

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

١٤/٠٢/٢٠٢٦

جدول المحتويات

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

26.....أدوات البحث:

27.....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

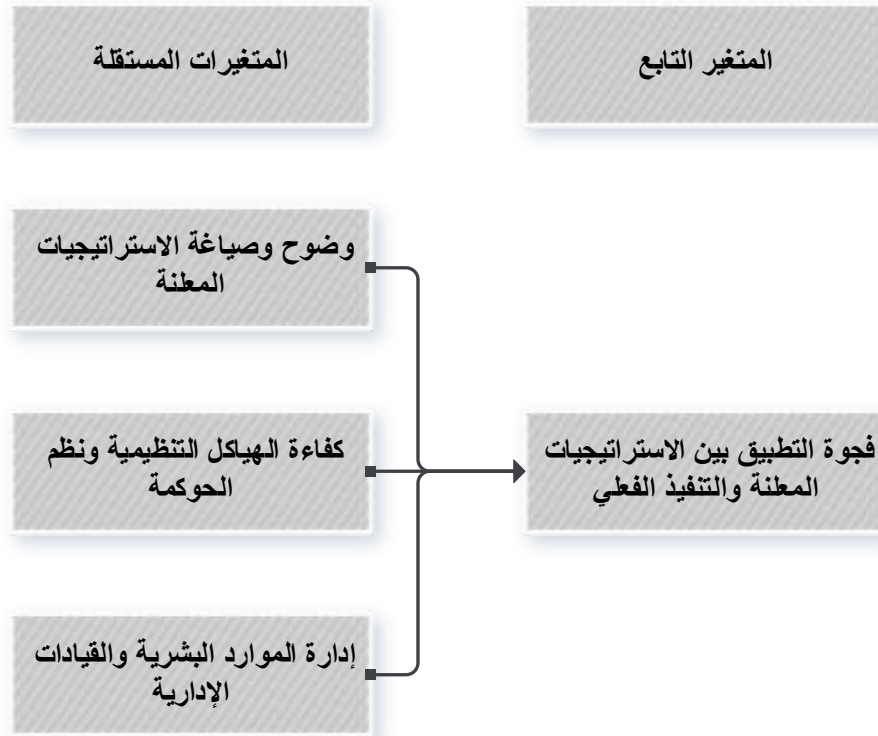
➤ الفرضية الرئيسية

- 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 يساهم 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 وصلاحيّة 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، ويبين 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.

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 الهيكل 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>