

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

١٩-٢٠٢٦م

جدول المحتويات

4.....	قائمة الجداول.....
7.....	فهرس الأشكال.....
8.....	المستخلص.....
9.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
10.....	1.1. المقدمة.....
11.....	1.2. مشكلة الدراسة.....
11.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:.....
12.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:.....
12.....	1.3. أهمية الدراسة.....
12.....	1.3.1. على المستوى النظري:.....
13.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
13.....	1.4. أسئلة الدراسة:.....
14.....	1.5. أهداف الدراسة:.....
15.....	1.6. فرضيات الدراسة.....
16.....	1.7. نموذج الدراسة.....
16.....	1.8. منهجية الدراسة.....
18.....	1.9. الدراسة الميدانية.....
21.....	1.10. مخطط المشروع المقترح.....
23.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
24.....	2.1. المقدمة:.....
25.....	2.2. المتغيرات المستقلة:.....
26.....	2.3. المتغير التابع:.....
26.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....
27.....	2.5. الخاتمة:.....

29	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
30	3.1. المقدمة
32	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
33	3.3. تصميم البحث
34	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة
36	3.5. طريقة جمع البيانات
37	3.6. أنواع البيانات
38	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
40	3.8. الخاتمة
42	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
43	4.1. المقدمة
45	4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة)
47	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
48	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
92	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
103	4.6. الخاتمة
105	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
106	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
108	5.2. توصيات الدراسة
109	5.3. الخاتمة
110	ملحق الاستبانة
112	أدوات البحث
113	المراجع

قائمة الجداول

47	جدول 1 : التحليلات الإحصائية.....
48	جدول 2 : ملخص التحليلات الإحصائية.....
48	جدول 3 : اختبار الثبات والموثوقية.....
49	جدول 4 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة.....
51	جدول 5 : التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة.....
52	جدول 6 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية.....
54	جدول 7 : التحليل الإحصائي لكون الاستراتيجية المعلنة في المنظمة واضحة ومفهومة لي.....
56	جدول 8 : التحليل الإحصائي لتوصيل الأهداف الاستراتيجية بانتظام لجميع الموظفين.....
57	جدول 9 : التحليل الإحصائي لوجود آليات فعالة لشرح كيفية تحويل الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية.....
59	جدول 10 : التحليل الإحصائي لإشراك الموظفين في مناقشة التوجهات الاستراتيجية.....
61	جدول 11 : التحليل الإحصائي لاتساق الرسائل الإدارية المتعلقة بالاستراتيجية بالاتساق والوضوح.....
63	جدول 12 : التحليل الإحصائي لدعم الإدارة العليا تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعلي وليس شكلياً.....
65	جدول 13 : التحليل الإحصائي لتوفير القيادة التوجيه اللازم لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.....
66	جدول 14 : التحليل الإحصائي لمتابعة القادة مؤشرات الأداء المرتبطة بالخطوة الاستراتيجية بانتظام.....
68	جدول 15 : التحليل الإحصائي لمحاسبة المسؤولين عند وجود انحراف عن الخطوة الاستراتيجية.....
70	جدول 16 : التحليل الإحصائي لاتخاذ الإدارة قرارات سريعة لمعالجة معوقات تنفيذ الاستراتيجية.....
72	جدول 17 : التحليل الإحصائي لتعزيز القيادة ثقافة الالتزام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.....
74	جدول 18 : التحليل الإحصائي لتوفر الموارد المالية الكافية لتنفيذ الاستراتيجية.....
76	جدول 19 : التحليل الإحصائي لتوفر الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.....
78	جدول 20 : التحليل الإحصائي لتوفر أنظمة وتقنيات داعمة لتنفيذ الاستراتيجية بفعالية.....
80	جدول 21 : التحليل الإحصائي لتدريب الموظفين بما يتناسب مع متطلبات الاستراتيجية.....
82	جدول 22 : التحليل الإحصائي لاتساق الهيكل التنظيمية بالمرونة لدعم تنفيذ الاستراتيجية.....
84	جدول 23 : التحليل الإحصائي لوجود فرق واضح بين ما تعلنه المنظمة من استراتيجيات وما يتم تنفيذه فعلياً.....
86	جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فجوة التطبيق الاستراتيجي ووضوح الاستراتيجية وتواصلها الداخلي.....
88	جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فجوة التطبيق الاستراتيجي وكفاءة القيادة والدعم الإداري.....
89	جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فجوة التطبيق الاستراتيجي وجاهزية الموارد والقدرات التنظيمية.....

91	جدول 27 : اختبار التباين الأحادي.....
91	جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز.....
	جدول 29 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الاستراتيجية وبين فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة في المنظمات السعودية من جهة أخرى.....
93	جدول 30 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الاستراتيجية وبين فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة في المنظمات السعودية من جهة أخرى.....
93	جدول 31 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الاستراتيجية وبين فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة في المنظمات السعودية من جهة أخرى.....
93	جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الاستراتيجية وتواصلها الداخلي وبين فجوة التطبيق الاستراتيجي.....
94	جدول 33 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الاستراتيجية وتواصلها الداخلي وبين فجوة التطبيق الاستراتيجي.....
95	جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الاستراتيجية وتواصلها الداخلي وبين فجوة التطبيق الاستراتيجي.....
95	جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة القيادة والدعم الإداري وبين فجوة التطبيق الاستراتيجي.....
96	جدول 36 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة القيادة والدعم الإداري وبين فجوة التطبيق الاستراتيجي.....
96	جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة القيادة والدعم الإداري وبين فجوة التطبيق الاستراتيجي.....
97	جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جاهزية الموارد والقدرات التنظيمية وبين فجوة التطبيق الاستراتيجي.....
98	جدول 39 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جاهزية الموارد والقدرات التنظيمية وبين فجوة التطبيق الاستراتيجي.....
98	جدول 40 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جاهزية الموارد والقدرات التنظيمية وبين فجوة التطبيق الاستراتيجي.....
99	جدول 41 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يؤثر وضوح الاستراتيجية إيجابياً في تقليل فجوة التطبيق الاستراتيجي.....
100	جدول 42 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: يؤثر وضوح الاستراتيجية إيجابياً في تقليل فجوة التطبيق الاستراتيجي.....

جدول 43 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يؤثر وضوح الاستراتيجية إيجابياً في تقليل فجوة التطبيق الاستراتيجي.	100
جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يؤثر التكامل بين القيادة والموارد التنظيمية في تقليل فجوة التطبيق الاستراتيجي.	101
جدول 45 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يؤثر التكامل بين القيادة والموارد التنظيمية في تقليل فجوة التطبيق الاستراتيجي.	102
جدول 46 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يؤثر التكامل بين القيادة والموارد التنظيمية في تقليل فجوة التطبيق الاستراتيجي.	102

فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة..... 50
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة..... 51
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية..... 53
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لكون الاستراتيجية المعلنة في المنظمة واضحة ومفهومة لي..... 55
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لتوصيل الأهداف الاستراتيجية بانتظام لجميع الموظفين..... 56
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لوجود آليات فعالة لشرح كيفية تحويل الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية..... 58
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لإشراك الموظفين في مناقشة التوجهات الاستراتيجية..... 60
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لاتسام الرسائل الإدارية المتعلقة بالاستراتيجية بالاتساق والوضوح..... 62
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لدعم الإدارة العليا تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعلي وليس شكلياً..... 63
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لتوفير القيادة التوجيه اللازم لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية..... 65
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمتابعة القادة مؤشرات الأداء المرتبطة بالخطوة الاستراتيجية بانتظام..... 67
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لمحاسبة المسؤولين عند وجود انحراف عن الخطوة الاستراتيجية..... 69
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لاتخاذ الإدارة قرارات سريعة لمعالجة معوقات تنفيذ الاستراتيجية..... 71
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لتعزيز القيادة ثقافة الالتزام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية..... 73
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لتوفر الموارد المالية الكافية لتنفيذ الاستراتيجية..... 75
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لتوفر الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية..... 77
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لتوفر أنظمة وتقنيات داعمة لتنفيذ الاستراتيجية بفعالية..... 79
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لتدريب الموظفين بما يتناسب مع متطلبات الاستراتيجية..... 81
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لاتسام الهيكل التنظيمية بالمرونة لدعم تنفيذ الاستراتيجية..... 83
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لوجود فرق واضح بين ما تعلنه المنظمة من استراتيجيات وما يتم تنفيذه فعلياً..... 85
- شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين فجوة التطبيق الاستراتيجي ووضوح الاستراتيجية وتواصلها الداخلي..... 87
- شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين فجوة التطبيق الاستراتيجي وكفاءة القيادة والدعم الإداري..... 88
- شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين فجوة التطبيق الاستراتيجي وجاهزية الموارد والقدرات التنظيمية..... 90

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي في المنظمات السعودية الكبرى، وذلك لفهم مدى توافق التوجهات الاستراتيجية المعلنة مع ممارسات التنفيذ على أرض الواقع. وقد اتبعت الدراسة المنهجية الكمية، واعتمدت على جمع البيانات من خلال أداة بحثية منظمة، استهدفت عينة بلغت ٢٦١ مشاركاً يمثلون المستويات الإدارية والإشرافية والتنفيذية في مختلف المنظمات الكبرى بالمملكة العربية السعودية. أظهرت نتائج الدراسة وجود فجوة واضحة بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي، تأثرت بعدة عوامل منها وضوح وصياغة الاستراتيجيات، وسهولة الوصول إلى المعلومات، وفاعلية إدارة الموارد البشرية والقيادات الإدارية. كما بينت النتائج أن تحسين وضوح الاستراتيجيات وتعزيز الشفافية في تدفق المعلومات، إلى جانب تطوير ممارسات الإدارة والقيادة، يساهم بشكل مباشر في تقليص هذه الفجوة وتحقيق توافق أكبر بين الإعلان والتنفيذ. بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تبني سياسات واضحة لصياغة الاستراتيجيات، وتحسين قنوات التواصل ونظم المعلومات، وتعزيز دور القيادات الإدارية في متابعة التنفيذ وتحفيز الموظفين، بالإضافة إلى تطبيق برامج تقييم دورية لقياس مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: فجوة التطبيق، الاستراتيجيات المعلنة، التنفيذ الفعلي، المنظمات الكبرى، المملكة العربية السعودية، إدارة الموارد البشرية، القيادات الإدارية.

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:

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

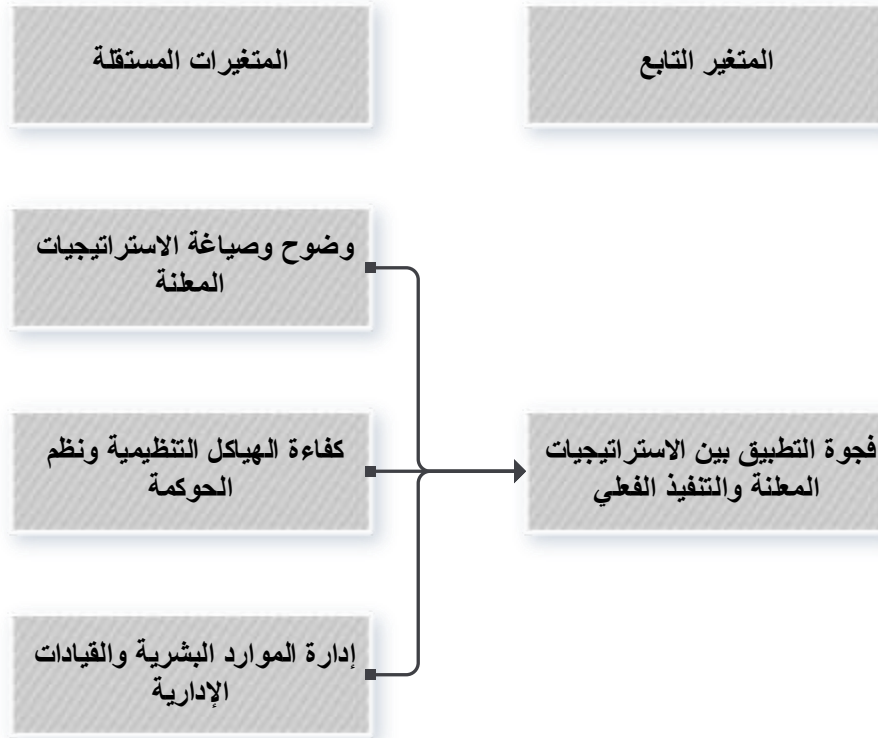
➤ الفرضية الرئيسية

- 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، 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 وبالدرجة 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 يسهم 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.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة:

في سياق دراسة تحليل فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي في المنظمات السعودية الكبرى، يأتي الفصل الرابع بوصفه المرحلة التطبيقية التي تتجسد فيها الجهود المنهجية السابقة في صورة نتائج رقمية وتحليلات علمية دقيقة. فبعد أن تم في الفصول السابقة بناء الإطار النظري وتحديد المنهجية والإجراءات البحثية، ينتقل البحث في هذا الفصل إلى عرض المخرجات الفعلية للدراسة الميدانية، مستنداً إلى البيانات التي جُمعت من داخل المنظمات الكبرى في المملكة العربية السعودية. ويُعد هذا الفصل حلقة الوصل الحاسمة بين الجانب الإجرائي للدراسة والنتائج التي سَتُبْنى عليها التوصيات والاستنتاجات النهائية.

يتناول هذا الفصل عرضاً منظماً لخصائص المشاركين في الدراسة، بما يتيح للقارئ تكوين صورة واضحة عن طبيعة العينة التي استندت إليها النتائج. ويسهم هذا العرض في تعزيز الشفافية العلمية، إذ يوضح الخلفيات الوظيفية والإدارية للمشاركين ومدى تنوعهم، الأمر الذي يساعد في تقييم درجة تمثيلهم لمجتمع البحث. كما يعكس هذا الجزء من الفصل مدى اتساق العينة مع أهداف الدراسة وطبيعة المشكلة البحثية، ويعزز من الثقة في أن النتائج المستخلصة تعبر عن واقع تنظيمي فعلي.

ويُولى الفصل أهمية خاصة للتحقق من جودة الأداة البحثية التي استُخدمت في جمع البيانات، من خلال استعراض الإجراءات التي تضمن دقة القياس واتساقه. فإثبات صلاحية الأداة وثباتها يشكل أساساً علمياً لا غنى عنه قبل الشروع في تفسير النتائج، إذ يضمن أن ما تم قياسه يعكس بالفعل أبعاد الظاهرة محل الدراسة، وليس مجرد تباينات عشوائية في الاستجابات. ويعزز ذلك من مصداقية التحليلات اللاحقة ويحد من احتمالات الخطأ المنهجي.

كما يتضمن الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتحليل مستوياتها واتجاهاتها في ضوء البيانات الإحصائية المستخلصة. ويسهم هذا العرض في الإجابة المنهجية عن تساؤلات الدراسة، من خلال قراءة موضوعية للأرقام وربطها بالسياق التنظيمي للمنظمات السعودية الكبرى. ولا يقتصر الأمر على عرض النتائج فحسب، بل يمتد إلى مناقشتها وتحليل دلالاتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بما يسمح بفهم أعمق لطبيعة فجوة التطبيق وأبعادها.

يتناول الفصل اختبار العلاقات المفترضة بين المتغيرات، وقياس مدى تأثير العوامل التنظيمية المختلفة في حجم الفجوة بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي. وتُعد هذه المرحلة جوهرية، لأنها تمكّن من الانتقال من الوصف إلى التفسير، ومن

عرض الظاهرة إلى تحليل أسبابها ودرجة تأثير كل عامل فيها. كما تتيح هذه التحليلات تحديد المتغيرات الأكثر إسهاماً في تفسير الفجوة، الأمر الذي يشكل أساساً علمياً للتوصيات العملية التي ستُطرح لاحقاً.

إن أهمية هذا الفصل تنبع من كونه يمثل المعيار الحقيقي لنجاح التصميم المنهجي للدراسة: فدقة النتائج ووضوحها، وقدرتها على تفسير الظاهرة، تعكس مدى سلامة الإجراءات السابقة. كما أنه يمكن القارئ من تقييم قوة الأدلة التي تستند إليها الاستنتاجات النهائية، ويعزز من القيمة العلمية والعملية للدراسة في سياق تطوير الأداء الاستراتيجي في المنظمات السعودية الكبرى. ومن ثم، يشكل هذا الفصل محور الارتكاز الذي تُبنى عليه الخلاصات والتوصيات، ويجسد التطبيق العملي للمنهجية العلمية التي اعتمدتها الدراسة منذ بدايتها.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):

حقق البعد المتعلق بوضوح الاستراتيجية المعلنة وفهمها لدى الموظفين أعلى متوسط حسابي بلغ 3.66؛ مما يشير إلى نجاح المنظمات السعودية الكبرى في مرحلة الصياغة والتبني النظري للرؤى. يعزز هذا التوجه حصول العبارة الخاصة بوجود فجوة فعلية بين المعلن والمنفذ على متوسط مرتفع قدره 3.60. تكشف هذه عن إدراك واعٍ من الموظفين للخطط مقابل شعور ملموس بضعف الامتثال الواقعي. سجلت الهيكلية التنظيمية أقل المتوسطات بـ 3.34 مع انحراف معياري مرتفع وصل إلى 1.651. يعكس هذا الرقم حيرة كبير في آراء العينة؛ فقد يرى جزء من الموظفين الهياكل الحالية عائقاً صلباً أمام المرونة المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجيات الطموحة. النتيجة تدق ناقوس الخطر حول مواءمة القوالب الإدارية مع التوجهات الجديدة.

اتسمت استجابات العينة بتباين ملحوظ في عبارة إشراك الموظفين بمناقشة التوجهات الاستراتيجية، حيث بلغ الانحراف المعياري 1.662. هذا التشتت يوحي بأن عمليات الإشراك ليست سياسة مؤسسية موحدة، بل قد تخضع لاجتهادات قطاعية أو إدارية داخل المنظمة الواحدة. بالانتقال إلى الموارد، نجد أن توفر الأنظمة والتقنيات (متوسط 3.57 وانحراف 1.436) يتفوق نسبياً على تأهيل الكوادر البشرية وتدريبها (متوسط 3.44). يشير ذلك إلى فجوة تقنية-بشرية؛ المنظمات تستثمر في الأدوات الصلبة أسرع من استثمارها في تمكين العنصر البشري. تظل المتابعة الدورية لمؤشرات الأداء من القادة (متوسط 3.39) حلقة ضعيفة في سلسلة التنفيذ. الانحراف المعياري لهذه العبارة 1.608 يظهر غياب النمط الموحد في الرقابة الاستراتيجية؛ الأمر الذي يفسر بقاء الاستراتيجيات حبيسة الأوراق في بعض الإدارات دون غيرها.

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.300	-1.283	.151	.022	1.411	3.00	.087	2.97	0	261
.300	-1.994	.151	.147	.500	1.00	.031	1.46	0	261
.300	-1.013	.151	-.364	1.324	4.00	.082	3.38	0	261

الاستراتيجية المعلنة في المنظمة واضحة ومفهومة لي.	261	0	3.66	.084	4.00	1.354	-560	.151	-1.043	.300
يتم توصيل الأهداف الاستراتيجية بانتظام لجميع الموظفين.	261	0	3.61	.092	4.00	1.479	-585	.151	-1.130	.300
توجد آليات فعالة لشرح كيفية تحويل الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية.	261	0	3.56	.096	4.00	1.545	-585	.151	-1.217	.300
يتم إشراك الموظفين في مناقشة التوجهات الاستراتيجية.	261	0	3.44	.103	4.00	1.662	-419	.151	-1.534	.300
تتسم الرسائل الإدارية المتعلقة بالاستراتيجية بالاتساق والوضوح.	261	0	3.54	.091	4.00	1.471	-521	.151	-1.176	.300
تدعم الإدارة العليا تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعلي وليس شكلياً.	261	0	3.46	.093	4.00	1.507	-435	.151	-1.340	.300
توفر القيادة التوجيه اللازم لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	261	0	3.47	.095	4.00	1.533	-490	.151	-1.291	.300
يتابع القادة مؤشرات الأداء المرتبطة بالخطة الاستراتيجية بانتظام.	261	0	3.39	.100	4.00	1.608	-397	.151	-1.473	.300
يتم محاسبة المسؤولين عند وجود انحراف عن الخطة الاستراتيجية.	261	0	3.51	.090	4.00	1.448	-456	.151	-1.225	.300
تتخذ الإدارة قرارات سريعة لمعالجة معوقات تنفيذ الاستراتيجية.	261	0	3.53	.093	4.00	1.503	-485	.151	-1.270	.300
تعزز القيادة ثقافة الالتزام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	261	0	3.43	.099	4.00	1.596	-447	.151	-1.418	.300

تتوفر الموارد المالية الكافية لتنفيذ الاستراتيجية.	261	0	3.52	.093	4.00	1.508	-.512	.151	-1.262	.300
تتوفر الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.	261	0	3.50	.092	4.00	1.487	-.523	.151	-1.203	.300
تتوفر أنظمة وتقنيات داعمة لتنفيذ الاستراتيجية بفعالية.	261	0	3.57	.089	4.00	1.436	-.591	.151	-1.039	.300
يتم تدريب الموظفين بما يتناسب مع متطلبات الاستراتيجية.	261	0	3.44	.098	4.00	1.579	-.426	.151	-1.435	.300
تتسم الهيكل التنظيمية بالمرونة لدعم تنفيذ الاستراتيجية.	261	0	3.34	.102	4.00	1.651	-.350	.151	-1.558	.300
يوجد فرق واضح بين ما تعلنه المنظمة من استراتيجيات وما يتم تنفيذه فعلياً.	261	0	3.60	.085	4.00	1.376	-.503	.151	-1.142	.300

جدول 1: التحليلات الإحصائية

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:

• اختبار المصدقية والموثوقية

أظهرت نتائج معامل "ألفا كرونباخ" قيمة مرتفعة جداً بلغت 0.899؛ مما يؤكد تماسكاً داخلياً قوياً بين فقرات الأداة العشرين التي تم تطبيقها على كامل عينة الدراسة البالغة 261 فرداً. هذه النتيجة ليست مجرد رقم إحصائي جاف. إنها صك أمان لمنهجية الدراسة. ارتفاع الثبات إلى هذا المستوى يعني أن الاستبيان يقيس ما وضع لقياسه بدقة متناهية؛ فإجابات الموظفين حول فجوة التطبيق كانت متسقة وغير متناقضة عبر مختلف المحاور. يعزز هذا الأمر خلو البيانات من أي حالات مستبعدة بنسبة 0.0%؛ ما يعكس وعي المشاركين وجديتهم في التعامل مع مفردات الاستبيان؛ الأمر الذي يمنح المحكمين والباحثين ثقة مطلقة في تعميم هذه النتائج على المنظمات السعودية الكبرى المشابهة.

تضمن هذه الموثوقية العالية أن النتائج المستخلصة حول الهيكل التنظيمي، والتوجيه القيادي، وتوفر الموارد، هي نتائج حقيقية تعبر عن واقع العمليات ولا تعود إلى الصدفة أو العشوائية في الإجابة. الموظفون قدموا استجابات مترابطة منطقياً؛ فالارتباط بين ضعف الإشراك واتساع الفجوة التنفيذية مثلاً يرتكز الآن على قاعدة إحصائية صلبة. استقرار الأداة بهذا الشكل يقلل من هامش الخطأ في التنبؤ بسلوك المنظمة المستقبلية تجاه الاستراتيجيات المعلنة. نحن أمام بيانات ناضجة إحصائياً؛ تتيح للباحث بناء توصيات إصلاحية عميقة تلمس صلب العمل الإداري في تلك المؤسسات، مع ضمان أن أي تكرار لهذه الدراسة في ظروف مماثلة سيقود حتماً إلى نتائج متقاربة جداً.

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	261	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	261	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 2: ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.899

جدول 3: اختبار الثبات والموثوقية

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):

• عمر المشاركين في التجربة

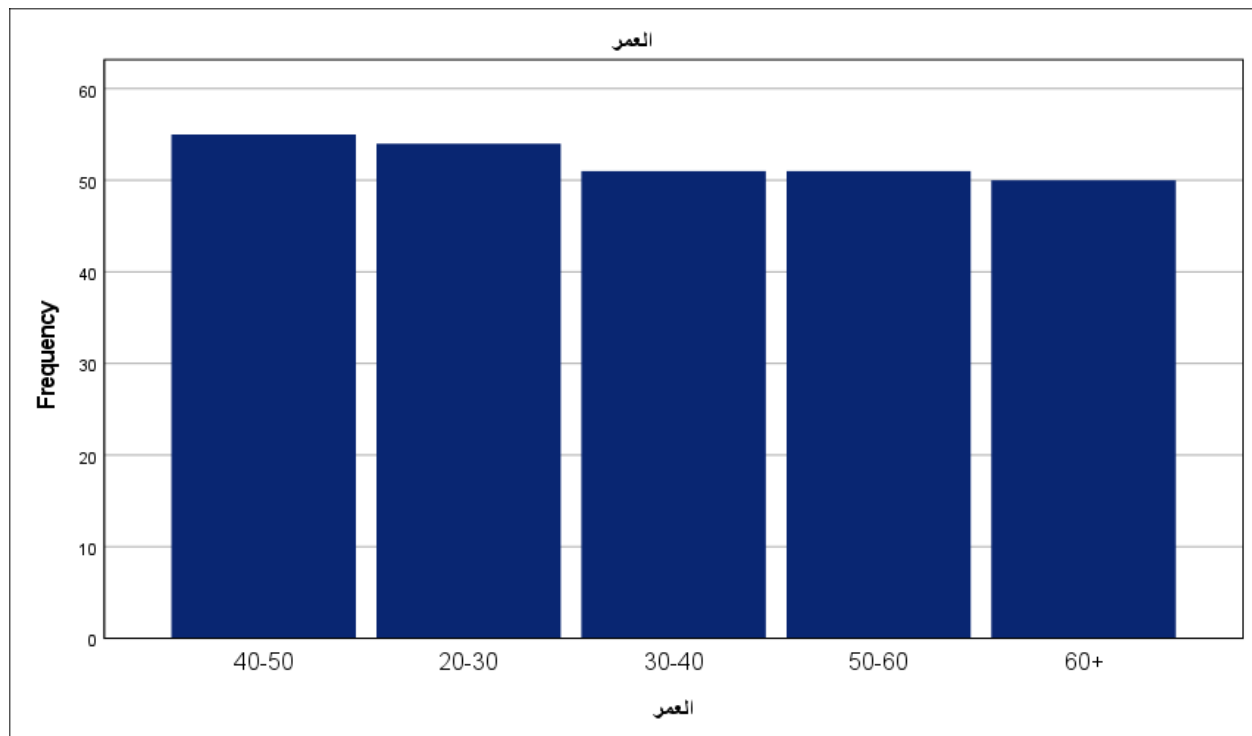
لم تسجل العينة أي فئات خارج النطاق العمري المحدد؛ فالبيانات تظهر توازناً يندر تكراره في الدراسات الميدانية؛ حيث تقاربت النسب المئوية لجميع الفئات العمرية الخمس بدءاً من سن 20 وصولاً إلى ما فوق 60 عاماً. يبرز الفئة العمرية (40-50 سنة) كأكبر شريحة بنسبة 21.1%، تليها مباشرة فئة الشباب (20-30 سنة) بنسبة 20.7%. هذا التوزيع الهندسي المتكافئ يمنح نتائج

الدراسة ثقلاً نوعياً. نحن أمام عينة تمثل "صراع الأجيال" و"تراكم الخبرات" في آن واحد. وجود نسب متساوية تقريباً (حوالي 19.5%) للفئات الوسطى والكبيرة يضمن أن تحليل فجوة تطبيق الاستراتيجية لن ينحصر في رؤية الشباب المتحمس فقط، أو حكمة القيادات التقليدية وحدها.

يعكس هذا التوازن شمولية في استقصاء الآراء داخل المنظمات السعودية الكبرى؛ فالفجوة الاستراتيجية يراها الموظف الجديد (20-30 سنة) من منظور تشغيلي وتقني، بينما يقيمها الخبير (ما فوق 50 سنة) من منظور إداري وهيكلية. إن تقارب الأعداد بين فئة الأربعينيات (55 فرداً) وفئة ما فوق الستين (50 فرداً) يعزز من موضوعية النتائج. لا توجد سيطرة لجيل معين على اتجاهات الاستجابة؛ الأمر الذي يقلل من احتمالية التحيز المرتبط بالعمر الوظيفي أو الرتبة الإدارية المرتبطة بالسن.

العمر					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
	21.1	21.1	21.1	55	40-50
	41.8	20.7	20.7	54	20-30
	61.3	19.5	19.5	51	30-40
	80.8	19.5	19.5	51	50-60
	100.0	19.2	19.2	50	60+
		100.0	100.0	261	Total

جدول 4: التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 1: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

• جنس المشاركين في التجربة

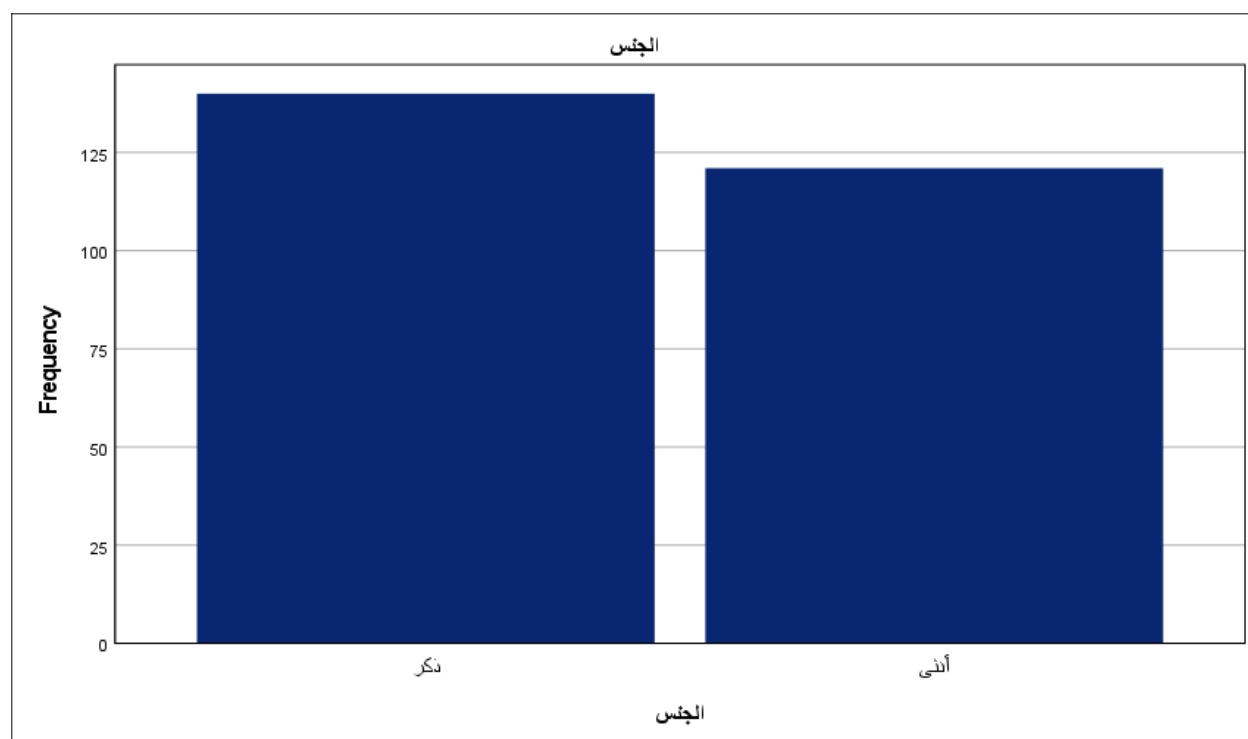
تقترب نسب توزيع الجنس في العينة من نقطة التوازن المثالي؛ إذ يشكل الذكور نسبة 53.6% بواقع 140 فرداً، في حين تمثل الإناث 46.4% من إجمالي المشاركين. هذه الندية الرقمية ليست مجرد إحصاء وصفي. إنها انعكاس حقيقي للتحويلات الهيكلية في سوق العمل السعودي الحالي. النتائج المستخلصة من هذه العينة تكتسب موثوقية عالية فيما يخص شمولية الرؤية؛ فالفجوة بين الاستراتيجية والتنفيذ يتم تقييمها هنا من منظورين متكاملين. يميل العنصر النسائي في المنظمات الكبرى غالباً إلى التركيز على التفاصيل الإجرائية والحوكمة، بينما قد ينصب تركيز الذكور على النتائج الكلية والأهداف المرحلية.

تضمن هذه المقاربة النوعية أن رصد "فجوة التطبيق" لا يتحيز لنمط إداري دون غيره. غياب الهيمنة العددية لأي من الجنسين يعزز من واقعية التوصيات المقترحة؛ فالمعوقات التي قد تواجهها الموظفة في بيئة العمل، مثل آليات التواصل أو مرونة التنظيم، تم تمثيلها بوزن إحصائي معتبر يضاهي وزن زملائها من الرجال. النتيجة المستهدفة من هذا التوازن هي فهم أعمق

لكيفية وصول الرسائل الاستراتيجية إلى كافة مستويات المنظمة بقطع النظر عن النوع الاجتماعي، مما يقلل من احتمالات حدوث خلل في التنفيذ ناتج عن ضعف التواصل مع قطاع معين من القوى البشرية.

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
53.6	53.6	53.6	140	ذكر	Valid
100.0	46.4	46.4	121	أنثى	
	100.0	100.0	261	Total	

جدول 5: التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

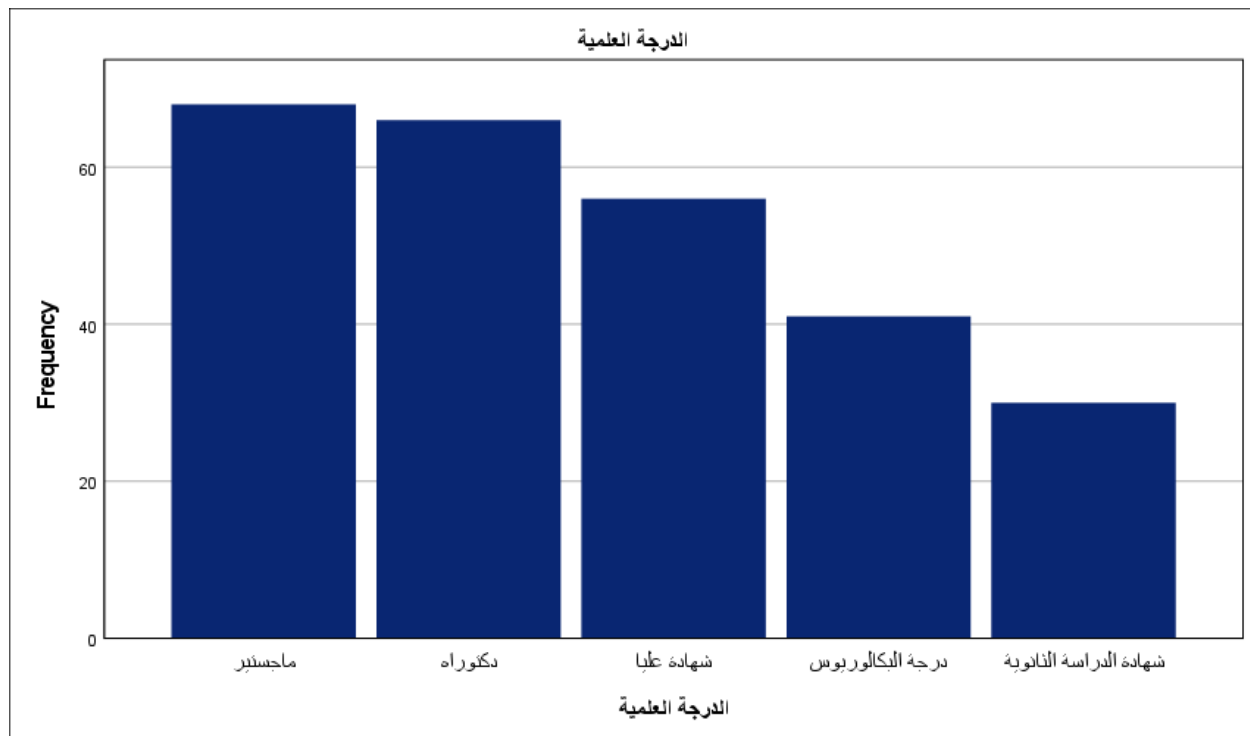
- الدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة

سجل حملة الماجستير الحضور الأبرز في العينة بنسبة 26.1%. تلاهم مباشرة حملة الدكتوراه بنسبة 25.3%. العينة مؤهلة علمياً بامتياز. هذا التركيز الأكاديمي المرتفع يرفع سقف التوقعات. هؤلاء الموظفون يمتلكون أدوات نقدية متقدمة؛ مما يجعل تقييمهم لفجوة التطبيق الاستراتيجي مبنياً على وعي منهجي وليس مجرد انطباعات عابرة. انخفضت نسبة حملة البكالوريوس إلى 15.7%. أقل الفئات كانت الشهادة الثانوية بنسبة 11.5%.

تشير هذه التركيبة إلى أن أغلبية المشاركين يشغلون غالباً مواقع استشارية أو قيادية وسطى. النسبة التراكمية للدراسات العليا تتجاوز 70%؛ وهي نسبة ضخمة. هؤلاء الكوادر هم الأقدر على رصد الخلل بين التنظير والواقع. وعيهم بالاستراتيجيات المعلنة قد يصطدم ببيروقراطية التنفيذ؛ وهذا يفسر حدة النتائج السابقة حول "الفجوة". الاعتماد على هذه العينة يمنح الدراسة مصداقية عالية أمام المحكمين. الخبرة الأكاديمية هنا تلتقي مع الممارسة المهنية في بيئة المنظمات الكبرى.

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
26.1	26.1	26.1	68	ماجستير	Valid
51.3	25.3	25.3	66	دكتوراه	
72.8	21.5	21.5	56	شهادة عليا	
88.5	15.7	15.7	41	درجة البكالوريوس	
100.0	11.5	11.5	30	شهادة الدراسة الثانوية	
	100.0	100.0	261	Total	

جدول 6: التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

• الاستراتيجية المعلنة في المنظمة واضحة ومفهومة لي.

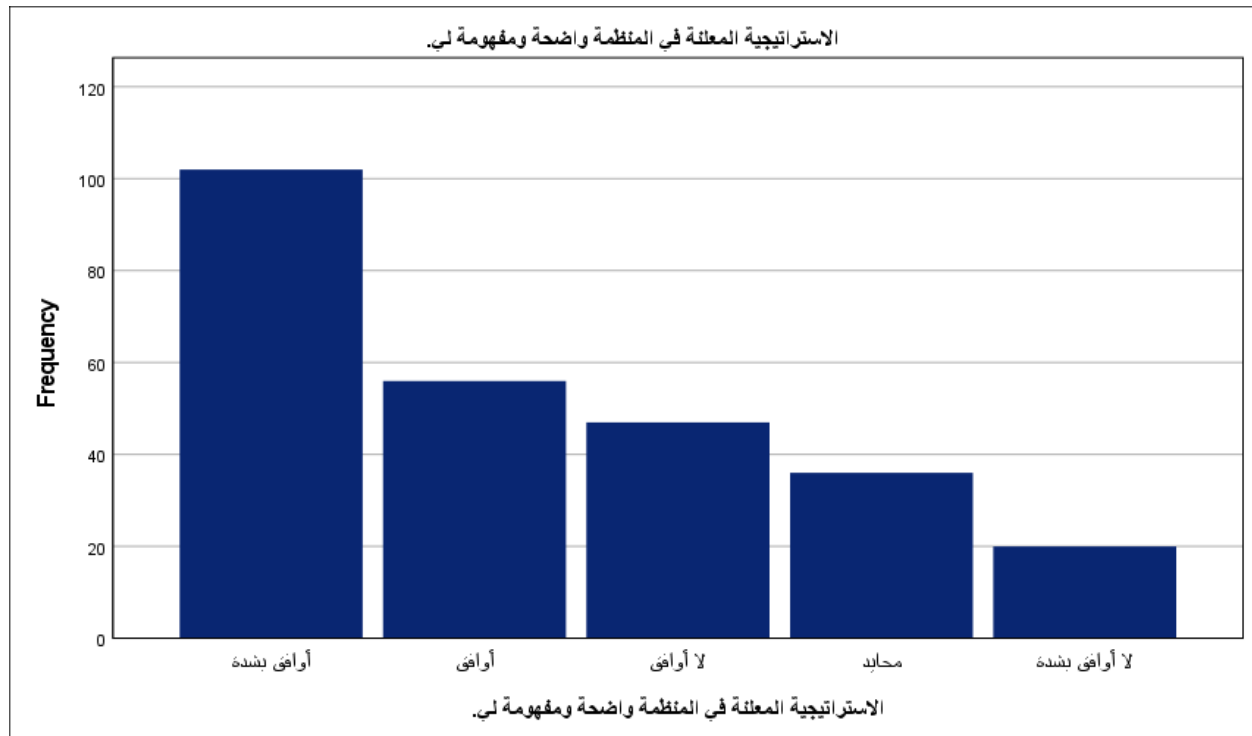
تباينت الآراء حول مدى وضوح الاستراتيجية المعلنة وفهمها؛ حيث انقسمت العينة بين تأييد عريض ومعارضة صريحة. استحوذ خيار "أوافق بشدة" على المركز الأول بنسبة 39.1%، بينما تشتت بقية المشاركين بين الرفض والحياد بنسب متقاربة. هذا التباين يعكس واقعاً إدارياً مزدوجاً؛ فجزء كبير من الموظفين يستوعب الرؤية العامة للمنظمة، لكن وجود 18% في فئة "لا أوافق" و7.7% في "لا أوافق بشدة" يشير إلى خلل في قنوات الاتصال الداخلي. الفهم ليس شاملاً. يمتد هذا التأثير مباشرة إلى كفاءة التشغيل؛ فالموظف الذي لا يدرك أبعاد الاستراتيجية سيجد صعوبة في موازنة مهامه اليومية مع الأهداف الكبرى للمنظمة.

سجلت نسبة الموافقة الإجمالية (بشدة أو بموافقة عادية) حوالي 60.6%؛ وهي نسبة جيدة لكنها غير كافية لضمان تنفيذ استراتيجي متكامل. وجود نسبة 13.8% من المحايدين يعزز فرضية وجود "منطقة رمادية"؛ ربما تصلهم العناوين العريضة للاستراتيجية دون تفاصيلها الإجرائية. النتيجة حمالة أوجه. الوضوح النظري متوفر لدى الأغلبية، إلا أن ربع العينة تقريباً

يفتقر لهذا الوضوح؛ مما قد يفسر تعثر بعض المبادرات عند وصولها لمستوى الإدارات التنفيذية. تبرز الحاجة هنا لتبسيط اللغة الاستراتيجية لتلائم كافة المستويات التعليمية والوظيفية لضمان وحدة الاتجاه التنظيمي.

الاستراتيجية المعلنة في المنظمة واضحة ومفهومة لي.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.1	39.1	39.1	102	أوافق بشدة	Valid
60.5	21.5	21.5	56	أوافق	
78.5	18.0	18.0	47	لا أوافق	
92.3	13.8	13.8	36	محايد	
100.0	7.7	7.7	20	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	261	Total	

جدول 7: التحليل الإحصائي لكون الاستراتيجية المعلنة في المنظمة واضحة ومفهومة لي.



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لكون الاستراتيجية المعلنة في المنظمة واضحة ومفهومة لي.

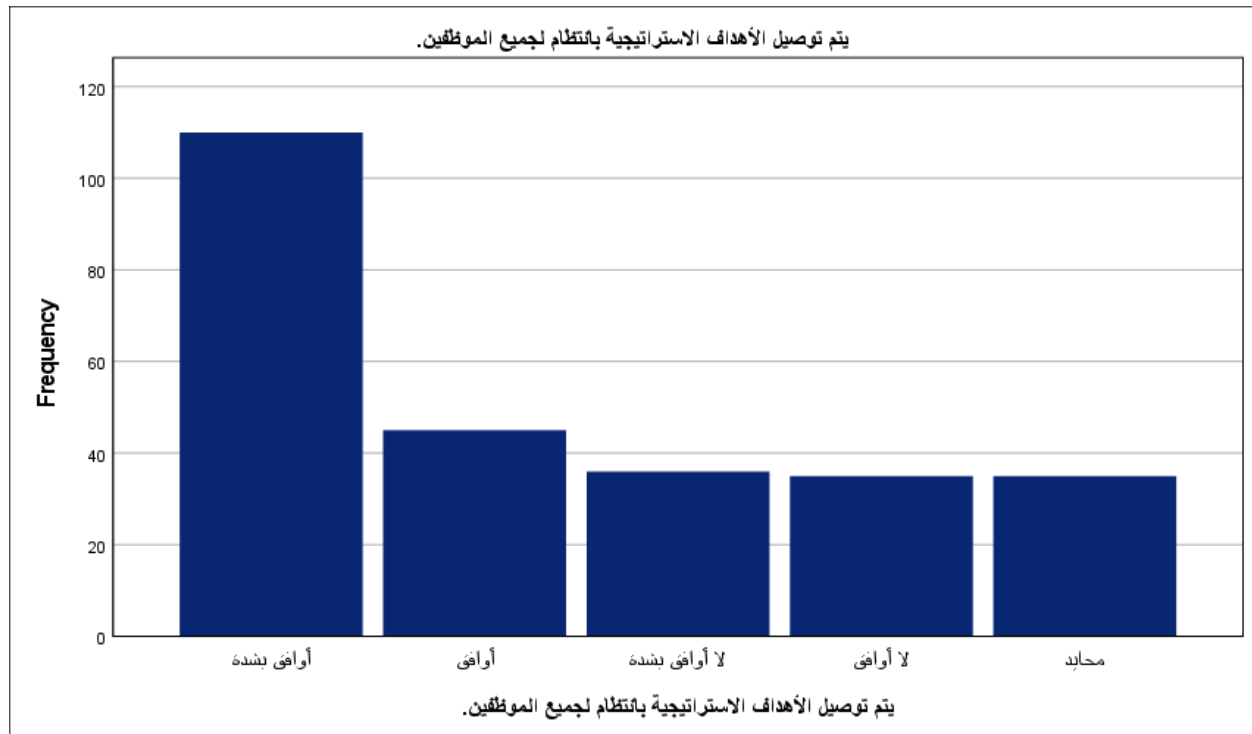
• يتم توصيل الأهداف الاستراتيجية بانتظام لجميع الموظفين.

النتيجة تعكس انقساماً. سجل خيار "أوافق بشدة" الصدارة بنسبة 42.1% في المقابل؛ تكتلت جهة الرفض (لا أوافق، ولا أوافق بشدة) بنسبة إجمالية وصلت إلى 27.2%. هذا الشرح يشير إلى خلل بنيوي في تدفق المعلومات داخل المنظمة. الموظفون ليسوا على قلب رجل واحد فيما يخص دورية وصول الأهداف الاستراتيجية. النمط الحالي يعزز وجود جزر منعزلة إدارياً. الإدارة العليا قد تعتقد أنها تتواصل بفعالية؛ لكن الواقع الميداني يثبت أن ربع القوى العاملة تقريباً يعيش في معزل عن هذه التحديثات بانتظام.

تساوت نسب "المحايدين" مع الراضين عند 13.4%. الصمت هنا له دلالة سلبية. التردد في الإجابة يوحي بغياب الوضوح أو ندرة حدوث التواصل؛ مما يجعل الموظف عاجزاً عن الحكم. هذا التذبذب الرقمي يبرر تعثر التحول الوطني في بعض القطاعات التشغيلية. غياب الانتظام في التواصل يكسر حلقة الوصل بين القيادة والقاعدة. الأرقام تحذر من "فقاعات إدارية"؛ حيث تتركز المعلومة في مستويات معينة وتتلأشى قبل وصولها للجميع.

يتم توصيل الأهداف الاستراتيجية بانتظام لجميع الموظفين.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	42.1	42.1	42.1	110	أوافق بشدة
	59.4	17.2	17.2	45	أوافق
	73.2	13.8	13.8	36	لا أوافق بشدة
	86.6	13.4	13.4	35	لا أوافق
	100.0	13.4	13.4	35	محايد
		100.0	100.0	261	Total

جدول 8: التحليل الإحصائي لتوصيل الأهداف الاستراتيجية بانتظام لجميع الموظفين.



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لتوصيل الأهداف الاستراتيجية بانتظام لجميع الموظفين.

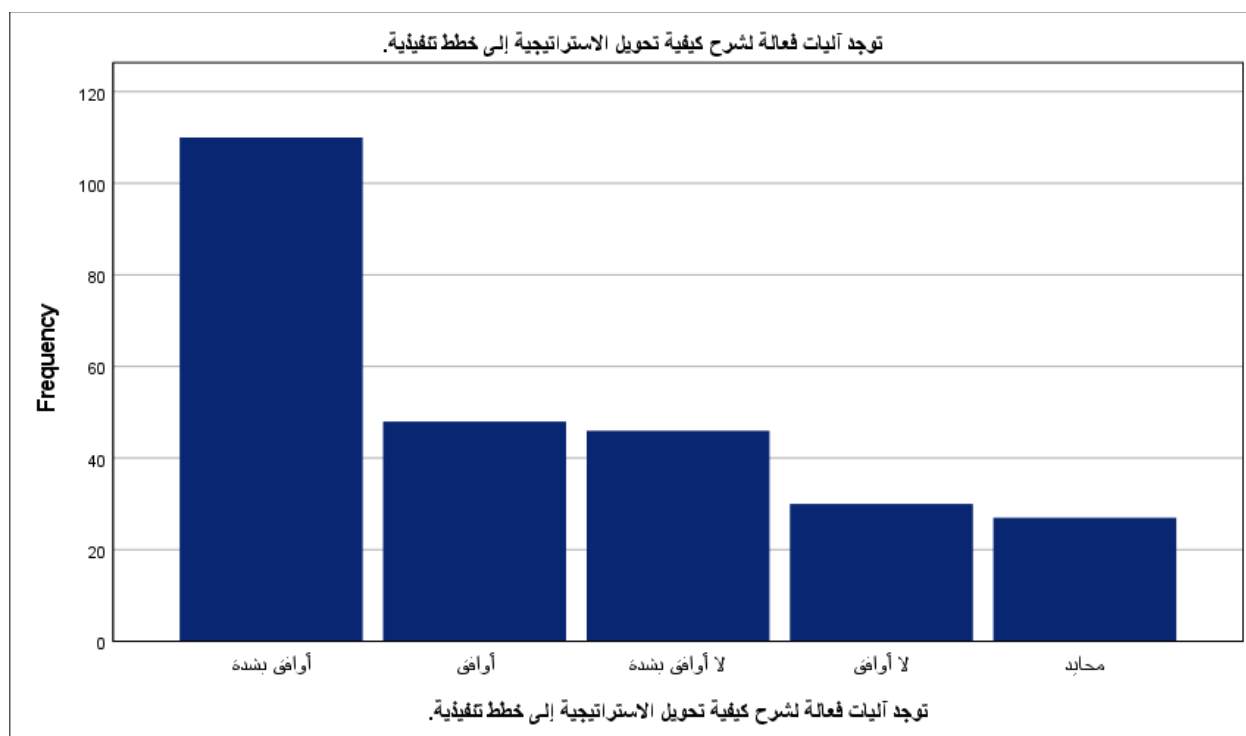
- توجد آليات فعالة لشرح كيفية تحويل الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية.

تبرز الهوية الواسعة بين التأييد المطلق والرفض القاطع كسمة أساسية لهذه الاستجابات؛ حيث انقسمت آراء الموظفين بشكل راديكالي حول وجود آليات لتحويل الاستراتيجية إلى واقع تشغيلي. حصد خيار "أوافق بشدة" 42.1% من الأصوات. في المقابل؛ اصطدمت هذه النسبة الإيجابية بجهة معارضة صلبة، إذ يرى 17.6% (لا أوافق بشدة) و11.5% (لا أوافق) غياب هذه الآليات تماماً. هذا التشتت يبرهن على أن عملية "الترجمة الإدارية" من الرؤية إلى الخطة ليست موحدة عبر قطاعات المنظمة. يبدو أن بعض الإدارات نجحت في خلق مسارات تنفيذية واضحة، بينما تعاني قطاعات أخرى من عشوائية في التنفيذ؛ مما يهدد وحدة الأداء العام ويعطل وتيرة الإنجاز في المشاريع الكبرى.

سجل خيار "أوافق" نسبة 18.4%، بينما ظل 10.3% في منطقة الحياد. الكتلة الراضية التي تقترب من ثلث العينة تشير إلى عجز في "ميكانيزمات" الشرح؛ فالاستراتيجية قد تكون طموحة، لكنها تفقد قيمتها حين تفتقر إلى دليل إجرائي يفهمه الموظف البسيط. غياب هذه الآليات الفعالة يحول الأهداف الاستراتيجية إلى مجرد شعارات معلقة؛ الأمر الذي يؤدي لتعثر القرارات اليومية في مواقع العمل. الموظف يحتاج إلى خارطة طريق تقنية لا مجرد وعود إدارية. استمرار هذا التباين يعزز من فرص نشوء الفجوة التطبيقية التي تحاول الدراسة رصدتها؛ إذ لا يمكن ضمان جودة المخرجات دون توحيد فهم آليات التحول التنفيذي لدى كافة الكوادر.

توجد آليات فعالة لشرح كيفية تحويل الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	110	42.1	42.1	42.1	Valid
أوافق	48	18.4	18.4	60.5	
لا أوافق بشدة	46	17.6	17.6	78.2	
لا أوافق	30	11.5	11.5	89.7	
محايد	27	10.3	10.3	100.0	
Total	261	100.0	100.0		

جدول 9: التحليل الإحصائي لوجود آليات فعالة لشرح كيفية تحويل الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية.



شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لوجود آليات فعالة لشرح كيفية تحويل الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية.

• يتم إشراك الموظفين في مناقشة التوجهات الاستراتيجية.

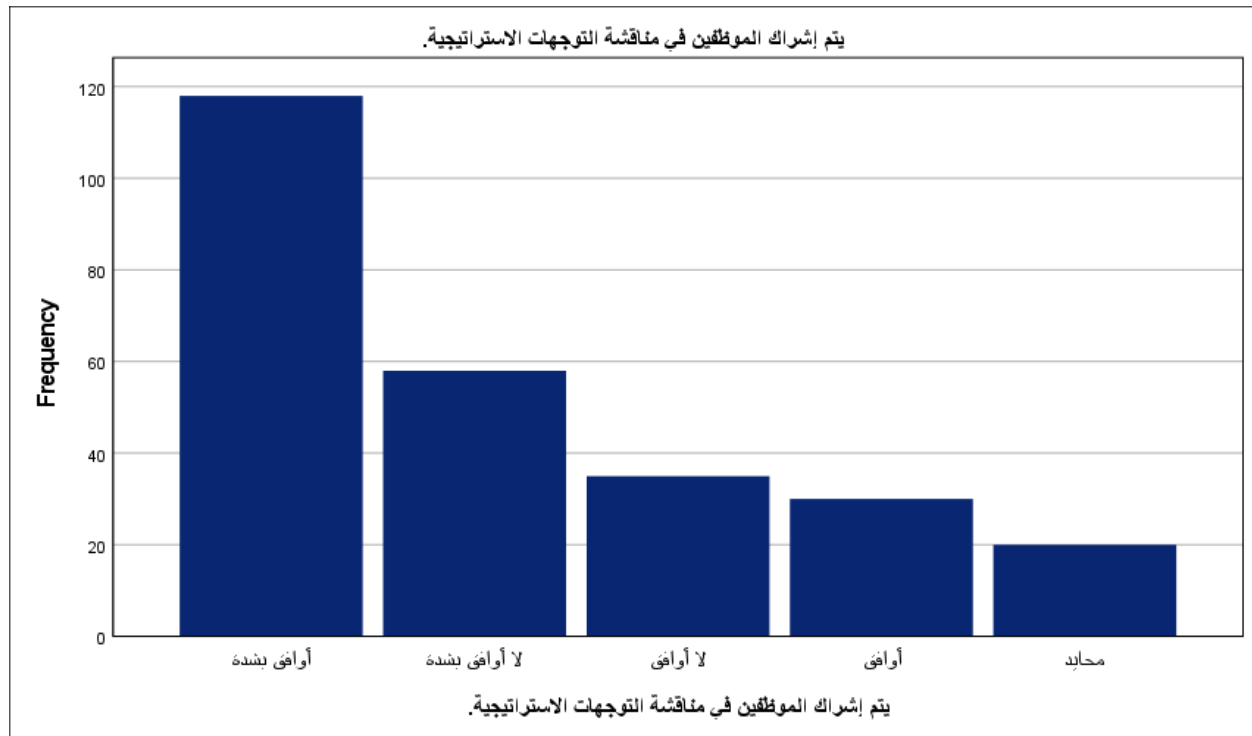
سجلت العينة انقساماً في مسألة المشاركة؛ إذ حصد خيار "أوافق بشدة" 45.2% من الأصوات. قابله فوراً موقف نقيص تمثل في "لا أوافق بشدة" بنسبة 22.2%. النتيجة تكشف عن استقطاب تنظيمي. يبدو أن الإشراف في المنظمات السعودية الكبرى ليس نهجاً مؤسسياً موحداً. الموظفون ينقسمون بين فئة تحظى بفرصة صياغة القرار، وفئة أخرى تشعر بالإقصاء الكامل. هذه الفجوة تضعف الشعور بالملكية تجاه الأهداف الكبرى. غياب صوت الموظف في مرحلة النقاش يحول الاستراتيجية إلى "أوامر عليا" جافة؛ مما يعيق انسيابية العمل في الأقسام التنفيذية.

انخفضت نسبة "أوافق" لتصل إلى 11.5% فقط. المعارضة الإجمالية (بنوعها) تجاوزت ثلث العينة بنسبة 35.6%. هذا الرقم ليس هيناً. الكتلة الراضية تشير إلى وجود عوائق تحول دون وصول الموظف لطاولة الحوار الاستراتيجي. النتيجة تعزز من احتمالات المقاومة السلبية للتغيير. الموظف المستبعد من النقاش غالباً ما يفتقر للحماس أثناء التنفيذ الميداني. تظل فئة

المحايدون هي الأقل حضوراً بنسبة 7.7%؛ مما يعني أن الغالبية لديهم موقف واضح وحاسم من قضية الإشراف. نحن أمام بيئة عمل تتطلب إعادة نظر في فلسفة "المركزية" الإدارية.

يتم إشراك الموظفين في مناقشة التوجهات الاستراتيجية.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	45.2	45.2	45.2	118	أوافق بشدة
	67.4	22.2	22.2	58	لا أوافق بشدة
	80.8	13.4	13.4	35	لا أوافق
	92.3	11.5	11.5	30	أوافق
	100.0	7.7	7.7	20	محايد
		100.0	100.0	261	Total

جدول 10 : التحليل الإحصائي لإشراك الموظفين في مناقشة التوجهات الاستراتيجية.



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لإشراك الموظفين في مناقشة التوجهات الاستراتيجية.

• تتسم الرسائل الإدارية المتعلقة بالاستراتيجية بالاتساق والوضوح.

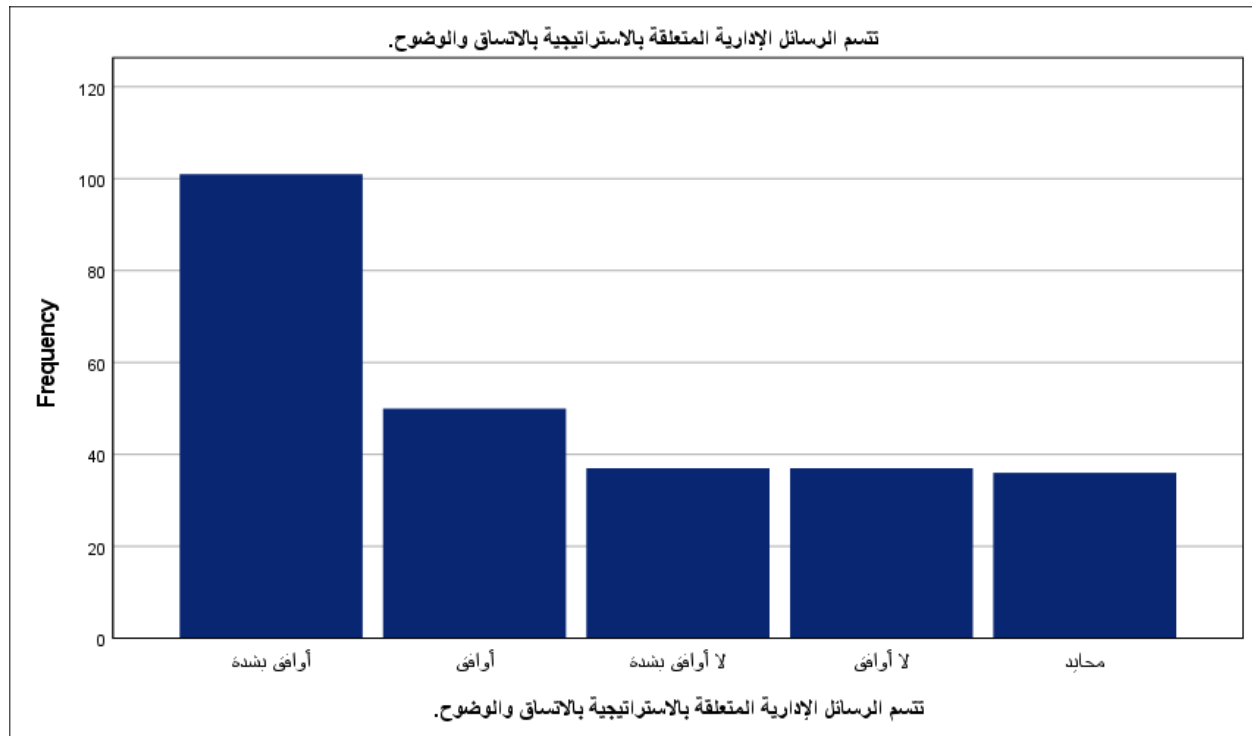
سجلت فئة الموافقة بشدة النسبة الأعلى بـ 38.7%. النتيجة تشير إلى استقرار نسبي في الخطاب الإداري الرسمي. لكن التباين لا يزال حاضراً بشدة. نجد 28.4% من العينة يرفضون القول باتساق هذه الرسائل ووضوحها. هذا الانقسام يضعف من قوة التوجه الاستراتيجي الموحد؛ فالرسائل المتناقضة تشتت الجهود التنفيذية في الميدان. غياب الاتساق يعني أن ما يصدر عن الإدارة العليا قد يُفهم بشكل مغاير في الإدارات الوسطى. المحايدون شكلوا 13.8% من المشاركين. الصمت هنا يعكس ضبابية في الرؤية لدى شريحة ليست بالقليلة.

يتضح أن أكثر من ثلث العينة يعانون من عدم وضوح الرسائل الإدارية أو يشككون في اتساقها. النتيجة منطقية في ظل ظروف التحول الكبيرة؛ فالتغيير السريع قد يولد خطابات إدارية متلاحقة تفتقر أحياناً للتناغم. هذا الارتباك في الرسائل يؤدي مباشرة إلى تباطؤ في وتيرة الإنجاز. الموظف يحتاج إلى لغة إدارية صلبة ومستمرة لا تتغير بتغير الظروف العارضة. غياب هذا الثبات

يوسع المساحة بين الطموح الاستراتيجي وما يطبق فعلياً على أرض الواقع؛ مما يستوجب توحيد قنوات ومنصات التواصل المؤسسي لضمان وصول رسالة واحدة لا تقبل التأويل.

تتسم الرسائل الإدارية المتعلقة بالاستراتيجية بالاتساق والوضوح.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.7	38.7	38.7	101	أوافق بشدة	Valid
57.9	19.2	19.2	50	أوافق	
72.0	14.2	14.2	37	لا أوافق بشدة	
86.2	14.2	14.2	37	لا أوافق	
100.0	13.8	13.8	36	محايد	
	100.0	100.0	261	Total	

جدول 11: التحليل الإحصائي لاتساق الرسائل الإدارية المتعلقة بالاستراتيجية بالاتساق والوضوح.



شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لاتساق الرسائل الإدارية المتعلقة بالاستراتيجية بالاتساق والوضوح.

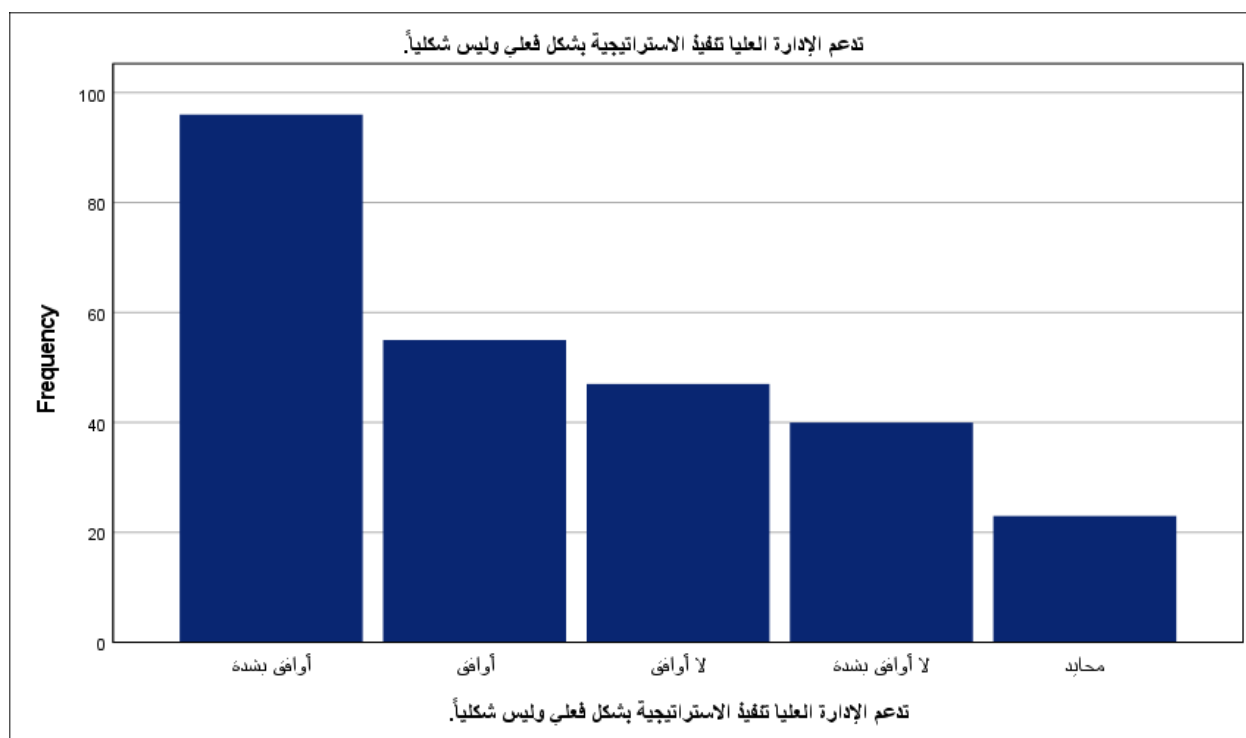
• تدعم الإدارة العليا تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعلي وليس شكلياً.

سجل خيار "أوافق بشدة" 36.8% من إجمالي الاستجابات. يليه خيار "أوافق" بنسبة 21.1%. النتيجة تشير إلى قبول أغلبية العينة للدور الداعم للقيادة. لكن الصورة ليست وردية بالكامل. هناك كتلة معارضة واضحة بلغت 33.3% ممن اختاروا الرفض بنوعيه. الثقة في جدية الإدارة العليا ليست محل إجماع. الموظفون يراقبون الأفعال لا الأقوال. غياب الدعم الفعلي يقتل الروح المعنوية في الميدان؛ فالاستراتيجية تظل مجرد حبر على ورق إذا لم تتبعها قرارات تمويلية وإدارية شجاعة.

استقر المحايدون عند نسبة ضئيلة بلغت 8.8%. الموظف إما يلمس دعماً حقيقياً أو يراه مجرد استعراض شكلي. نسبة الرفض المرتفعة نسبياً تعكس أزمة ثقة في بعض القطاعات؛ فقد يشعر الموظف أن القيادة تضع الخطط وتتركه وحيداً في مواجهة عقبات التنفيذ. هذا الخلل يضعف من قدرة المنظمة على المنافسة. التنفيذ الفعلي يتطلب انغماساً قيادياً في التفاصيل التشغيلية. التشكيك في "شكلية" الدعم يعيق التحول المؤسسي المنشود؛ مما يفسر بطء وتيرة الإنجاز في بعض المستويات الإدارية الوسيطة.

تدعم الإدارة العليا تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعلي وليس شكلياً.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق بشدة	96	36.8	36.8	
	أوافق	55	21.1	57.9	
	لا أوافق	47	18.0	75.9	
	لا أوافق بشدة	40	15.3	91.2	
	محايد	23	8.8	100.0	
	Total	261	100.0		

جدول 12 : التحليل الإحصائي لدعم الإدارة العليا تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعلي وليس شكلياً.



شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لدعم الإدارة العليا تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعلي وليس شكلياً.

• توفر القيادة التوجيه اللازم لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

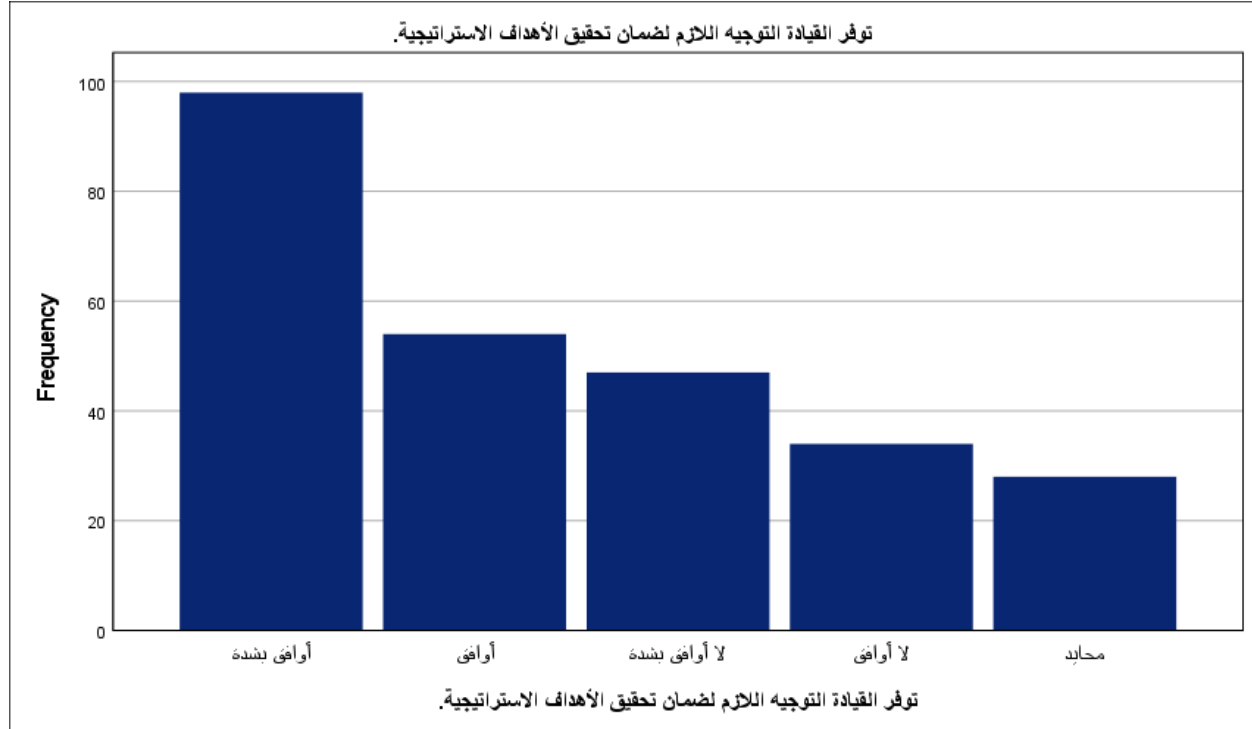
تتباعد الرؤى بين مجموعتين من الموظفين بخصوص دور القيادة في التوجيه؛ فبينما يرى 37.5% (أوافق بشدة) وجود قيادة توجيهية فاعلة، يصطدم هذا التفاؤل برفض قاطع من 18% اختاروا "لا أوافق بشدة" و13% "لا أوافق". النتيجة مقلقة. نحن أمام انقسام يمس جوهر العملية الإدارية. التوجيه القيادي هو البوصلة التي تحرك الموظف في الميدان؛ وغيابه أو ضعفه يعني تخبطاً في اتخاذ القرارات التشغيلية اليومية. نسبة الموافقة الإجمالية (58.2%) لا تعكس استقراراً تنظيمياً كافياً. التباين هنا يشير إلى أن التوجيه قد يتركز في إدارات محددة أو يقتصر على فئات وظيفية دون غيرها؛ مما يعيق انسيابية العمل في المنظمات الكبرى.

بلغت نسبة الحياد 10.7% بواقع 28 فرداً. التردد في هذه النقطة بالذات ينم عن وجود فئة من الموظفين تعمل في معزل عن أي توجيه استراتيجي مباشر. هذا الانفصال يرفع من احتمالات الخطأ المهني ويزيد من تكاليف إعادة العمل. القيادة الفعالة لا تكتفي بوضع الأهداف بل تلازم الموظف بالتوجيه المستمر لضمان عدم الانحراف عن المسار. الأرقام ترسم صورة لمنظومة تحتاج إلى تعزيز دور القادة كـ "موجهين" لا مجرد "مديرين". التحدي الحقيقي يكمن في سد هذه الفجوة الاتصالية؛ فالموظف الذي يشعر بغياب التوجيه يفقد قدرته على ربط مهامه برؤية المنظمة، وهذا هو التفسير المنطقي لتعثر تنفيذ بعض الخطط الاستراتيجية الطموحة.

توفر القيادة التوجيه اللازم لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.5	37.5	37.5	98	أوافق بشدة	Valid
58.2	20.7	20.7	54	أوافق	
76.2	18.0	18.0	47	لا أوافق بشدة	
89.3	13.0	13.0	34	لا أوافق	
100.0	10.7	10.7	28	محايد	

	100.0	100.0	261	Total	
--	-------	-------	-----	-------	--

جدول 13: التحليل الإحصائي لتوفير القيادة التوجيه اللازم لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.



شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لتوفير القيادة التوجيه اللازم لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

• يتابع القادة مؤشرات الأداء المرتبطة بالخططة الاستراتيجية بانتظام.

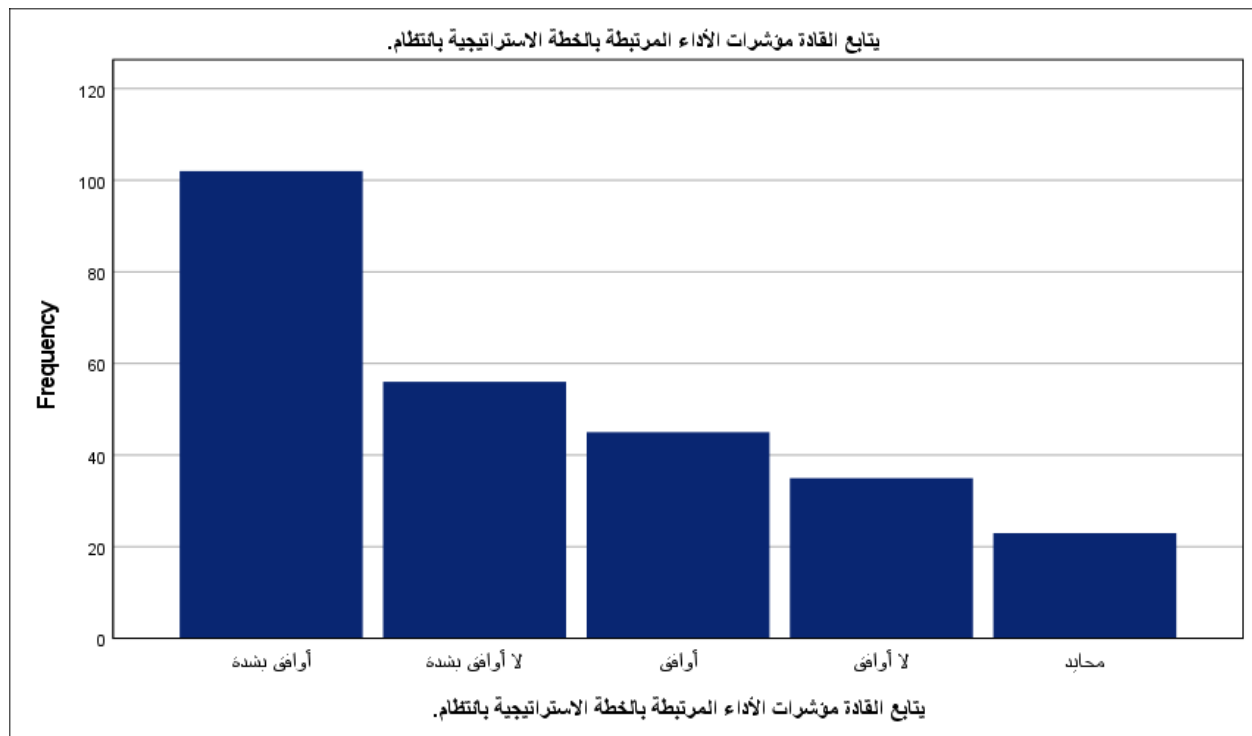
سجل خيار "أوافق بشدة" 39.1% من إجمالي الاستجابات. النتيجة تشير إلى اهتمام قيادي ملحوظ بمتابعة الأداء. عند النظر إلى نسبة الرفض. نجد 21.5% اختاروا "لا أوافق بشدة". هذا التضاد الرقمي يعكس خللاً في أدوات الرقابة. المتابعة ليست نظاماً موحداً في كافة الإدارات. غياب الانتظام في رصد المؤشرات يؤدي لترهل الأداء الميداني. الموظف يحتاج لرقابة مستمرة لضمان الجودة. تشتت الآراء هنا يثبت أن بعض القادة يكتفون بالتقارير الورقية دون النزول لواقع التنفيذ.

بلغت نسبة "أوافق" 17.2% فقط. المعارضة الإجمالية اقتربت من 35%. الرقم يعكس فجوة رقابية واسعة. المحايدون لم يتجاوزوا 8.8%. الاستقطاب حول دور القائد الرقابي يعني ضعف المتابعة يعني ضياع فرص التصحيح المبكر؛ مما يفاقم من

حجم الانحرافات الاستراتيجية بمرور الوقت. المنظمات التي تهمل "حيوية" المؤشرات تسقط في فخ الروتين. النتيجة تحذر من غياب المحاسبية الناتجة عن ضعف الرصد الدقيق للأداء الفعلي؛ الأمر الذي يهدد استمرارية المشاريع الاستراتيجية الكبرى.

يتابع القادة مؤشرات الأداء المرتبطة بالخطة الاستراتيجية بانتظام.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.1	39.1	39.1	102	أوافق بشدة	Valid
60.5	21.5	21.5	56	لا أوافق بشدة	
77.8	17.2	17.2	45	أوافق	
91.2	13.4	13.4	35	لا أوافق	
100.0	8.8	8.8	23	محايد	
	100.0	100.0	261	Total	

جدول 14: التحليل الإحصائي لمتابعة القادة مؤشرات الأداء المرتبطة بالخطة الاستراتيجية بانتظام.



شكل توضيحي 11: التمثيل البياني لمتابعة القادة مؤشرات الأداء المرتبطة بالخطة الاستراتيجية بانتظام.

• يتم محاسبة المسؤولين عند وجود انحراف عن الخطة الاستراتيجية.

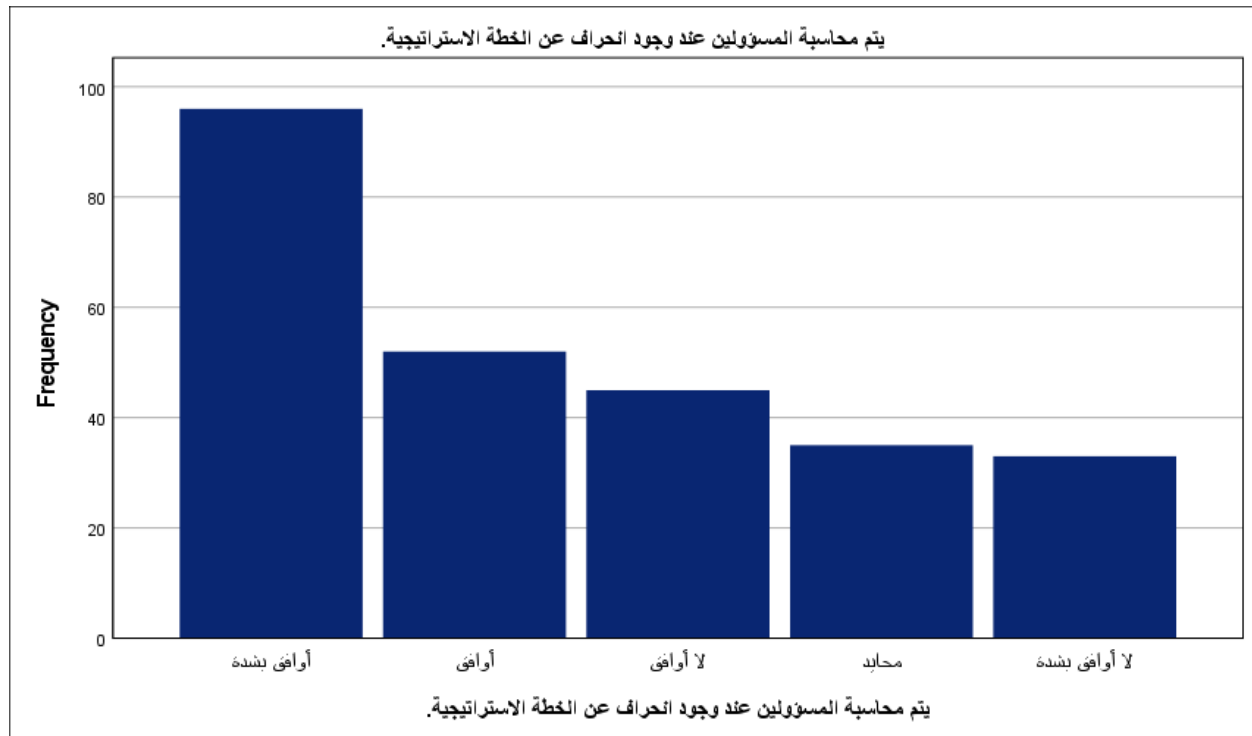
استأثر خيار "أوافق بشدة" بالنسبة الأعلى في استجابات العينة بواقع 36.8%؛ مما يشي بوجود قناعة لدى قطاع عريض بجدية آليات المحاسبة عند رصد انحرافات استراتيجية. تأتي هذه النتيجة لتعزز من هيبة النظام الإداري في المنظمات الكبرى. لكن الرؤية لا تخلو من ضبابية. نجد 19.9% في فئة "أوافق"؛ لتقف نسبة التأييد الإجمالية عند 56.7%. هذا الرقم يضعنا أمام تساؤل جوهري حول طبيعة المحاسبة ذاتها. هل هي محاسبة إجرائية شاملة أم تقتصر على مستويات وظيفية معينة؟ غياب المحاسبية الحازمة في بعض الأقسام قد يشجع على التراخي في تنفيذ الخطط التشغيلية المعتمدة.

سجلت المعارضة بشقيها (لا أوافق، ولا أوافق بشدة) نسبة 29.8%؛ وهي كتلة حرجية ترى أن الانحراف عن الخطة قد يمر دون مساءلة حقيقية. الكتلة الصامتة أو "المحايدة" بلغت 13.4%. التردد في الحكم هنا قد يعكس غياب الشفافية في إعلان نتائج التحقيقات الإدارية أو تقارير تقييم الأداء. النتيجة الإجمالية تشير إلى تباين في تطبيق مبدأ الثواب والعقاب التنظيمي. هذا

الخلل يساهم مباشرة في اتساع الفجوة بين الأهداف المرسومة والواقع؛ فالمسؤول الذي لا يخشى المساءلة قد يوجه الموارد بعيداً عن الأولويات الاستراتيجية للمنظمة؛ الأمر الذي يعطل مسيرة التحول المؤسسي المنشودة.

يتم محاسبة المسؤولين عند وجود انحراف عن الخطة الاستراتيجية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.8	36.8	36.8	96	أوافق بشدة	Valid
56.7	19.9	19.9	52	أوافق	
73.9	17.2	17.2	45	لا أوافق	
87.4	13.4	13.4	35	محايد	
100.0	12.6	12.6	33	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	261	Total	

جدول 15: التحليل الإحصائي لمحاسبة المسؤولين عند وجود انحراف عن الخطة الاستراتيجية.



شكل توضيحي 12: التمثيل البياني لمحاسبة المسؤولين عند وجود انحراف عن الخطة الاستراتيجية.

• تتخذ الإدارة قرارات سريعة لمعالجة معوقات تنفيذ الاستراتيجية.

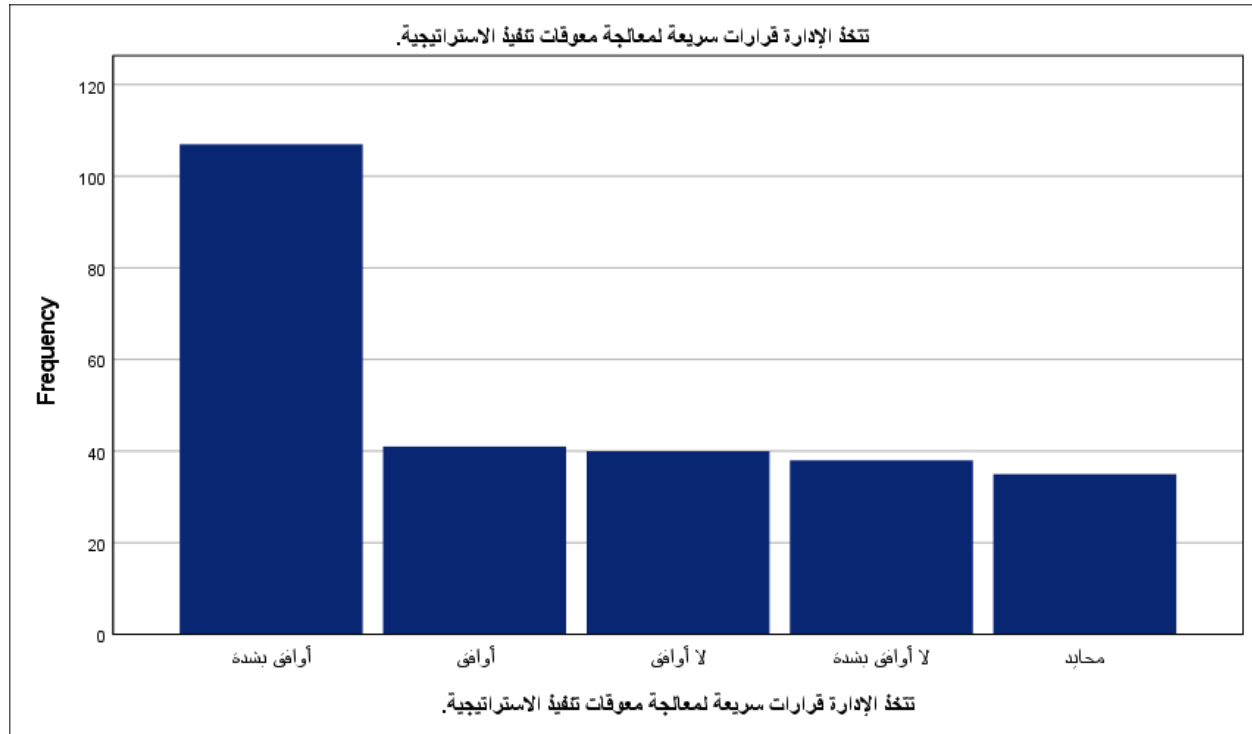
لم يتردد سوى 13.4% من العينة في اتخاذ موقف محايد تجاه سرعة استجابة الإدارة لمعوقات التنفيذ؛ بينما انقسمت الأغلبية الساحقة بين تأييد صريح ورفض. حصد خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بـ 41.0%؛ مما يظهر وجود ذراع تنفيذية رشيدة في بعض قطاعات المنظمات السعودية الكبرى قادرة على تذليل العقبات فور ظهورها. في المقابل، نجد أن 29.9% من المشاركين يرفضون القول بوجود قرارات سريعة (15.3% لا أوافق، و 14.6% لا أوافق بشدة). هذا الانقسام يشي بأن "السرعة" ليست سمة مؤسسية شاملة. البطء في معالجة المشكلات الميدانية قد يعطل سير العمليات الحيوية؛ الأمر الذي يؤدي لتراكم المعوقات التكتيكية حتى تتحول إلى عثرات استراتيجية يصعب تجاوزها.

تبدو الصورة الإحصائية هنا كاشفة لخلل في مرونة سلاسل اتخاذ القرار. وجود حوالي 56.7% فقط من الموافقين (بنوعهما) يعني أن نحو نصف المنظمة تقريباً يعاني من فترات انتظار قد تطول قبل الحصول على حلول للمشكلات الطارئة. هذا التأخير ينسف قيمة الخطط الاستراتيجية مهما كانت دقتها. الواقعية تفرض أن التنفيذ لا يتم في بيئة مثالية؛ فالقدرة على المناورة

ومعالجة المعوقات هي المحك الفعلي للفصل بين الاستراتيجية المعلنة والتطبيق الحقيقي. غياب الاستجابة السريعة في نحو ثلث حالات العينة يفسر بوضوح تمدد "فجوة التطبيق": إذ يفقد الموظفون الحماس للمبادرة حين يشعرون أن الجهاز الإداري مكبل بالبيروقراطية في مواجهة التحديات الواقعية.

تتخذ الإدارة قرارات سريعة لمعالجة معوقات تنفيذ الاستراتيجية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
41.0	41.0	41.0	107	أوافق بشدة	Valid
56.7	15.7	15.7	41	أوافق	
72.0	15.3	15.3	40	لا أوافق	
86.6	14.6	14.6	38	لا أوافق بشدة	
100.0	13.4	13.4	35	محايد	
	100.0	100.0	261	Total	

جدول 16: التحليل الإحصائي لاتخاذ الإدارة قرارات سريعة لمعالجة معوقات تنفيذ الاستراتيجية.



شكل توضيحي 13: التمثيل البياني لاتخاذ الإدارة قرارات سريعة لمعالجة معوقات تنفيذ الاستراتيجية.

• تعزز القيادة ثقافة الالتزام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

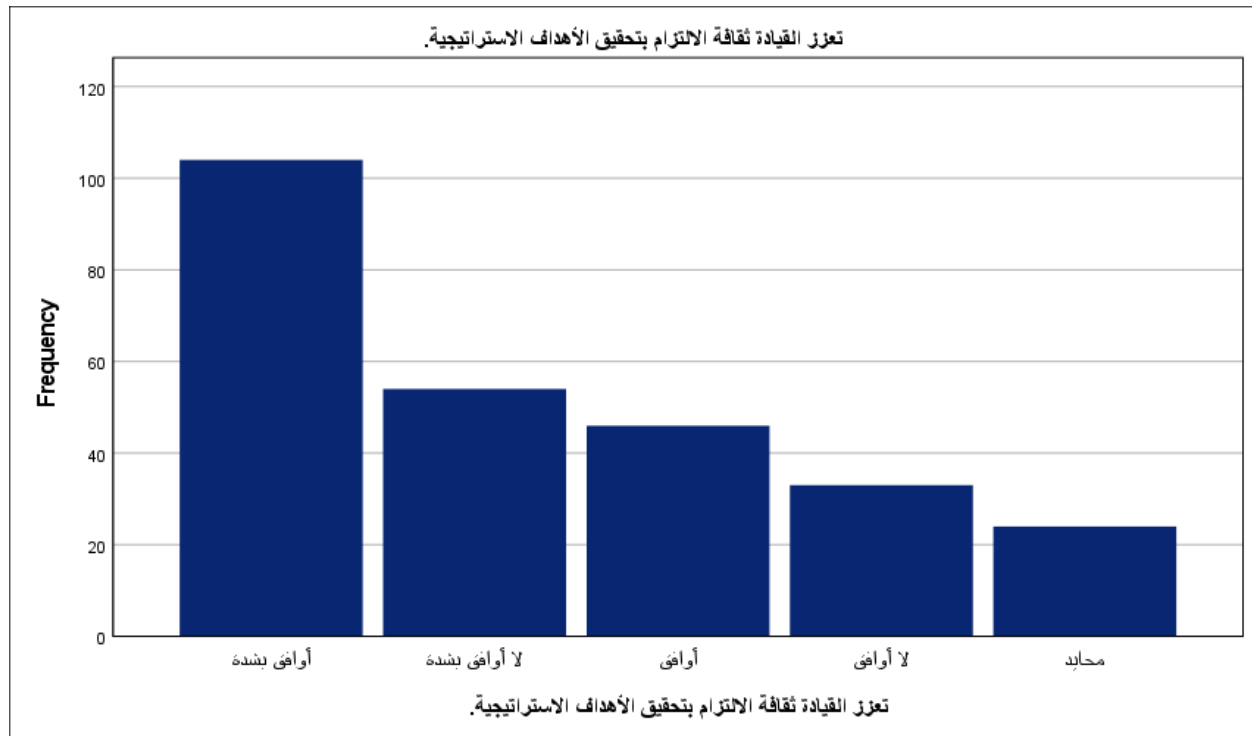
تتباعد الرؤى التنظيمية عند استقصاء دور القيادة في غرس قيم الالتزام بالأهداف؛ إذ ينقسم الموظفون بين مؤيد بشدة ومعارض بشدة في مشهد يعكس استقطاباً واضحاً. حصد خيار "أوافق بشدة" 39.8% من الاستجابات. قابله في الضفة الأخرى 20.7% اختاروا "لا أوافق بشدة". هذا التباين يقول بأن "ثقافة الالتزام" لا تزال مفهماً مبهماً أو غير مطبق بزي موحد داخل الأقسام الإدارية المختلفة. الالتزام ليس مجرد شعار يرفع؛ بل هو سلوك قيادي يومي. غياب هذا التناغم في الإدراك قد يؤدي إلى ترهل في الانضباط التشغيلي؛ حيث يشعر جزء من القوى العاملة بضعف الوازع التنظيمي تجاه الاستراتيجية المعلنة؛ مما يفتح الباب أمام الاجتهادات الشخصية التي قد تنحرف عن المسار المرسوم.

الكتلة التي اختارت "أوافق" بلغت 17.6%. في المقابل؛ يرى 12.6% أن القيادة لا تعزز هذه الثقافة. لكن نسبة الرفض الإجمالية التي تتجاوز 33% تشكل عائقاً نفسياً أمام أي تحول استراتيجي حقيقي. الموظف الذي لا يلمس تعزيزاً للالتزام من قاداته يميل غالباً إلى الركون للعمل الروتيني وتجنب المبادرة. سجل المحايدون النسبة الأقل بـ 9.2%. الاستقطاب حاسم. النتيجة تشير إلى

أن القيادة في بعض المنظمات السعودية الكبرى تنجح في خلق "قدوة" محفزة، بينما تفشل في قطاعات أخرى في بناء هذا الرابط القيمي؛ وهو ما يفسر تعثر بعض المشاريع الاستراتيجية نتيجة غياب الإيمان الجماعي بضرورة تحقيقها.

تعزز القيادة ثقافة الالتزام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.8	39.8	39.8	104	أوافق بشدة	Valid
60.5	20.7	20.7	54	لا أوافق بشدة	
78.2	17.6	17.6	46	أوافق	
90.8	12.6	12.6	33	لا أوافق	
100.0	9.2	9.2	24	محايد	
	100.0	100.0	261	Total	

جدول 17: التحليل الإحصائي لتعزيز القيادة ثقافة الالتزام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.



شكل توضيحي 14: التمثيل البياني لتعزيز القيادة ثقافة الالتزام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

• تتوفر الموارد المالية الكافية لتنفيذ الاستراتيجية.

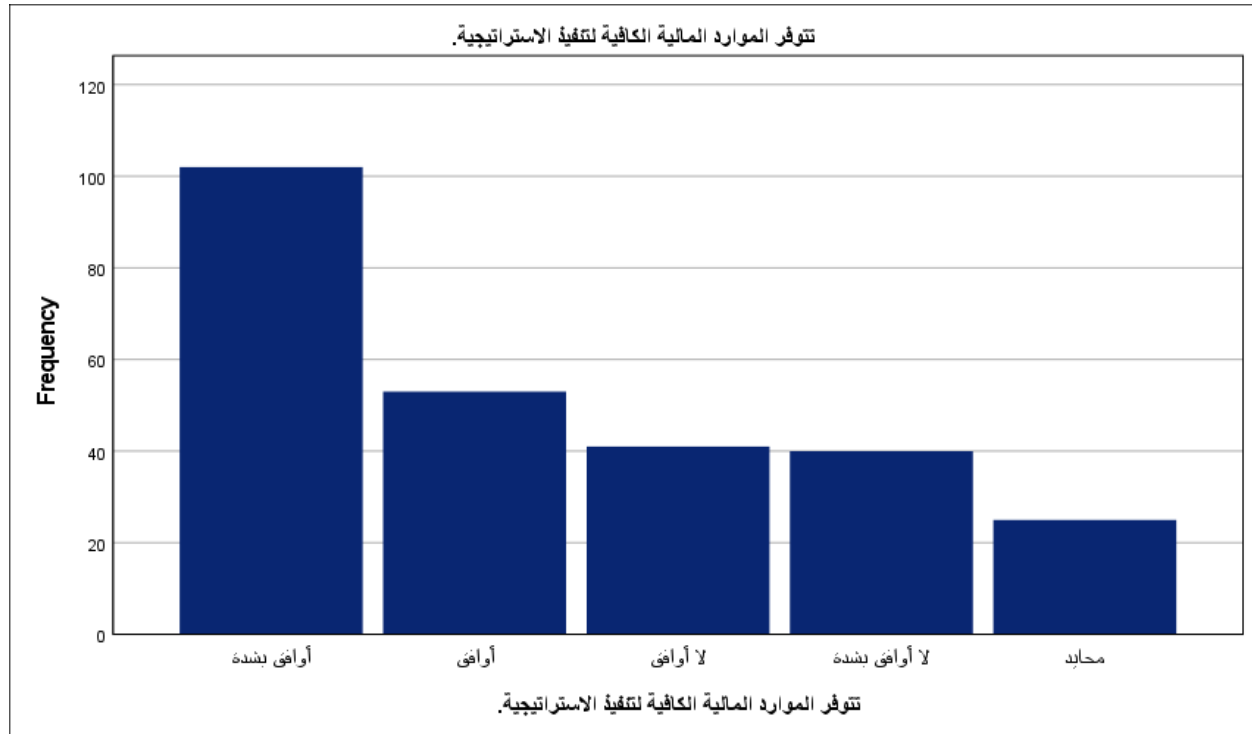
حصص خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بواقع 39.1%؛ ما يعكس ارتياحاً نسبياً لدى شريحة واسعة من الموظفين تجاه الغطاء المالي المخصص للمشاريع الاستراتيجية في المنظمات السعودية الكبرى. الملاءة المالية لا تبدو العائق الأول هنا. نجد أن 20.3% أيدوا هذا الطرح بخيار "أوافق"؛ لتتجاوز نسبة القبول الإجمالية حاجز 59%. هذه الوفرة المالية تدعم قدرة المنظمة على الاستثمار في التقنيات والأدوات اللازمة للتحويل؛ لكنها في المقابل تضع الإدارة أمام تحدي "كفاءة الإنفاق". توفر السيولة دون وجود مسارات واضحة للتنفيذ قد يؤدي إلى هدر الموارد في بنود تشغيلية لا تخدم الأهداف البعيدة للمنظمة.

وعند النظر إلى الكتلة الراضية؛ إذ يرى 31% من المشاركين (بواقع 15.7% لا أوافق، و15.3% لا أوافق بشدة) أن الموارد المتاحة غير كافية. هذا الانقسام يشي بأن توزيع الميزانيات قد لا يتسم بالعدالة بين الإدارات. بعض القطاعات قد تعاني من شح التمويل رغم أهميتها الاستراتيجية؛ ما يخلق اختناقات في سير العمليات الميدانية. سجل المحايدون 9.6% فقط. الانحراف في

الآراء يعكس تبايناً في تجربة الموظفين مع الميزانيات المتاحة؛ فالاستراتيجية تظل معطلة في المواقع التي تعاني عجزاً مالياً؛ مهما كان حجم الإنفاق الكلي للمنظمة مهراً على الورق.

تتوفر الموارد المالية الكافية لتنفيذ الاستراتيجية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.1	39.1	39.1	102	أوافق بشدة	Valid
59.4	20.3	20.3	53	أوافق	
75.1	15.7	15.7	41	لا أوافق	
90.4	15.3	15.3	40	لا أوافق بشدة	
100.0	9.6	9.6	25	محايد	
	100.0	100.0	261	Total	

جدول 18 : التحليل الإحصائي لتوفر الموارد المالية الكافية لتنفيذ الاستراتيجية.



شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لتوفر الموارد المالية الكافية لتنفيذ الاستراتيجية.

• تتوفر الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

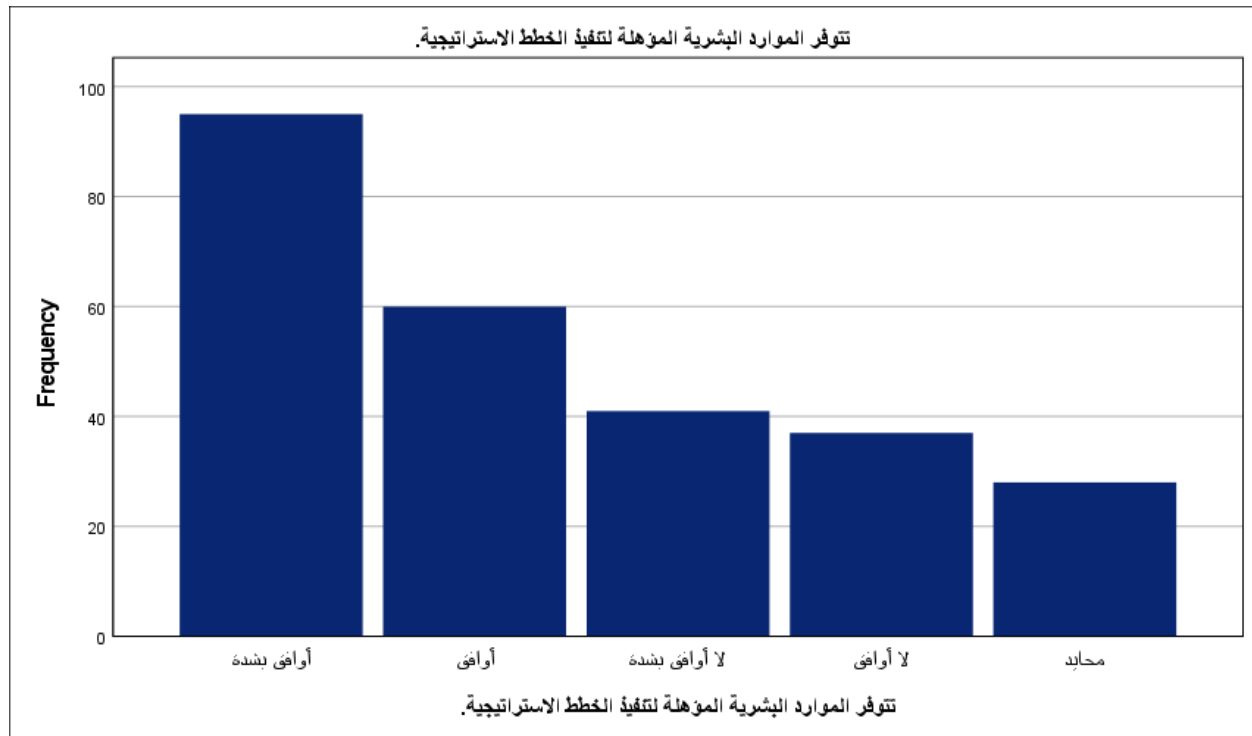
استحوذ خيار "أوافق بشدة" على أعلى نسبة استجابة بواقع 36.4%. تلاه مباشرة خيار "أوافق" بنسبة 23%. المجموع التراكمي للموافقين يقترب من 60%؛ مما يوحي بامتلاك المنظمات السعودية الكبرى لكثلة حرجة من الكفاءات القادرة على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس. النتيجة تعزز الثقة في رأس المال البشري. لكن الإحصاء يكشف عن تحدٍ موازٍ. نجد أن حوالي 30% من العينة يرفضون الإقرار بتوفر هذه الكوادر المؤهلة (15.7% لا أوافق بشدة، و14.2% لا أوافق). هذا الاعتراض يمثل فجوة مهارية لا يمكن تجاهلها. العجز في الكوادر النوعية قد يؤدي إلى تعطل العمليات الحساسة في بعض الإدارات؛ حيث تتوفر الخطط وتغيب اليد الماهرة القادرة على التنفيذ بدقة.

سجل خيار "محايد" 10.7%. التردد هنا قد يعكس ضبابية في معايير تقييم الكفاءة داخل المنظمة. الانقسام بين الموافقين والرافضين يطرح تساؤلاً حول عدالة توزيع الخبرات بين القطاعات المختلفة. يبدو أن بعض الإدارات تحظى بنخبة مؤهلة، بينما تعاني أخرى من نقص يهدد وتيرة الإنجاز الاستراتيجي. الاستثمار في الكوادر البشرية هو الضمانة الوحيدة لتقليص فجوة

التطبيق. الأرقام تحذر من الاعتماد على الأتمتة أو الموارد المالية وحدها؛ فغياب المؤهلين في ثلث مفاصل المنظمة ينسف الجهود المبذولة في صياغة الاستراتيجيات مهما كانت طموحة.

تتوفر الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.4	36.4	36.4	95	أوافق بشدة	Valid
59.4	23.0	23.0	60	أوافق	
75.1	15.7	15.7	41	لا أوافق بشدة	
89.3	14.2	14.2	37	لا أوافق	
100.0	10.7	10.7	28	محايد	
	100.0	100.0	261	Total	

جدول 19 : التحليل الإحصائي لتوفر الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.



شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لتوفر الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

• تتوفر أنظمة وتقنيات داعمة لتنفيذ الاستراتيجية بفعالية.

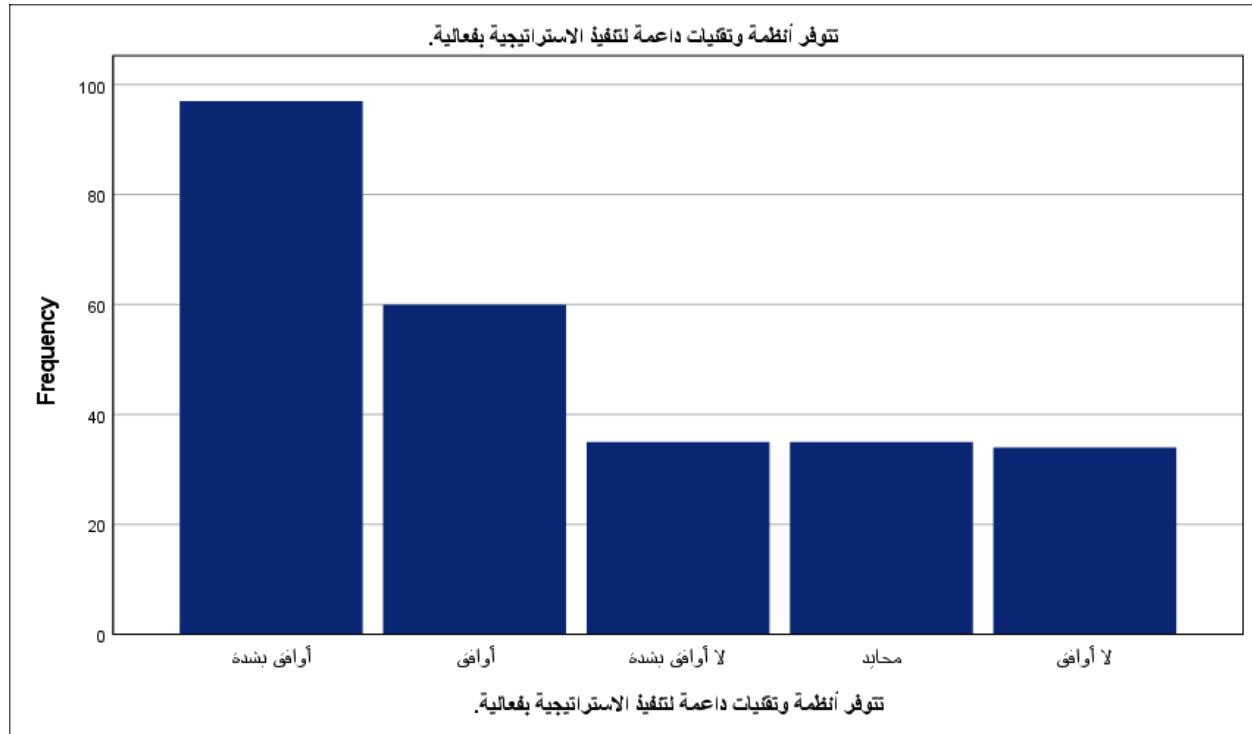
تبرز حالة من الاستقطاب الواضح في تقييم البنية التحتية الرقمية داخل المنظمات؛ فالآراء منقسمة بين تأييد عريض يتجاوز الستين في المئة ومعارضة تكتلت في المركز الثالث بنسب متساوية. حصص خيار "أوافق بشدة" 37.2%؛ بينما نال خيار "أوافق" 23.0%. المجموع التراكمي للموافقين يشير إلى استثمار ضخم في الجانب التقني لمواكبة رؤية المملكة. نلاحظ تساوياً بين فئة "لا أوافق بشدة" وفئة "المحايد" بنسبة 13.4% لكل منهما. هذا التوازن بين الرفض القاطع والتردد يشي بوجود تفاوت في جودة الأنظمة بين الأقسام. بعض الموظفين قد يعتمدون على برمجيات عتيقة تعيق سلسلة التنفيذ؛ في حين تنعم أقسام أخرى بأنظمة سحابية متطورة. غياب التوحيد التقني يؤدي مباشرة إلى ارتباك في تدفق البيانات؛ مما يبطئ وتيرة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المواقع التشغيلية.

سجل خيار "لا أوافق" 13.0%. الكتلة الراضية إجمالاً تقترب من 26.4%. النسبة ليست ضئيلة في سياق منظمات كبرى يعول عليها في قيادة التحول. يشير هذا القصور إلى أن توفر التكنولوجيا لا يعني بالضرورة فاعليتها؛ فالنظام قد يكون موجوداً لكنه

يفتقر للمرونة أو لا يتوافق مع متطلبات الخطة الفعلية. تبرز هنا ضرورة مراجعة "قابلية الاستخدام" لا مجرد "التوفر". الموظف المحبط تقنياً سيفشل في تحقيق المستهدفات الاستراتيجية بدقة؛ وهذا يفسر بقاء بعض الخطط حبيسة الأنظمة دون ترجمة واقعية. الارتباط بين التقنية والنتائج حتمي. غياب الدعم البرمجي لربع العينة يعزز من اتساع الهوة بين ما هو مخطط له وما يتم إنجازه على أرض الواقع.

تتوفر أنظمة وتقنيات داعمة لتنفيذ الاستراتيجية بفعالية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.2	37.2	37.2	97	أوافق بشدة	Valid
60.2	23.0	23.0	60	أوافق	
73.6	13.4	13.4	35	لا أوافق بشدة	
87.0	13.4	13.4	35	محايد	
100.0	13.0	13.0	34	لا أوافق	
	100.0	100.0	261	Total	

جدول 20: التحليل الإحصائي لتوفر أنظمة وتقنيات داعمة لتنفيذ الاستراتيجية بفعالية.



شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لتوفر أنظمة وتقنيات داعمة لتنفيذ الاستراتيجية بفعالية.

• يتم تدريب الموظفين بما يتناسب مع متطلبات الاستراتيجية.

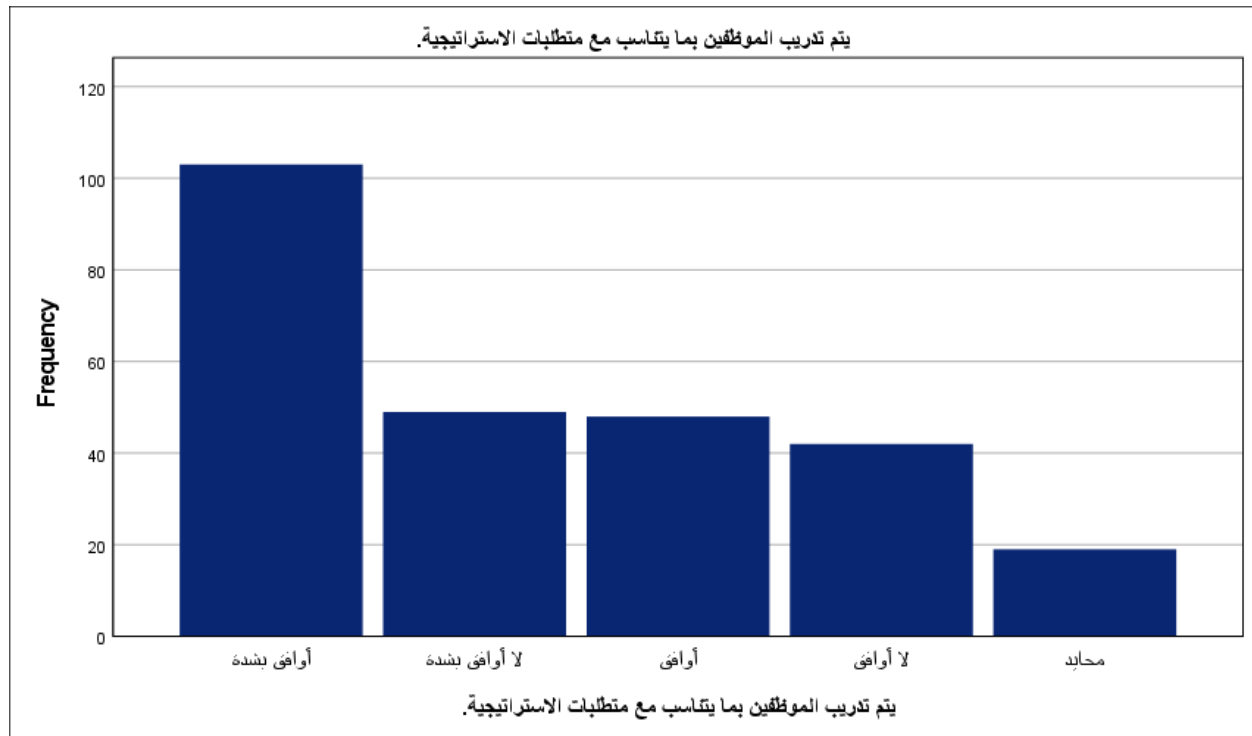
سجل خيار "محايد" النسبة الأقل بـ 7.3% فقط؛ ما يعكس وضوح موقف العينة تجاه قضية التأهيل المهني. تباينت الآراء بشدة بين تأييد يتصدر المشهد ورفض يلاحقه. حصص خيار "أوافق بشدة" 39.5%، في المقابل، نجد أن 18.8% اختاروا "لا أوافق بشدة". هذا التضاد الرقمي يشير إلى خلل في عدالة توزيع الفرص التدريبية داخل المنظمات السعودية الكبرى. يبدو أن برامج التطوير موجهة لقطاعات بعينها دون غيرها. التدريب هو الجسر الذي يعبر عليه الموظف من التنظير الاستراتيجي إلى الأداء الميداني. غياب التدريب المتخصص لنحو 34.9% من العينة (بنوعي الرفض) يعني أن شريحة كبيرة تعمل بأدوات قديمة لا تواكب طموحات الاستراتيجية المعلنة؛ مما يؤدي بالضرورة لتعثر العمليات في مواقع التنفيذ الحساسة.

بلغت نسبة "أوافق" 18.4%. الكتلة الراضية إجمالاً تقترب من ثلث المشاركين. الرقم يعكس فجوة مهارية تهدد استدامة التحول المؤسسي. الموظف الذي لا يتلقى تدريباً يتناسب مع متطلبات الخطة الجديدة سيجد نفسه عائقاً أمام سرعة الإنجاز. النتيجة تبرر شعور بعض الكوادر بالاغتراب عن الأهداف الكبرى للمنظمة. توفر الميزانيات والأنظمة التقنية (كما ظهر في

جداول سابقة) لا يغني عن تمكين العنصر البشري. عدم الموازنة بين التدريب والاستراتيجية يفرغ الخطط من محتواها العملي؛ الأمر الذي يفسر التباطؤ في تحقيق بعض مؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بالخطة الاستراتيجية.

يتم تدريب الموظفين بما يتناسب مع متطلبات الاستراتيجية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.5	39.5	39.5	103	أوافق بشدة	Valid
58.2	18.8	18.8	49	لا أوافق بشدة	
76.6	18.4	18.4	48	أوافق	
92.7	16.1	16.1	42	لا أوافق	
100.0	7.3	7.3	19	محايد	
	100.0	100.0	261	Total	

جدول 21: التحليل الإحصائي لتدريب الموظفين بما يتناسب مع متطلبات الاستراتيجية.



شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لتدريب الموظفين بما يتناسب مع متطلبات الاستراتيجية.

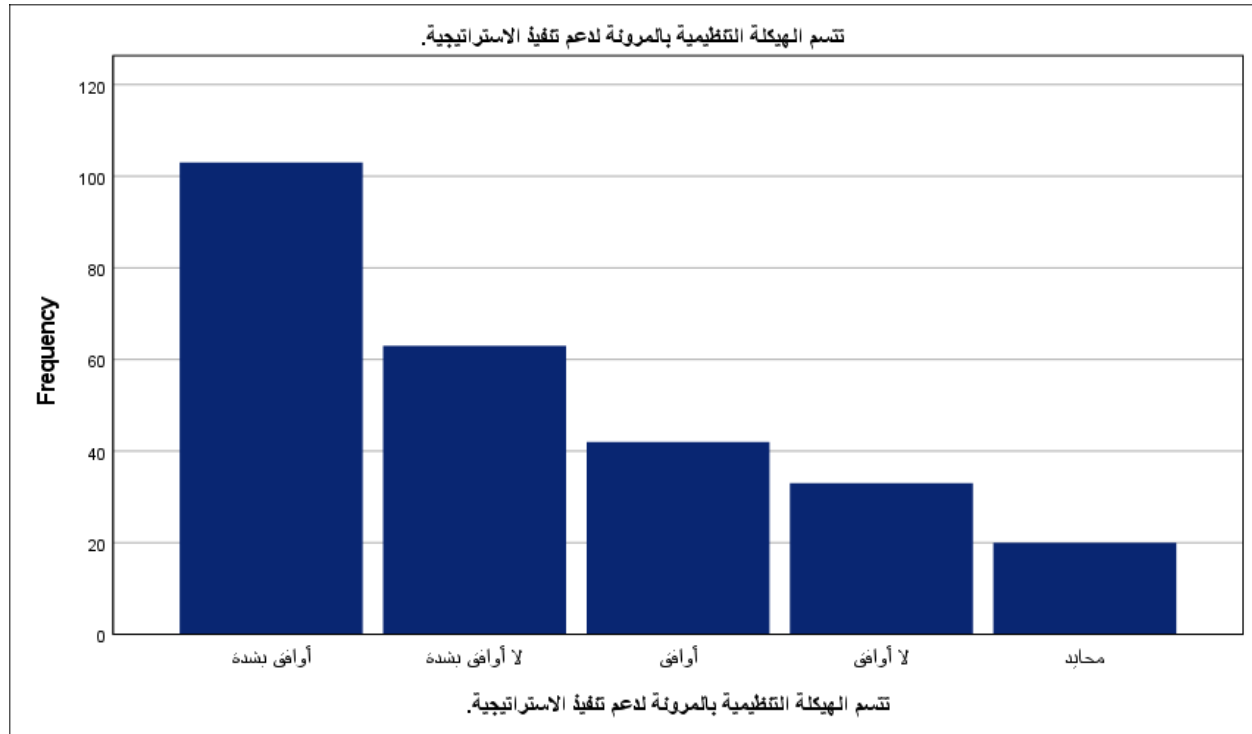
• تتسم الهيكلية التنظيمية بالمرونة لدعم تنفيذ الاستراتيجية.

سجل خيار "محايد" النسبة الأقل بـ 7.7% فقط؛ ما يعكس قناعة راسخة لدى أغلبية الموظفين بموقفهم تجاه الهيكل التنظيمي، سواء بالإيجاب أو السلب. حصص خيار "أوافق بشدة" 39.5%، في المقابل، نجد أن 24.1% اختاروا "لا أوافق بشدة". هذا التضاد الرقمي يشير إلى أزمة هيكلية صامته؛ فينما يرى جزء من العينة أن الهياكل الحالية مرنة، يصطدم ربع المشاركين تقريباً بجمود تنظيمي يعيق حركتهم. الهياكل التقليدية غالباً ما تكون مقبرة للأفكار الاستراتيجية الطموحة. غياب المرونة في نحو 36.7% من العينة (بمجموع فئتي الرفض) يعني أن البيروقراطية لا تزال تفرض ظلالها على المنظمات السعودية الكبرى؛ مما يؤدي بالضرورة إلى بطء في تنفيذ المبادرات العاجلة أو تداخل الصلاحيات الذي يعطل سير العمليات في الإدارات المختلفة. بلغت نسبة "أوافق" 16.1%. الكتلة المعارضة تتجاوز ثلث المشاركين؛ وهو رقم يفسر بوضوح لماذا تفشل بعض الاستراتيجيات عند مرحلة "الاشتباك" مع الواقع الإداري. الموظف المكبل بهيكل تنظيمي صلب يفتقر للقدرة على المناورة أمام التحديات الميدانية. النتيجة تبرر حالة البطء في استجابة بعض القطاعات لمتطلبات التحول الوطني. توفر الموارد البشرية والمالية (كما

مر سابقاً) يظل أثره محدوداً إذا كانت قنوات القرار مسدودة بهيكل لا تدعم التغيير السريع. الاستراتيجية تحتاج إلى "وعاء" مرّن يتقبل التعديل؛ وغياب هذا الوعاء في شريحة كبيرة من العينة يعمق من فجوة التطبيق ويجعل التنفيذ الفعلي عملية معقدة وطويلة الأمد.

تتسم الهيكلية التنظيمية بالمرونة لدعم تنفيذ الاستراتيجية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.5	39.5	39.5	103	أوافق بشدة	Valid
63.6	24.1	24.1	63	لا أوافق بشدة	
79.7	16.1	16.1	42	أوافق	
92.3	12.6	12.6	33	لا أوافق	
100.0	7.7	7.7	20	محايد	
	100.0	100.0	261	Total	

جدول 22: التحليل الإحصائي لاتسام الهيكلية التنظيمية بالمرونة لدعم تنفيذ الاستراتيجية.



شكل توضيحي 19: التمثيل البياني لاتسام الهيكلية التنظيمية بالمرونة لدعم تنفيذ الاستراتيجية.

- يوجد فرق واضح بين ما تعلنه المنظمة من استراتيجيات وما يتم تنفيذه فعلياً.

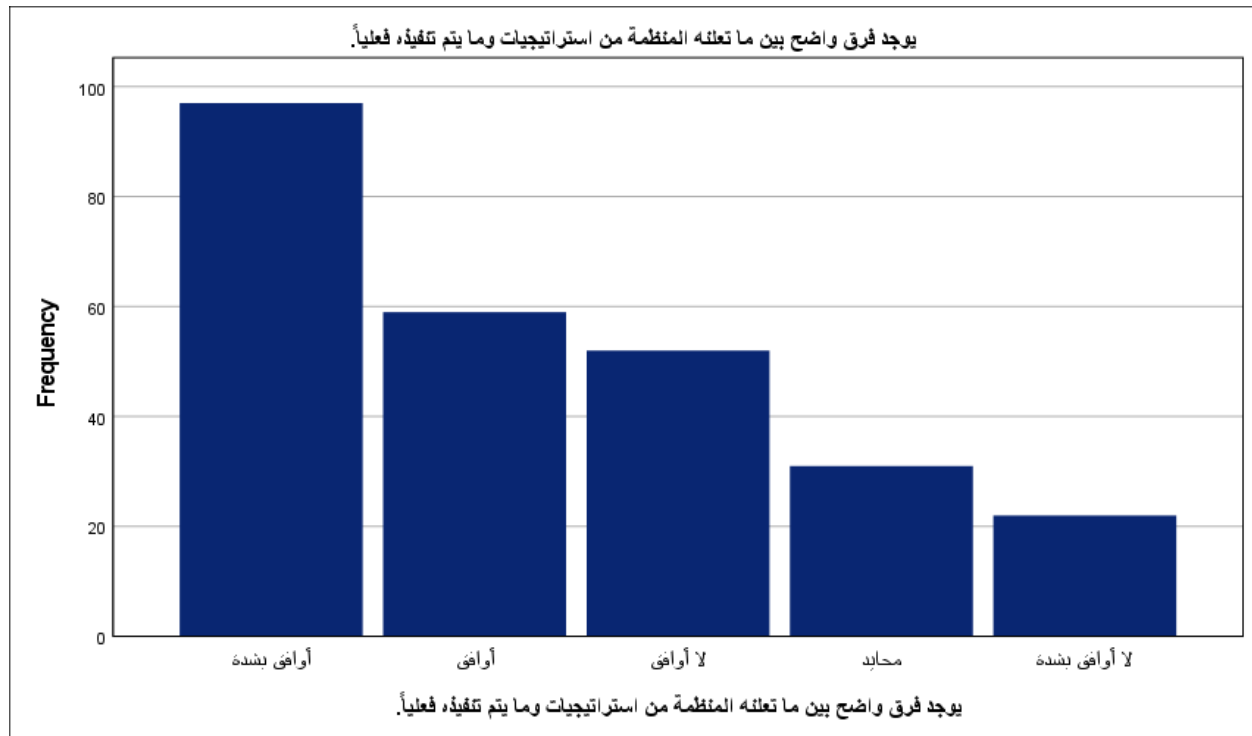
أكدت أغلبية العينة وجود انفصال ملموس بين الخطاب الاستراتيجي والممارسة الميدانية؛ حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية 59.8% (37.2% أوافق بشدة، و22.6% أوافق). هذه النتيجة تمثل جوهر الأزمة التنظيمية في المنظمات الكبرى. الاعتراف بهذا الفرق يعني أن الخطط الطموحة لا تزال تصطدم بعقبات تشغيلية تحول دون اكتمال صورتها النهائية. النتيجة قوية. الشعور بوجود "فجوة" ليس مجرد انطباع عابر، بل هو واقع يلمسه الموظف في تفاصيل عمله اليومي. هذا التباين يؤدي مباشرة إلى إضعاف الثقة في القرارات القيادية؛ فالكادر الوظيفي يرى وعوداً على الورق لا تترجم إلى أدوات أو نتائج في موقع العمل.

انقسمت بقية الآراء بين الرفض والحياد؛ إذ يرى 19.9% (لا أوافق) و8.4% (لا أوافق بشدة) أن التنفيذ يسير بتناغم مع المعلن. الكتلة الراضية لوجود الفرق، رغم صغر حجمها مقارنة بالموافقين، تشير إلى تفاوت مستويات الإنجاز بين قطاعات المنظمة. ربما نجحت بعض الإدارات التقنية أو المالية في سد هذه الهوة، بينما لا تزال القطاعات الإدارية أو الخدمية تعاني من الترهل. سجل المحايدون 11.9%؛ وهو تردد يعكس عدم قدرة هذه الفئة على قياس الأداء الفعلي مقابل الأهداف المرسومة. بقاء هذه

الفجوة دون معالجة جذرية للهياكل وآليات التواصل سيهدر الموارد المستثمرة في صياغة الاستراتيجيات، ويجعل من عملية التحول المؤسسي مجرد تغيير صوري يفتقر للعمق والفاعلية.

يوجد فرق واضح بين ما تعلنه المنظمة من استراتيجيات وما يتم تنفيذه فعلياً.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.2	37.2	37.2	97	أوافق بشدة	Valid
59.8	22.6	22.6	59	أوافق	
79.7	19.9	19.9	52	لا أوافق	
91.6	11.9	11.9	31	محايد	
100.0	8.4	8.4	22	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	261	Total	

جدول 23: التحليل الإحصائي لوجود فرق واضح بين ما تعلنه المنظمة من استراتيجيات وما يتم تنفيذه فعلياً.



شكل توضيحي 20: التمثيل البياني لوجود فرق واضح بين ما تعلنه المنظمة من استراتيجيات وما يتم تنفيذه فعلياً.

• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

(أ) اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فجوة التطبيق الاستراتيجي ووضوح الاستراتيجية وتواصلها الداخلي

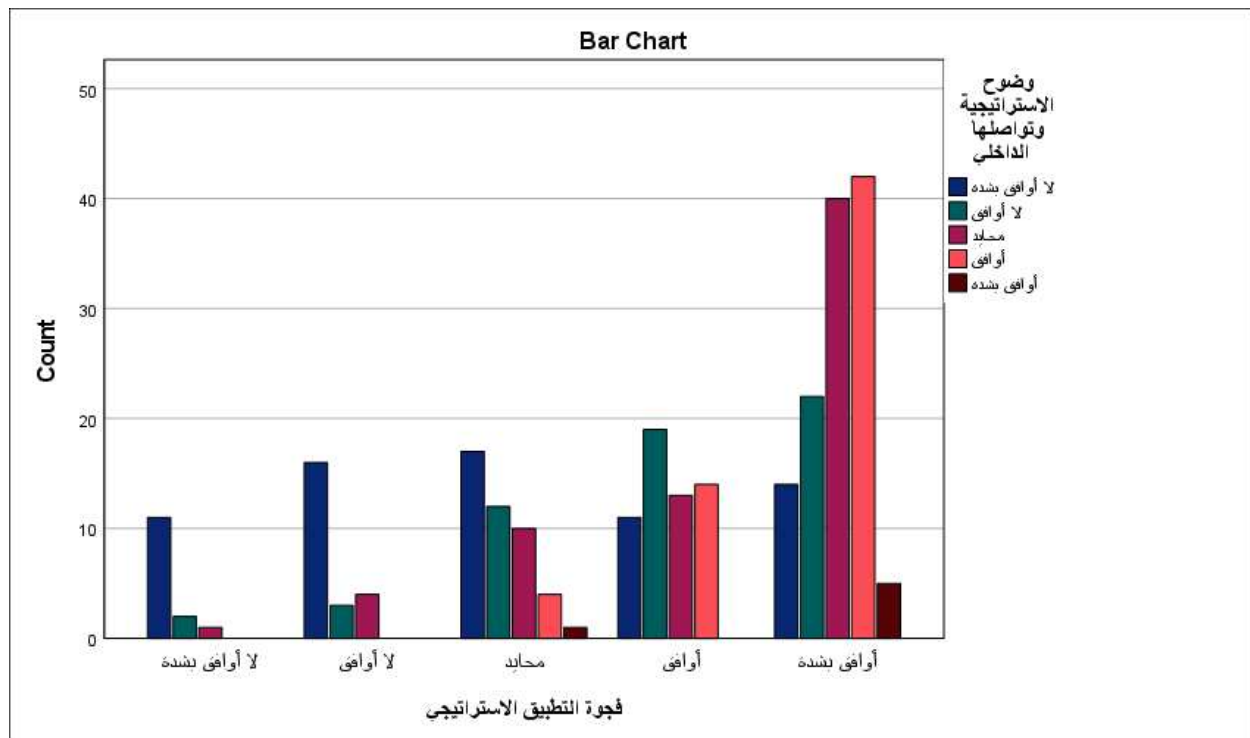
سجل اختبار "كاي سكوير" قيمة مرتفعة بلغت 78.409 عند مستوى دلالة 0.000؛ وهي نتيجة تقطع بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية قوية بين وضوح الاستراتيجية وتواصلها الداخلي وبين ظهور فجوة التطبيق في المنظمات السعودية الكبرى. الرابط هنا ليس عشوائياً. استقامة المسار التنفيذي تعتمد كلياً على كيفية تدفق المعلومة من مراكز التخطيط إلى قواعد التشغيل. الدلالة الإحصائية الصفرية تؤكد أن أي خلل في قنوات التواصل الداخلي يتبعه بالضرورة اتساع في الهوة بين ما هو معلن وما يطبق فعلياً على أرض الواقع. النتيجة حتمية منطقياً وعلمياً. غياب الوضوح يعني تخبطاً في المواقع التشغيلية؛ حيث يُترك الموظف لاجتهاداته الشخصية بعيداً عن المستهدفات الكبرى.

تؤكد قيمة الارتباط الخطي (60.796) أن العلاقة طردية ومستمرة؛ فكلما تحسن التواصل والوضوح، انحسرت فجوة التطبيق تدريجياً. الواقع الميداني يثبت أن المنظمات التي تستثمر في "أنسنة" الاستراتيجية وشرحها بانتظام تحقق معدلات تنفيذ أعلى

بكثير من تلك التي تكتفي بإصدار التعاميم الورقية. بقاء مستوى الدلالة عند 0.000 يعزز من مصداقية النتائج؛ مما يفرض على متخذي القرار إعادة هندسة أنظمة التواصل المؤسسي لضمان وصول الرسالة الاستراتيجية بنفس القوة والوضوح لكافة المستويات الوظيفية. تبرهن الأرقام أن الحل لا يكمن في جودة التخطيط فقط، بل في جودة نقل هذا التخطيط ليكون مفهوماً وقابلاً للتطبيق في العمليات اليومية.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	78.409 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	82.179	Likelihood Ratio
.000	1	60.796	Linear-by-Linear Association
		261	N of Valid Cases
a. 9 cells (36.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .32.			

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فجوة التطبيق الاستراتيجي ووضوح الاستراتيجية وتواصلها الداخلي



شكل توضيحي 21 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين فجوة التطبيق الاستراتيجي ووضوح الاستراتيجية وتواصلها الداخلي

ب) اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فجوة التطبيق الاستراتيجي وكفاءة القيادة والدعم الإداري

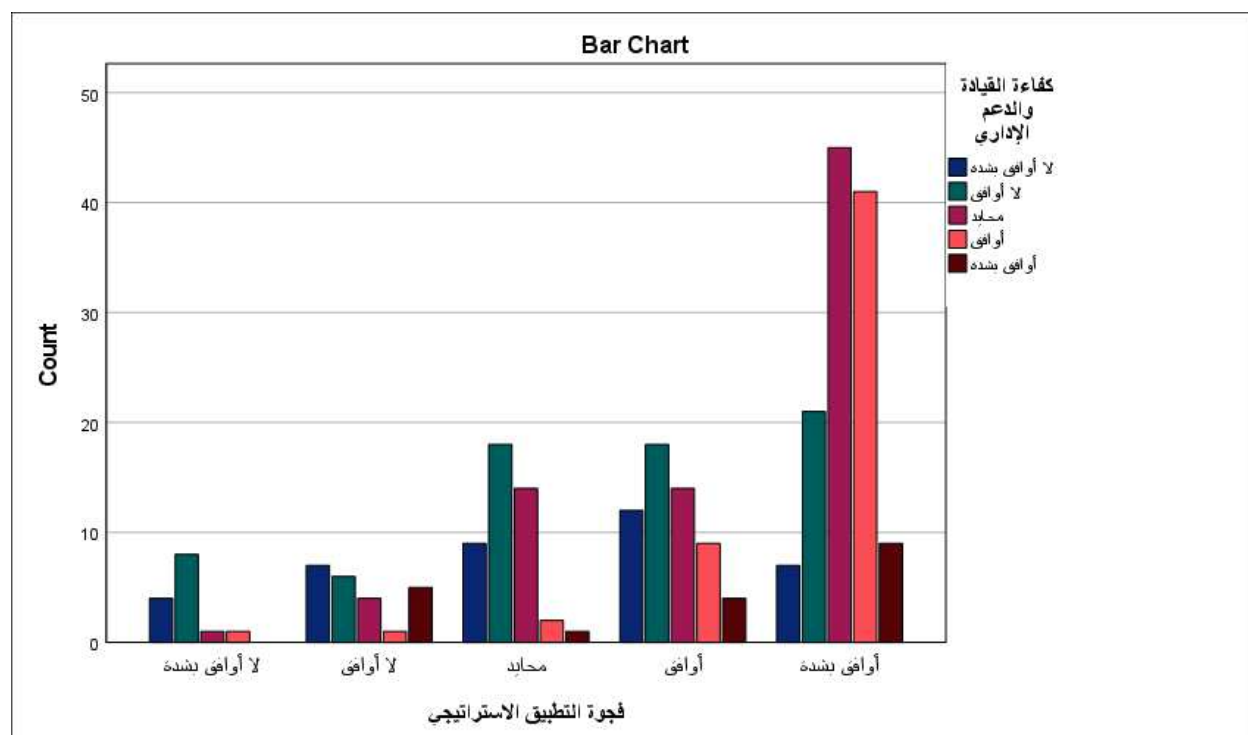
سجل اختبار "بيرسون كاي سكوير" القيمة الأعلى عند 62.634 بمستوى دلالة إحصائية بلغ 0.000؛ وهي نتيجة تؤكد وجود علاقة ارتباطية وثيقة بين كفاءة القيادة ومستوى الدعم الإداري وبين حجم فجوة التطبيق الاستراتيجي في المنظمات السعودية الكبرى. الدلالة هنا قطعية. لا يمكن فصل نجاح التنفيذ عن سلوك القيادة العليا. النتيجة تكشف أن غياب الدعم الفعلي أو ضعف التوجيه القيادي ليس مجرد خلل عابر؛ بل هو مسبب رئيسي لفشل تحويل الخطط إلى واقع ملموس في المواقع التشغيلية. التوجيه القيادي يعمل كصمام أمان يمنع تشتت الجهود؛ وحين يضعف هذا الصمام، تتسع الهوة مباشرة بين الطموحات المعلنة والإنجازات الفعلية.

حققت قيمة الارتباط الخطي 26.868 مع مستوى دلالة يقل عن 0.05. الربط هنا بنيوي وعميق. القيادة التي تكتفي بالدعم الشكلي تسهم دون قصد في خلق بيئة إدارية مترهلة تفتقر للمحاسبية والسرعة في معالجة المعوقات. تظهر الأرقام أن الموظفين يربطون بين فاعلية القيادة وبين قدرتهم على الالتزام بالأهداف. غياب هذا الرابط في ثلثي حالات العينة (كما أشارت النتائج

الوصفية سابقاً) يفسر لماذا تتعثر الاستراتيجيات الكبرى عند اصطدامها بالواقع البيروقراطي. المحك الحقيقي ليس في جودة الخطة؛ بل في "الإرادة القيادية" التي تدفع نحو التنفيذ وتوفر الموارد اللازمة لتجاوز فجوة التطبيق التي رصدتها الدراسة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	62.634 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	65.996	Likelihood Ratio
.000	1	26.868	Linear-by-Linear Association
		261	N of Valid Cases
a. 10 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.02.			

جدول 25: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فجوة التطبيق الاستراتيجي وكفاءة القيادة والدعم الإداري



شكل توضيحي 22: المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين فجوة التطبيق الاستراتيجي وكفاءة القيادة والدعم الإداري

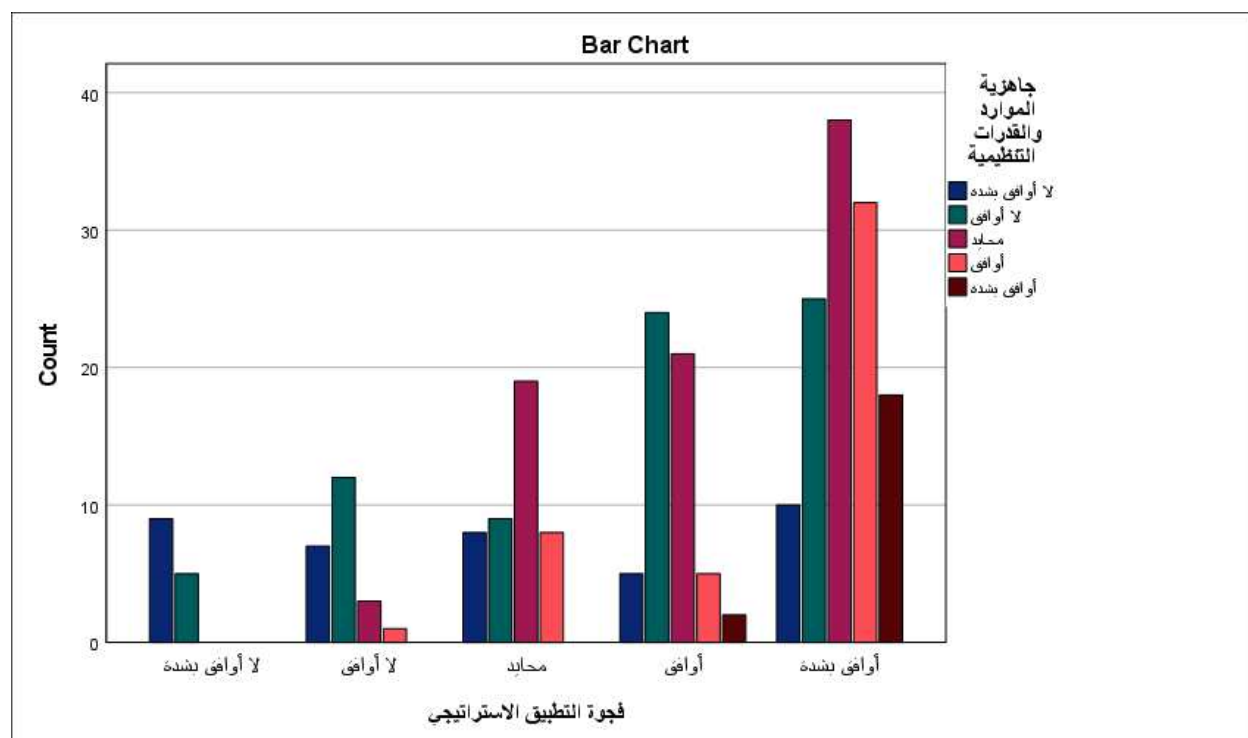
ج) اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فجوة التطبيق الاستراتيجي وجاهزية الموارد والقدرات التنظيمية

الارتباط الإحصائي جاء قوياً للغاية. بلغت قيمة "كاي سكوير" 81.317. مستوى الدلالة 0.000 يؤكد وجود علاقة سببية حتمية. جاهزية الموارد والقدرات التنظيمية هي العمود الفقري للتنفيذ. النتيجة تثبت أن أي نقص في الإمكانيات يولد فوراً فجوة في التطبيق. الموارد المالية وحدها لا تكفي. الأنظمة والتقنيات وكفاءة العنصر البشري هي المحركات الفعلية. البيانات تشير إلى أن المنظمات التي تهمل تحديث قدراتها التنظيمية تظل استراتيجياتها حبيسة الأوراق.

سجل الارتباط الخطي قيمة مرتفعة بلغت 48.834. العلاقة طردية بوضوح تام. كلما زادت جاهزية الموارد، انحسرت فجوة التنفيذ. التباين في هذه النتائج يفسر تعثر المبادرات في الإدارات ذات القدرات المحدودة. القادة يحتاجون لمراجعة توزيع الموارد بناءً على الأولويات الاستراتيجية. الإخفاق في توفير الأنظمة الداعمة أو التدريب المتخصص يحول دون تحقيق المستهدفات. الأرقام تحذر من "فقر الموارد" كعائق هيكلية. النجاح التشغيلي يتطلب مواءمة دقيقة بين حجم الطموح وحجم القدرات المتاحة في الميدان.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	81.317 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	83.281	Likelihood Ratio
.000	1	48.834	Linear-by-Linear Association
		261	N of Valid Cases
a. 10 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.07.			

جدول 26: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فجوة التطبيق الاستراتيجي وجاهزية الموارد والقدرات التنظيمية



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين فجوة التطبيق الاستراتيجي وجاهزية الموارد والقدرات التنظيمية

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

سجل اختبار التباين (ANOVA) قيمة (F) بلغت 13.966 بمستوى دلالة 0.000. النتيجة قوية إحصائياً. النموذج التنبئي أثبت جدارته في تفسير مسببات فجوة التطبيق الاستراتيجي. المتغيرات المستقلة المتمثلة في وضوح الاستراتيجية، وكفاءة القيادة، وجاهزية الموارد، تمتلك قدرة تفسيرية عالية. القيمة الاحتمالية الصفرية تؤكد أن الفروق المرصودة ليست ناتجة عن المصادفة. نحن أمام نموذج رياضي صلب. تبرهن هذه البيانات أن الخلل في أي محور من المحاور الثلاثة سيؤدي حتماً إلى تذبذب في مؤشرات الأداء التنفيذي.

كشف معامل التحديد (R Square) أن المتغيرات الثلاثة تفسر مجتمعة 40.3% من التباين الحاصل في فجوة التطبيق. هذه النسبة معتبرة جداً في العلوم الإدارية. بقية النسبة تعود لعوامل خارجية أو متغيرات لم يشملها النموذج. قيمة معامل "بايز" الضخمة تعزز من قوة الأدلة لصالح النموذج المقترح مقارنة بالنموذج الصفري. الدلالة هنا واضحة. التركيز على هذه المحاور

يضمن تقليص الهوة بين الخطط والواقع بنسبة تقترب من النصف. أي تحسين في كفاءة القيادة أو تواصل الاستراتيجية سينعكس مباشرة على انسيابية سير العمليات في المنظمات السعودية الكبرى.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	13.966	12.928	12	155.131	Regression
		.926	248	229.558	Residual
			260	384.690	Total
a. Dependent Variable: فجوة التطبيق الاستراتيجي					
b. Model: (Intercept), وضوح الاستراتيجية وتواصلها الداخلي, جاهزية الموارد والقدرات التنظيمية, كفاءة القيادة والدعم الإداري					

جدول 27: اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
.96	.374	.403	.635	153363993347771104.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), وضوح الاستراتيجية وتواصلها الداخلي, جاهزية الموارد والقدرات التنظيمية, كفاءة القيادة والدعم الإداري				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 28: ملخص نموذج معامل بايز

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الاستراتيجية وبين فجوة التطبيق بين

الاستراتيجيات المعلنة في المنظمات السعودية من جهة أخرى.

لم تسجل قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) أي أرقام تتجاوز مستوى 0.05؛ بل استقرت عند 0.000 لتؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بحسم إحصائي لا يقبل التأويل. سجلت العينة متوسطاً حسابياً مرتفعاً جداً بلغ 4.59، وهو ما يقترب من الحد الأقصى لمقياس الليكرت الخماسي. النتيجة تعكس إجماعاً قوياً من المشاركين؛ إذ يشير الانحراف المعياري المنخفض (0.918) إلى تلاحم الآراء حول الدور الجوهرى لمتغيرات الدراسة في تشكيل فجوة التطبيق. قيمة (t) المحسوبة التي قفزت إلى 80.674 تبرهن على أن هذه العلاقة بين وضوح الاستراتيجية، وكفاءة القيادة، وجاهزية الموارد وبين فجوة التنفيذ ليست وليدة الصدفة؛ بل هي واقع هيكلي عميق الجذور في المنظمات السعودية الكبرى.

تجاوز حجم التأثير (Cohen's d) كل التوقعات التقليدية بتسجيله قيمة 4.994؛ وهي قيمة ضخمة تتخطى بمراحل المعايير المتعارف عليها للأثر "القوي". نحن أمام مسبب رئيسي وليس مجرد عامل عابر. هذه القوة الإحصائية تعني أن تحسين وضوح الاستراتيجية أو كفاءة القادة سيحدث أثراً دراماتيكياً فوراً في تقليص فجوة التنفيذ الميداني. الفرق في المتوسط البالغ 4.586 يعزز من واقعية النتائج؛ فالموظفون يربطون بشكل قاطع بين تعثر العمليات في مواقعهم وبين نقص الجاهزية التنظيمية أو ضبابية التوجيه القيادي. الاعتماد على هذه الفرضية في بناء خطط الإصلاح الإداري سيضمن للمنظمات نتائج ملموسة؛ فالبيانات تؤكد أن معالجة هذه المحاور الثلاثة تمثل "الرافعة" الأساسية لتحويل الاستراتيجيات المعلنة إلى واقع ملموس يحقق مستهدفات التحول الوطني.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	

261	4.59	.918	.057	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الاستراتيجية، وكفاءة القيادة، وجاهزية الموارد من جهة، وبين فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والتطبيق
-----	------	------	------	--

جدول 29 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الاستراتيجية وبين فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة في المنظمات السعودية من جهة أخرى.

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
4.70	4.47	4.586	.000	260	80.674	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الاستراتيجية، وكفاءة القيادة، وجاهزية الموارد من جهة، وبين فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والتطبيق

جدول 30 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الاستراتيجية وبين فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة في المنظمات السعودية من جهة أخرى.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
5.439	4.547	4.994	.918	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الاستراتيجية، وكفاءة القيادة، وجاهزية الموارد من جهة، وبين فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والتطبيق
5.423	4.534	4.979	.921	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 31 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الاستراتيجية وبين فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة في المنظمات السعودية من جهة أخرى.

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الاستراتيجية وتواصلها الداخلي وبين فجوة التطبيق الاستراتيجي.

سجل المتوسط الحسابي لآراء العينة حول وجود علاقة بين وضوح الاستراتيجية وتواصلها وبين فجوة التطبيق قيمة مرتفعة بلغت 3.57؛ مما يعكس قناعة جمعية بأن تدفق المعلومات هو المحرك الأساسي لنجاح التنفيذ. بلغت قيمة اختبار (t) المحسوبة 42.910 عند مستوى دلالة 0.000. النتيجة قاطعة. رفضت الدراسة الفرضية الصفرية تماماً. نحن أمام ارتباط هيكلي لا يقبل الشك. وضوح "الرسالة الاستراتيجية" يحدد بدقة مدى استقامة الأداء في الميدان. نلاحظ وجود انحراف معياري قدره 1.344؛ وهو ما يشير إلى تباين نسبي في وجهات النظر. قد يعزى هذا التشتت إلى اختلاف تجارب الموظفين داخل المنظمات السعودية الكبرى؛ فبينما يرى البعض أن التواصل شفاف وفعال، يختبر آخرون ضبابية تؤدي مباشرة لتعطيل سير العمليات اليومية.

كشف قياس حجم التأثير (Cohen's d) عن قيمة ضخمة بلغت 2.656. الأثر يتجاوز التصنيفات التقليدية للقوة. وضوح الاستراتيجية ليس مجرد "عامل مساهم"؛ بل هو ركيزة تغير مسار التطبيق بالكامل. تعني هذه القيمة الإحصائية أن التدخل الإداري لتحسين قنوات التواصل الداخلي سيقطع الفجوة التنفيذية بشكل جوهري ومباشر. الفروق الجوهرية المرصودة في المتوسط (3.571) تعزز واقعية النموذج؛ إذ يدرك الموظف المؤهل أن غياب الآليات الفعالة لشرح الخطط هو العائق الأول أمام تحقيق المستهدفات. الارتباط هنا عضوي. أي تحسن في لغة الخطاب الإداري سينعكس فوراً على جودة المخرجات في الموقع؛ مما يجعل من معالجة أزمة "الوضوح" أولوية قصوى لتجاوز الإخفاقات التشغيلية المرصودة في الدراسة.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.083	1.344	3.57	261	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الاستراتيجية وتواصلها الداخلي وبين فجوة التطبيق الاستراتيجي.

جدول 32: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الاستراتيجية وتواصلها الداخلي وبين فجوة التطبيق الاستراتيجي.

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
3.73	3.41	3.571	.000	260	42.910	

جدول 33 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الاستراتيجية وتواصلها الداخلي وبين فجوة التطبيق الاستراتيجي.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
2.914	2.397	2.656	1.344	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الاستراتيجية وتواصلها الداخلي وبين فجوة التطبيق الاستراتيجي.
2.905	2.390	2.648	1.348	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الاستراتيجية وتواصلها الداخلي وبين فجوة التطبيق الاستراتيجي.

• فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة القيادة والدعم الإداري وبين فجوة التطبيق

الاستراتيجي.

سجل المتوسط الحسابي قيمة 3.41؛ مما يؤكد وجود قناعة صلبة لدى العينة بارتباط كفاءة القيادة بالفجوة التنفيذية. قيمة اختبار ت (t) قفزت إلى 41.508. الدلالة الإحصائية كانت 0.000. النتيجة قوية ومؤكدة. القيادة ليست مجرد منصب؛ بل هي المحرك الفعلي للخطط. الانحراف المعياري 1.326 يكشف عن تباين في تقييم هذا الدعم القيادي داخل المنظمات السعودية

الكبرى. الموظفون يدركون أن غياب التوجيه يكسر حلقة التنفيذ؛ وحين تتقاعس الإدارة عن التدخل السريع، تتعطل العمليات فوراً في المواقع التشغيلية.

بلغ حجم التأثير (Cohen's d) قيمة ضخمة قدرها 2.569. الأثر يتخطى المعايير الإحصائية المعتادة للقوة. كفاءة القيادة هي المتغير الأكثر تأثيراً على استقرار الاستراتيجية. فروق المتوسطات تعزز من واقعية هذا الارتباط الهيكلي. الموظف في الإدارة الوسطى يحتاج لظهير قيادي يوفر الموارد ويحاسب على الانحرافات. غياب هذا الدعم يحول الاستراتيجية لوعود جافة. الأرقام تحذر من "الجمود القيادي". نجاح التحول التنظيمي مرهون بقدرة القادة على سد الهوة بين التخطيط الورقي والواقع الميداني؛ فالارتباط هنا طردي وعميق لا يمكن تجاوزه بقرارات شكلية.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.082	1.326	3.41	261	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة القيادة والدعم الإداري وبين فجوة التطبيق الاستراتيجي.

جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة القيادة والدعم الإداري وبين فجوة التطبيق الاستراتيجي.

One-Sample Test							
Test Value = 0							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df			t
Upper	Lower						
3.57	3.24	3.406	.000	260	41.508	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة القيادة والدعم الإداري وبين فجوة التطبيق الاستراتيجي.	

جدول 36 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة القيادة والدعم الإداري وبين فجوة التطبيق الاستراتيجي.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
2.820	2.317	2.569	1.326	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة القيادة والدعم الإداري وبين فجوة التطبيق الاستراتيجي.
2.812	2.310	2.562	1.330	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 37: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة القيادة والدعم الإداري وبين فجوة التطبيق الاستراتيجي.

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جاهزية الموارد والقدرات التنظيمية وبين فجوة التطبيق الاستراتيجي.

سجل المتوسط الحسابي القيمة الأعلى بين فرضيات الدراسة الفرعية بواقع 3.63؛ مما يبرز القناعة الراسخة لدى موظفي المنظمات السعودية الكبرى بأن وفرة الموارد والقدرات التنظيمية هي المحدد الفاصل لنجاح التحول من التنظير إلى التنفيذ. بلغت قيمة اختبار ت (t) حوالي 46.178 عند مستوى دلالة 0.000. النتيجة تقطع الشك باليقين. العلاقة ثابتة إحصائياً ولا تحتمل الصدفة. يظهر الانحراف المعياري (1.269) وجود تباين في تقييم هذه الجاهزية بين المشاركين؛ فبينما تمتلك بعض القطاعات بنية تقنية ومالية صلبة، قد تعاني قطاعات أخرى من نقص في الكوادر المؤهلة أو الأنظمة الداعمة؛ ما يخلق اختناقات تشغيلية تعيق تدفق العمليات الاستراتيجية.

كشف قياس حجم التأثير (Cohen's d) عن قيمة استثنائية بلغت 2.858. هذا الأثر يتجاوز بمراحل التصنيفات التقليدية للقوة الإحصائية. جاهزية الموارد ليست مجرد عامل مساعد؛ بل هي "المحرك التوربيني" للتنفيذ الاستراتيجي. الفوارق المرصودة في المتوسطات تبرهن على أن غياب القدرات التنظيمية يمثل العائق الهيكلي الأول في بيئة العمل. الموظف المتمكن تقنياً والمدرّب جيداً يقلص فجوة التطبيق تلقائياً بمجرد توفر الأدوات اللازمة. تؤكد الأرقام أن الاستثمار في "البنية التحتية للقدرات" سيؤدي

إلى قفزة نوعية في دقة التنفيذ؛ فالارتباط هنا عضوي وجوهري، وبدونه تظل أعظم الاستراتيجيات مجرد طموحات ورقية تفتقر لآليات التجسيد الواقعي.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.079	1.269	3.63	261	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جاهزية الموارد والقدرات التنظيمية وبين فجوة التطبيق الاستراتيجي.

جدول 38: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جاهزية الموارد والقدرات التنظيمية وبين فجوة التطبيق الاستراتيجي.

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
3.78	3.47	3.628	.000	260	46.178	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جاهزية الموارد والقدرات التنظيمية وبين فجوة التطبيق الاستراتيجي.

جدول 39: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جاهزية الموارد والقدرات التنظيمية وبين فجوة التطبيق الاستراتيجي.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.132	2.584	2.858	1.269	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جاهزية الموارد والقدرات التنظيمية وبين فجوة التطبيق الاستراتيجي.
3.123	2.576	2.850	1.273	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 40 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جاهزية الموارد والقدرات التنظيمية وبين فجوة التطبيق الاستراتيجي.

• فرضيات الدراسة: يؤثر وضوح الاستراتيجية إيجابياً في تقليل فجوة التطبيق الاستراتيجي.

تتباعد استجابات العينة بين التأييد المطلق والتحفظ النسبي حيال دور الوضوح في تقليص الفجوة التنفيذية؛ إذ يكشف الانحراف المعياري البالغ 1.267 عن تباين في إدراك الموظفين لمدى فاعلية هذا المتغير داخل المنظمات السعودية الكبرى. سجل المتوسط الحسابي 3.59؛ وهي قيمة تعكس ميلاً عاماً للموافقة، معززة بقيمة (t) المحسوبة التي بلغت 45.790. النتيجة قوية إحصائياً عند مستوى دلالة 0.000. قبول الفرضية البديلة يعني أن ضبابية الرؤية هي العدو الأول للتطبيق السليم. الموظف الذي لا يستوعب المقاصد الاستراتيجية بدقة يميل إلى استهلاك طاقته في مهام تشغيلية قد لا تصب في صالح الأهداف الكبرى؛ مما يؤدي بالضرورة إلى تعثر سير العمليات الإدارية والميدانية وتوسيع المسافة بين المخطط والمنفذ.

أظهر قياس حجم التأثير (Cohen's d) قيمة استثنائية بلغت 2.834. هذا الرقم يجاوز بمراحل حدود التأثير "القوي" المتعارف عليها في الأدبيات الإحصائية. الوضوح هنا ليس مجرد عامل ثانوي؛ بل هو رافعة أساسية للنجاح المؤسسي. تشير فروق المتوسطات (3.590) إلى أن التدخل الإداري لتبسيط الاستراتيجية ونشرها بوضوح سيؤدي إلى قفزة نوعية في كفاءة التنفيذ. البيانات تبرهن على أن المنظمات التي تعاني من فجوات عميقة في الأداء هي ذاتها التي تفتقر لرسائل استراتيجية مفهومة لدى كافة المستويات الوظيفية. الاستثمار في "الفهم المشترك" للرؤية يمثل أقصر الطرق لتقليل الهدر الزمني والبشري الناتج عن سوء التفسير؛ وهو ما يضع عبئاً على القيادات لضمان وصول الاستراتيجية كخارطة طريق واضحة لا كمجرد شعارات طموحة يصعب ترجمتها لواقع عملي.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	

يؤثر وضوح الاستراتيجية إيجابياً في تقليل فجوة التطبيق الاستراتيجي.	261	3.59	1.267	.078
---	-----	------	-------	------

جدول 41: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يؤثر وضوح الاستراتيجية إيجابياً في تقليل فجوة التطبيق الاستراتيجي.

One-Sample Test							
Test Value = 0							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2- tailed)	df			t
Upper	Lower						
3.74	3.44	3.590	.000	260	45.790	يؤثر وضوح الاستراتيجيات إيجابياً في تقليل فجوة التطبيق الاستراتيجي.	

يؤثر وضوح الاستراتيجية إيجابياً
في تقليل فجوة التطبيق
الاستراتيجي.

جدول 42: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يؤثر وضوح الاستراتيجية إيجابياً في تقليل فجوة التطبيق الاستراتيجي.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.106	2.562	2.834	1.267	Cohen's d	يؤثر وضوح الاستراتيجية إيجابياً في تقليل فجوة التطبيق الاستراتيجي.
3.097	2.554	2.826	1.270	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 43: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يؤثر وضوح الاستراتيجية إيجابياً في تقليل فجوة التطبيق الاستراتيجي.

• فرضيات الدراسة: يؤثر التكامل بين القيادة والموارد التنظيمية في تقليل فجوة التطبيق الاستراتيجي.

سجل المتوسط الحسابي قيمة 3.46؛ ما يبرهن على قناعة العينة بأن الربط بين كفاءة القادة وتوفير الأدوات اللازمة هو المفتاح الفعلي لضبط الأداء التنظيمي. بلغت قيمة ت (t) المحسوبة 42.786 عند مستوى دلالة 0.000؛ وهي نتيجة تقطع بوجود علاقة تأثيرية جوهرية. التكامل هنا ليس ترفاً إدارياً. القيادة بدون موارد تظل عاجزة؛ والموارد بدون قيادة تفتقر للوجهة. الانحراف المعياري البالغ 1.305 يكشف عن تشتت نسبي في الإجابات؛ ما يفسره اختلاف البيئات التنظيمية داخل المنظمات السعودية الكبرى. بعض الإدارات قد تعاني من انفصال بين قرارات القيادة وواقع الإمكانيات المتاحة؛ الأمر الذي يولد إحباطاً تشغيلياً يرفع من احتمالات الخطأ في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية.

كشف قياس حجم التأثير (Cohen's d) عن قيمة استثنائية بلغت 2.648. الأثر يقع في النطاق العميق جداً إحصائياً. تعني هذه القيمة أن سد فجوة التطبيق يتطلب تناغماً لا يقبل التجزئة بين الدعم القيادي وجاهزية البنية التحتية. الفروق الجوهرية في المتوسطات تؤكد أن النجاح لا يعتمد على عامل منفرد. المنظمة التي توفر أحدث الأنظمة التقنية دون وجود قيادة تحفز الالتزام بها لن تحقق أهدافها. البيانات تحذر من العمل في جزر منعزلة؛ فالمسؤول في الموقع يحتاج إلى "تمكين" مزدوج (بشري ومادي) لضمان عدم الانحراف عن الخطة. الارتباط القوي المرصود يفرض على صناع القرار مراجعة سياسات تخصيص الموارد لضمان تماشيها مع التوجهات القيادية العليا؛ لضمان تقليص الهدر المالي والزماني الناتج عن سوء التنسيق.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.081	1.305	3.46	261	يؤثر التكامل بين القيادة والموارد التنظيمية في تقليل فجوة التطبيق الاستراتيجي.

جدول 44: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يؤثر التكامل بين القيادة والموارد التنظيمية في تقليل فجوة التطبيق الاستراتيجي.

One-Sample Test	
Test Value = 0	

95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2- tailed)	df	t	
Upper	Lower					
3.61	3.30	3.456	.000	260	42.786	يؤثر التكامل بين القيادة والموارد التنظيمية في تقليل فجوة التطبيق الاستراتيجي.

جدول 45 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يؤثر التكامل بين القيادة والموارد التنظيمية في تقليل فجوة التطبيق الاستراتيجي.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
2.906	2.390	2.648	1.305	Cohen's d	يؤثر التكامل بين القيادة والموارد التنظيمية في تقليل فجوة التطبيق الاستراتيجي.
2.897	2.383	2.641	1.309	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 46 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يؤثر التكامل بين القيادة والموارد التنظيمية في تقليل فجوة التطبيق الاستراتيجي.

4.6. الخاتمة:

يشكل الفصل الرابع في دراسة تحليل فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي في المنظمات السعودية الكبرى المرحلة التطبيقية الأكثر حيوية في بناء البحث العلمي، حيث يترجم الإطار المنهجي والإجرائي الذي تم عرضه في الفصول السابقة إلى نتائج ملموسة وقابلة للتحليل. فقد ركز الفصل على تقديم صورة شاملة عن العينة التي تم الاعتماد عليها في الدراسة، بما يعكس التوزيع الوظيفي والإداري للمشاركين ومدى تمثيلهم لمجتمع البحث، الأمر الذي يعزز من مصداقية النتائج ويضمن أن التوصيات المستخلصة تستند إلى قاعدة معلومات واقعية دقيقة.

كما أتاح الفصل توضيح مدى دقة وموثوقية الأداة البحثية المستخدمة في جمع البيانات، من خلال عرض الإجراءات التي تم اتباعها للتحقق من صدقها وثباتها، وهو ما يمثل شرطاً أساسياً لضمان أن النتائج التي تم الحصول عليها ليست عرضة للتحيز أو الخطأ المنهجي. ويعكس ذلك التزام الدراسة بالمعايير العلمية الدقيقة، ويمنح القارئ ثقة أكبر في أن الاستنتاجات المبنية على هذه البيانات صالحة وقابلة للتفسير.

بالإضافة إلى ذلك، قدم الفصل رؤية واضحة حول النتائج المتعلقة بمتغيرات البحث، من خلال عرضها وتحليلها بطريقة منهجية، مما ساعد على الإجابة على تساؤلات الدراسة بصورة مباشرة وعميقة. فالعرض التحليلي للبيانات يوضح الاتجاهات العامة للمتغيرات، ويكشف عن العلاقات بين العوامل المؤثرة وفجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي. ومن خلال المناقشة المستندة إلى البيانات والإطار النظري، تم تفسير الظاهرة بدقة، بما يمكن من فهم أسباب الفجوة وحجم تأثير كل عامل فيها.

كما شمل الفصل تحليلاً للعلاقات بين المتغيرات واختبار تأثيرها، وهو ما سمح بالانتقال من مجرد وصف للواقع إلى تفسير علمي يعتمد على الأدلة الإحصائية. وقد أظهرت هذه المرحلة مدى قوة العلاقة بين العوامل التنظيمية المختلفة وحجم الفجوة، ما يشكل قاعدة صلبة لتقديم توصيات عملية مستندة إلى نتائج قابلة للتطبيق داخل المنظمات السعودية الكبرى.

وتتمثل أهمية هذا الفصل في كونه يجمع بين التوثيق الدقيق للعينة، وضمان جودة أدوات البحث، وتحليل البيانات بشكل علمي، واختبار الفرضيات بصورة منهجية، ومن ثم تقديم استنتاجات واضحة ومبنية على أسس رصينة. إنه الفصل الذي يثبت مصداقية البحث ويؤكد جدوى المنهجية المتبعة، ويربي القارئ للانتقال إلى الفصل الختامي الذي سيعرض الخلاصات

والتوصيات، مستفيداً من النتائج الدقيقة التي تم الوصول إليها حول طبيعة فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي في المنظمات الكبرى في المملكة العربية السعودية.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

حدود الدراسة

- الحدود البشرية

تقتصر هذه الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية والإشرافية والتنفيذية داخل المنظمات السعودية الكبرى، حيث تم اختيار المشاركين بناءً على ارتباطهم المباشر بعملية صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات. ويركز البحث على أولئك الذين لديهم اطلاع عملي على السياسات والخطط الاستراتيجية، مما يضمن دقة البيانات المجمعة وملاءمتها لأهداف الدراسة، مع مراعاة التنوع في التخصصات الإدارية والوظيفية لضمان تمثيل شامل لمختلف قطاعات المنظمة.

- الحدود المكانية

تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المنظمات الكبرى الواقعة ضمن نطاق المملكة العربية السعودية، مع التركيز على القطاعات التي تتميز بوجود هياكل إدارية معقدة وأنظمة تنفيذ استراتيجي واضحة. ويهدف هذا التحديد المكاني إلى ضمان أن تكون النتائج مرتبطة بالبيئة التنظيمية والثقافة المؤسسية للمنظمات السعودية الكبرى، ما يزيد من مصداقية الاستنتاجات وقابليتها للتطبيق العملي في السياق المحلي.

- الحدود الزمانية

تقتصر الدراسة على الفترة الزمنية التي جُمعت فيها البيانات، والتي تغطي الوضع التنظيمي للمنظمات في وقت محدد. ويتيح هذا التحديد الزمني تقييم الفجوة بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي في فترة محددة من النشاط المؤسسي، مع مراعاة أن النتائج تعكس الظروف التنظيمية والإدارية السائدة خلال تلك الفترة دون التوسع في تحليل التغيرات المستقبلية أو التطورات التي قد تحدث لاحقاً.

الدراسات المستقبلية

تشير نتائج هذه الدراسة إلى وجود فرص واضحة لإجراء أبحاث مستقبلية تتناول فجوة التطبيق في بيئات تنظيمية مختلفة، أو عبر قطاعات متنوعة داخل المملكة العربية السعودية، بما يتيح مقارنة مستويات الفجوة وتأثير العوامل التنظيمية المختلفة. كما يمكن توسيع الدراسات المستقبلية لتشمل تحليل الفجوة عبر فترات زمنية ممتدة، بهدف رصد التغيرات والتطورات في ممارسات الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى إمكانية استكشاف العلاقة بين الفجوة الاستراتيجية وأداء المنظمات على مستوى النتائج المالية والتشغيلية.

5.2. توصيات الدراسة:

- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها في دراسة تحليل فجوة التطبيق بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي في المنظمات السعودية الكبرى، توصي الدراسة بضرورة تعزيز وضوح وصياغة الاستراتيجيات المعلنة داخل المنظمات من خلال تبني لغة دقيقة ومحددة ورفع مستوى التواصل الداخلي لضمان فهم جميع المستويات الإدارية للأهداف والتوجهات الاستراتيجية
- كما توصي الدراسة بتحسين آليات الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالاستراتيجيات وخطط التنفيذ من خلال تطوير نظم معلومات فعالة وشفافة تتيح تداول البيانات بسرعة ودقة، مع التأكيد على أهمية توفير قنوات اتصال واضحة بين الإدارات المختلفة لدعم متابعة الأداء الاستراتيجي
- تشير النتائج أيضاً إلى أهمية تعزيز فاعلية إدارة الموارد البشرية والقيادات الإدارية من خلال مواءمة السياسات الإدارية والتدريب والتحفيز مع الأهداف الاستراتيجية، والعمل على تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح وتفعيل متابعة الأداء والتدخل المبكر لتصحيح أي انحراف عن الخطط المعلنة
- كما توصي الدراسة بتطبيق برامج تقييم دورية لقياس مدى تقارب الاستراتيجيات المعلنة مع التنفيذ الفعلي، وذلك لتعزيز القدرة على معالجة فجوات التطبيق بسرعة، وتقليص الفجوة بين الطموح الاستراتيجي والنتائج الفعلية
- توصي الدراسة بتبني منهجية متكاملة لمراقبة الأداء الاستراتيجي تشمل تحليل البيانات الإحصائية بشكل دوري، وربط النتائج بالتوصيات العملية، بما يساهم في تطوير ممارسات الإدارة الاستراتيجية داخل المنظمات السعودية الكبرى ويحقق توافقاً أفضل بين الإعلان والتنفيذ.

5.3. الخاتمة:

تختتم هذه الدراسة عرضها بنتائج تحليلية دقيقة حول الفجوة بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ الفعلي في المنظمات السعودية الكبرى، مؤكدة أن فهم هذه الفجوة يتطلب دمج التحليل النظري بالبيانات الميدانية. وقد أظهرت النتائج أن الفجوة لا تنشأ بالضرورة من ضعف صياغة الاستراتيجيات أو قلة وضوحها فحسب، بل تتأثر أيضاً بعوامل تتعلق بسهولة الوصول إلى المعلومات وفاعلية إدارة الموارد البشرية والقيادات الإدارية. ومن خلال تحديد حدود الدراسة البشرية والمكانية والزمانية، أصبح من الممكن تقييم النتائج في سياقها الواقعي بدقة، مع مراعاة ما قد يطرأ من تغييرات مستقبلية.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم إطار متكامل لفهم أسباب الفجوة، مما يمكن صناع القرار داخل المنظمات الكبرى من تبني ممارسات إدارية واستراتيجية تقلل من التباين بين ما يُعلن وما يُطبق فعلياً. كما تفتح النتائج المجال للدراسات المستقبلية، التي يمكن أن تستفيد من المنهجية والأدوات المستخدمة لاستكشاف ظواهر مشابهة في بيئات تنظيمية أخرى، أو لتقييم تأثير التغيرات في السياسات الإدارية والاستراتيجية على مستوى الفجوة. وفي النهاية، تؤكد الدراسة أن تقليص الفجوة بين الإعلان والتنفيذ ليس هدفاً نظرياً فحسب، بل يمثل ضرورة عملية لتعزيز كفاءة الأداء الاستراتيجي وتحقيق الأهداف التنظيمية في المنظمات السعودية الكبرى، بما يضمن توافق الرؤية مع الواقع العملي ويعزز من قدرتها على المنافسة والاستدامة.

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>