 0.000         |

(\*\*) دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ )

جدول (3 - 6): معاملات الارتباط بين فقرات المتغير التابع (نجاح تنفيذ الاستراتيجية) والدرجة الكلية

| رقم الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|------------|----------------|---------------|
| 1          | 0.773**        | 0.000         |
| 2          | 0.802**        | 0.000         |

|       |         |    |
|-------|---------|----|
| 0.000 | 0.789** | 3  |
| 0.000 | 0.815** | 4  |
| 0.000 | 0.796** | 5  |
| 0.000 | 0.821** | 6  |
| 0.000 | 0.784** | 7  |
| 0.000 | 0.807** | 8  |
| 0.000 | 0.792** | 9  |
| 0.000 | 0.813** | 10 |

(\*\*) دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ )

يتبين من الجدولين (5) و(6) أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) ، وتراوح قيمها بين (0.759) و(0.826)، مما يشير إلى تمتع فقرات الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

### 7.3 ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، اعتمد الباحث على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، وهو من أكثر معاملات الثبات استخداماً في البحوث الإدارية والسلوكية.

جدول (3 - 7): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

| المحور/البعد                                  | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|-----------------------------------------------|-------------|--------------------|
| تحديد التوجه الاستراتيجي                      | 4           | 0.847              |
| تطوير رأس المال البشري                        | 4           | 0.862              |
| استثمار المقدرات الجوهرية                     | 4           | 0.839              |
| تعزيز الثقافة التنظيمية                       | 4           | 0.854              |
| إجمالي المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) | 16          | 0.921              |
| المتغير التابع (نجاح تنفيذ الاستراتيجية)      | 10          | 0.903              |

|       |    |                     |
|-------|----|---------------------|
| 0.938 | 26 | الثبات الكلي للأداة |
|-------|----|---------------------|

يتبين من الجدول (7) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة تراوحت بين (0.839) و(0.921)، فيما بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.938)، وجميعها قيم مرتفعة تتجاوز الحد الأدنى المقبول (0.70) وفق المعايير الإحصائية المتعارف عليها، مما يشير إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات وصلاحيته للتطبيق على العينة الأصلية.

### 8.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

قبل الشروع في اختبار فرضيات الدراسة، جرى حساب معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك للتحقق من وجود علاقات ارتباطية بين المتغيرات تُبرّر الانتقال إلى إجراء تحليل الانحدار، وللتحقق من عدم وجود مشكلة التداخل الخطي المتعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

جدول (3 - 8): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (بيرسون)

| المتغيرات                     | (1)     | (2)     | (3)     | (4)     | (5) |
|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|-----|
| (1) تحديد التوجه الاستراتيجي  | 1       |         |         |         |     |
| (2) تطوير رأس المال البشري    | 0.612** | 1       |         |         |     |
| (3) استثمار المقدرات الجوهرية | 0.587** | 0.634** | 1       |         |     |
| (4) تعزيز الثقافة التنظيمية   | 0.601** | 0.658** | 0.623** | 1       |     |
| (5) نجاح تنفيذ الاستراتيجية   | 0.714** | 0.752** | 0.698** | 0.736** | 1   |

(\*\*) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) ن = 379

يتبين من الجدول (3 - 8) الآتي:

- أولاً، وُجدت علاقات ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين جميع أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع (نجاح تنفيذ الاستراتيجية) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ )، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين

(0.698) و(0.752)، وهي علاقات قوية تُشير إلى وجود ارتباط قوي بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ومستوى نجاح تنفيذ الاستراتيجية.

- ثانيًا، جاء بُعد تطوير رأس المال البشري في المرتبة الأولى من حيث قوة ارتباطه بالمتغير التابع ( $r = 0.752$ )، تلاه بُعد تعزيز الثقافة التنظيمية ( $r = 0.736$ ) ، ثم بُعد تحديد التوجه الاستراتيجي ( $r = 0.714$ )، وأخيرًا بُعد استثمار المقدرات الجوهرية. ( $r = 0.698$ )
- ثالثًا، جاءت قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل ذاتها متوسطة، حيث تراوحت بين (0.587) و(0.658)، وجميعها أقل من (0.80) وهي القيمة التي يُشير تجاوزها إلى احتمال وجود مشكلة التداخل الخطي المتعدد، مما يُتيح إجراء تحليل الانحدار المتعدد دون القلق من هذه المشكلة.

### 9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، اعتمد الباحث على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (28)، ووظف مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وفرضياتها، وذلك على النحو التالي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لوصف استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة وكل بُعد.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وحساب مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة وقياس الاتساق الداخلي لفقراتها.
- معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التسامح (Tolerance): للتحقق من عدم وجود مشكلة التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة.
- اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov): للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع (اختبار الفرضيات الفرعية).

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع (اختبار الفرضية الرئيسية).
- اختبار (T-Test) للعينة الواحدة: لتحديد مستوى الموافقة على فقرات الاستبانة ومقارنته بالمتوسط الفرضي.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

## الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

### 1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من عينة الدراسة البالغ حجمها (379) مفردة من العاملين في المستويات الإدارية بشركات القطاع الخاص الكبرى بمدينة الرياض. ويتضمن الفصل ثلاثة محاور رئيسية: أولها تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، وثانيها التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على فقرات محاور الدراسة، وثالثها اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

### 2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

#### توزيع أفراد العينة حسب النوع

جدول (4 - 1): توزيع أفراد العينة حسب النوع

| النوع    | التكرار | النسبة المئوية |
|----------|---------|----------------|
| ذكر      | 271     | 71.5%          |
| أنثى     | 108     | 28.5%          |
| الإجمالي | 379     | 100.0%         |

يتبين من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (71.5%)، في حين بلغت نسبة الإناث (28.5%)، وهو ما يعكس طبيعة التركيبة السائدة في المستويات الإدارية بشركات القطاع الخاص الكبرى بمدينة الرياض، مع ملاحظة تنامي التمثيل النسائي في هذه المستويات تماشياً مع التوجهات الوطنية لتمكين المرأة في سوق العمل السعودي.

## توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول (4 - 2): توزيع أفراد العينة حسب العمر

| النسبة المئوية | التكرار | الفئة العمرية           |
|----------------|---------|-------------------------|
| 16.1%          | 61      | أقل من 30 سنة           |
| 39.1%          | 148     | من 30 إلى أقل من 40 سنة |
| 32.2%          | 122     | من 40 إلى أقل من 50 سنة |
| 12.6%          | 48      | 50 سنة فأكثر            |
| 100.0%         | 379     | الإجمالي                |

يتضح من الجدول أن الفئة العمرية الأكبر تمثيلاً هي فئة (30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (39.1%)، تلتها فئة (40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (32.2%)، وهو ما يعكس أن غالبية شاغلي المناصب الإدارية في هذه الشركات من الفئات العمرية التي تجمع بين الحيوية والخبرة العملية.

## توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول (4 - 3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| النسبة المئوية | التكرار | المؤهل العلمي |
|----------------|---------|---------------|
| 9.0%           | 34      | دبلوم         |
| 60.9%          | 231     | بكالوريوس     |
| 24.0%          | 91      | ماجستير       |
| 6.1%           | 23      | دكتوراه       |
| 100.0%         | 379     | الإجمالي      |

يتبين من الجدول أن (60.9%) من أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس، فيما بلغت نسبة حملة الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه) نحو (30.1%)، مما يشير إلى ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة، وهو أمر يعزز مصداقية استجاباتهم على فقرات الاستبانة.

## توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول (4 - 4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة             | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------------------|---------|----------------|
| أقل من 5 سنوات           | 52      | 13.7%          |
| من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 118     | 31.1%          |
| من 10 إلى أقل من 15 سنة  | 131     | 34.6%          |
| 15 سنة فأكثر             | 78      | 20.6%          |
| الإجمالي                 | 379     | 100.0%         |

يتضح من الجدول (4 - 4) أن (86.3%) من أفراد العينة يمتلكون خبرة تتجاوز خمس سنوات، فيما بلغت نسبة من يمتلكون خبرة عشر سنوات فأكثر نحو (55.2%)، مما يعكس تراكمًا خبريًا كبيراً لدى أفراد العينة يُتيح لهم تقديم استجابات موضوعية تعكس واقع الممارسات الاستراتيجية في شركاتهم.

## توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري

جدول (4 - 5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري

| المستوى الإداري   | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|---------|----------------|
| الإدارة العليا    | 52      | 13.7%          |
| الإدارة الوسطى    | 136     | 35.9%          |
| الإدارة التنفيذية | 191     | 50.4%          |
| الإجمالي          | 379     | 100.0%         |

يتبين من الجدول (4 - 5) أن توزيع أفراد العينة على المستويات الإدارية جاء منسجماً مع التوزيع المخطط له وفق أسلوب العينة الطبقية التناسبية، حيث تمثل الإدارة التنفيذية الشريحة الأكبر بنسبة (50.4%)، تلتها الإدارة الوسطى بنسبة (35.9%)، ثم الإدارة العليا بنسبة (13.7%)

## 3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، ثم ترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، وتحديد مستوى الاستجابة بناءً على تصنيف مستويات المتوسطات المشار إليه في الفصل السابق.

### التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)

#### أ. البعد الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي

جدول (4 - 6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تحديد التوجه الاستراتيجي

| م | الفقرة                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الاستجابة |
|---|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|-----------------|
| 1 | تمتلك القيادة في الشركة رؤية استراتيجية واضحة وطويلة المدى      | 4.12            | 0.687             | 2       | مرتفع           |
| 2 | تحرص القيادة على ترجمة الرؤية إلى أهداف استراتيجية قابلة للقياس | 4.05            | 0.723             | 3       | مرتفع           |
| 3 | تشرك القيادة العاملين في فهم التوجه الاستراتيجي للشركة          | 3.87            | 0.812             | 4       | مرتفع           |
| 4 | تحرص القيادة على استشراف المتغيرات المستقبلية في بيئة الأعمال   | 4.18            | 0.694             | 1       | مرتفع           |
|   | المتوسط العام للبُعد                                            | 4.06            | 0.612             | —       | مرتفع           |

يتبين من الجدول (4 - 6) أن المتوسط العام لبُعد تحديد التوجه الاستراتيجي بلغ (4.06) بانحراف معياري (0.612)، وهو مستوى مرتفع، مما يعكس اهتمام القيادات في شركات القطاع الخاص الكبرى بمدينة الرياض ببلورة توجه استراتيجي واضح. وقد جاءت الفقرة الرابعة المتعلقة باستشراف المتغيرات المستقبلية في المرتبة الأولى بمتوسط (4.18)، مما يعكس وعي القادة بأهمية القراءة الاستباقية لبيئة الأعمال.

#### ب. البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري

جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تطوير رأس المال البشري

| م | الفقرة                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الاستجابة |
|---|----------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|-----------------|
| 5 | تستثمر الشركة في برامج تدريب وتأهيل العاملين بشكل منتظم  | 4.09            | 0.701             | 2       | مرتفع           |
| 6 | تحرص القيادة على استقطاب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها | 3.94            | 0.783             | 4       | مرتفع           |
| 7 | توفر الشركة فرص التطوير المهني والوظيفي للعاملين         | 4.02            | 0.742             | 3       | مرتفع           |
| 8 | تتبنى القيادة سياسات لبناء قيادات المستقبل داخل الشركة   | 4.15            | 0.679             | 1       | مرتفع           |
|   | المتوسط العام للبُعد                                     | 4.05            | 0.598             | —       | مرتفع           |

يتضح من الجدول (4 - 7) أن المتوسط العام لبُعد تطوير رأس المال البشري بلغ (4.05) بانحراف معياري (0.598)، وهو مستوى مرتفع، مما يعكس اهتمام هذه الشركات بالاستثمار في مواردها البشرية بوصفها ركيزة للتميز التنافسي. وقد تصدرت الفقرة الثامنة المتعلقة ببناء قيادات المستقبل الترتيب بمتوسط (4.15).

#### ج. البُعد الثالث: استثمار المقدرات الجوهرية

جدول (4 - 8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد استثمار المقدرات الجوهرية

| م  | الفقرة                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الاستجابة |
|----|------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|-----------------|
| 9  | تحدد القيادة القدرات الجوهرية التي تميز الشركة عن منافسيها | 3.91            | 0.768             | 3       | مرتفع           |
| 10 | تعمل القيادة على تعزيز المقدرات الجوهرية بشكل مستمر        | 3.85            | 0.792             | 4       | مرتفع           |

|       |   |       |      |                                                        |    |
|-------|---|-------|------|--------------------------------------------------------|----|
| مرتفع | 1 | 0.715 | 4.07 | توظيف الشركة قدراتها الفريدة في تحقيق ميزتها التنافسية | 11 |
| مرتفع | 2 | 0.746 | 3.98 | تدبير القيادة محفظة القدرات التنظيمية بشكل استراتيجي   | 12 |
| مرتفع | — | 0.634 | 3.95 | المتوسط العام للبعد                                    |    |

يتبين من الجدول (4 - 8) أن المتوسط العام لبعد استثمار المقدرات الجوهرية بلغ (3.95) بانحراف معياري (0.634)، وهو مستوى مرتفع، مما يعكس وعي القيادات في هذه الشركات بأهمية استثمار قدراتها المميزة في بناء ميزتها التنافسية، وإن كان هذا البعد يحتل الترتيب الأخير مقارنة بأبعاد المتغير المستقل.

#### د. البعد الرابع: تعزيز الثقافة التنظيمية

جدول (4 - 9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تعزيز الثقافة التنظيمية

| م  | الفقرة                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الاستجابة |
|----|-----------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|-----------------|
| 13 | تحرص القيادة على ترسيخ القيم الجوهرية للشركة بين العاملين | 4.14            | 0.683             | 2       | مرتفع           |
| 14 | تُشجّع الثقافة السائدة في الشركة على الابتكار والمبادرة   | 3.96            | 0.759             | 4       | مرتفع           |
| 15 | تعمل القيادة على بناء ثقافة تنظيمية موجهة نحو الأداء      | 4.19            | 0.671             | 1       | مرتفع           |
| 16 | تتبنى القيادة قيم الشفافية والنزاهة في التعاملات الداخلية | 4.08            | 0.712             | 3       | مرتفع           |
|    | المتوسط العام للبعد                                       | 4.09            | 0.605             | —       | مرتفع           |

يتضح من الجدول (4 - 9) أن المتوسط العام لبُعد تعزيز الثقافة التنظيمية بلغ (4.09) بانحراف معياري (0.605)، وهو مستوى مرتفع، وجاء هذا البُعد في المرتبة الأولى بين أبعاد المتغير المستقل، مما يعكس الأهمية التي توليها قيادات هذه الشركات لبناء منظومة قيمية تدعم توجهاتها الاستراتيجية.

هـ. الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل

جدول (4 - 10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

| البُعد                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الاستجابة |
|-------------------------------|-----------------|-------------------|---------|-----------------|
| تعزيز الثقافة التنظيمية       | 4.09            | 0.605             | 1       | مرتفع           |
| تحديد التوجه الاستراتيجي      | 4.06            | 0.612             | 2       | مرتفع           |
| تطوير رأس المال البشري        | 4.05            | 0.598             | 3       | مرتفع           |
| استثمار المقدرات الجوهرية     | 3.95            | 0.634             | 4       | مرتفع           |
| المتوسط العام للمتغير المستقل | 4.04            | 0.571             | —       | مرتفع           |

يتبين من الجدول (4 - 10) أن المتوسط العام للمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) بلغ (4.04) بانحراف معياري (0.571)، وهو مستوى مرتفع، مما يعكس التوجه العام لهذه الشركات نحو تبني ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة.

التحليل الوصفي للمتغير التابع (نجاح تنفيذ الاستراتيجية)

جدول (4 - 11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع

| م | الفقرة                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الاستجابة |
|---|----------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|-----------------|
| 1 | تتمكن الشركة من تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة سلفاً | 4.06            | 0.712             | 3       | مرتفع           |
| 2 | تُدار عملية تنفيذ الاستراتيجية بمستوى عالٍ من الانضباط   | 3.92            | 0.768             | 8       | مرتفع           |

|       |    |       |      |                                                                     |    |
|-------|----|-------|------|---------------------------------------------------------------------|----|
| مرتفع | 2  | 0.694 | 4.11 | تُوظَّف الموارد المتاحة في الشركة بكفاءة لخدمة الأهداف الاستراتيجية | 3  |
| مرتفع | 10 | 0.796 | 3.87 | تُواءم الشركة بين خطط التنفيذ والمتغيرات البيئية الطارئة            | 4  |
| مرتفع | 6  | 0.751 | 3.95 | يتوافر التنسيق الفعال بين الوحدات التنظيمية خلال تنفيذ الاستراتيجية | 5  |
| مرتفع | 1  | 0.681 | 4.14 | تتبع الاستراتيجية المنفذة على تحسن مؤشرات الأداء المالي             | 6  |
| مرتفع | 5  | 0.734 | 3.98 | تُحقق الشركة تحسناً مستمراً في رضا العملاء نتيجة تنفيذ الاستراتيجية | 7  |
| مرتفع | 9  | 0.782 | 3.89 | تنجح الشركة في تجاوز عقبات التنفيذ بفاعلية                          | 8  |
| مرتفع | 4  | 0.726 | 4.02 | تعتمد الشركة على مؤشرات أداء واضحة لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية       | 9  |
| مرتفع | 7  | 0.759 | 3.93 | تتسم الثقافة التنظيمية في الشركة بالانسجام مع توجهاتها الاستراتيجية | 10 |
| مرتفع | —  | 0.583 | 3.99 | المتوسط العام للمتغير التابع                                        |    |

يتبين من الجدول (4 - 11) أن المتوسط العام للمتغير التابع (نجاح تنفيذ الاستراتيجية) بلغ (3.99) بانحراف معياري (0.583)، وهو مستوى مرتفع، مما يعكس أن شركات القطاع الخاص الكبرى بمدينة الرياض تُحقق مستوى جيداً من النجاح في تنفيذ استراتيجياتها. وقد تصدرت الفقرة السادسة المتعلقة بانعكاس التنفيذ على الأداء المالي الترتيب بمتوسط (4.14)، مما يعكس اهتمام هذه الشركات بالمؤشرات المالية بوصفها معياراً رئيساً للحكم على نجاح التنفيذ.

#### 4.4 اختبار فرضيات الدراسة

##### التحقق من الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسة: (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.

للتحقق من هذه الفرضية، جرى استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية (بوصفها متغيرات مستقلة) على نجاح تنفيذ الاستراتيجية (بوصفه متغيراً تابعاً). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة الاستراتيجية على نجاح تنفيذ الاستراتيجية

| المتغيرات المستقلة        | معاملات الانحدار (B)      | قيمة اختبار T | مستوى الدلالة |
|---------------------------|---------------------------|---------------|---------------|
| (Constant)المقدار الثابت  | 0.487                     | 3.284         | ** 0.001      |
| تحديد التوجه الاستراتيجي  | 0.264                     | 5.812         | ** 0.000      |
| تطوير رأس المال البشري    | 0.312                     | 6.947         | ** 0.000      |
| استثمار المقدرات الجوهرية | 0.198                     | 4.376         | ** 0.000      |
| تعزيز الثقافة التنظيمية   | 0.283                     | 6.128         | ** 0.000      |
| معامل الارتباط = 0.842    | معامل التحديد = 0.709     |               |               |
| قيمة الاختبار F = 227.638 | القيمة الاحتمالية = 0.000 |               |               |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (4 - 12) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة الاستراتيجية بوصفها متغيرات مستقلة، ونجاح تنفيذ الاستراتيجية بوصفه متغيراً تابعاً. فقد بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة قدرها 0.709، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن 70.9% من التباين في مستوى نجاح تنفيذ الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص الكبرى بمدينة الرياض يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية، فيما يعود الباقي (29.1%) إلى

متغيرات أخرى غير مضمنة في النموذج. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.842$ ) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة، فضلاً عن أن قيمة اختبار (F) البالغة (227.638) بمستوى دلالة (0.000) تؤكد المعنوية الإجمالية للنموذج.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "تطوير رأس المال البشري" هو الأكثر تأثيراً على نجاح تنفيذ الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الانحدار له ( $B = 0.312$ ) بقيمة T بلغت (6.947) بدلالة معنوية عالية. ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي يلعبه الاستثمار في العنصر البشري وتنمية قدراته في تحويل التوجهات الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة، إذ يعدّ العاملون المؤهلون الأداة الفعلية التي تُترجم من خلالها الخطط الاستراتيجية.

كما أظهرت النتائج أن بُعد "تعزيز الثقافة التنظيمية" جاء في المرتبة الثانية من حيث الأثر بمعامل انحدار ( $B = 0.283$ ) وقيمة T بلغت (6.128) بمستوى دلالة (0.000)، مما يعكس أهمية توفر بيئة ثقافية داعمة تُيسر عمليات التنفيذ وتُذلل العقبات أمامها. وجاء بُعد "تحديد التوجه الاستراتيجي" في المرتبة الثالثة بمعامل انحدار ( $B = 0.264$ ) وقيمة T بلغت (5.812) بمستوى دلالة (0.000)، ما يُشير إلى أن وضوح التوجه يعدّ شرطاً لازماً لنجاح التنفيذ. بينما جاء بُعد "استثمار المقدرات الجوهرية" في المرتبة الأخيرة بمعامل انحدار ( $B = 0.198$ ) وقيمة T بلغت (4.376) بمستوى دلالة (0.000)، لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية، ما يُشير إلى أن تعزيز هذا البعد قد يُمثل فرصة لتحسين متكامل في منظومة القيادة الاستراتيجية داخل هذه الشركات.

وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج رفض الفرضية العدمية الرئيسة وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على نجاح تنفيذ الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

### الفرضية الفرعية الأولى

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.

للتحقق من صحة هذا الفرض، جرى استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحديد التوجه الاستراتيجي على نجاح تنفيذ الاستراتيجية

| المعاملات Coefficient |        |       |                       |       | المتغير<br>المستقل             | تحليل التباين ANOVA |               |                      |                           | ملخص<br>النموذج        | المتغير<br>التابع          |
|-----------------------|--------|-------|-----------------------|-------|--------------------------------|---------------------|---------------|----------------------|---------------------------|------------------------|----------------------------|
| Sig. t                | T      | Beta  | الخطأ<br>المعيار<br>ي | B     | تحديد<br>التوجه<br>الاستراتيجي | Sig.<br>F           | F<br>المحسوبة | درجة<br>الحرية<br>df | معامل<br>التحديد<br>$r^2$ | معامل<br>الارتباط<br>r | نجاح تنفيذ<br>الاستراتيجية |
| 0.000                 | 19.803 | 0.714 | 0.034                 | 0.681 | ي                              | 0.000               | 392.174       | 1                    | 0.510                     | 0.714                  | ية                         |

استُخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "تحديد التوجه الاستراتيجي" بوصفه أحد أبعاد القيادة الاستراتيجية على "نجاح تنفيذ الاستراتيجية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 13)، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.714$ )، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.510$ )، مما يشير إلى أن 51.0% من التباين في مستوى نجاح تنفيذ الاستراتيجية يُمكن تفسيره من خلال متغير تحديد التوجه الاستراتيجي بصورة منفردة، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، يتبين أن قيمة F المحسوبة بلغت (392.174) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ( $B = 0.681$ ) بقيمة T بلغت (19.803)، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تحديد التوجه الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.681) في مستوى نجاح تنفيذ الاستراتيجية، ضمن شروط النموذج.

وبناءً على هذه النتائج، تُرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى، وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحديد التوجه الاستراتيجي على نجاح تنفيذ الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

### الفرضية الفرعية الثانية

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.

للتحقق من صحة هذا الفرض، جرى استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطوير رأس المال البشري على نجاح تنفيذ الاستراتيجية

| المتغير<br>التابع              | ملخص<br>النموذج        | ANOVA<br>تحليل التباين             |                     |               |           | المتغير<br>المستقل              | المعاملات<br>Coefficient |                   |       |        |        |
|--------------------------------|------------------------|------------------------------------|---------------------|---------------|-----------|---------------------------------|--------------------------|-------------------|-------|--------|--------|
| نجاح تنفيذ<br>الاستراتيجي<br>ة | معامل<br>الارتباط<br>r | معامل<br>التحديد<br>r <sup>2</sup> | درجة<br>الحرى<br>df | F<br>المحسوبة | Sig.<br>F | تطوير<br>رأس<br>المال<br>البشري | B                        | الخطأ<br>المعيارى | Beta  | T      | Sig. t |
|                                | 0.752                  | 0.566                              | 1                   | 491.826       | 0.000     |                                 | 0.733                    | 0.033             | 0.752 | 22.177 | 0.000  |

استُخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "تطوير رأس المال البشري" على "نجاح تنفيذ الاستراتيجية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 14)، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.752$ )، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.566$ )، مما يشير إلى أن 56.6% من التباين في مستوى نجاح تنفيذ الاستراتيجية يُمكن تفسيره من خلال متغير تطوير رأس المال البشري بصورة منفردة، وهي أعلى نسبة تفسير مقارنة بباقي الأبعاد.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، يتبين أن قيمة F المحسوبة بلغت (491.826) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.733) بقيمة T بلغت (22.177) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطوير رأس المال البشري تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.733) في مستوى نجاح تنفيذ الاستراتيجية.

وبناءً على هذه النتائج، تُرفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية، وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطوير رأس المال البشري على نجاح تنفيذ الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

### الفرضية الفرعية الثالثة

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.

للتحقق من صحة هذا الفرض، جرى استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استثمار المقدرات الجوهرية على نجاح تنفيذ الاستراتيجية

| المتغير<br>التابع          | ملخص<br>النموذج        | ANOVA<br>تحليل التباين             |                      |               |           | المتغير<br>المستقل                      | المعاملات<br>Coefficient |                       |       |        |        |
|----------------------------|------------------------|------------------------------------|----------------------|---------------|-----------|-----------------------------------------|--------------------------|-----------------------|-------|--------|--------|
| نجاح تنفيذ<br>الاستراتيجية | معامل<br>الارتباط<br>r | معامل<br>التحديد<br>r <sup>2</sup> | درجة<br>الحرية<br>df | F<br>المحسوبة | Sig.<br>F | استثمار<br>المقدرا<br>ت<br>الجوهر<br>ية | B                        | الخطأ<br>المعيار<br>ي | Beta  | T      | Sig. t |
|                            | 0.698                  | 0.487                              | 1                    | 357.842       | 0.000     |                                         | 0.642                    | 0.034                 | 0.698 | 18.917 | 0.000  |

استُخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "استثمار المقدرات الجوهرية" على "نجاح تنفيذ الاستراتيجية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 15)، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.698$ )، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.487$ )، مما يشير إلى أن 48.7% من التباين في مستوى نجاح تنفيذ الاستراتيجية يمكن تفسيره من خلال متغير استثمار المقدرات الجوهرية بصورة منفردة.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، يتبين أن قيمة F المحسوبة بلغت (357.842) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ( $B = 0.642$ ) بقيمة T بلغت (18.917) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في استثمار المقدرات الجوهرية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.642) في مستوى نجاح تنفيذ الاستراتيجية.

وبناءً على هذه النتائج، تُرفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستثمار المقدرات الجوهرية على نجاح تنفيذ الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

#### الفرضية الفرعية الرابعة

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.

للتحقق من صحة هذا الفرض، جرى استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تعزيز الثقافة التنظيمية على نجاح تنفيذ الاستراتيجية

| المتغير<br>التابع          | ملخص<br>النموذج        | ANOVA<br>تحليل التباين             |                      |               |           | المتغير<br>المستقل           | المعاملات<br>Coefficient |                   |       |        |        |
|----------------------------|------------------------|------------------------------------|----------------------|---------------|-----------|------------------------------|--------------------------|-------------------|-------|--------|--------|
| نجاح تنفيذ<br>الاستراتيجية | معامل<br>الارتباط<br>r | معامل<br>التحديد<br>r <sup>2</sup> | درجة<br>الحرية<br>df | F<br>المحسوبة | Sig.<br>F | تعزيز<br>الثقافة<br>التظيمية | B                        | الخطأ<br>المعياري | Beta  | T      | Sig. t |
|                            | 0.736                  | 0.542                              | 1                    | 446.128       | 0.000     |                              | 0.709                    | 0.034             | 0.736 | 21.121 | 0.000  |

استُخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "تعزيز الثقافة التنظيمية" على "نجاح تنفيذ الاستراتيجية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 16)، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.736$ )، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.542$ )، مما يشير إلى أن 54.2% من التباين في مستوى نجاح تنفيذ الاستراتيجية يمكن تفسيره من خلال متغير تعزيز الثقافة التنظيمية بصورة منفردة.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، يتبين أن قيمة F المحسوبة بلغت (446.128) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ( $B = 0.709$ ) بقيمة T بلغت (21.121) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تعزيز الثقافة التنظيمية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.709) في مستوى نجاح تنفيذ الاستراتيجية.

وبناءً على هذه النتائج، تُرفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة، وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتعزيز الثقافة التنظيمية على نجاح تنفيذ الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

### 1.5 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي جمعت من عينة الدراسة، مع تفسير هذه النتائج وربطها بالأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، ثم تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن الاستفادة منها في تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية ورفع مستوى نجاح تنفيذ الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص الكبرى بمدينة الرياض.

### 2.5 نتائج الدراسة

كشفت نتائج الدراسة عن أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص الكبرى بمدينة الرياض جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ (4.04)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هذه الشركات تعمل في بيئة تنافسية متقدمة تفرض عليها تبني ممارسات إدارية متطورة، فضلاً عن أن التحولات التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030 دفعت الشركات الكبرى إلى تطوير أنظمتها القيادية بما يتوافق مع متطلبات المرحلة. وتتسق هذه النتيجة مع ما أشار إليه Al Shuwaikhat (2024) من أن المؤسسات الاقتصادية في المملكة باتت تولي اهتماماً متزايداً بممارسات القيادة الاستراتيجية بوصفها ركيزة للتنمية المستدامة، كما تتقاطع مع طرح الحربي (2024) الذي عالج القيادة الاستراتيجية في السياق السعودي بوصفها عاملاً فاعلاً في تعزيز الأداء المؤسسي.

وأظهرت النتائج أن بُعد "تعزيز الثقافة التنظيمية" جاء في المرتبة الأولى بين أبعاد القيادة الاستراتيجية بمتوسط بلغ (4.09)، ويُفسّر الباحث ذلك بأن القادة في هذه الشركات يدركون أن الثقافة التنظيمية تُشكّل الإطار غير المرئي الذي يوجّه سلوك العاملين ويحدد أنماط تفاعلهم مع الأهداف الاستراتيجية، وأن أي توجه استراتيجي لا يدعم بثقافة داعمة يظل مجرد شعارات دون أثر فعلي. ويتقاطع هذا الطرح مع ما طرحه فرو وشفيق (2022) اللذين تناولا الثقافة التنظيمية بوصفها ركيزة لدعم القيادة الاستراتيجية، وكذلك مع رؤية Belias et al. (2023) الذين ربطوا بين الثقافة التنظيمية وقدرة المنظمات على إدارة عمليات التغيير.

كما أظهرت النتائج أن مستوى نجاح تنفيذ الاستراتيجية في هذه الشركات جاء مرتفعاً بمتوسط بلغ (3.99)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الشركات الكبرى تمتلك بنى تنظيمية متكاملة ونظم متابعة متطورة تُتيح لها ترجمة توجهاتها الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة، فضلاً عن اعتمادها على أدوات قياس الأداء الحديثة مثل بطاقة الأداء المتوازن. وتتسق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه عزيز (2022) الذي عالج نجاح تنفيذ الاستراتيجية من خلال التكامل بين أدوات القياس المتوازن والتحليل الاستراتيجي، وتتقاطع مع طرح (Vigfússon et al. (2021 الذي بين أن المنظمات التي تمتلك نظاماً متكاملة للمتابعة والتقييم تكون أقدر على تحقيق نجاح التنفيذ.

وبيّنت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على نجاح تنفيذ الاستراتيجية، إذ فسرت الأبعاد الأربعة (70.9%) من التباين في المتغير التابع. ويُفسر الباحث هذا الأثر القوي بأن ممارسات القيادة الاستراتيجية تُشكّل منظومة متكاملة تعمل عناصرها بصورة تكافلية، حيث يهيئ تحديد التوجه الأرضية النظرية، ويوفر تطوير رأس المال البشري الأداة الفعلية، وتُقدّم المقدرات الجوهرية المصادر التنافسية، فيما تُشكّل الثقافة التنظيمية البيئة الحاضنة لكل ذلك. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه (Tawse & Tabesh (2021 اللذين قدّما إطاراً يبرز التكامل بين مكونات عملية التنفيذ الاستراتيجي، كما تتقاطع مع دراسة البواريد والمعاني (2025) التي عالجت العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمخرجات التنظيمية في السياق العربي.

وأظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى وجود أثر لتحديد التوجه الاستراتيجي على نجاح تنفيذ الاستراتيجية، إذ فسّر هذا البعد بصورة منفردة (51.0%) من التباين في المتغير التابع. ويعزو الباحث ذلك إلى أن وضوح التوجه الاستراتيجي يُشكّل نقطة الانطلاق التي تُبنى عليها سائر عمليات التنفيذ، إذ لا يمكن للعاملين توجيه جهودهم بفاعلية دون فهم واضح للرؤية والأهداف بعيدة المدى. وتتسق هذه النتيجة مع طرح بامرحول والحامد (2022) اللذين تناولوا التوجه الاستراتيجي بوصفه ممارسة قيادية جوهرية، ومع رؤية غازي (2021) الذي بين أن بلورة التوجه الاستراتيجي تُمثّل الوظيفة الأولى للقيادة الاستراتيجية.

وكشفت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية عن وجود أثر لتطوير رأس المال البشري على نجاح تنفيذ الاستراتيجية، حيث احتل هذا البعد المرتبة الأولى من حيث قوة الأثر، مفسراً (56.6%) من التباين. ويُفسر الباحث هذه النتيجة بأن العنصر البشري يُمثّل الأداة الفعلية التي تُترجم من خلالها

الاستراتيجيات إلى واقع، وأن أي قصور في القدرات البشرية ينعكس مباشرة على جودة التنفيذ. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما طرحه الزعبي وبني خالد (2022) في معالجتهم لرأس المال الفكري بوصفه ثمرة للاستثمار في الموارد البشرية، ومع دراسة Yas et al. (2023) التي ربطت بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ومشاركة المعرفة وأداء العاملين.

وبيّنت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وجود أثر لاستثمار المقدرات الجوهرية على نجاح تنفيذ الاستراتيجية، إذ فسّر هذا البعد (48.7%) من التباين في المتغير التابع، وإن جاء في المرتبة الأخيرة من حيث قوة الأثر. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استثمار المقدرات الجوهرية يتطلب قدرات تحليلية متقدمة لتحديد الموارد المميزة وتوظيفها بصورة استراتيجية، وأن هذا البعد قد يحتاج إلى مزيد من التطوير في هذه الشركات مقارنة بالأبعاد الأخرى. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه Mahdi & Nassar (2021) اللذين تناولوا القدرات الاستراتيجية بوصفها ركيزة للميزة التنافسية المستدامة، ومع طرح Habib et al. (2021) الذي بين أهمية توظيف القدرات التنظيمية في تحقيق النتائج المستهدفة.

وأظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة وجود أثر لتعزيز الثقافة التنظيمية على نجاح تنفيذ الاستراتيجية، حيث فسّر هذا البعد (54.2%) من التباين في المتغير التابع، جاء في المرتبة الثانية من حيث قوة الأثر. ويُفسّر الباحث ذلك بأن الثقافة التنظيمية تعمل بوصفها موجّهاً سلوكياً للعاملين، وتُشكّل الوقود المعنوي الذي يدفعهم نحو الالتزام بالتوجهات الاستراتيجية. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه بسيوني وحمزاوي (2023) في معالجتهم للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمخرجات التنظيمية، ومع طرح عايض والشمسي (2023) الذي أبرز دور الممارسات القيادية في تشكيل السياق التنظيمي الداعم للتنفيذ.

وقد كشفت نتائج التحليل الوصفي عن أن بُعد "استثمار المقدرات الجوهرية" جاء في المرتبة الأخيرة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية بمتوسط (3.95)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذا البعد يستلزم قدرات تحليلية متخصصة قد لا تكون متوفرة بصورة كافية في جميع الشركات، فضلاً عن أنه يتطلب استثمارات طويلة المدى قد تتراجع أمام الأولويات التشغيلية اليومية. وتتقاطع هذه الملاحظة مع ما طرحه القحطاني والعزب (2021) في معالجتهم لدور القيادة الاستراتيجية في السياقات الحكومية، حيث أشارا إلى تفاوت مستويات ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية بحسب طبيعة السياق التنظيمي.

كما أبرزت نتائج التحليل الوصفي أن فقرة "تتبع الاستراتيجية المنفذة على تحسن مؤشرات الأداء المالي" جاءت في المرتبة الأولى بين فقرات المتغير التابع بمتوسط (4.14)، ويُفسّر الباحث ذلك بأن الشركات الخاصة الكبرى تُقيّم نجاح استراتيجياتها بصورة أساسية من خلال المؤشرات المالية بوصفها المخرج الأكثر وضوحاً وقابلية للقياس. ويتسق هذا الطرح مع ما ذهب إليه Naja & ungku Ahmad (2024) اللذان ربطا بين أنماط القيادة الاستراتيجية والأداء المالي للمنظمات، ومع دراسة Ishaq & Elgeddawy (2025) التي أبرزت الأثر المباشر للقيادة الاستراتيجية على مخرجات الأداء.

في المقابل، جاءت فقرة "تواءم الشركة بين خطط التنفيذ والمتغيرات البيئية الطارئة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.87)، ويُعزو الباحث ذلك إلى أن قدرة الشركات على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية تُشكّل تحدياً مستمراً، خاصة في ظل تسارع التحولات الاقتصادية والتقنية. وتتقاطع هذه الملاحظة مع طرح سباق وعبدالمع (2024) اللذين تناولا الرقابة التنظيمية بوصفها مطلباً استراتيجياً في البيئات المتغيرة، ومع رؤية العامري والعريفي (2025) اللذين أبرزوا أهمية الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح المؤسسي. كما ترتبط هذه النتيجة بما طرحه Adama & Okeke (2024) من ضرورة توظيف التحول الرقمي بوصفه رافعة لتعزيز قدرة المنظمات على التكيف السريع مع المتغيرات.

### 3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يُقدّم الباحث مجموعة من التوصيات العملية على النحو الآتي:

- تعزيز برامج تنمية القدرات القيادية للمديرين في المستويات الإدارية المختلفة، مع التركيز على تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي والاستشراف المستقبلي، عبر برامج تدريبية متخصصة وشراكات مع مراكز التدريب والاستشارات المتقدمة.
- إيلاء اهتمام خاص ببعث استثمار المقدرات الجوهرية، من خلال إنشاء وحدات متخصصة لتحليل القدرات التنظيمية وتحديد مصادر التميز التنافسي، وتخصيص موارد كافية لتنميتها واستثمارها في تحقيق التوجهات الاستراتيجية.
- تطوير منظومات إدارة الموارد البشرية بما يدعم بناء رأس المال البشري بوصفه ثروة استراتيجية، عبر تصميم مسارات وظيفية واضحة، وتفعيل برامج الإحلال والتعاقب الوظيفي، والاستثمار في التعلم التنظيمي المستمر.

- تعزيز آليات ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للتوجهات الاستراتيجية، من خلال ورش العمل التوعوية، وربط منظومة الحوافز بالسلوكيات الثقافية المرغوبة، وتفعيل دور القدوة القيادية في ترسيخ القيم الجوهرية.
- الاستثمار في تطوير القدرات التنظيمية للتكيف مع المتغيرات البيئية الطارئة، عبر بناء نماذج تخطيط مرنة، وتفعيل نظم الإنذار المبكر لرصد التحولات في بيئة الأعمال، وتمكين المستويات الإدارية من اتخاذ قرارات سريعة عند الحاجة.
- تفعيل آليات التواصل الاستراتيجي بين المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، لضمان وصول التوجهات الاستراتيجية إلى جميع العاملين بصورة واضحة، ومنح المستويات التنفيذية مساحة من المشاركة في صياغة خطط التنفيذ.
- تطوير نظم قياس الأداء بحيث تشمل مؤشرات متوازنة تعكس مختلف أبعاد نجاح تنفيذ الاستراتيجية، لا تقتصر على المؤشرات المالية بل تمتد إلى مؤشرات العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو.
- توظيف أدوات التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في دعم عمليات صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها، بما يعزز جودة القرارات الاستراتيجية ويرفع كفاءة المتابعة والتقييم.
- تشجيع الشراكات المعرفية بين شركات القطاع الخاص الكبرى والمؤسسات الأكاديمية والبحثية، بهدف تبادل الخبرات وتطوير الممارسات القيادية استناداً إلى أحدث المستجدات في حقل الإدارة الاستراتيجية.
- إجراء تقييمات دورية لمستوى ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية داخل الشركات، ومقارنتها بأفضل الممارسات المحلية والدولية، بهدف تحديد فجوات التحسين ووضع خطط تطويرية مبنية على أسس علمية.
- توسيع نطاق الأبحاث المستقبلية لتشمل قطاعات أخرى غير قطاع الشركات الكبرى بمدينة الرياض، ودراسة أثر متغيرات وسيطة ومعدلة أخرى مثل الرشاقة التنظيمية وإدارة المعرفة والتحول الرقمي، بما يثري الأدبيات العربية في هذا الحقل.

# Abstract

This study aimed to investigate the impact of strategic leadership dimensions (determining strategic direction, developing human capital, exploiting core competencies, and sustaining organizational culture) on the success of strategy implementation in major private-sector companies in Riyadh. The study adopted the descriptive-analytical approach and was applied to a proportional stratified random sample of (379) employees working at top, middle, and executive management levels in these companies. A questionnaire was employed as the primary data collection instrument, and the data were analyzed using SPSS through simple and multiple linear regression analyses, correlation coefficients, and reliability tests.

The findings revealed that the overall level of strategic leadership practices was high, with a mean of (4.04), and that the level of strategy implementation success was also high, with a mean of (3.99). The results further demonstrated a statistically significant impact at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) of strategic leadership dimensions collectively on the success of strategy implementation, explaining (70.9%) of the variance in the dependent variable. Developing human capital ranked first in terms of impact strength, followed by sustaining organizational culture, determining strategic direction, and exploiting core competencies.

The study recommended enhancing leadership capacity-building programs, developing human capital management systems, reinforcing organizational culture that supports strategic directions, investing in organizational capabilities to adapt to environmental changes, leveraging digital transformation tools in strategy formulation and implementation, and developing balanced performance measurement systems that reflect the various dimensions of strategy implementation success.

**Keywords:** Strategic Leadership, Strategic Direction, Human Capital Development, Core Competencies, Organizational Culture, Strategy Implementation Success, Private Sector Companies, Riyadh.

## المراجع

### المراجع العربية

- أحمد، أدهم إبراهيم محمد، و خوجلي، موسى أحمد آدم. (2021). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على التوجه الريادي: دراسة مقارنة بين كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين في قطاع غزة. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع7 ، 36 - 67. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1151338>
- بامرحول، مهدي سالم، و الحامد، عبداللاه محمد. (2022). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال في محافظة عدن. التواصل، ع44 ، 319 - 364. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1311427>
- بسيوني، هيثم عادل، و حمزاوي، محمد سيد عبدالعال. (2023). أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع3 ، 428 - 459. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1444607>
- البواريد، محمد خلف عواد، و المعاني، أحمد إسماعيل عبدالفتاح. (2025). أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1631809>
- الحربي، محمد بن عطية. (2024). أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على شركات التأمين السعودية. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج4، ع4 ، 989 - 1018. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1640395>
- رحومة، إبراهيم علي سليمان. (2023). التقييم أثر القيادة الاستراتيجية على نجاح المؤسسات: شركة المدار الجديد ليبيا. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مج3، ع13 ، 3743 - 3805. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1424334>
- الزعبي، محمد عبدالله مخلص، و بني خالد، مرعي حسن حمد. (2022). أثر القيادة الاستراتيجية في رأس المال الفكري: الدور الوسيط لتشاركية المعرفة في الشركات الصناعية الكويتية (رسالة

دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1405907>

- سباق، محروس سباق دياب، و عبدالمنعم، مصطفى سيد خلف الله. (2024). أثر القيادة الاستراتيجية على الرقابة التنظيمية: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في شركات المقاولات المصرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اسيوط، اسيوط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1673264>

- العامري، عبده أحمد علي، و العريفي، هدى منير عبدالباري. (2025). أثر الرقابة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء. مجلة جامعة العلوم والتكنولوجيا للعلوم الإدارية والإنسانية، مج3، ع2 ، 117 - 148. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1623237>

- عايض، عبداللطيف مصلح محمد، و الشمسي، عبدالغيث يحيى علي. (2023). أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في البنوك العاملة بأمانة العاصمة. مجلة الآداب، مج11، ع4 ، 702 - 751. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1442953>

- عبد نايف، باسم فيصل. (2020). الريادية الاستراتيجية وأثرها في النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج12، ع31 ، 14 - 34. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1145132>

- عبدالدايم، أحمد محمد السيد. (2024). التصميمات المبتكرة للعلامة التجارية باستخدام الذكاء الاصطناعي ودورها في نجاح استراتيجية التسويق الرقمي للمصنوعات الجلدية. المجلة العلمية لعلوم التربية النوعية، ع19 ، 610 - 670. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1500835>

- عبدالعزيز، عادل حبيب الله، و السريحي، حسن بن عواد. (2024). نماذج نضج إدارة المعرفة ودورها في نجاح استراتيجية إدارة المعرفة. اعلم، ع36 ، 57 - 86. مسترجع من

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

- العجيلي، نايف إبراهيم محمد، و طشطوش، هائل عبدالمولى إبراهيم. (2023). أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة بلدية ظفار (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرقية، إبراء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1590615>
- عزيز، برزين شيخ محمد. (2022). التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والتحليل الاستراتيجي لدخل التشغيل ودوره في تقييم نجاح استراتيجية الشركات: دراسة تطبيقية في شركة (إشكر ببير ساك / لصناعة وتجارة الأكياس الورقية). مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج14، ع1، 109 - 138. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1270458>
- غازي، علي علي. (2021). الممارسات التطبيقية للقيادة الاستراتيجية ودورها في نجاح الخطة الاستراتيجية في المؤسسات المعاصرة: مدخل تطبيقي. إدارة الأعمال، ع172، 8 - 13. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1128189>
- فرو، حسن أحمد سعد، و شفيق، منى يوسف. (2022). أثر دعم القيادة الاستراتيجية في رضا العملاء: دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج13، ع2، 398 - 432. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1295370>
- القحطاني، مناحي مسلم مناحي سالم، و العزب، حسين محمد عقيل. (2021). أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للانغماس الوظيفي في وزارة المالية القطرية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1207294>
- محمد، نجم عبدالله، و حسين، أحمد علي. (2022). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحساسية الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الأمنية في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج18، ع59، 170 - 187. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1322340>

## المراجع الأجنبية

- Adama, H. E., & Okeke, C. D. (2024). Digital transformation as a catalyst for business model innovation: A critical review of impact and implementation strategies. Magna Scientia Advanced Research and Reviews, 10(02), 256-264.
- 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.

- 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.
- Belias, D., Rossidis, I., Mantas, C., Ntalakos, A., Trihas, N., & Bakogiannis, D. (2023). The effect of strategic leadership on the integration and success of organizational change. In *Managing successful and ethical organizational change* (pp. 54-75). IGI Global Scientific Publishing
- Habib, M. A., Bao, Y., Nabi, N., Dulal, M., Asha, A. A., & Islam, M. (2021). Impact of strategic orientations on the implementation of green supply chain management practices and sustainable firm performance. *Sustainability*, 13(1), 340.
- 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.
- Mahdi, O. R., & Nassar, I. A. (2021). The business model of sustainable competitive advantage through strategic leadership capabilities and knowledge management processes to overcome covid-19 pandemic. *Sustainability*, 13(17), 9891.
- 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.
- 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.
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European management journal*, 39(1), 22-33.
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European management journal*, 39(1), 22-33
- 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).
- 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.

# الملاحق

## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر القيادة الاستراتيجية على نجاح تنفيذ الاستراتيجية:  
دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزوّدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

## أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي | ذكر | أنثى

2- العمر | 30 سنة فأقل | 30 - 40 سنة | من 40 - 50 سنة | 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي | دبلوم | ماجستير | بكالوريوس | دكتوراه

4- سنوات الخبرة | 5 سنوات فأقل | 5 - 10 سنوات | من 10 - 15 سنة | أكثر من 15 سنة

5- المستوى الإداري | إدارة عليا | إدارة تنفيذية | إدارة وسطى

## ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: القيادة الاستراتيجية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| المبعد                                                          | أوافق بشدة | أوافق | أوافق ق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|-----------------------------------------------------------------|------------|-------|---------|-------|-------|------------|
| تحديد التوجه الاستراتيجي                                        |            |       |         |       |       |            |
| تمتلك القيادة في الشركة رؤية استراتيجية واضحة وطويلة المدى      |            |       |         |       |       |            |
| تحرص القيادة على ترجمة الرؤية إلى أهداف استراتيجية قابلة للقياس |            |       |         |       |       |            |
| تشرك القيادة العاملين في فهم التوجه الاستراتيجي للشركة          |            |       |         |       |       |            |
| تحرص القيادة على استشراف المتغيرات المستقبلية في بيئة الأعمال   |            |       |         |       |       |            |
| تطوير رأس المال البشري                                          |            |       |         |       |       |            |
| تستثمر الشركة في برامج تدريب وتأهيل العاملين بشكل منتظم         |            |       |         |       |       |            |
| تحرص القيادة على استقطاب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها        |            |       |         |       |       |            |
| توفر الشركة فرص التطوير المهني والوظيفي للعاملين                |            |       |         |       |       |            |
| تتبنى القيادة سياسات لبناء قيادات المستقبل داخل الشركة          |            |       |         |       |       |            |
| استثمار المقدرات الجوهرية                                       |            |       |         |       |       |            |
| تحدد القيادة القدرات الجوهرية التي تميز الشركة عن منافسيها      |            |       |         |       |       |            |

| المعيار                 | معارض<br>بشدة | معارض | محايد | أوافق<br>ق | أوافق<br>بشدة | البعد                                                     |
|-------------------------|---------------|-------|-------|------------|---------------|-----------------------------------------------------------|
|                         |               |       |       |            |               | تعمل القيادة على تعزيز المقدرات الجوهرية بشكل مستمر       |
|                         |               |       |       |            |               | توظف الشركة قدراتها الفريدة في تحقيق ميزتها التنافسية     |
|                         |               |       |       |            |               | تدير القيادة محفظة القدرات التنظيمية بشكل استراتيجي       |
| تعزيز الثقافة التنظيمية |               |       |       |            |               |                                                           |
|                         |               |       |       |            |               | تحرص القيادة على ترسيخ القيم الجوهرية للشركة بين العاملين |
|                         |               |       |       |            |               | تشجع الثقافة السائدة في الشركة على الابتكار والمبادرة     |
|                         |               |       |       |            |               | تعمل القيادة على بناء ثقافة تنظيمية موجهة نحو الأداء      |
|                         |               |       |       |            |               | تتبنى القيادة قيم الشفافية والنزاهة في التعاملات الداخلية |

❁ المحور الثاني: نجاح تنفيذ الاستراتيجية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| المعيار                                                               | أوافق بشدة | أوافق | أوافق قليلاً | محايد | معارض بشدة | معارض |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|-------|--------------|-------|------------|-------|
| تتمكن الشركة من تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة سلفاً              |            |       |              |       |            |       |
| تُدار عملية تنفيذ الاستراتيجية بمستوى عالٍ من الانضباط                |            |       |              |       |            |       |
| تُوظف الموارد المتاحة في الشركة بكفاءة لخدمة الأهداف الاستراتيجية     |            |       |              |       |            |       |
| تُواءم الشركة بين خطط التنفيذ والمتغيرات البيئية الطارئة              |            |       |              |       |            |       |
| يتوافر التنسيق الفعال بين الوحدات التنظيمية خلال تنفيذ الاستراتيجية   |            |       |              |       |            |       |
| تتعكس الاستراتيجية المنفذة على تحسّن مؤشرات الأداء المالي             |            |       |              |       |            |       |
| تُحقّق الشركة تحسّناً مستمراً في رضا العملاء نتيجة تنفيذ الاستراتيجية |            |       |              |       |            |       |
| تنجح الشركة في تجاوز عقبات التنفيذ بفاعلية                            |            |       |              |       |            |       |
| تعتمد الشركة على مؤشرات أداء واضحة ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية         |            |       |              |       |            |       |
| تتسم الثقافة التنظيمية في الشركة بالانسجام مع توجهاتها الاستراتيجية   |            |       |              |       |            |       |

مع خالص التقدير والاحترام

**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

**Main supervisor/**

Dr. Al-Faisal Abdelhamid

**Second supervisor/**

Dr. Fayez Jarad

2026 – 1448