

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

اسم الطالبة
مها صالح المنصور

الرقم الجامعي
222001971

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026-03-06

جدول المحتويات

4.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
5.....	1.1. المقدمة
6.....	1.2. مشكلة الدراسة
6.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:.....
7.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:.....
7.....	1.3. أهمية الدراسة
7.....	1.3.1. على المستوى النظري:.....
8.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
8.....	1.4. أسئلة الدراسة:.....
9.....	1.5. أهداف الدراسة:.....
10.....	1.6. فرضيات الدراسة
11.....	1.7. نموذج الدراسة.....
11.....	1.8. منهجية الدراسة.....
13.....	1.9. الدراسة الميدانية.....
16.....	1.10. مخطط المشروع المقترح
18.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
19.....	2.1. المقدمة:.....
20.....	2.2. المتغيرات المستقلة:.....
21.....	2.3. المتغير التابع:
21.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....
22.....	2.5. الخاتمة:.....
24.....	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
25.....	3.1. المقدمة:.....
27.....	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:.....

28	3.3	تصميم البحث:
29	3.4	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:
31	3.5	طريقة جمع البيانات:
32	3.6	أنواع البيانات:
33	3.7	إجراءات التحليل الإحصائي:
35	3.8	الخاتمة:
37		ملحق الاستبانة
39		أدوات البحث:
40		المراجع:

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 والهيكل 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:

تنبع 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 آفاقًا 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 بالهياكل 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 إيجابًا 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).

1.4. أسئلة الدراسة:

👉 السؤال الرئيسي:

- ما طبيعة فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي في المنظمات السعودية الكبرى، وما العوامل المؤثرة في اتساعها أو الحد منها؟

👉 الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى وضوح وصياغة الاستراتيجيات المعلنة في المنظمات السعودية الكبرى، ومدى مواءمتها مع الواقع التنظيمي والتشغيلي؟

2. ما أبرز العوامل التنظيمية والإدارية التي تسهم في حدوث فجوة بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي في هذه المنظمات؟

3. إلى أي مدى تؤثر الهياكل التنظيمية ونظم الحوكمة والمتابعة على فاعلية تنفيذ الاستراتيجيات المعلنة؟

4. ما دور الموارد البشرية والقيادات الإدارية في تقليص أو تعميق فجوة التطبيق الاستراتيجي داخل المنظمات السعودية الكبرى؟

5. ما الآثار المترتبة على فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي في مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية؟

1.5. أهداف الدراسة:

👉 الهدف الرئيسي:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحليل فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي في المنظمات السعودية الكبرى، من خلال تشخيص أسبابها وأبعادها، وتحديد العوامل المؤثرة فيها، بما يسهم في تعزيز فاعلية التنفيذ الاستراتيجي وتحقيق الاتساق بين التخطيط والواقع العملي.

👉 الأهداف الفرعية:

1. التعرف على مستوى وضوح الاستراتيجيات المعلنة في المنظمات السعودية الكبرى ومدى قابليتها للتنفيذ العملي.
2. تحديد أبرز العوامل التنظيمية والإدارية والبشرية التي تسهم في حدوث فجوة التطبيق الاستراتيجي.
3. تحليل دور الهياكل التنظيمية ونظم الحوكمة والمتابعة في دعم أو إعاقة تنفيذ الاستراتيجيات المعلنة.
4. دراسة أثر فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي على الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
5. اقتراح مجموعة من التوصيات العملية التي من شأنها الحد من فجوة التطبيق وتعزيز كفاءة التنفيذ الاستراتيجي في المنظمات السعودية الكبرى.

1.6. فرضيات الدراسة

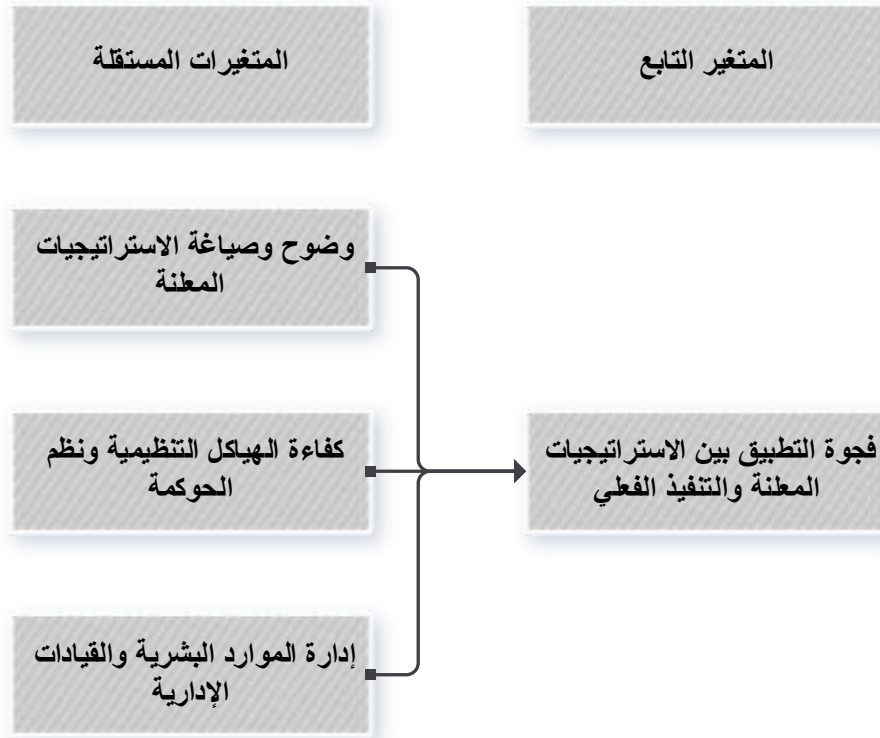
➤ الفرضية الرئيسية

- توجد فجوة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي في المنظمات السعودية الكبرى، تتأثر بعدد من العوامل التنظيمية والإدارية والبشرية.

➤ الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى وضوح وصياغة الاستراتيجيات المعلنة وبين فاعلية تنفيذها في المنظمات السعودية الكبرى.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الهياكل التنظيمية ونظم الحوكمة وبين حجم فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المتابعة والتقييم وربط الأداء وبين تقليص فجوة التطبيق الاستراتيجي.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة القيادات الإدارية وإدارة الموارد البشرية وبين مستوى نجاح تنفيذ الاستراتيجيات المعلنة.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير وبين انخفاض فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي في المنظمات السعودية الكبرى.

1.7. نموذج الدارسة



المصدر: إعداد الباحثة

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية بوصفها الإطار البحثي الأمثل لتحليل فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي في المنظمات السعودية الكبرى. ويتيح المنهج الكمي إمكانية قياس المتغيرات بدقة، واختبار الفرضيات البحثية، وتحديد العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع باستخدام أدوات إحصائية محكمة، مما يعزز من مصداقية النتائج وسلامة الاستنتاجات. كما يسهم هذا المنهج في تقديم صورة موضوعية ومبنية على بيانات ملموسة حول مستوى فاعلية التنفيذ الاستراتيجي في المنظمات، وبالتالي تمكين الباحث من تقديم توصيات علمية قابلة للتطبيق العملي.

- تصميم الدراسة

تعتمد الدراسة على تصميم وصفي-استكشافي يجمع بين الوصف الدقيق للواقع الحالي للمنظمات السعودية الكبرى وتحليل العلاقات بين المتغيرات البحثية. يركز الجانب الوصفي على قياس مدى وضوح الاستراتيجيات المعلنة، وكفاءة الهياكل التنظيمية، ومستوى إدارة الموارد البشرية والقيادات الإدارية، بالإضافة إلى تحديد حجم فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي. أما الجانب الاستكشافي فيستهدف اختبار الفرضيات المترابطة بين المتغيرات، وتحليل أثر كل متغير مستقل على المتغير التابع باستخدام أدوات التحليل الإحصائي. ويُعتبر هذا المزيج فعالاً لكونه يوفر بيانات كمية دقيقة مع إمكانية تفسيرها ضمن الإطار النظري والعملي للبحث.

- مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع المنظمات الكبرى في المملكة العربية السعودية، والتي تُعرف بتطبيقها للاستراتيجيات المعلنة ضمن خططها المؤسسية طويلة المدى. ولتحقيق أهداف الدراسة، يتم اختيار عينة تمثيلية من هذه المنظمات باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف القطاعات الاقتصادية والصناعية والخدمية. كما يشمل اختيار أفراد العينة مجموعة من القيادات الإدارية العليا، ومديري الأقسام، والموظفين المشاركين في تنفيذ الاستراتيجيات، بما يضمن جمع بيانات شاملة حول فجوة التطبيق وأبعادها.

- أدوات جمع البيانات

تعتمد الدراسة على استبيان كمي مُصمم خصيصاً لقياس المتغيرات البحثية. ويتكون الاستبيان من أربعة محاور رئيسية تمثل المتغيرات: وضوح وصياغة الاستراتيجيات المعلنة، كفاءة الهياكل التنظيمية ونظم الحوكمة، إدارة الموارد البشرية والقيادات الإدارية، وفجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي. ويتم قياس جميع العناصر باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = ضعيف جداً إلى 5 = ممتاز جداً) لضمان دقة التقدير وقابلية التحليل الإحصائي. كما يتم التحقق من صدق الاستبيان من خلال مراجعة الأدبيات السابقة واستشارة خبراء الإدارة الاستراتيجية، بينما يتم اختبار موثوقيته باستخدام معامل كرونباخ ألفا لضمان اتساق الإجابات.

- طرق تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، يتم إدخالها إلى برامج التحليل الإحصائي، مثل SPSS أو AMOS، لإجراء مجموعة من التحليلات الكمية، بما في ذلك:

1. التحليل الوصفي لحساب المتوسطات والانحراف المعياري ونسب التوزيع، بهدف تحديد مستوى وضوح الاستراتيجيات وكفاءة الهياكل التنظيمية وفجوة التطبيق الفعلية.
2. اختبار الفرضيات باستخدام أساليب الانحدار الخطي وتحليل الارتباط لتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
3. تحليل الفروق باستخدام اختبار (t-test) أو (ANOVA) لتحديد الفروق في فجوة التطبيق حسب المتغيرات الديموغرافية أو التنظيمية.

1.9. الدراسة الميدانية

تشكل الدراسة الميدانية مرحلة جوهرية في هذه الدراسة، حيث تهدف إلى جمع البيانات الواقعية والمباشرة من المنظمات السعودية الكبرى لفهم طبيعة فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي على أرض الواقع. وتعتمد هذه المرحلة على الاستبيانات الموزعة على عينة ممثلة من القيادات الإدارية العليا، ومديري الأقسام، والموظفين المشاركين في تنفيذ الاستراتيجيات، بهدف الحصول على معلومات دقيقة وشاملة حول جميع أبعاد الفجوة وأسبابها والعوامل المؤثرة فيها. وتتيح الدراسة الميدانية إمكانية مقارنة المعلومات النظرية المستمدة من الأدبيات السابقة مع الواقع العملي للمنظمات، مما يساهم في تقديم رؤية موضوعية وشاملة عن المشكلة البحثية.

- أهداف الدراسة الميدانية

تتمثل أهداف الدراسة الميدانية في:

1. قياس فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي داخل المنظمات السعودية الكبرى، وتحديد حجمها ومدى تأثيرها على الأداء المؤسسي.

2. تحليل المتغيرات المستقلة المؤثرة في فجوة التنفيذ، بما في ذلك وضوح الاستراتيجيات، كفاءة الهياكل التنظيمية، وإدارة الموارد البشرية والقيادات الإدارية.

3. تحديد أبعاد القصور والتحديات العملية التي تواجه المنظمات أثناء تطبيق استراتيجياتها المعلنة.

4. جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، تمكن الباحث من اختبار الفرضيات وتقديم توصيات عملية قائمة على الأدلة.

- أدوات جمع البيانات الميدانية

تعتمد الدراسة الميدانية على استبيان مصمم خصيصاً لقياس المتغيرات الرئيسية للدراسة. ويحتوي الاستبيان على أربعة محاور رئيسية:

- محور قياس وضوح وصياغة الاستراتيجيات المعلنة.
- محور قياس كفاءة الهياكل التنظيمية ونظم الحوكمة.
- محور قياس إدارة الموارد البشرية والقيادات الإدارية.
- محور قياس فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي.

ويتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = ضعيف جداً إلى 5 = ممتاز جداً) لضمان دقة تقييم المستجيبين لكل عنصر من عناصر الاستبيان. كما يتم التحقق من صدق الاستبيان عن طريق مراجعة الأدبيات السابقة واستشارة خبراء الإدارة الاستراتيجية، بينما يتم اختبار موثوقيته باستخدام معامل كرونباخ ألفا لضمان اتساق البيانات واستقرارها.

- إجراءات الدراسة الميدانية

تمر الدراسة الميدانية بعدة خطوات منظمة لضمان جودة النتائج ودقتها، وهي:

1. تحديد مجتمع الدراسة؛ يشمل جميع المنظمات الكبرى في المملكة العربية السعودية التي تعتمد استراتيجيات معلنة ضمن خططها طويلة المدى.

2. اختيار العينة الميدانية؛ يتم اختيار عينة تمثيلية باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تنوع التخصصات والقطاعات الاقتصادية.

3. توزيع الاستبيانات؛ يتم توزيع الاستبيانات إلكترونياً وورقياً على أفراد العينة المختارة، مع تقديم شرح واضح لأهداف الدراسة وأهمية المشاركة لضمان تجاوب فعال.

4. جمع البيانات وتنقيتها؛ بعد استلام الاستبيانات، يتم مراجعة البيانات للتأكد من اكتمالها وصحتها، والتخلص من أي إجابات غير مكتملة أو متناقضة.

5. تحليل البيانات؛ تُدخل البيانات إلى برامج التحليل الإحصائي مثل (SPSS)، حيث يتم تطبيق التحليل الوصفي، واختبارات الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي وتحليل الارتباط، إضافة إلى اختبار الفروق بين المجموعات إذا دعت الحاجة.

- أهمية الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية الجزء التطبيقي الأكثر واقعية في البحث، حيث توفر بيانات مباشرة من بيئة العمل الفعلية، مما يمكن الباحث من:

- تقييم الفجوة بدقة بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي.
- تحديد العوامل المؤثرة بدقة على فجوة التنفيذ، سواء كانت تنظيمية أو بشرية أو متعلقة بالحوكمة.
- تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد المنظمات على تقليص الفجوة وتحسين فاعلية الاستراتيجيات.

1.10. مخطط المشروع المقترح

(م)	المرحلة	النشاط / المهمة	المدة الزمنية	النتائج المتوقعة
1	اختيار موضوع البحث	تحديد مشكلة البحث وصياغة أهداف الدراسة بدقة	أسبوعان	وضوح موضوع الدراسة وتحديد الأهداف الرئيسية بدقة
2	مراجعة الأدبيات	تحليل الدراسات السابقة والأبحاث المتعلقة بالموضوع	3 أسابيع	تأسيس قاعدة معرفية قوية وتحديد الفجوات البحثية
3	بناء الإطار النظري	تطوير النموذج المفاهيمي وتحديد الفرضيات والمتغيرات الأساسية	أسبوعان	إعداد إطار نظري متكامل يدعم توجهات البحث
4	تصميم أدوات البحث	إعداد استمارة جمع البيانات ومراجعتها من قبل الخبراء	أسبوعان	استمارة دقيقة وموثوقة لجمع المعلومات
5	اختبار الأداة	إجراء اختبار أولي للاستبانة للتحقق من جودتها	أسبوع	التأكد من وضوح الأسئلة وصلاحية الأداة لجمع البيانات
6	جمع البيانات	توزيع الاستبانة على العينة المستهدفة وجمعها	3 أسابيع	الحصول على بيانات ميدانية شاملة وجاهزة للتحليل
7	معالجة البيانات	تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS	أسبوعان	نتائج كمية واضحة تدعم أو تدحض الفرضيات
8	مناقشة النتائج	تفسير النتائج وربطها بالأطر النظرية والتطبيقية	أسبوع	فهم عميق لتأثير المتغيرات وتقييم الأثر الحقيقي
9	إعداد التوصيات	صياغة توصيات عملية مبنية على نتائج الدراسة	أسبوع	اقتراح حلول قابلة للتطبيق لتحسين جودة الخدمات
10	كتابة التقرير النهائي	إعداد التقرير العلمي الشامل لكافة مراحل البحث	أسبوعان	تقرير متكامل يعكس كافة مراحل البحث ونتائجه
11	مراجعة وتدقيق	تدقيق محتوى التقرير لغوياً وعلمياً	أسبوع	تقرير نهائي خالٍ من الأخطاء وجاهز للتسليم

12	تقديم الدراسة	عرض ومناقشة الدراسة أمام اللجنة أو الجهات المختصة	حسب الجدول	الحصول على تقييم شامل وتعزيز النتائج النهائية
----	---------------	--	------------	--

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يمثل الفصل الثاني من هذه الدراسة مرحلة أساسية في بناء الإطار النظري والتحليلي للبحث، حيث يركز على تقديم الأسس العلمية والمنهجية لفهم المتغيرات البحثية والعلاقات القائمة بينها. وسيسعى هذا الفصل إلى توضيح مفهوم المتغيرات التابعة والمستقلة وكيفية ارتباطها ببعضها البعض في سياق الدراسة، دون الدخول في ذكر المتغيرات نفسها في هذه المقدمة، مع التركيز على دور هذا التحليل في تفسير النتائج وفهم أسباب الفجوة بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي.

تكمن أهمية الفصل الثاني في أنه يوفر القاعدة النظرية الصلبة التي تدعم الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي لاحقاً. إذ يساهم في تعريف المصطلحات الأساسية، وعرض النظريات والنماذج السابقة المتعلقة بالتنفيذ الاستراتيجي، وبيان كيفية تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. ومن خلال هذا الإطار، يمكن للباحث تقديم تحليل علمي متكامل يعكس العلاقات السببية والتفاعلية بين المكونات المختلفة للدراسة، مما يضمن تفسيراً دقيقاً للبيانات المستخلصة من المنظمات الكبرى.

كما يهدف الفصل إلى إبراز أهمية فهم طبيعة العلاقات بين المتغيرات في سياق البحث الاستراتيجي، حيث إن هذا الفهم يمكن الباحث من تصميم أدوات القياس وتحليل البيانات بشكل أكثر دقة، وكذلك من صياغة الفرضيات بشكل متسق علمياً. ويعد هذا الأمر جوهرياً، لأن تحديد العلاقة بين المتغيرات يساهم في توضيح العوامل المؤثرة على فجوة التطبيق بين التخطيط والتنفيذ، ويمثل الأساس الذي تُبنى عليه التوصيات العملية التي يمكن أن تُقدم للمنظمات لتحسين كفاءة التنفيذ الاستراتيجي.

يقدم الفصل الثاني الإطار النظري المتكامل الذي يربط بين المتغيرات البحثية، ويبرز دورها في تفسير الواقع المؤسسي للمنظمات السعودية الكبرى، كما يضع الأسس المنهجية اللازمة لتحليل الفجوات واستنتاج النتائج العلمية التي تدعم أهداف الدراسة. ومن خلال هذا الفصل، سيتم تمهيد الطريق لفهم أعمق للآليات التي تتحكم في تنفيذ الاستراتيجيات، وبالتالي تقديم حلول عملية قائمة على أسس علمية قوية.

2.2. المتغيرات المستقلة:

- المتغير المستقل الأول: وضوح وصياغة الاستراتيجيات المعلنة

يمثل وضوح وصياغة الاستراتيجيات المعلنة عنصراً حاسماً في نجاح عملية التنفيذ، حيث يتوقف قدرة المنظمة على تحويل رؤاها الاستراتيجية إلى واقع عملي على مدى وضوح أهدافها وخططها، ودقة صياغتها بما يتناسب مع الإمكانيات والموارد المتاحة. يشمل هذا المتغير مدى وضوح الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية، ووجود خطط تشغيلية مترابطة مع مؤشرات قياس الأداء، وإمكانية فهمها من قبل كافة مستويات العاملين. فعدم وضوح الاستراتيجيات يؤدي إلى تباين في التفسير والتطبيق بين الأقسام والوحدات، مما يفاقم فجوة التنفيذ ويحد من تحقيق النتائج المرجوة (Wowerath، 2026).

- المتغير المستقل الثاني: كفاءة الهياكل التنظيمية ونظم الحوكمة

تشير الهياكل التنظيمية وكفاءة نظم الحوكمة إلى قدرة المنظمة على تنظيم الموارد والمسؤوليات بطريقة تدعم التنفيذ الفعلي للاستراتيجيات المعلنة. ويشمل هذا المتغير مدى مواءمة الهيكل التنظيمي مع الأهداف الاستراتيجية، وضوح خطوط السلطة والمسؤولية، وجود آليات متابعة وتقييم فعالة، ونظم اتخاذ قرار تدعم تنفيذ الاستراتيجيات بدقة وسرعة. فالهياكل المعقدة أو غير المرنة ونقص آليات الرقابة والمساءلة يزيدان من صعوبة تطبيق الاستراتيجيات عملياً، مما يؤدي إلى توسيع فجوة التنفيذ وتقليل الفاعلية المؤسسية (Jerab، 2023).

- المتغير المستقل الثالث: إدارة الموارد البشرية والقيادات الإدارية

تمثل الموارد البشرية والقيادات الإدارية ركيزة أساسية لضمان نجاح تطبيق الاستراتيجيات، إذ يعتمد التنفيذ الفعلي على كفاءات الأفراد وقدرتهم على ترجمة الخطط إلى ممارسات عملية، بالإضافة إلى دور القيادات في توجيه الفرق، وإدارة التغيير، وتعزيز الالتزام بالقيم والأهداف الاستراتيجية. ويشمل هذا المتغير التدريب المستمر، وضبط الحوافز والأداء، وقياس الكفاءات، ووجود ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار. ضعف هذا المتغير يؤدي إلى مقاومة التغيير، وانخفاض التحفيز، وتباطؤ عملية التنفيذ، مما يعمق فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والنتائج الفعلية (Mazzetti، 2022).

2.3. المتغير التابع:

- فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي

يمثل هذا المتغير المحور الأساسي للدراسة، حيث يقيس الفرق بين ما تعلنه المنظمات من استراتيجيات وأهداف وخطط، وبين ما يتم تنفيذه فعليًا على أرض الواقع. وتنبع أهمية هذا المتغير من كونه يعكس مدى فاعلية المنظمات في ترجمة التخطيط النظري إلى ممارسات عملية قابلة للقياس، كما يوضح نقاط القوة والقصور في عمليات التنفيذ الاستراتيجي. ويعد قياس فجوة التطبيق مؤشرًا رئيسًا على الأداء المؤسسي والتنافسية والاستدامة التنظيمية، إذ كلما زادت الفجوة كلما قل تأثير الاستراتيجيات المعلنة على تحقيق الأهداف المرجوة، والعكس صحيح (Oumakhlouf، 2023).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تشير فرضية الدراسة إلى أن وضوح الاستراتيجيات، وكفاءة الهياكل التنظيمية ونظم الحوكمة، وإدارة الموارد البشرية والقيادات الإدارية تؤثر تأثيرًا مباشرًا على فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي. فكلما زاد وضوح الاستراتيجية، وكفاءة الهياكل، وفاعلية إدارة الموارد البشرية والقيادات، انخفضت فجوة التطبيق، وبالتالي تحسنت القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. بالمقابل، ضعف أي من هذه المتغيرات المستقلة يؤدي إلى اتساع الفجوة وتقليل فاعلية الاستراتيجيات. ويشكل هذا النموذج إطارًا تحليليًا متكاملًا لدراسة أسباب الفجوة وتقديم توصيات عملية لتعزيز مواءمة التخطيط مع التنفيذ في المنظمات السعودية الكبرى.

2.5. الخاتمة:

يشكل الفصل الثاني من هذه الدراسة أحد الركائز الأساسية التي يعتمد عليها البحث في بناء الإطار النظري والتحليلي للموضوع، حيث ركز على تقديم فهم معمق لطبيعة المتغيرات البحثية والعلاقات القائمة بينها. وقد تم في هذا الفصل تناول المتغيرات التابعة والمستقلة بشكل مفصل، مع شرح كيفية تأثير كل منها على الآخر داخل سياق المنظمات السعودية الكبرى، دون الحاجة إلى ذكر أسماء المتغيرات صراحة في هذه الخاتمة. ويهدف ذلك إلى إبراز الأطر والمفاهيم العلمية التي تساعد على تفسير الظاهرة المدروسة بشكل منهجي ومنطقي، وهو ما يمثل خطوة أساسية قبل الانتقال إلى مرحلة الدراسة الميدانية والتحليل الكمي.

لقد ساعد الفصل في توضيح آليات العلاقة بين المتغيرات البحثية، وهو أمر بالغ الأهمية لفهم الفجوة القائمة بين ما تعلنه المنظمات من استراتيجيات وما يتم تنفيذه فعليًا على أرض الواقع. إذ أن فهم هذه العلاقات يوفر القدرة على تحديد أي المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرًا على المتغير التابع، كما يمكن الباحث من استنتاج كيفية تفاعل هذه المتغيرات مع بعضها البعض لتشكيل صورة متكاملة عن العملية الاستراتيجية داخل المنظمات الكبرى. وهذا الفهم العميق يمكن الباحث من بناء فرضيات دقيقة وقابلة للاختبار، بما يعزز من مصداقية الدراسة ويساهم في تفسير النتائج الكمية التي ستظهر لاحقًا في الدراسة الميدانية.

يمثل الفصل الثاني أهمية خاصة في تجهيز الباحث والمجتمع البحثي لفهم المنهجية المستخدمة وأدوات القياس. من خلال الإطار النظري الذي يقدمه الفصل، يصبح من الممكن تصميم استبيانات دقيقة ومؤشرات قياس واضحة تساعد على جمع بيانات موثوقة وقابلة للتحليل الإحصائي. كما يتيح هذا الفصل للقارئ تصور كيف يمكن تحويل المفاهيم النظرية إلى مؤشرات عملية يمكن قياسها وتفسيرها. ويكتسب هذا الأمر أهمية خاصة في السياق السعودي، حيث تختلف طبيعة المنظمات الكبرى وبيئتها التنظيمية والثقافية عن البيئات الأخرى، ما يجعل الفهم العميق للمتغيرات والعلاقات بينها ضرورة أساسية لضمان مواءمة التحليل الكمي مع الواقع المؤسسي.

كما أتاح الفصل الثاني إبراز أهمية العلاقة بين النظرية والتطبيق، إذ يمكن من خلاله تفسير أسباب الفجوة بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي، وتوضيح العوامل المؤثرة فيها بشكل علمي. فالفصل لا يقتصر على تقديم التعريفات

النظرية فحسب، بل يوضح كيفية ارتباط المتغيرات ببعضها البعض بطريقة منهجية، بما يجعل القارئ قادرًا على فهم ديناميات التنفيذ الاستراتيجي وآليات تقليص الفجوة بين التخطيط والتنفيذ. وبذلك، يمكن للباحث بناء تحليل متكامل يمكنه من تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في المنظمات السعودية الكبرى، تعزز من فاعلية التنفيذ الاستراتيجي وتحسن الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

إن الفصل الثاني لم يكتفِ بعرض المعلومات النظرية فحسب، بل أسس قاعدة علمية قوية تربط بين المتغيرات البحثية وعلاقاتها السببية، ما يمثل أساسًا متينًا للدراسة الميدانية والتحليل الكمي الذي سيتبع في الفصول القادمة. ويُعد هذا الفصل خطوة محورية لفهم الإطار النظري الذي سيتمكن من تفسير النتائج بشكل علمي، وتقديم توصيات عملية مبنية على أسس واضحة، بما يساهم في الحد من فجوة التطبيق الاستراتيجي وتعزيز القدرة التنافسية والاستدامة المؤسسية في المنظمات السعودية الكبرى.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة:

في سياق دراسة بعنوان تحليل فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي في المنظمات السعودية الكبرى، يأتي هذا الفصل بوصفه الإطار المنهجي الذي تستند إليه الدراسة في تحويل الإشكالية النظرية إلى إجراءات عملية قابلة للقياس والتحليل. فبعد أن تم في الفصول السابقة استعراض الخلفية النظرية وتحليل الأدبيات المتعلقة بموضوع الفجوة الاستراتيجية، خاصة في سياق المنظمات الكبرى في المملكة العربية السعودية، يصبح من الضروري الانتقال إلى مرحلة أكثر دقة وتنظيماً يتم فيها تحديد الكيفية التي ستُقاس بها الظاهرة موضوع الدراسة، والآليات التي ستُستخدم لاختبار الفرضيات، والتحقق من العلاقات بين المتغيرات، بما يضمن الوصول إلى نتائج علمية يمكن الوثوق بها والبناء عليها.

يمثل هذا الفصل حجر الزاوية في البناء البحثي؛ إذ يوضح الأسس العلمية التي تحكم سير الدراسة، ويكشف عن المنهجية التي تم اعتمادها لضبط المتغيرات، وتقليل التحيز، وضمان الموضوعية. كما يُعد بمثابة الجسر الذي يربط بين الإطار النظري والتطبيق الميداني، من خلال توضيح كيفية ترجمة المفاهيم المجردة – مثل الاستراتيجية المعلنة، والتنفيذ الفعلي، وفجوة التطبيق – إلى مؤشرات عملية قابلة للقياس داخل بيئة المنظمات السعودية الكبرى، التي تتميز بتعقيد هياكلها الإدارية وتنوع أنشطتها وتشابك مصالحها الداخلية والخارجية.

وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يحدد بدقة المسار الإجرائي الذي ستتبعه الدراسة في جمع البيانات من مجتمع البحث، مع توضيح الأسس التي تم بناءً عليها اختيار المشاركين، بما يحقق التمثيل العادل لمختلف المستويات الإدارية والفئات الوظيفية ذات العلاقة بصنع القرار الاستراتيجي وتنفيذه. كما يوضح الفصل المنطق الذي يحكم اختيار أدوات جمع البيانات، ويبيّن مدى ملاءمتها لطبيعة المشكلة البحثية وخصائص البيئة التنظيمية السعودية، بما يضمن الحصول على بيانات دقيقة تعكس الواقع الفعلي للممارسات الإدارية.

يوضح الفصل بصورة منهجية طبيعة البيانات التي سيتم التعامل معها، سواء كانت بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي أو بيانات وصفية تعكس الأبعاد السلوكية والتنظيمية المرتبطة بظاهرة فجوة التطبيق. وتكمن أهمية هذا التوضيح في تمكين القارئ من فهم كيفية الانتقال من البيانات الأولية إلى نتائج علمية مدعومة بتحليل دقيق، يراعي المعايير الإحصائية المعتمدة في الدراسات الإدارية المعاصرة.

كما يتناول الفصل الآليات التحليلية التي ستُستخدم لاستخلاص النتائج واختبار الفرضيات، مع بيان مبررات اختيارها ومدى ملاءمتها لطبيعة المتغيرات المدروسة. فاختيار أساليب التحليل لا يُعد إجراءً فنياً فحسب، بل هو قرار منهجي يعكس توجه الباحث ومدى إدراكه لطبيعة المشكلة البحثية وتعقيداتها. ومن خلال هذا العرض المنظم، يتم تعزيز مصداقية الدراسة، وتأكيد التزامها بالمعايير العلمية في البحث الأكاديمي.

إن استعراض هذه الجوانب المنهجية في هذا الفصل لا يهدف فقط إلى توثيق خطوات الدراسة، بل يسعى أيضاً إلى تمكين الباحثين وصناع القرار من تقييم قوة النتائج ومدى قابليتها للتعميم على منظمات سعودية كبرى أخرى. كما يساهم في إتاحة إمكانية إعادة تطبيق الدراسة في سياقات مشابهة، الأمر الذي يعزز من القيمة العلمية والعملية للبحث، ويدعم الجهود الرامية إلى تقليص فجوة التطبيق بين ما يُعلن من استراتيجيات وما يُمارس فعلياً داخل المنظمات الكبرى.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

- وضوح وصياغة الاستراتيجيات المعلنة

يعرف هذا المتغير إجرائياً بأنه مستوى إدراك العاملين لمدى وضوح الأهداف والتوجهات الاستراتيجية التي تعلنها المنظمة، ودقة صياغتها وخلوها من الغموض أو التناقض، إضافة إلى اتساقها مع رسالة المنظمة ورؤيتها العامة. ويُقاس هذا المتغير من خلال درجة اتفاق أفراد العينة مع مجموعة من العبارات التي تعكس وضوح المحتوى الاستراتيجي، وسهولة فهمه، وإدراك أولوياته ومتطلبات تنفيذه. وتعتبر الدرجات المرتفعة عن ارتفاع مستوى الوضوح والصياغة المنهجية للاستراتيجيات، في حين تشير الدرجات المنخفضة إلى وجود قصور أو غموض في عرض التوجهات الاستراتيجية.

- سهولة الوصول للمعلومات

يُعرف هذا المتغير إجرائياً بأنه مدى توفر المعلومات المتعلقة بالاستراتيجيات وخطط تنفيذها للعاملين، وسهولة الحصول عليها في الوقت المناسب وبالدقة الكافية لدعم عملية التنفيذ. ويُقاس من خلال استجابات أفراد العينة تجاه عبارات تقيس درجة انسيابية تدفق المعلومات بين الإدارات، وشفافية مشاركة البيانات، وتوافر قنوات اتصال فعالة تدعم متابعة الأداء الاستراتيجي. وتشير القيم المرتفعة إلى بيئة تنظيمية تتسم بالشفافية وسهولة تداول المعلومات، بينما تعكس القيم المنخفضة وجود معوقات تحد من الوصول إلى المعلومات الضرورية لتنفيذ الاستراتيجيات.

- إدارة الموارد البشرية والقيادات الإدارية

يُعرف هذا المتغير إجرائياً بأنه مستوى فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية ودور القيادات الإدارية في توجيه الجهود نحو تنفيذ الاستراتيجيات المعلنة. ويُقاس من خلال تقييم أفراد العينة لمدى مواءمة سياسات التوظيف والتدريب والتحفيز مع الأهداف الاستراتيجية، وكذلك قدرة القيادات على توضيح الأدوار والمسؤوليات، وتحفيز العاملين، ومتابعة الأداء ومعالجة الانحرافات. وتعكس الدرجات المرتفعة فاعلية واضحة في دعم التنفيذ الاستراتيجي، بينما تشير الدرجات المنخفضة إلى ضعف التكامل بين الإدارة البشرية والقيادة من جهة، ومتطلبات التنفيذ من جهة أخرى.

- فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي

يُعرّف المتغير التابع إجرائياً بأنه مقدار التباين المدرك بين ما تعلنه المنظمة من خطط وأهداف استراتيجية، وبين ما يتحقق فعلياً من ممارسات ونتائج على أرض الواقع. ويُقاس هذا المتغير من خلال درجة اتفاق أفراد العينة مع عبارات تعكس وجود اختلاف بين الخطط المعلنة والأنشطة المنفذة، أو تعثر في تحقيق الأهداف ضمن الأطر الزمنية المحددة، أو ضعف في المتابعة والتقييم. وتشير الدرجات المرتفعة إلى اتساع الفجوة بين الإعلان والتنفيذ، في حين تدل الدرجات المنخفضة على تقارب أكبر بين الاستراتيجية المعلنة والتطبيق الفعلي.

3.3. تصميم البحث:

في إطار دراسة تحليل فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي في المنظمات السعودية الكبرى، يُعد تصميم البحث الركيزة الأساسية التي تحدد المسار العلمي للدراسة، وتوجّه جميع إجراءاتها الميدانية والتحليلية بصورة منهجية منظمة. فتصميم البحث لا يقتصر على كونه اختياراً شكلياً لنوع المنهج، بل يمثل الإطار الشامل الذي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغيرات، وآلية اختبارها، وطريقة جمع البيانات، ومستوى التحليل الذي ستُبنى عليه النتائج. ومن خلال هذا التصميم تتحدد قدرة الدراسة على تقديم نتائج دقيقة تعكس واقع المنظمات الكبرى في المملكة العربية السعودية، بعيداً عن التحيز أو العشوائية.

وقد اعتمدت الدراسة تصميماً وصفيّاً تحليلياً ذا بعد تطبيقي، يهدف إلى توصيف الظاهرة محل البحث كما هي في الواقع التنظيمي، ثم تحليل العلاقات بين المتغيرات المؤثرة في فجوة التطبيق. فالشق الوصفي يتيح رصد مستوى وضوح الاستراتيجيات، ودرجة توافر المعلومات، وفاعلية إدارة الموارد البشرية والقيادات، في حين يسمح الشق التحليلي باختبار تأثير هذه العوامل في حجم الفجوة بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي. ويعكس هذا التصميم ملاءمته لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى تفسير ظاهرة إدارية معاصرة داخل بيئة تنظيمية معقدة، وليس مجرد وصفها أو استعراض خصائصها.

كما يتسم تصميم البحث بالطابع الميداني، إذ يعتمد على جمع بيانات مباشرة من داخل المنظمات الكبرى، بما يضمن أن النتائج مستندة إلى إدراكات وتجارب فعلية للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة. ويعزز هذا التوجه من واقعية النتائج وقابليتها للتطبيق، خاصة في سياق المؤسسات السعودية التي تتسم بتنوع قطاعاتها واختلاف هياكلها التنظيمية. وقد روعي في التصميم تحقيق الاتساق بين أهداف الدراسة وتساؤلاتها من جهة، وأدوات القياس والتحليل من جهة أخرى، بحيث يشكل كل عنصر في التصميم جزءاً متكاملًا من منظومة بحثية مترابطة.

ويتميز التصميم كذلك بأنه يسمح بدراسة العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات، من خلال بناء نموذج تحليلي يوضح كيفية تفاعل العوامل التنظيمية المختلفة في تشكيل فجوة التطبيق. وهذا النوع من التصميم يوفّر إمكانية اختبار الفرضيات بصورة علمية دقيقة، ويساعد في تحديد مدى قوة التأثير واتجاهه، الأمر الذي يساهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ داخل المنظمات محل الدراسة.

إن أهمية تصميم البحث في هذه الدراسة تنبع من كونه الإطار الذي يضمن صدق النتائج وثباتها، ويعزز من القدرة على تعميمها ضمن حدود المجتمع البحثي. فكلما كان التصميم واضحاً ومبنياً على أسس علمية رصينة، ازدادت ثقة القارئ في النتائج والاستنتاجات. ومن ثم، فإن اعتماد تصميم منهجي متكامل يعكس التزام الدراسة بالمعايير الأكاديمية، ويرى أرضية علمية قوية لتحليل فجوة التطبيق بين ما يُعلن من استراتيجيات وما يُمارس فعلياً في المنظمات السعودية الكبرى.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

في إطار دراسة تحليل فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي في المنظمات السعودية الكبرى، يُعد تحديد مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة خطوة جوهرية لضمان دقة النتائج وموضوعيتها. فمجتمع البحث في هذه الدراسة يتمثل في المنظمات السعودية الكبرى، بما تضمّه من قيادات إدارية وموظفين في المستويات الإشرافية والتنفيذية المرتبطة بصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها. ويستند تحديد هذا المجتمع إلى طبيعة المشكلة البحثية التي تتطلب استقصاء آراء الأفراد الذين لديهم اطلاع مباشر على العمليات الاستراتيجية داخل منظماتهم، سواء من حيث الإعلان عن التوجهات العامة أو من

حيث متابعة التنفيذ الفعلي لها. ويكتسب هذا المجتمع أهمية خاصة نظراً لما تمثله المنظمات الكبرى في المملكة العربية السعودية من ثقل اقتصادي وتنظيمي، ولما تتميز به من هياكل إدارية معقدة وتعدد في مستويات اتخاذ القرار.

ونظراً لاتساع مجتمع البحث وتنوعه من حيث القطاعات والأنشطة والأحجام التنظيمية، فقد كان من الضروري اللجوء إلى أساليب علمية دقيقة لاختيار عينة تمثل هذا المجتمع تمثيلاً عادلاً. فالعينة في هذه الدراسة لا تُختار بصورة عشوائية بسيطة فحسب، بل تُراعى فيها معايير تضمن شمول مختلف الفئات الإدارية ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث، بما في ذلك القيادات العليا، والإدارة الوسطى، والمشرفين، وبعض الموظفين التنفيذيين المرتبطين بتطبيق الخطط الاستراتيجية. ويهدف هذا التنوع إلى الحصول على رؤية شاملة تعكس الفجوة المحتملة بين الاستراتيجية المعلنة والتنفيذ الفعلي من زوايا متعددة داخل المنظمة الواحدة.

وقد روعي في اختيار العينة تحقيق التوازن بين حجمها وإمكانية تمثيلها الإحصائي للمجتمع الأصلي، بحيث تكون كافية لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة واختبار الفرضيات بدرجة مناسبة من الدقة. كما أخذ في الاعتبار توزيع المشاركين على قطاعات تنظيمية مختلفة داخل المنظمات، لتقليل احتمالية التحيز الناجم عن التركيز على إدارة أو قسم معين دون غيره. ويعكس هذا الإجراء وعياً بأهمية التنوع الداخلي في المنظمات الكبرى، حيث قد تختلف طبيعة تنفيذ الاستراتيجية من إدارة إلى أخرى.

وتبرز أهمية طرق وتقنيات أخذ العينة في كونها تؤثر مباشرة في مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم. فكلما كانت العينة ممثلة تمثيلاً دقيقاً لمجتمع الدراسة، زادت إمكانية تعميم النتائج ضمن حدود المنظمات السعودية الكبرى. كما أن الالتزام بإجراءات منهجية واضحة في اختيار المشاركين يسهم في تعزيز الثقة في سلامة التحليل الإحصائي والاستنتاجات المستخلصة. ومن ثم، فإن تحديد مجتمع البحث بدقة واعتماد أساليب علمية مناسبة لاختيار العينة يشكلان أساساً متيناً لبناء نتائج تعكس واقع فجوة التطبيق بصورة موضوعية وعلمية.

3.5. طريقة جمع البيانات:

في إطار دراسة تحليل فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي في المنظمات السعودية الكبرى، تُعد طريقة جمع البيانات مرحلة محورية في البناء المنهجي للبحث، إذ تمثل الأداة التي يتم من خلالها الانتقال من التصور النظري إلى الواقع التطبيقي داخل المنظمات محل الدراسة. وقد روعي في اختيار أسلوب جمع البيانات أن يكون متسقاً مع طبيعة المشكلة البحثية وأهدافها، وأن يتيح الحصول على معلومات دقيقة تعكس إدراكات العاملين وخبراتهم الفعلية فيما يتعلق بوضوح الاستراتيجيات، وتوافر المعلومات، ودور القيادات، وحجم الفجوة بين الإعلان والتنفيذ. ويأتي ذلك في سياق البيئة التنظيمية للمنظمات الكبرى في المملكة العربية السعودية، التي تتسم بتعدد مستوياتها الإدارية وتشابك عملياتها.

وقد اعتمدت الدراسة على أداة منظمة لجمع البيانات، صُممت بعناية استناداً إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، بحيث تغطي جميع أبعاد المتغيرات محل البحث بصورة متكاملة. وتم إعداد الأداة بطريقة تسمح بقياس اتجاهات وآراء أفراد العينة بدرجة عالية من الوضوح والموضوعية، مع استخدام مقياس تقديري يتيح تحويل الاستجابات إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. كما روعي في صياغة العبارات أن تكون واضحة ومباشرة، وأن تعكس الواقع التنظيمي دون توجيه أو إحاء قد يؤثر في حيادية الإجابة.

ولضمان جودة البيانات، تم اتخاذ مجموعة من الإجراءات المنهجية قبل وأثناء عملية الجمع، شملت عرض الأداة على مختصين للتحقق من صدقها الظاهري والمحتوى، وإجراء تطبيق أولي للتأكد من وضوح البنود وسلامة الصياغة. كما تم التأكيد على سرية المعلومات وخصوصية المشاركين، بهدف تعزيز مصداقية الإجابات وتقليل أثر التحيز الاجتماعي أو التخوف الوظيفي، خاصة أن موضوع الدراسة يرتبط بتقييم ممارسات استراتيجية قد تكون حساسة داخل بعض المنظمات.

أما من حيث آلية التوزيع، فقد تم إيصال الأداة إلى أفراد العينة عبر قنوات رسمية تضمن وصولها إلى الفئات المستهدفة في المستويات الإدارية المختلفة، مع توفير شرح موجز لهدف الدراسة وطريقة تعبئة الأداة. وتمت متابعة عملية الاستجابة لضمان تحقيق العدد المطلوب من المشاركات بما يعزز من القوة الإحصائية للدراسة. وبعد استلام الاستبانات، خضعت البيانات لعملية مراجعة أولية للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل، واستبعاد أي استجابات غير مكتملة أو غير منطقية.

وتكمن أهمية طريقة جمع البيانات في كونها تؤثر مباشرة في دقة النتائج وموضوعيتها؛ فكلما كانت الأداة مصممة بعناية، وتم تطبيقها وفق إجراءات واضحة ومنظمة، زادت موثوقية النتائج المستخلصة منها. ومن ثم، فإن منهجية جمع البيانات في هذه الدراسة أسهمت في بناء قاعدة معلومات رصينة تعكس واقع الفجوة بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي داخل المنظمات السعودية الكبرى، ومهدت لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لاختبار الفرضيات والوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة.

3.6. أنواع البيانات:

في إطار دراسة تحليل فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي في المنظمات السعودية الكبرى، اعتمدت الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات، وذلك لضمان بناء تحليل متكامل يجمع بين المعطيات الميدانية المباشرة والأسس النظرية والعلمية الداعمة لها، بما يعكس واقع المنظمات الكبرى في المملكة العربية السعودية بصورة دقيقة وموثوقة.

- أولاً: البيانات الأولية

تتمثل البيانات الأولية في المعلومات التي جُمعت مباشرة من مجتمع الدراسة من خلال أداة البحث المعتمدة، حيث تم الحصول عليها من أفراد العينة الذين يشغلون مناصب إدارية وإشرافية وتنفيذية داخل المنظمات الكبرى. وتعكس هذه البيانات آراء المشاركين وتصوراتهم وخبراتهم الفعلية المتعلقة بوضوح الاستراتيجيات المعلنة، وتوافر المعلومات، ودور القيادات وإدارة الموارد البشرية، إضافة إلى تقديرهم لحجم الفجوة بين ما يُعلن من توجهات استراتيجية وما يُطبق فعلياً على أرض الواقع. وتمثل هذه البيانات المصدر الأساسي للتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، نظراً لكونها تعبر عن الواقع التنظيمي الراهن من وجهة نظر العاملين المعنيين بالتنفيذ.

- ثانياً: البيانات الثانوية

أما البيانات الثانوية فتتمثل في المعلومات التي تم الحصول عليها من مصادر مكتوبة ومنشورة ذات صلة بموضوع الدراسة، مثل الكتب العلمية، والدراسات السابقة، والمقالات المحكمة، والتقارير الرسمية، إضافة إلى الأدبيات المتخصصة في الإدارة

الاستراتيجية والتنفيذ التنظيمي. وقد أسهمت هذه البيانات في بناء الإطار النظري للدراسة، وصياغة المفاهيم الأساسية، وتحديد أبعاد المتغيرات، والاستفادة من النماذج العلمية التي تناولت فجوة التطبيق في سياقات تنظيمية مختلفة. كما ساعدت البيانات الثانوية في دعم تفسير النتائج الميدانية ومقارنتها بما توصلت إليه دراسات سابقة، الأمر الذي يعزز من القيمة العلمية للدراسة ويضع نتائجها في سياق معرفي أوسع.

وهذا التكامل بين البيانات الأولية والثانوية، تحقق للدراسة أساس معرفي وتطبيقي متوازن، يجمع بين التحليل النظري العميق والقياس الميداني المباشر، مما يعزز من موثوقية النتائج ويسهم في تقديم صورة شاملة عن طبيعة فجوة التطبيق في المنظمات السعودية الكبرى.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:

في إطار دراسة تحليل فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي في المنظمات السعودية الكبرى، تمثل إجراءات التحليل الإحصائي المرحلة التي يتم فيها تحويل البيانات الميدانية إلى نتائج علمية دقيقة يمكن تفسيرها والبناء عليها. وقد روعي في هذه الإجراءات أن تكون منسجمة مع طبيعة المتغيرات وأهداف الدراسة، وأن تعكس واقع المنظمات الكبرى في المملكة العربية السعودية بصورة موضوعية تستند إلى أسس كمية واضحة.

- التحليل الوصفي للبيانات

بدأت إجراءات التحليل الإحصائي بالتحليل الوصفي للبيانات بهدف تقديم صورة أولية عن خصائص العينة ومستوى استجاباتها تجاه عبارات أداة الدراسة. وتم استخدام مقاييس النزعة المركزية مثل المتوسطات الحسابية، إلى جانب مقاييس التشتت كالانحراف المعياري، لتحديد درجة الاتفاق أو الاختلاف حول أبعاد المتغيرات المدروسة. ويسهم هذا النوع من التحليل في توصيف واقع وضوح الاستراتيجيات، وسهولة الوصول إلى المعلومات، وفاعلية إدارة الموارد البشرية والقيادات، إضافة إلى مستوى فجوة التطبيق كما يدركها أفراد العينة.

- اختبار صدق وثبات الأداة

قبل الانتقال إلى اختبار الفرضيات، تم التحقق من جودة أداة القياس من خلال حساب معاملات الثبات والاتساق الداخلي، وذلك لضمان أن الأداة تقيس المفاهيم المستهدفة بدرجة عالية من الدقة والاستقرار. كما تم التأكد من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي، بما يعزز من مصداقية النتائج ويحد من احتمالات الخطأ في الاستنتاج.

- التحليل الاستدلالي واختبار الفرضيات

اعتمدت الدراسة على أساليب التحليل الاستدلالي لاختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وتم استخدام معاملات الارتباط لقياس قوة واتجاه العلاقة بين العوامل التنظيمية وفجوة التطبيق، إضافة إلى تحليل الانحدار لقياس مقدار تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع وتحديد مدى إسهامه في تفسير التباين في فجوة التطبيق. ويسمح هذا الإجراء بتحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً، وبالتالي تقديم توصيات عملية مبنية على نتائج كمية دقيقة.

- تفسير النتائج في ضوء الأهداف البحثية

في المرحلة الأخيرة، جرى تفسير النتائج الإحصائية وربطها بأهداف الدراسة وتساؤلاتها، مع مقارنتها بما ورد في الأدبيات السابقة. وقد تم تحليل الدلالات الإحصائية ومستويات المعنوية لتحديد مدى قبول أو رفض الفرضيات، بما يتيح الوصول إلى استنتاجات علمية واضحة حول طبيعة الفجوة بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي داخل المنظمات السعودية الكبرى. ومن خلال هذه الإجراءات المتكاملة، تحقق للدراسة إطار تحليلي رصين يضمن موضوعية النتائج ودقتها، ويعزز من إمكانية الاستفادة منها في تطوير الممارسات الاستراتيجية وتقليص فجوة التطبيق في بيئة الأعمال السعودية.

3.8. الخاتمة:

يشكّل هذا الفصل محطة مفصلية في البناء العلمي لدراسة تحليل فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي في المنظمات السعودية الكبرى، إذ انتقل بالبحث من الإطار النظري والتحليلي إلى الإطار الإجرائي المنظم الذي يُمكن من اختبار الإشكالية ميدانياً داخل بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية. فقد سعى الفصل إلى تأسيس قاعدة منهجية راسخة تضمن أن تكون النتائج اللاحقة ناتجة عن إجراءات علمية دقيقة، وليست مجرد استنتاجات انطباعية أو قراءات وصفية غير منضبطة. ومن خلال هذا البناء المنهجي المتكامل، تم تأطير الظاهرة المدروسة بطريقة تجعلها قابلة للقياس والتحليل الموضوعي، مع مراعاة خصوصية السياق التنظيمي للمنظمات السعودية الكبرى من حيث بنيتها الإدارية، وثقافتها المؤسسية، وآليات صنع القرار فيها.

وقد أسهم هذا الفصل في إيضاح الكيفية التي جرى بها ضبط المفاهيم النظرية وتحويلها إلى مؤشرات عملية قابلة للفحص الميداني، بما يعزز من وضوح الرؤية البحثية ويقلل من احتمالات الغموض أو التداخل بين الأبعاد المختلفة للظاهرة. كما قدّم تصوراً متكاملاً للمنهج المتبع، موضحاً الأسس التي بُني عليها اختيار الأساليب والإجراءات، ومدى ملاءمتها لطبيعة المشكلة البحثية وأهدافها. هذا الاتساق بين أهداف الدراسة وأدواتها يعزز من قوة التصميم البحثي، ويمنح الدراسة درجة عالية من الموثوقية والاتساق الداخلي.

أظهر الفصل اهتماماً خاصاً بضمان تمثيل مجتمع الدراسة تمثيلاً يعكس تنوع المستويات الإدارية والوظيفية ذات الصلة بصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها، الأمر الذي يرفع من دقة النتائج ويزيد من قابليتها للتعميم على منظمات كبرى أخرى داخل السياق السعودي. كما بيّن الكيفية التي تم بها تنظيم عملية جمع البيانات وضبطها، بما يكفل الحد من التحيز وتحقيق أعلى درجات الدقة والموضوعية. إن وضوح هذه الإجراءات لا يخدم فقط سلامة البحث الحالي، بل يتيح أيضاً إمكانية إعادة تطبيقه أو تطويره في دراسات مستقبلية.

عزّز الفصل القيمة العلمية للدراسة من خلال إرساء أسس تحليلية دقيقة تسمح باستخلاص نتائج قائمة على أدلة كمية ومنهجية واضحة، الأمر الذي يدعم التفسير الموضوعي للفجوة بين ما يُعلن من توجهات استراتيجية وما يُنفذ فعلياً داخل

المنظمات. فاختيار الأساليب التحليلية المناسبة، وربطها بطبيعة البيانات وخصائصها، يعكس وعياً منهجياً يضمن أن تكون الاستنتاجات مبنية على معايير علمية معتمدة، لا على تقديرات شخصية أو تأويلات غير مدعومة.

إن هذا الفصل لم يكن مجرد عرض للإجراءات البحثية، بل كان تأكيداً على التزام الدراسة بالمنهجية العلمية الرصينة التي تشكّل الأساس لأي بحث أكاديمي جاد. ومن خلال ما تضمّنه من تنظيم وتبرير وتسلسل منطقي في عرض خطوات التنفيذ، أسهم في تعزيز مصداقية الدراسة وثقة القارئ بنتائجها اللاحقة. كما مهّد الطريق للفصل التالي الذي سيعرض النتائج في ضوء الإطار المنهجي المتكامل الذي تم بناؤه، ليكتمل بذلك البناء البحثي بصورة مترابطة تجمع بين النظرية والتطبيق، وبين التحليل العلمي والواقع التنظيمي في المنظمات السعودية الكبرى.

ملحق الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الأسئلة العامة
60+	60-50	50-40	40-30	30-20	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الاستراتيجية المعلنة في المنظمة واضحة ومفهومة لي.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم توصيل الأهداف الاستراتيجية بانتظام لجميع الموظفين.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توجد آليات فعالة لشرح كيفية تحويل الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم إشراك الموظفين في مناقشة التوجهات الاستراتيجية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتسم الرسائل الإدارية المتعلقة بالاستراتيجية بالاتساق والوضوح.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تدعم الإدارة العليا تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعلي وليس شكلياً.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توفر القيادة التوجيه اللازم لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتابع القادة مؤشرات الأداء المرتبطة بالخطة الاستراتيجية بانتظام.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم محاسبة المسؤولين عند وجود انحراف عن الخطة الاستراتيجية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتخذ الإدارة قرارات سريعة لمعالجة معوقات تنفيذ الاستراتيجية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعزز القيادة ثقافة الالتزام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتوفر الموارد المالية الكافية لتنفيذ الاستراتيجية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتوفر الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتوفر أنظمة وتقنيات داعمة لتنفيذ الاستراتيجية بفعالية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تدريب الموظفين بما يتناسب مع متطلبات الاستراتيجية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتسم الهيكلية التنظيمية بالمرونة لدعم تنفيذ الاستراتيجية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يوجد فرق واضح بين ما تعلنه المنظمة من استراتيجيات وما يتم تنفيذه فعلياً.

➤ <https://forms.gle/qT4UPTV1PbQaH6fX9>

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس وضوح وصياغة الاستراتيجيات المعلنة	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس سهولة الوصول إلى المعلومات	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس فاعلية إدارة الموارد البشرية والقيادات الإدارية	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي	5	ليكرت الخماسي
5	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس الانطباعات العامة للموظفين حول الأداء الاستراتيجي	5	ليكرت الخماسي

- Abubakar, A. A. (2024). Exploring factors influencing sustainable human capital development: Insights from Saudi Arabia. 10(16). Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024117070>
- Alayed, S. (2025). Saudi Arabia's Business Transformation: Strategies for Success in a Changing Economy. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389397364_Saudi_Arabia's_Business_Transformation_Strategies_for_Success_in_a_Changing_Economy
- Aldhobaib, M. A. (2025). The New Era of the Kingdom of Saudi Arabia: Key Highlights and Future Research Agenda on Organizational Strategy. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2673-7116/5/1/5>
- Al-Lehyani, B. S. (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. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/394232417_Measuring_the_Alignment_Gap_Between_Organizational_Strategic_Plans_and_Vision_2030_Goals_An_Analytical_Study_in_Saudi_Arabia qyas_fjw_t_almwamt_byn_alkhtt_alastratyjyt_llmnzmat_wahdaf_rwyt_2030_drast_th
- Carmo, J. E. (2025). Digital transformation in the management of higher education institutions. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S266618882500259X>
- Jerab, D. A. (2023). The Effect of Organizational Structure on Corporate Governance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/374000268_The_Effect_of_Organizational_Structure_on_Corporate_Governance

- Mazzetti, G. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal- and team resources. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9242457/>
- Mubanga, A. (2024). Evaluation of Factors Influencing the Implementation of Strategic Plans in Public Universities—A Case of the Copperbelt University. 14(2). Retrieved from <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=131232>
- Oumakhlouf, N. (2023). Measuring the impact of strategic planning on organizational performance using the PLS approach. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/373576792_Measuring_the_impact_of_strategic_planning_on_organizational_performance_using_the_PLS_approach
- Rajapakshe, W. (2025). Critical risk factors influencing the management of disruptions in construction projects: Insights from recent challenges in Sri Lanka. 12. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590291125004760>
- Wowerath, C. (2026). Objectives and key results as a tool for middle managers to enhance the process of strategy implementation. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296325005971>