

أثر برامج التحول الاستراتيجي وأطر الحوكمة على أداء الشركة السعودية
للصناعات الأساسية في المملكة العربية السعودية

عمل الطالب

احمد حسن إسماعيل العيدروس

الرقم الجامعي: ٢٤١٠٠١٦٥٤

إشراف

د . عبدالرحيم نادر

العام الدراسي

2026/1448

مقدمة البحث (Introduction)

تعتبر الصناعات الكيماوية والتحويلية العمود الفقري للاقتصاد العالمي الحديث، حيث تسهم بنسبة تزيد عن ٦٪ من الناتج المحلي الإجمالي العالمي وتدخل في سلاسل القيمة لأغلب القطاعات الحيوية (الشركة السعودية للصناعات الأساسية، ٢٠٢٤) وفي المملكة العربية السعودية، يمثل قطاع المواد الأساسية الركيزة الكبرى للتنوع الاقتصادي المنشود ضمن "رؤية السعودية ٢٠٣٠"، حيث تسعى المملكة لتعزيز قدراتها التنافسية عبر تحويل الموارد الهيدروكربونية إلى منتجات ذات قيمة مضافة عالية (الشركة السعودية للصناعات الأساسية، ٢٠٢٥) وتعود الجذور التاريخية لهذا التوجه الاستراتيجي إلى عام ١٩٧٦م، حين تأسست الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابق) بموجب مرسوم ملكي بهدف استغلال الغاز الطبيعي المصاحب لإنتاج النفط وتحويله إلى مواد كيميائية، مما شكل بداية نهضة صناعية كبرى في مدينتي الجبيل وينبع (الشركة السعودية للصناعات الأساسية، ٢٠٢٣)

تنبثق الأسباب المنطقية لاختيار هذا الموضوع من التحولات الهيكلية التي تشهدها شركة "سابق" حالياً، خاصة بعد استحواذ شركة "أرامكو السعودية" على حصة ٧٠٪ من أسهمها في عام ٢٠٢٠م، وما تبع ذلك من ضرورة لمواءمة الاستراتيجيات الكبرى (الشركة السعودية للصناعات الأساسية، ٢٠٢٤) وتبرز أهمية الدراسة في ظل مواجهة القطاع الصناعي لتقلبات حادة في الأسعار، وعدم يقين جيوسياسي، وضغوط متزايدة نحو تحقيق الحياد الكربوني بحلول عام ٢٠٥٠م، مما استوجب إطلاق "برنامج سابق للتحويل" في عام ٢٠٢٤م لتعزيز الكفاءة والرشاقة التنظيمية (الشركة السعودية للصناعات الأساسية، ٢٠٢٥) إن الحاجة ماسة لفهم كيف يمكن لبرامج التحويل هذه، مدعومة بأطر حوكمة صارمة، أن تضمن استدامة الأداء المالي والتشغيلي في ظل هذه التحديات (عوادي وعموري، ٢٠٢٤)

وترتبط مشكلة البحث بالمعرفة السابقة والدراسات الأكاديمية التي أكدت وجود علاقة طردية بين جودة ممارسات الحوكمة والامتثال التنظيمي وبين تحسن معدل العائد على الأصول (ROA)، بينما بقيت العلاقة مع القيمة السوقية (Tobin's Q) متأثرة بمدى كفاءة السوق المالية (البسام، ٢٠١٤) وبناءً على ذلك، يسعى البحث لربط المفاهيم النظرية للحوكمة، مثل "نظرية الوكالة" و"نظرية الاعتماد على الموارد"، بالتطبيق العملي لبرامج التحويل الاستراتيجي داخل "سابق" كنموذج رائد في المملكة (البسام، ٢٠١٤)؛ الشركة السعودية للصناعات الأساسية، ٢٠٢٤) وتستند الدراسة إلى حقيقة أن التميز في الحوكمة ليس مجرد التزام

نظامي، بل هو أداة استراتيجية لتقليل المخاطر وجذب الاستثمارات العالمية (الشركة السعودية للصناعات الأساسية، ٢٠٢٤)

مشكلة البحث (Research Problem)

تكمن مشكلة البحث في الفجوة القائمة بين التخطيط الاستراتيجي لبرامج التحول الضخمة وبين استدامة الأداء المالي والتشغيلي لشركة "سابك" في ظل بيئة عالمية شديدة التنافسية وتغيرات هيكليّة في سوق الكيماويات فعلى الرغم من امتلاك الشركة لأطر حوكمة متقدمة تشمل لجان المراجعة، والاستثمار، والاستدامة والمخاطر، إلا أن التحدي يظل في مدى قدرة هذه الأطر والبرامج على حماية هوامش الربح وإيجاد قيمة دائمة للمساهمين في مواجهة التقلبات الدورية للصناعة إلا أن التحدي الجوهرى يكمن في مدى فعالية هذه الأطر في حماية قيمة المساهمين ومواجهة التقلبات الدورية المتأصلة في صناعة البتروكيماويات والضغط الجيوسياسية التي تؤثر على سلاسل الإمداد وتكاليف القيم

(الشركة السعودية للصناعات الأساسية، ٢٠٢٤؛ عوادي وعموري، ٢٠٢٤).

كما تشير الدراسات السابقة إلى وجود تباين في أثر ميكانيكيّات الحوكمة على الإفصاح والأداء المالي في قطاع المواد الأساسية، مما يتطلب دراسة معمقة للحالة الخاصة بشركة سابك (البسام، ٢٠١٤؛ أثري، ٢٠٢٦).

ويمكن صياغة المشكلة في السؤال الرئيس التالي: "ما هو أثر برامج التحول الاستراتيجي وأطر الحوكمة المنضبطة في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق الاستدامة المالية للشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية؟"

(البسام، ٢٠١٤؛ دباش، ٢٠٢١؛ عوادي وعموري، ٢٠٢٤).

أهمية البحث (Research Significance)

1. الأهمية على المستوى النظري: (Theoretical Level)

- **إثراء الأدبيات الإدارية:** يساهم البحث في تقديم نموذج نظري متكامل حول إدارة التحول الهيكلي في الشركات الصناعية الكبرى بالأسواق الناشئة كما تعزز الدراسة المعرفة الأكاديمية حول أثر أبعاد المناخ التنظيمي، مثل المرونة الهيكلية والنموذج القيادي، في تحسين الإنتاجية والحد من معدلات دوران العمالة في بيئة الأعمال السعودية (دباش، ٢٠٢١)
- **تطوير نماذج الحوكمة:** يعزز البحث الفهم الأكاديمي حول كيفية دمج معايير الاستدامة (ESG) والممارسات البيئية ضمن أطر الحوكمة التقليدية لتقليل الانكشاف على المخاطر وتبرز الأهمية هنا في اختبار مدى فعالية "مؤشر حوكمة الشركات السعودي (SCGI)" في تفسير التباين في معدل العائد على الأصول (ROA) وقيمة الشركة السوقية (البسام، ٢٠١٤)
- **تطبيق النظريات الإدارية:** يوفر قاعدة معرفية حول فعالية "نظرية الإشارة (Signalling Theory)" في تفسير أثر الإفصاح التطوعي عن برامج التحول على ثقة المستثمرين بالإضافة إلى ذلك، يساهم البحث في توضيح فعالية "نظرية الإشارة (Signalling Theory)" في تفسير كيف يمكن للإفصاح التطوعي عن برامج التحول والالتزام الحوكمي أن يقلل من مخاطر عدم تماثل المعلومات ويخفض كلفة التمويل الرأسمالي عبر تحسين التصنيف الائتماني للشركة (قشقرى، ٢٠١٧؛ البسام، ٢٠١٤)

2. الأهمية على المستوى التطبيقي/العملي لشركة سابك: (Empirical Level)

- **دعم اتخاذ القرار:** تزويد الإدارة التنفيذية برؤى حول فعالية برنامج "ستار" للتحول الرقمي وأثره في تحسين موثوقية الأصول وتقليل التكاليف الثابتة كما يساهم البحث في تقييم جدوى "الجراحة التشغيلية" التي أجرتها الشركة عبر التخلص من الأصول غير الأساسية (مثل شركة حديد وأعمال اللدائن في أوروبا) لتجنب خسائر مستقبلية تقدر بمليارات الدولارات (ميترايد، ٢٠٢٦؛ الشركة السعودية للصناعات الأساسية، ٢٠٢٤).
- **تحسين الميزة التنافسية:** تقييم أثر التخلص من الأصول غير الأساسية (مثل شركة حديد) على مرونة المحفظة الاستثمارية وتركيز رأس المال في القطاعات الأكثر ربحية
- **تعزيز المحتوى المحلي:** إبراز الدور العملي لمبادرة "نساند TM" في دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ داخل المملكة

- **تعظيم القيمة المضافة من التكامل مع أرامكو:** يوفر البحث إطاراً لتقييم وتعظيم الوفورات الناتجة عن التكامل الاستراتيجي مع شركة (أرامكو السعودية)، والتي حققت قيمة تعاضد فعلي تراكمي بلغت حوالي ٣,٢٧ مليار دولار بنهاية عام ٢٠٢٥م، مما يساعد الشركة في تحسين قنوات التوزيع وسلاسل الإمداد العالمية (الشركة السعودية للصناعات الأساسية، ٢٠٢٥؛ الشركة السعودية للصناعات الأساسية، ٢٠٢٤).
- **تمكين أهداف رؤية ٢٠٣٠ والمحتوى المحلي:** تبرز أهمية الدراسة في إبراز الدور العملي لمبادرات التوطين مثل مبادرة "نساند" (Nusaned) TM، التي نجحت في تمكين إيجاد أكثر من ٣٩ ألف وظيفة منذ عام ٢٠١٨م ودعم نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة، مما يساهم في رفع نسبة المحتوى المحلي في مشتريات الشركة إلى مستويات قياسية (الشركة السعودية للصناعات الأساسية، ٢٠٢٤؛ دباش، ٢٠٢١).
- **تحسين إدارة المخاطر والجدارة الائتمانية:** تساهم الدراسة في توضيح أثر أطر الحوكمة المنضبطة ولجان مجلس الإدارة (مثل لجنة الاستدامة والمخاطر) في الحفاظ على التصنيف الائتماني القوي للشركة (A+/A1)، وهو ما يقلل من كلفة التمويل الرأسمالي ويحمي قيمة المساهمين في مواجهة التقلبات الدورية الحادة لأسعار البتروكيماويات (الشركة السعودية للصناعات الأساسية، ٢٠٢٤؛ عوادي وعموري، ٢٠٢٤).
- **مأسسة ممارسات الاستدامة (ESG):** يساعد البحث الشركة في تطوير نموذج عملي لدمج معايير الاستدامة ضمن العمليات التشغيلية تحت إشراف "كبير مسؤولي الاستدامة"، مما يدعم خارطة طريق الشركة لتحقيق الحياد الكربوني بحلول عام ٢٠٥٠م وتلبية تطلعات المستثمرين الدوليين في الإفصاح البيئي والاجتماعي (الشركة السعودية للصناعات الأساسية، ٢٠٢٤؛ عتري، ٢٠٢٦).

قائمة المراجع (References List)

المراجع العربية: (Arabic References)

- الشركة السعودية للصناعات الأساسية (2023). *النظام الأساس للشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابق)*. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الشركة السعودية للصناعات الأساسية (2024). *التقرير السنوي الموحد لعام ٢٠٢٤ م: كيمياء وتواصل*. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابق) (2025). *رسالة الرئيس التنفيذي: التقرير السنوي الموحد لعام ٢٠٢٥ م*. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الشركة السعودية للصناعات الأساسية (2026). *سياسة المسؤولية الاجتماعية للشركة*. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- دباش، أميرة. (٢٠٢١). *المناخ التنظيمي وأثره على الأداء المالي لمنظمات الأعمال: دراسة حالة شركة سابك السعودية*. مجلة *البحوث الاقتصادية والمالية*، ٨(1)، ٢٢٠-٢٤٢.
- عوادي، عبد القادر، وعموري، اسمه. (٢٠٢٤). *دور حوكمة الشركات في إدارة المخاطر البيئية: دراسة حالة شركة سابك السعودية للفترة (2020-2023)*. مجلة *المنهل الاقتصادي*، ٧(2)، ٤٥١-٤٦٦.
- ميترايد. (2026). *سهم سابك (٢٠١٠) - ملامح التحول الاستراتيجي في ٢٠٢٦: جراحة فنية ومالية لإعادة هيكلة النمو*.

English References:

- Albassam, W. M. (2014). *Corporate governance, voluntary disclosure and financial performance: An empirical analysis of Saudi listed firms using a mixed-methods research design* (PhD thesis). University of Glasgow, UK.
- Saudi Basic Industries Corporation (SABIC). (2024). *Board Charter*. Riyadh, Saudi Arabia.

- Saudi Basic Industries Corporation (SABIC). (2024). *Audit Committee Charter*. Riyadh, Saudi Arabia.
- Saudi Basic Industries Corporation (SABIC). (2025). *CEO's Message: Integrated Annual Report 2025*. Retrieved from SABIC official website.
- Saudi Basic Industries Corporation (SABIC). (2026). *Strategy: Our journey of transformation*. Retrieved from SABIC official website.
- Atri, H. (2026). The impact of governance mechanisms on social and environmental disclosure in basic materials companies listed on the Saudi stock exchange. *The Arab Journal of Administration*, 46(1), 241-258
- Kashgari, A. A. (2017). Exploring the implications of corporate governance practices and international standards on the level of foreign investment in Saudi Arabia: Case studies of SABIC, Samba and Sanabil Investments (PhD thesis). Brunel University London, UK