

تحليل فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي في المنظمات السعودية  
الكبرى

اسم الطالبة  
مها صالح المنصور

الرقم الجامعي  
222001971

مشروع تخرج - 1  
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. عبدالرحيم نادر  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٥-٠٢-2026م

## جدول المحتويات

|        |                                   |   |
|--------|-----------------------------------|---|
| 1.     | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة | 3 |
| 1.1.   | المقدمة                           | 4 |
| 1.2.   | مشكلة الدراسة                     | 5 |
| 1.2.1. | فجوات على المستوى النظري:         | 5 |
| 1.2.2. | فجوات على المستوى التطبيقي:       | 6 |
| 1.3.   | أهمية الدراسة                     | 6 |
| 1.3.1. | على المستوى النظري:               | 6 |
| 1.3.2. | على المستوى التطبيقي:             | 6 |
| 8.     | المراجع:                          | 8 |

# **1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة**

## 1.1. المقدمة

في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية، ولا سيما في إطار مستهدفات رؤية السعودية 2030، برزت الاستراتيجية بوصفها أداة محورية لتوجيه المنظمات الكبرى نحو تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التنافسية. وقد أولت المنظمات السعودية اهتمامًا متزايدًا بصياغة استراتيجيات طموحة ومعلنة تعكس التوجهات الوطنية وتستجيب لمتطلبات البيئة المحلية والعالمية. إلا أن نجاح هذه الاستراتيجيات لا يقاس بجودة صياغتها أو وضوح رؤاها فحسب، بل بقدرتها على الانتقال من حيز التخطيط النظري إلى واقع التنفيذ العملي داخل الهياكل التنظيمية. ومن هنا، تبرز إشكالية فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي كأحد أبرز التحديات التي تواجه المنظمات الكبرى، حيث تشير العديد من الدراسات الإدارية إلى أن نسبة كبيرة من الاستراتيجيات تفشل جزئيًا أو كليًا في مرحلة التنفيذ رغم سلامة منطلقاتها النظرية (Abubakar، 2024).

وتتجلى فجوة التطبيق الاستراتيجي في التباين بين ما تعلنه المنظمات من أهداف وخطط وسياسات استراتيجية، وبين ما يتحقق فعليًا على أرض الواقع من ممارسات ونتائج. وقد تعود هذه الفجوة إلى مجموعة معقدة من العوامل التنظيمية والإدارية والبشرية، مثل ضعف مواءمة الهياكل التنظيمية مع التوجهات الاستراتيجية، وقصور نظم الحوكمة والمتابعة، ومحدودية كفاءة الموارد البشرية، إضافة إلى مقاومة التغيير وضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للتنفيذ. وفي السياق السعودي، تتضاعف أهمية دراسة هذه الفجوة نظرًا لحجم المنظمات الكبرى وتعقيد عملياتها، فضلًا عن ارتباط أدائها بتحقيق أهداف تنمية وطنية ذات أثر اقتصادي واجتماعي واسع (Alayed، 2025).

كما تكتسب دراسة فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي أهمية خاصة في المنظمات السعودية الكبرى لكونها تمثل نموذجًا مؤثرًا في نقل التوجهات الاستراتيجية إلى بقية قطاعات الاقتصاد. فالمنظمات الكبرى غالبًا ما تقود التغيير المؤسسي، وتحدد معايير الأداء، وتؤثر في سلاسل القيمة على المستويين المحلي والإقليمي. ومن ثم، فإن أي خلل في تنفيذ استراتيجياتها لا ينعكس فقط على أدائها الداخلي، بل يمتد أثره إلى كفاءة القطاعات المرتبطة بها وقدرتها على تحقيق التنافسية والاستدامة. وعليه، فإن تحليل هذه الفجوة يساهم في تشخيص مواطن الضعف في منظومة التنفيذ الاستراتيجي، ويوفر أساسًا علميًا لتطوير نماذج أكثر فاعلية لربط التخطيط بالتنفيذ (Aldhobaib، 2025).

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي في المنظمات السعودية الكبرى، من خلال تحليل أبعادها وأسبابها وانعكاساتها على الأداء المؤسسي. كما تسعى الدراسة إلى الإسهام في الأدبيات الإدارية العربية من خلال تقديم إطار تحليلي يتناسب مع الخصوصية التنظيمية والبيئية للمملكة العربية السعودية، وبما يدعم صناع القرار وقادة المنظمات في تعزيز فاعلية التنفيذ الاستراتيجي وتحقيق الاتساق بين الرؤية المعلنة والواقع العملي.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة هذه الدراسة حول وجود فجوة واضحة بين الاستراتيجيات المعلنة التي تعتمد عليها المنظمات السعودية الكبرى وبين مستوى التنفيذ الفعلي لتلك الاستراتيجيات على أرض الواقع. فعلى الرغم من التقدم الملحوظ في تبني مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وصياغة الرؤى والرسائل والأهداف بعيدة المدى، إلا أن العديد من هذه المنظمات لا تزال تواجه صعوبات جوهرية في ترجمة تلك التوجهات إلى ممارسات تشغيلية ونتائج قابلة للقياس. وتنعكس هذه الإشكالية في ضعف تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتباين مستويات الأداء بين الوحدات التنظيمية، إضافة إلى محدودية الأثر المتوقع للاستراتيجيات على الكفاءة المؤسسية والتنافسية المستدامة. وعليه، فإن المشكلة الرئيسة للدراسة تتمثل في عدم الاتساق بين ما يُخطط له استراتيجيًا وما يُنفذ فعليًا، بما يحد من فاعلية الاستراتيجيات المعلنة في المنظمات السعودية الكبرى.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

تتمثل الفجوات على المستوى النظري في محدودية الأطر والنماذج المفاهيمية التي تعالج إشكالية فجوة التطبيق الاستراتيجي في السياق المحلي السعودي بشكل متكامل. فرغم وفرة الأدبيات الإدارية العالمية التي تناولت موضوع التنفيذ الاستراتيجي، إلا أن معظم هذه الدراسات انطلقت من بيانات تنظيمية غربية تختلف في خصائصها الثقافية والتنظيمية والتشريعية عن البيئة السعودية. كما يلاحظ تركيز عدد كبير من الدراسات على مرحلة صياغة الاستراتيجية، مع إغفال اهتمام أقل بمرحلة التنفيذ وآلياتها العملية، مما أوجد فجوة معرفية تتعلق بفهم التفاعل بين الاستراتيجية والهياكل التنظيمية والثقافة المؤسسية وأنظمة الحوكمة في المنظمات الكبرى. ويضاف إلى ذلك ندرة الدراسات العربية التي تقدم تحليلًا نظريًا معمقًا يربط بين الاستراتيجيات المعلنة وسلوكيات الأفراد والمديرين أثناء التنفيذ، الأمر الذي يحد من إمكانية بناء نماذج نظرية تفسيرية تعكس الواقع الفعلي للمنظمات السعودية الكبرى (Al-Lehyani، 2025).

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما الفجوات على المستوى التطبيقي، فتتجلى في التحديات العملية التي تواجه المنظمات السعودية الكبرى عند تنفيذ استراتيجياتها المعلنة. وتشمل هذه الفجوات ضعف مواءمة الخطط التشغيلية مع الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى، وغياب آليات فعالة للمتابعة والتقييم، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات المرتبطة بالتنفيذ على مختلف المستويات الإدارية. كما تعاني بعض المنظمات من قصور في ربط الاستراتيجية بنظم إدارة الأداء والحوافز، مما يقلل من التزام العاملين بتحقيق الأهداف الاستراتيجية. إضافة إلى ذلك، تبرز فجوة تتعلق بقدرات القيادات الإدارية على إدارة التغيير ومواجهة مقاومة العاملين، فضلاً عن محدودية الاستثمار في بناء الكفاءات القادرة على تحويل الاستراتيجيات إلى مبادرات ومشروعات تنفيذية ناجحة. وتؤدي هذه الفجوات مجتمعة إلى اتساع المسافة بين الاستراتيجيات المعلنة والنتائج المتحققة فعلياً، بما يستدعي دراسة علمية معمقة لتشخيصها واقتراح حلول عملية للحد من آثارها وتعزيز فاعلية التنفيذ الاستراتيجي في المنظمات السعودية الكبرى (Rajapakshe، 2025).

### 1.3. أهمية الدراسة

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تتبع أهمية هذه الدراسة على المستوى النظري من إسهامها في تعميق الفهم العلمي لإشكالية فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي، بوصفها أحد أكثر التحديات تعقيداً في حقل الإدارة الاستراتيجية المعاصرة. إذ تسعى الدراسة إلى سد جزء من النقص القائم في الأدبيات العربية، ولا سيما تلك المرتبطة بالبيئة التنظيمية السعودية، من خلال تقديم تحليل علمي يستند إلى واقع المنظمات السعودية الكبرى وخصوصيتها الثقافية والتنظيمية والإدارية. كما تساهم الدراسة في إثراء الأطر النظرية المتعلقة بالتنفيذ الاستراتيجي عبر الربط بين مفاهيم التخطيط، والحوكمة، والثقافة التنظيمية، وإدارة التغيير، بما يساعد على تطوير نماذج تفسيرية أكثر شمولاً وواقعية. ومن شأن هذا الإسهام النظري أن يوفر مرجعاً علمياً للباحثين والدارسين في مجالات الإدارة والأعمال، ويفتح آفاقاً بحثية جديدة لدراسات مستقبلية تتناول فجوة التطبيق الاستراتيجي في السياقات المحلية والإقليمية (Carmo، 2025).

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتجلى أهمية الدراسة على المستوى التطبيقي في قدرتها على تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تستفيد منها القيادات الإدارية وصناع القرار في المنظمات السعودية الكبرى عند تصميم وتنفيذ استراتيجياتهم المؤسسية. فمن خلال تحليل أسباب فجوة التطبيق وتشخيص مظاهرها، تساعد الدراسة المنظمات على تحديد نقاط الضعف في منظومة التنفيذ الاستراتيجي، سواء ما يتعلق بالهيكل التنظيمية، أو نظم المتابعة والتقييم، أو إدارة الموارد البشرية، أو بناء القدرات القيادية. كما تسهم في تعزيز وعي الإدارات العليا بأهمية مواءمة الاستراتيجيات المعلنة مع الخطط التشغيلية ومؤشرات الأداء، بما ينعكس إيجاباً على تحسين الكفاءة المؤسسية ورفع مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وبالإضافة إلى ذلك، تدعم مخرجات الدراسة جهود التحول المؤسسي والتنموي في المملكة من خلال تعزيز فاعلية تنفيذ الاستراتيجيات في المنظمات الكبرى، بما يتسق مع مستهدفات التنمية الوطنية ويعزز الاستدامة والتنافسية على المدى الطويل (Mubanga، 2024).

## المراجع:

- Aliyu Alhaji Abubakar .(2024) .Exploring factors influencing sustainable human capital development: Insights from Saudi Arabia تم الاسترداد من 10(16) .  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024117070>
- Angela Mubanga .(2024) .Evaluation of Factors Influencing the Implementation of Strategic Plans in Public Universities—A Case of the Copperbelt University تم الاسترداد 14(2) .  
<https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=131232>
- Badr Saleh Al-Lehyani .(2025) .Measuring the Alignment Gap Between Organizational Strategic Plans and Vision 2030 Goals: An Analytical Study in Saudi Arabia قياس فجوة المواءمة بين الخطط الاستراتيجية للمنظمات وأهداف رؤية 2030: دراسة تحليلية في المملكة العربية السعودية. تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/394232417\\_Measuring\\_the\\_Alignment\\_Gap\\_Between\\_Organizational\\_Strategic\\_Plans\\_and\\_Vision\\_2030\\_Goals\\_An\\_Analytical\\_Study\\_in\\_Saudi\\_Arabiaqyas\\_fjwt\\_almwamt\\_byn\\_alkhtt\\_alastratyjyt\\_llmnzmat\\_wahdaf\\_rwyt\\_2030\\_drast\\_th](https://www.researchgate.net/publication/394232417_Measuring_the_Alignment_Gap_Between_Organizational_Strategic_Plans_and_Vision_2030_Goals_An_Analytical_Study_in_Saudi_Arabiaqyas_fjwt_almwamt_byn_alkhtt_alastratyjyt_llmnzmat_wahdaf_rwyt_2030_drast_th)
- Jose Ermeson Silva Carmo .(2025) .Digital transformation in the management of higher education institutions تم الاسترداد من .  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S266618882500259X>
- Meshal Abdulaziz Aldhobaib .(2025) .The New Era of the Kingdom of Saudi Arabia: Key Highlights and Future Research Agenda on Organizational Strategy تم الاسترداد من .  
<https://www.mdpi.com/2673-7116/5/1/5>
- Sura Alayed .(2025) .Saudi Arabia's Business Transformation: Strategies for Success in a Changing Economy تم الاسترداد من .  
[https://www.researchgate.net/publication/389397364\\_Saudi\\_Arabia's\\_Business\\_Transformation\\_Strategies\\_for\\_Success\\_in\\_a\\_Changing\\_Economy](https://www.researchgate.net/publication/389397364_Saudi_Arabia's_Business_Transformation_Strategies_for_Success_in_a_Changing_Economy)
- Wasantha Rajapakshe .(2025) .Critical risk factors influencing the management of disruptions in construction projects: Insights from recent challenges in Sri Lanka . 12. تم الاسترداد من  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590291125004760>