

واقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على شركة سابك

اسم الطالب/
أسامه عبدالله الناظري

الرقم الجامعي
232002298

مشروع تخرج – 2 / التكليف الثالث

إشراف/

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026

جدول المحتويات

4	قائمة الجداول
7	فهرس الأشكال
9	المستخلص
10	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
11	1.1 المقدمة
14	1.2 مشكلة الدراسة
14	1.2.1 فجوات على المستوى النظري:
15	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي:
15	1.3 أهمية الدراسة
15	1.3.1 على المستوى النظري:
16	1.3.2 على المستوى التطبيقي:
16	1.4 أسئلة الدراسة
17	1.5 أهداف الدراسة:
17	1.6 فرضيات الدراسة
18	1.7 نموذج الدراسة
19	1.8 منهجية الدراسة
19	1.9 الدراسة الميدانية
20	1.10 مخطط المشروع المقترح
22	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
23	2.1 المقدمة:
25	2.2 المتغيرات المستقلة:
27	2.3 المتغير التابع:
28	2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

29	الخاتمة:	2.5
31	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	3
32	المقدمة:	3.1
34	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:	3.2
36	تصميم البحث:	3.3
37	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:	3.4
38	طريقة جمع البيانات:	3.5
40	أنواع البيانات:	3.6
41	إجراءات التحليل الإحصائي:	3.7
44	الخاتمة:	3.8
46	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	4
47	المقدمة:	4.1
49	توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):	4.2
51	اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:	4.3
52	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):	4.4
85	اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:	4.5
96	الخاتمة:	4.6
98	ملحق الاستبانة	
103	أدوات البحث	
104	المراجع	

قائمة الجداول

51	جدول 1 : التحليلات الإحصائية.....
52	جدول 2 : ملخص التحليلات الإحصائية.....
52	جدول 3 : اختبار الثبات والموثوقية.....
53	جدول 4 : التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة.....
54	جدول 5 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة.....
56	جدول 6 : التحليل الإحصائي لإجمالي عدد سنوات الخبرة.....
58	جدول 7 : التحليل الإحصائي للالتزام الشركة بصياغة رسالة واضحة تُوجّه جميع أنشطتها وأهدافها الاستراتيجية.....
59	جدول 8 : التحليل الإحصائي لإسهام رسالة الشركة في توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الحكومية المستهدفة... ..
61	جدول 9 : التحليل الإحصائي لاعتماد الشركة على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة، والضعف والفرص والتهديدات.....
62	جدول 10 : التحليل الإحصائي لمساعدة التحليل الاستراتيجي المستمر في تحسين قدرة الشركة على مواجهة التحديات الحكومية والاقتصادية.....
64	جدول 11 : التحليل الإحصائي لإعداد الاستراتيجيات في الشركة بناءً على بيانات واقعية ودراسات تحليلية دقيقة.
65	جدول 12 : التحليل الإحصائي لمراعاة استراتيجيات الشركة التوازن بين أهدافها الداخلية ومتطلبات الجهات الحكومية... ..
67	جدول 13 : التحليل الإحصائي لاختيار الشركة البدائل الاستراتيجية الأكثر ملاءمة لتحقيق أهدافها في إطار الأنظمة الحكومية.....
68	جدول 14 : التحليل الإحصائي لحرص الشركة على دراسة جميع البدائل الاستراتيجية الممكنة قبل اتخاذ القرار النهائي لضمان أفضل النتائج.....
70	جدول 15 : التحليل الإحصائي لقيام الشركة بمتابعة تنفيذ الاستراتيجية بشكل دوري لضمان تحقيق النتائج المستهدفة.. ..
71	جدول 16 : التحليل الإحصائي لإجراء الشركة مراجعات مستمرة لخططها الاستراتيجية لتصحيح الانحرافات وتحسين الأداء التنظيمي.....
72	جدول 17 : التحليل الإحصائي لعمل الإدارة العليا في الشركة على وضع أهداف استراتيجية واضحة تتماشى مع رؤية الدولة وتوجهاتها العامة.....
74	جدول 18 : التحليل الإحصائي لإسهام الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء الشركة وقدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.....

جدول 19 : التحليل الإحصائي لاستخدام الشركة أدوات وتقنيات حديثة في التحليل الاستراتيجي وتخطيط المشاريع وإدارة المخاطر.....	76
جدول 20 : التحليل الإحصائي لتشجيع الإدارة الاستراتيجية القادة في الشركة على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات والمعلومات الدقيقة.....	77
جدول 21 : التحليل الإحصائي لمساهمة الإدارة الاستراتيجية في تعزيز التعاون والتكامل بين الإدارات المختلفة داخل الشركة لتحقيق الأهداف المشتركة.....	79
جدول 22 : التحليل الإحصائي لتركيز الإدارة الاستراتيجية على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية لتحقيق الكفاءة المؤسسية.....	80
جدول 23 : التحليل الإحصائي لمساعدة الإدارة الاستراتيجية على تطوير ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والابتكار والتحسين المستمر.....	82
جدول 24 : التحليل الإحصائي لأداء تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الشركة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز صورتها المؤسسية محليًا ودوليًا.....	83
جدول 25 : اختبار التباين الأحادي.....	85
جدول 26 : ملخص نموذج معامل بايز.....	85
جدول 27 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الاستراتيجية في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية.....	86
جدول 28 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الاستراتيجية في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية.....	86
جدول 29 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الاستراتيجية في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية.....	87
جدول 30 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لصياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).....	88
جدول 31 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لصياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).....	88
جدول 32 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لصياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).....	89
جدول 33 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).....	90

- جدول 34 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك). 90
- جدول 35 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك). 90
- جدول 36 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك). 91
- جدول 37 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك). 92
- جدول 38 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك). 92
- جدول 39 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاختيار الاستراتيجي في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك). 93
- جدول 40 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاختيار الاستراتيجي في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك). 94
- جدول 41 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاختيار الاستراتيجي في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك). 94
- جدول 42 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك). 95
- جدول 43 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك). 96
- جدول 44 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك). 96**

فهرس الأشكال

18	شكل توضيحي 1: يوضح نموذج الدراسة.....
53	شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة.....
55	شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة.....
57	شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لإجمالي عدد سنوات الخبرة.....
58	شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لالتزام الشركة بصياغة رسالة واضحة تُوجّه جميع أنشطتها وأهدافها الاستراتيجية.....
60	شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لإسهام رسالة الشركة في توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الحكومية المستهدفة.....
61	شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لاعتماد الشركة على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة، والضعف والفرص والتهديدات.....
63	شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لمساعدة التحليل الاستراتيجي المستمر في تحسين قدرة الشركة على مواجهة التحديات الحكومية والاقتصادية.....
64	شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لإعداد الاستراتيجيات في الشركة بناءً على بيانات واقعية ودراسات تحليلية دقيقة.....
66	شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لمراعاة استراتيجيات الشركة التوازن بين أهدافها الداخلية ومتطلبات الجهات الحكومية.....
67	شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لاختيار الشركة البدائل الاستراتيجية الأكثر ملاءمة لتحقيق أهدافها في إطار الأنظمة الحكومية.....
69	شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لحرص الشركة على دراسة جميع البدائل الاستراتيجية الممكنة قبل اتخاذ القرار النهائي لضمان أفضل النتائج.....
70	شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لقيام الشركة بمتابعة تنفيذ الاستراتيجية بشكل دوري لضمان تحقيق النتائج المستهدفة.....
71	شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لإجراء الشركة مراجعات مستمرة لخططها الاستراتيجية لتصحيح الانحرافات وتحسين الأداء التنظيمي.....
73	شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لعمل الإدارة العليا في الشركة على وضع أهداف استراتيجية واضحة تتماشى مع رؤية الدولة وتوجهاتها العامة.....
75	شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لإسهام الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء الشركة وقدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.....

- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لاستخدام الشركة أدوات وتقنيات حديثة في التحليل الاستراتيجي وتخطيط المشاريع وإدارة المخاطر. 76
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لتشجيع الإدارة الاستراتيجية القادة في الشركة على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات والمعلومات الدقيقة. 78
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لمساهمة الإدارة الاستراتيجية في تعزيز التعاون والتكامل بين الإدارات المختلفة داخل الشركة لتحقيق الأهداف المشتركة. 79
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لتركيز الإدارة الاستراتيجية على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية لتحقيق الكفاءة المؤسسية. 81
- شكل توضيحي 21 : التمثيل البياني لمساعدة الإدارة الاستراتيجية على تطوير ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والابتكار والتحسين المستمر. 82
- شكل توضيحي 22 : التمثيل البياني لأداء تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الشركة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز صورتها المؤسسية محليًا ودوليًا. 84

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على شركة سابك كنموذج تطبيقي، وذلك من خلال تحليل مدى فاعلية العناصر المختلفة للإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء المؤسسي. اعتمدت الدراسة المنهجية الكمية، حيث تم استخدام الاستبيان المغلق بمقياس ليكرت الخماسي كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تطبيقه على عينة بلغت 247 مشاركاً من موظفي الشركة على المستويات الإدارية المختلفة، بما يضمن تمثيلاً كافياً للمجتمع البحثي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى جيد من وضوح رسالة الشركة وأهدافها، وكفاءة نسبية في التحليل وصياغة الاستراتيجيات، مع وجود بعض التحديات في عملية الاختيار والتنفيذ الاستراتيجي التي تحتاج إلى تحسين مستمر. ومن أبرز التوصيات التي خرجت بها الدراسة تعزيز وضوح الرسالة والأهداف لجميع الموظفين، وتطوير أساليب التحليل الاستراتيجي، وتحسين صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات بشكل منسق، مع تعزيز آليات متابعة الأداء والتقييم المستمر لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتقدم الدراسة رؤية عملية يمكن أن تسهم في تحسين الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات الحكومية الأخرى وتطوير الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، المؤسسات الحكومية، سابك، التحليل الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية،

الاختيار الاستراتيجي، تنفيذ الاستراتيجية.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تلعب المؤسسات الحكومية دورًا محوريًا في تنظيم المجتمع وبناء الدولة بشكل مستدام وفعال. فهي المسؤولة عن إدارة جميع مفاصل الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، بما يشمل الصحة، التعليم، الاقتصاد، والعلاقات الاجتماعية، وتعمل على ضمان استقرار الدولة وتماسكها. تعتبر الدولة، بصفها أعلى هرم مؤسسي، الإطار الذي يوحد المجتمع ويضبط سير العمل داخل جميع المؤسسات الأخرى، بما في ذلك مجلس الشورى ومجلس الوزراء والمؤسسات القضائية وغيرها، تسهم المؤسسات الحكومية في التخطيط المؤسسي واتخاذ القرارات بعيدًا عن الانحياز الحزبي أو الفردي، كما توفر التشريعات والقوانين التي تنظم عملها وتضمن نزاهتها، مما يعزز الثقة بين المواطنين ويحقق العدالة والمساواة. كما أن دمج الأفراد الواعين والمؤهلين علميًا واجتماعيًا في هذه المؤسسات يزيد من كفاءتها ويحقق مردودًا إيجابيًا على المجتمع والدولة، ويساعد على تطوير سياسات اقتصادية واجتماعية فعالة. علاوة على ذلك، تتميز المؤسسات الحكومية بالديمومة والثبات مقارنة بالعلاقات الفردية المؤقتة، ما يجعلها عنصرًا أساسيًا في استمرارية الدولة وتعزيز قوتها، حيث يعتمد الاستقرار والتقدم الاجتماعي والاقتصادي على وجود مؤسسات قوية وفاعلة قادرة على تنظيم المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة (هنا، 2022).

تُعد الإدارة الاستراتيجية أحد العوامل الجوهرية التي تسهم في تعزيز فعالية المؤسسات الحكومية وقدرتها على تحقيق أهداف التنمية الوطنية، إذ تؤكد دراسة (رندة، 2025، ص 159) على أن تبني الإدارة الاستراتيجية يمكن المؤسسات من وضع رؤية مستقبلية واضحة وتصميم استراتيجيات فعالة تعزز القدرة على مواجهة التحديات، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للمواطنين، بما يرفع مستوى الأداء المؤسسي ويحقق معايير الكفاءة، وتشير الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يسهم في تعزيز ديناميكية التعلم والتحول التنظيمي، وزيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار، بما يتيح صياغة أهداف دقيقة ومهام واضحة وخلق ثقافة تنظيمية متماسكة، وبالتالي بناء مؤسسات مستدامة قادرة على التكيف مع التغيرات المحلية والعالمية. كما ترى دراسة (Dai & he, 2023, pp. 469)، أن الإدارة الاستراتيجية تمكن المؤسسات الحكومية من تنظيم مواردها الداخلية وتوجيه عملياتها بشكل فعال، وتحسين استخدام الموارد البشرية والمالية، وتطوير سياسات متوافقة مع رؤية الدولة وأهداف التنمية المستدامة، ما يعكس التكامل بين الكفاءة التشغيلية والالتزام بالسياسات الوطنية

طويلة المدى، ومن هذا المنطلق، تقدم تجربة شركة سابك نموذجًا عمليًا يوضح كيفية تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة كبيرة، بما يعكس الفعالية التشغيلية والقدرة على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يجعل الإدارة الاستراتيجية أداة محورية في بناء مؤسسات حكومية قوية وفعالة.

تكتسب الإدارة الاستراتيجية أهمية بالغة في المؤسسات الحكومية نظرًا لدورها المركزي في توجيه السياسات والعمليات الداخلية بما يضمن تحقيق أهداف التنمية الوطنية وتعزيز فعالية الأداء المؤسسي. وعلى الرغم من الاعتراف المتزايد بأهمية الإدارة الاستراتيجية، تشير مراجعة الدراسات السابقة إلى وجود فجوات كبيرة فيما يتعلق بفهم تطبيقاتها العملية في السياق المحلي السعودي، وخاصة في المؤسسات الكبرى مثل شركة سابك، فالكثير من الدراسات السابقة اقتصر على تناول الإدارة الاستراتيجية من منظور نظري عام، مع التركيز على مبادئها الأساسية دون دراسة أثرها المباشر على تحسين جودة الخدمات وتعزيز الكفاءة التشغيلية والابتكار المؤسسي. كما أن الدراسات التطبيقية التي تركز على تجربة المؤسسات الحكومية الكبرى نادرة، ولا تقدم تحليلًا شاملاً لكيفية دمج الاستراتيجيات مع الواقع العملي لضمان استدامة الأداء وتحقيق الأهداف الوطنية بعيدة المدى. إضافة إلى ذلك، هناك ندرة في استخدام منهجيات بحثية متقدمة تجمع بين التحليل الكمي والنوعي لقياس فاعلية الإدارة الاستراتيجية على مستوى العمليات الداخلية والمشاركة الفعلية للموظفين في صنع القرار. ومن هذا المنطلق، تصبح الحاجة ملحة لإجراء دراسات تطبيقية متعمقة تركز على المؤسسات الحكومية الكبرى، بما في ذلك شركة سابك، لتوضيح كيفية ترجمة مبادئ الإدارة الاستراتيجية إلى سياسات عملية تعزز التماسك المؤسسي، وتحقيق التكامل بين الكفاءة التشغيلية والتخطيط الاستراتيجي طويل المدى، وتوفير نموذجًا يحتذى به لبقية المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية من أجل بناء مؤسسات قادرة على التكيف مع المتغيرات المحلية والدولية بكفاءة وفعالية.

تواجه المؤسسات الحكومية العديد من التحديات التي تؤثر على فعاليتها، أبرزها غياب ضمان النزاهة لدى العاملين وضعف الحوكمة؛ مما يتيح استمرار الأخطاء والانحرافات ويحد من فعالية الرقابة الداخلية، كما يلاحظ نقص الشفافية والموضوعية في الجوانب المالية والأنظمة الإلكترونية؛ مما يعيق تطبيق القوانين بشكل فعال، ويزيد الفساد الإداري ونقص الأدوات والموارد اللازمة صعوبة تطبيق القانون بإنصاف، بينما تؤدي الضغوط السياسية وعدم المساواة في التطبيق إلى

فقدان الثقة في نظام العدالة (عواطف، 2023، ص 539)، وعليه، فقد تطلبت الضرورة استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية؛ إذ تُعد أداة أساسية لتعزيز فاعلية المؤسسات الحكومية، إذ تساعد على وضع رؤى مستقبلية واضحة وصياغة سياسات وأهداف مدروسة تحقق التنمية المؤسسية. كما تساهم في تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تنظيم الموارد البشرية والمادية وربطها بالخطط الاستراتيجية، وتدعم الإدارة الاستراتيجية إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، ما يعزز الالتزام والتميز المهني وينمي بيئة عمل متماسكة. كما تتيح التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية وتحفيز الابتكار واستخدام الموارد بكفاءة. وبذلك تصبح الإدارة الاستراتيجية وسيلة لتحقيق التكامل بين الأداء المؤسسي والالتزام بالأهداف طويلة المدى للمؤسسات الحكومية (لولوه، 2024، 735).

وتبرز أهمية هذا البحث من كونه يسلط الضوء على موضوع بالغ الأهمية في مجال الإدارة الاستراتيجية والحكومة المؤسسية، وهو واقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية وكيفية تطبيقها على أرض الواقع، وتزداد أهمية البحث عند دراسة حالة شركة سابك في المملكة العربية السعودية، إذ يمكن أن تساهم نتائج البحث في تقديم توصيات عملية تساعد الإدارات التنفيذية على تطوير سياسات واستراتيجيات تعزز الكفاءة التشغيلية، وتحسن توجيه الموارد البشرية والمالية، وترفع مستوى الأداء المؤسسي، كما يضيف البحث بعد علمي جديد للأدبيات المتاحة، من خلال ربط المفاهيم النظرية للإدارة الاستراتيجية بممارسات عملية داخل مؤسسة حكومية كبيرة، بما يوضح كيفية تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الفعال للبرامج والمشاريع، ويسهم البحث في دعم جهود المؤسسات الحكومية في المملكة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، كما يستعرض البحث أيضاً أهمية تبني أساليب الإدارة الاستراتيجية التي تركز على التحليل الشامل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتوظيف القدرات الديناميكية لتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة وتحقيق الأهداف المؤسسية بفاعلية، كما يسلط الضوء على دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز المشاركة الفعالة للعاملين، وتحفيز التفكير الإبداعي، وخلق ثقافة تنظيمية متماسكة تدعم الاستدامة المؤسسية، ويتيح البحث فهم عملي لكيفية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية الكبيرة، بما يعزز قدرة صناع القرار على تطوير سياسات فعالة تتوافق مع متطلبات التنمية الوطنية وتحقيق التكامل بين الأداء المؤسسي والأهداف الاستراتيجية للدولة.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات الحكومية العديد من التحديات التي تؤثر على فعاليتها، أبرزها غياب ضمان النزاهة لدى العاملين وضعف الحوكمة؛ مما يتيح استمرار الأخطاء والانحرافات ويحد من فعالية الرقابة الداخلية، كما يلاحظ نقص الشفافية والموضوعية في الجوانب المالية والأنظمة الإلكترونية؛ مما يعيق تطبيق القوانين بشكل فعال، ويزيد الفساد الإداري ونقص الأدوات والموارد اللازمة صعوبة تطبيق القانون بإنصاف، بينما تؤدي الضغوط السياسية وعدم المساواة في التطبيق إلى فقدان الثقة في نظام العدالة (عواطف، 2023، ص 539)، وعليه، فقد تطلبت الضرورة استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية؛ إذ تُعد أداة أساسية لتعزيز فاعلية المؤسسات الحكومية، إذ تساعد على وضع رؤية مستقبلية واضحة وصياغة سياسات وأهداف مدروسة تحقق التنمية المؤسسية. كما تساهم في تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تنظيم الموارد البشرية والمادية وربطها بالخطط الاستراتيجية، وتدعم الإدارة الاستراتيجية إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، ما يعزز الالتزام والتميز المهني وينمي بيئة عمل متماسكة. كما تتيح التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية وتحفيز الابتكار واستخدام الموارد بكفاءة. وبذلك تصبح الإدارة الاستراتيجية وسيلة لتحقيق التكامل بين الأداء المؤسسي والالتزام بالأهداف طويلة المدى للمؤسسات الحكومية (لولوه، 2024، 735).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

تفتقر الدراسات الحالية إلى نموذج شامل يربط بين مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأبعاد فعالية الأداء في المؤسسات الحكومية، مثل القدرة على التخطيط طويل المدى، اللامركزية، والتفكير الاستراتيجي. كما أن معظم الأدبيات ركزت على القطاع الخاص، مع غياب الدراسات التي توضح تطبيق الإدارة الاستراتيجية ضمن سياق المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. ومن المهم أيضًا ملاحظة أن الفجوة النظرية تشمل عدم وجود أدوات تقييم موحدة لقياس مدى نجاح تطبيق الاستراتيجيات في القطاع العام، ما يجعل من الصعب مقارنة نتائج الدراسات المختلفة، وتمثل هذه الفجوة فرصة لإضافة بعد علمي وتطبيقي جديد للأدبيات الإدارية حول الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام، كما يمكن أن تساهم في صياغة توصيات مستقبلية لتطوير نماذج استراتيجية تناسب طبيعة عمل المؤسسات الحكومية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

رغم الاهتمام المتزايد بتطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية، إلا أن الجهود التطبيقية المتاحة غالبًا ما ركزت على مؤسسات محددة دون تناول تطبيقها في مؤسسات كبرى مثل شركة سابك. كما أن الدراسات السابقة لم تتناول بشكل ميداني أثر الإدارة الاستراتيجية على الأبعاد المختلفة للأداء المؤسسي، مثل التخطيط طويل المدى، اتخاذ القرار الاستراتيجي، والقدرة على التكيف المؤسسي، مما يحد من القدرة على تقديم توصيات عملية مستندة إلى بيانات واقعية حول فاعلية الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية. بالإضافة إلى ذلك، هناك نقص في الدراسات التي توضح التحديات العملية التي يواجهها المديرون والموظفون أثناء تنفيذ الاستراتيجيات، بما في ذلك قلة الموارد، مقاومة التغيير، وصعوبة قياس الأداء الاستراتيجي بشكل دقيق. ومن هنا تظهر الحاجة الملحة لإجراء دراسات ميدانية معمقة توفر بيانات موثوقة تساعد صناع القرار على تحسين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتعظيم أثرها على الأداء المؤسسي.

وتتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

"كيف يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية، وما مدى فعاليتها في تعزيز الأداء المؤسسي، مع التركيز على شركة سابك كمثال تطبيقي؟"

1.3. أهمية الدراسة

تأتي هذا البحث في ظل الحاجة المتزايدة لفهم كيفية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية وتأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي، حيث تُعد الإدارة الاستراتيجية أداة رئيسية لتعزيز التخطيط طويل المدى، اتخاذ القرار الفعال، وتطوير قدرات المؤسسات على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية.

1.3.1. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث في سعيه لسد فجوة معرفية تتعلق بكيفية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية، خصوصًا في ظل محدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في سياق المؤسسات الكبرى مثل شركة سابك. كما

يسهم البحث في بناء إطار نظري يوضح أثر الممارسات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي، مثل التخطيط طويل المدى، اللامركزية، والتفكير الاستراتيجي، مستنداً إلى بيانات واقعية من بيئة محلية. وبذلك، يقدم البحث إضافة نوعية للأدبيات العلمية من خلال توسيع الفهم النظري والتطبيقي للإدارة الاستراتيجية في القطاع العام.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تبرز الأهمية التطبيقية في قدرة نتائج هذا البحث على تقديم توصيات عملية لصناع القرار والمديرين في المؤسسات الحكومية حول كيفية تعزيز فعالية الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي. كما يُمكن أن تستفيد الجهات الحكومية والإدارية من نتائج الدراسة في تطوير السياسات والإجراءات التي تدعم التخطيط الاستراتيجي، وتحقيق استدامة وكفاءة أعلى في إدارة الموارد المؤسسية، بما يسهم في تعزيز الأداء العام وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

1.4. أسئلة الدراسة:

➡ السؤال الرئيسي:

- ما هو واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية (في شركة سابك كتطبيق)؟

➡ الأسئلة الفرعية:

- ما هو واقع تطبيق صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها في المؤسسات الحكومية (في شركة سابك كتطبيق)؟
- ما هو واقع تطبيق التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الحكومية (في شركة سابك كتطبيق)؟
- ما هو واقع تطبيق صياغة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية (في شركة سابك كتطبيق)؟
- ما هو واقع تطبيق الاختيار الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية (في شركة سابك كتطبيق)؟
- ما هو واقع تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية (في شركة سابك كتطبيق)؟

1.5. أهداف الدراسة:

👉 الهدف الرئيسي:

- تحديد واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك)

👉 الأهداف الفرعية:

- تحديد واقع تطبيق صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على شركة سابك.
- تحديد واقع تطبيق التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على شركة سابك.
- تحديد واقع تطبيق صياغة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على شركة سابك.
- تحديد واقع تطبيق الاختيار الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على شركة سابك.
- تحديد واقع تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على شركة سابك.
- توضيح واقع تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على شركة سابك.

1.6. فرضيات الدراسة

👉 الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الاستراتيجية في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).

👉 الفرضيات الفرعية:

- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: Ha توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لصياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).
- ✓ الفرضية الفرعية الثانية: Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي في تحقيق كفاءة

المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).

✓ الفرضية الفرعية الثالثة Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية في تحقيق كفاءة

المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).

✓ الفرضية الفرعية الرابعة Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاختيار الاستراتيجي في تحقيق كفاءة

المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).

✓ الفرضية الفرعية الخامسة He: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية في تحقيق كفاءة

المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).

✓ الفرضية الفرعية السادسة Hf: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الاستراتيجية في تحقيق

كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).

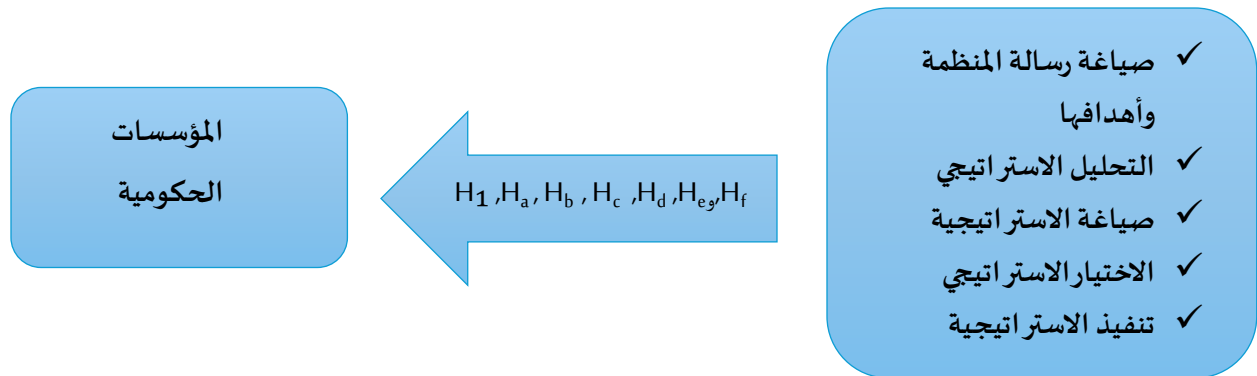
1.7. نموذج الدراسة

وضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:

المتغير التابع

المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)

شكل توضيحي 1: يوضح نموذج الدراسة



المصدر: تم تصميمها بواسطة الباحث

1.8. منهجية الدراسة

- ✓ فلسفة البحث: الوضعية.
- ✓ منهج البحث: الاستنتاجي.
- ✓ استراتيجية البحث: المسحية.
- ✓ نوع البحث: الكمية.
- ✓ الأفق الزمني: المقطعية.
- ✓ طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات.

1.9. الدراسة الميدانية

يُعد واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في شركة سابك نموذجًا بارزًا لكيفية تبني المؤسسات الكبرى للأساليب الإدارية الحديثة لضمان التنافسية واستدامة النمو. فشركة سابك، باعتبارها إحدى أكبر الشركات العالمية في الصناعات البتروكيميائية، تعمل ضمن بيئة شديدة التغير تتأثر بالأسواق العالمية، والتطورات التقنية، ومتطلبات الاستدامة؛ مما يستدعي وجود إدارة استراتيجية فعّالة توجه عملياتها وتضمن جاهزيتها المستقبلية.

وتتجسد أبعاد الإدارة الاستراتيجية داخل الشركة في عدة مراحل مترابطة، تبدأ بصياغة رسالة المنظمة وأهدافها بشكل يعكس طموحاتها الصناعية والتنموية، ثم التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والتحديات والفرص المتاحة. يلي ذلك صياغة الاستراتيجية المناسبة التي تحقق ميزة تنافسية طويلة المدى، ثم الاختبار الاستراتيجي الذي يهدف إلى التحقق من ملاءمة الاستراتيجية مع الموارد والتغيرات المحتملة. أما المرحلة الأخيرة فهي تنفيذ الاستراتيجية عبر خطط تشغيلية وبرامج واضحة تقودها فرق عمل مؤهلة ونظم قياس أداء دقيقة.

ومن خلال هذه الأبعاد، تتمكن سابك من تعزيز كفاءتها، ورفع قدرتها التنافسية، وتحقيق استدامة أعمالها في مواجهة التحديات الإقليمية والدولية.

1.10. مخطط المشروع المقترح

(م)	المرحلة	النشاط / المهمة	المدة الزمنية	النتائج المتوقعة
1	اختيار موضوع البحث	تحديد مشكلة البحث وصياغة أهداف الدراسة بدقة	أسبوعان	وضوح موضوع الدراسة وتحديد الأهداف الرئيسية بدقة
2	مراجعة الأدبيات	تحليل الدراسات السابقة والأبحاث المتعلقة بالموضوع	3 أسابيع	تأسيس قاعدة معرفية قوية وتحديد الفجوات البحثية
3	بناء الإطار النظري	تطوير النموذج المفاهيمي وتحديد الفرضيات والمتغيرات الأساسية	أسبوعان	إعداد إطار نظري متكامل يدعم توجهات البحث
4	تصميم أدوات البحث	إعداد استمارة جمع البيانات ومراجعتها من قبل الخبراء	أسبوعان	استمارة دقيقة وموثوقة لجمع المعلومات
5	اختبار الأداة	إجراء اختبار أولي للاستبانة للتحقق من جودتها	أسبوع	التأكد من وضوح الأسئلة وصلاحية الأداة لجمع البيانات
6	جمع البيانات	توزيع الاستبانات 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 العلوي 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:

شهد مجال الإدارة الإستراتيجية اهتمامًا متزايدًا خلال العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين، وذلك نتيجة للضغوط والمتغيرات البيئية الكبيرة التي واجهتها منظمات الأعمال خلال تلك الفترة، ويعود أصل كلمة إستراتيجية إلى اللفظ اليوناني Strategos الذي ارتبط قديمًا بفنون إدارة الحروب ووضع الخطط العسكرية، ثم انتقل المفهوم لاحقًا إلى ميدان الإدارة ليصبح أحد المفاهيم الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تحليل بيئتها وتحقيق الريادة في مجالات عملها. (الصديقي، 2020، ص 151).

وتُعد المؤسسات الحكومية ركيزة أساسية في عملية التنمية المجتمعية، الأمر الذي يجعل تطوير أدائها ضرورة ملحة، خاصة في ظل التغيرات البيئية المتسارعة، ومن بين الأساليب الإدارية الحديثة القادرة على تعزيز كفاءة هذه المؤسسات وإنتاجيتها يأتي مدخل الإدارة الإستراتيجية، الذي يتيح للإدارة العليا تحديد اتجاه المنظمة وصياغة أهدافها طويلة الأجل، ثم وضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق تلك الأهداف، استنادًا إلى تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وإمكاناتها، وكذلك الظروف والعوامل الخارجية المحيطة بها، وصولًا إلى تنفيذ الاستراتيجية ومتابعة نتائجها. (الصديقي، 2020، ص 151).

وبهذا تعمل المؤسسات الحكومية في الوقت الراهن ضمن بيئة تتسم بالتغير السريع والمتواصل، الأمر الذي يفرض عليها ضرورة مواكبة التطورات الإدارية الحديثة لضمان قدرتها على تقديم خدمات فعّالة لملايين المواطنين، وبالنظر إلى الدور المحوري الذي تؤديه هذه المؤسسات، فإن تبني الأساليب الإدارية المعاصرة وفي مقدمتها الإدارة الاستراتيجية أصبح ضرورة ملحة لا خيارًا. خاصة في ظل القصور الواضح في تطبيق هذا المدخل الإداري في العديد من الدول العربية عامة، انطلاقًا من هذا الواقع، يثار التساؤل الرئيس في هذا البحث حول مدى التزام المؤسسات الحكومية بتطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية، وما إذا كان هذا الالتزام يسهم فعليًا في تحسين أدائها. كما يتناول البحث تأثير تبني مبادئ الإدارة الاستراتيجية على مستوى الكفاءة والفاعلية داخل تلك المؤسسات الحكومية (ابن زائد، 2016، ص 301).

وتكتسب الدراسات السابقة المتعلقة بدور الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الحكومية أهمية بالغة، إذ تمثل الأساس المعرفي الذي يبني عليه الباحثون الأطر النظرية والمناهج التطبيقية؛ فهي توفر رؤية شاملة حول المفاهيم الأساسية، والنماذج التفسيرية، والعلاقات السببية التي تناولتها البحوث السابقة، مما يساعد على تحديد الفجوات البحثية وصياغة

أسئلة جديدة ذات قيمة علمية وعملية، كما تسهم هذه الدراسات في توضيح الاتجاهات العالمية والإقليمية في تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على المؤسسات الحكومية، مثل تحسين القدرة على التكيف مع التغيرات، رفع كفاءة استخدام الموارد، تحسين جودة الخدمات العامة، تحقيق أهداف طويلة المدى، دعم الشفافية والمساءلة، تعزيز الابتكار والتطوير، تحسين اتخاذ القرار، تعزيز رضا المواطنين، وبذلك فإن مراجعة وتحليل الأدبيات السابقة يتيحان للباحث لمقارنة بين السياقات المختلفة، وإستخلاص أفضل الممارسات، وتقديم توصيات قائمة على الأدلة تدعم صانعي القرار في تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة أداء المؤسسات الحكومية وتحسين قدرتها على تحقيق أهدافها.

وتتمحور هذه الدراسة حول متغيرين رئيسيين؛ حيث يمثل المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية بوصفها الإطار الذي تعتمد عليه المؤسسات الحكومية في صياغة رؤيتها المستقبلية وتحديد أولوياتها وتوجيه مواردها بكفاءة، أما المتغير التابع فيتمثل في تحسين الأداء الحكومي المؤسسي، والذي يعد من أهم المؤشرات الدالة على فعالية المؤسسات الحكومية وقدرتها على الاستجابة للتغيرات وتحقيق أهدافها التنموية، وتركز الدراسة على تحليل أثر تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الأداء الحكومي، انطلاقاً من أهمية هذا المدخل في تعزيز جودة التخطيط، ودعم اتخاذ القرار، وتحسين إدارة الموارد، وتقليل الهدر والاختلالات التشغيلية، بما ينعكس إيجاباً على مستوى المنظمات ، ويرفع القدرة التنافسية للمؤسسات الحكومية في بيئة تنسم بالديناميكية والتحديات المتزايدة.

2.2. المتغيرات المستقلة:

- المتغير المستقل الأول: صياغة رسالة المنظمة وأهدافها

صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها تعد نقطة البداية لأي عملية استراتيجية ناجحة، فهي تعكس الرؤية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والقيم الأساسية التي ترتكز عليها. الرسالة تحدد طبيعة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المؤسسة، والجمهور المستهدف، وكذلك الغاية النهائية من وجودها، في حين تعكس الأهداف المحددة المدى الزمني لتحقيق هذه الغايات وتوضح معايير النجاح التي سيتم قياس الأداء بناءً عليها. في المؤسسات الحكومية، يلعب الوضوح في صياغة الرسالة والأهداف دورًا حيويًا، فهو يتيح توجيه الجهود بشكل متسق عبر جميع الإدارات ويخلق أساسًا لتقييم الأداء الاستراتيجي بموضوعية. في حالة شركة سابك، تأتي الرسالة في إطار تطوير الصناعات الكيماوية والبتروكيماويات بما يسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية الوطنية، بينما تتجسد الأهداف في الابتكار، وتحسين الجودة، وتعزيز الاستدامة، وتحقيق عوائد اقتصادية متوازنة تخدم مصالح الحكومة والمجتمع على حد سواء.

- المتغير المستقل الثاني: التحليل الاستراتيجي

التحليل الاستراتيجي يمثل المرحلة التي يتم فيها فحص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وهو عملية حيوية لفهم العوامل المؤثرة على الأداء المستقبلي للمؤسسة. البيئة الداخلية تشمل الموارد البشرية والمالية، والبنية التنظيمية، والتقنيات المستخدمة، بينما تشمل البيئة الخارجية السوق والمنافسين، والتوجهات الاقتصادية، والسياسات الحكومية، والقوانين واللوائح، بالإضافة إلى التطورات التكنولوجية والاجتماعية. يقوم التحليل الاستراتيجي بتقديم صورة واضحة عن الوضع الحالي للمؤسسة ويساعد الإدارة على التعرف على الفجوات والمجالات التي تحتاج إلى تعزيز، كما يوضح التحديات التي قد تعيق تحقيق الأهداف. في شركة سابك، يشمل التحليل الاستراتيجي تقييم قدرة الشركة على المنافسة في الأسواق العالمية، ودراسة اتجاهات الابتكار في الصناعات الكيماوية، ومراقبة التطورات البيئية والتنظيمية لضمان التوافق مع متطلبات الاستدامة والتنافسية العالمية.

- المتغير المستقل الثالث: صياغة الاستراتيجية

صياغة الاستراتيجية هي المرحلة التي يتم فيها تحويل نتائج التحليل الاستراتيجي إلى خطة عمل واضحة وقابلة للتنفيذ، حيث تحدد الخطوات والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. تشمل هذه المرحلة تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة لكل تحدٍ أو فرصة، ووضع السياسات والخطط العامة، وتحديد الأولويات لتخصيص الموارد المالية والبشرية بطريقة تتوافق مع متطلبات التنفيذ. صياغة استراتيجية واضحة تسمح بتوجيه جهود جميع الإدارات نحو أهداف مشتركة، وتقلل من التشتت أو اتخاذ قرارات متناقضة، كما توفر إطارًا لتقييم الأداء المستقبلي والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. في سياق شركة سابك، تعكس صياغة الاستراتيجية الخطط الخاصة بالابتكار في المنتجات الكيميائية، والتوسع في الأسواق الجديدة، والانتقال نحو الصناعات المستدامة والبيئية، مما يضمن بقاء الشركة قادرة على المنافسة وتحقيق أهدافها الاقتصادية والتنموية في الوقت نفسه.

- المتغير المستقل الرابع: الاختيار الاستراتيجي

الاختيار الاستراتيجي هو المرحلة التي يتم فيها اتخاذ القرار النهائي بين البدائل الاستراتيجية المختلفة التي تم تحديدها أثناء صياغة الاستراتيجية. يتم هذا الاختيار بناءً على معايير متعددة تشمل مدى توافق الاستراتيجية مع الأهداف المؤسسية، وتوافر الموارد اللازمة لتنفيذها، والمخاطر المحتملة المرتبطة بكل خيار، بالإضافة إلى قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. يمثل الاختيار الاستراتيجي عملية حاسمة لأنها تحدد مسار المؤسسة على المدى الطويل وتؤثر بشكل مباشر على كفاءة استخدام الموارد وتحقيق الأهداف المرجوة. في حالة شركة سابك، قد يشمل الاختيار الاستراتيجي تحديد المشاريع الإنتاجية الأكثر جدوى اقتصاديًا، واختيار الأسواق الدولية ذات العائد الأعلى، واتخاذ قرارات الابتكار التي توفر أفضل توازن بين الربح والاستدامة البيئية، لضمان نجاح الشركة واستمراريتها في الأسواق العالمية.

- المتغير المستقل الخامس: تنفيذ الاستراتيجية

تنفيذ الاستراتيجية يمثل المرحلة العملية التي يتم فيها تحويل الخطط الموضوعية إلى أفعال ملموسة، وهو المرحلة التي يبرز فيها مدى قدرة المؤسسة على تحويل رؤيتها وأهدافها إلى نتائج حقيقية. يشمل التنفيذ تنظيم الهيكل الإداري بما يدعم الاستراتيجية، وتوزيع الموارد المالية والبشرية بشكل فعال، ومتابعة الأداء باستمرار لضمان التقدم نحو تحقيق الأهداف، مع القدرة على

تعديل الخطط عند ظهور أي تحديات غير متوقعة. تعتبر هذه المرحلة جوهرية لأن أي استراتيجية جيدة تبقى مجرد ورق إذا لم تُنفذ بشكل صحيح. في شركة سابك، يشمل التنفيذ البدء في مشاريع إنتاجية جديدة، وإطلاق منتجات مبتكرة، وتطبيق برامج تحسين الجودة، ومبادرات الاستدامة البيئية، مما يضمن أن الاستراتيجية لا تبقى نظرية، بل تتحول إلى نتائج ملموسة تخدم أهداف الشركة والمجتمع والدولة.

2.3. المتغير التابع:

- المؤسسات الحكومية

المؤسسات الحكومية تمثل قلب الدراسة، حيث يُقصد بها جميع الكيانات التي تديرها الدولة وتهدف إلى تقديم خدمات عامة تلبي احتياجات المجتمع، وغالبًا ما تكون أهدافها مزدوجة بين تحقيق التنمية الوطنية والخدمة العامة. هذه المؤسسات تتميز بخصائص تجعل الإدارة الاستراتيجية فيها مختلفة عن القطاع الخاص، فهي تخضع لهيكل هرمي صارم ولقوانين وإجراءات رسمية تحدد طريقة عملها، كما أنها تعتمد على التمويل الحكومي الذي قد يقيد حرية اتخاذ القرار ويجعلها أكثر ارتباطًا بسياسات الدولة العامة. من ناحية أخرى، فإن هذه المؤسسات تتطلب مستوى عالٍ من المساءلة والشفافية لضمان التزامها بالأهداف العامة، مما يضع ضغوطًا إضافية على عمليات التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي. في حالة شركة سابك، التي تمثل نموذجًا للمؤسسات الحكومية ذات الطابع التجاري، نجد أن الإدارة الاستراتيجية تلعب دورًا محوريًا في تحقيق الربحية والتوسع في الأسواق العالمية، مع الالتزام في الوقت ذاته بالمسؤولية الوطنية والتنمية، ما يجعلها مثالًا مثاليًا لدراسة واقع الإدارة الاستراتيجية في بيئة حكومية معقدة.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تتسم العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بالترابط والتسلسل المنطقي. تبدأ العملية بصياغة رسالة المؤسسة وأهدافها، والتي تحدد اتجاه التحليل الاستراتيجي وتوضح المجالات الأساسية التي يجب التركيز عليها. بعد التحليل، تأتي مرحلة صياغة الاستراتيجية التي تعتمد على نتائج التحليل لتحديد الخيارات الممكنة وتوجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف. بعد ذلك يتم الاختيار الاستراتيجي الذي يحدد أي البدائل هي الأنسب للتطبيق العملي، وهو ما يؤدي إلى مرحلة التنفيذ، حيث يتم تحويل الاستراتيجية المختارة إلى أعمال فعلية ومشاريع محددة. كل هذه المراحل مجتمعة تؤثر مباشرة على واقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية، فهي تحدد مستوى كفاءة الأداء، وتساعد على تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والتنموية، كما تعزز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات وتحقيق الاستدامة في نتائجها.

2.5. الخاتمة:

لقد تناول الفصل الثاني موضوعات أساسية تمثل العمود الفقري لأي دراسة تتعلق بالإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية، حيث تم فيه استعراض مجموعة من العناصر التي تشكل الإطار النظري للعملية الاستراتيجية بشكل متكامل. وقد ركز الفصل على توضيح طبيعة هذه العناصر وكيفية عملها ضمن سياق مؤسسي محدد، مع إبراز الدور الكبير الذي تلعبه كل مرحلة من مراحل التخطيط والتنفيذ في تحقيق الأداء الفعال للمؤسسة. ومن خلال هذا العرض، أصبح من الواضح أن هذه العناصر ليست مجرد مفاهيم منفصلة، بل هي عناصر مترابطة تؤثر على بعضها البعض بشكل مباشر، وهو ما يضمن سير العمل المؤسسي بشكل منسجم ومتوازن، ويتيح الوصول إلى النتائج المرجوة على المستويين القصير والطويل.

كما أوضح الفصل أن فهم هذه التفاعلات والعلاقات يعد أمراً جوهرياً لفهم واقع الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسات الحكومية، حيث يمكن من خلال هذا الفهم تحديد نقاط القوة والضعف في العمليات التخطيطية والتنفيذية، ورصد المجالات التي تتطلب تحسيناً أو تطويراً. وقد أظهر التحليل أن التفاعل بين هذه العناصر يعكس قدرة المؤسسة على تكييف استراتيجياتها مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، مما يجعل من إدارة الأداء الاستراتيجي عملية ديناميكية مستمرة تتطلب تقييماً دورياً واتخاذ قرارات مستنيرة. ويشير هذا إلى أن التطبيق الفعلي لهذه المفاهيم في المؤسسات الحكومية مثل شركة سابك يحتاج إلى رؤية شاملة تدمج بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذي لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بطريقة متسقة ومنهجية.

ساهم الفصل في بناء قاعدة معرفية قوية تربط النظرية بالممارسة، حيث لم يقتصر على وصف العناصر بشكل منفصل، بل أظهر كيفية تكاملها وتأثيرها المشترك على الأداء المؤسسي. وقد برزت أهمية هذا التكامل في تقديم رؤية واضحة حول كيفية تعزيز الفاعلية المؤسسية، وزيادة قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات، وتحقيق التنمية المستدامة، فضلاً عن تمكين صناع القرار من فهم كيفية استخدام الموارد المتاحة بأفضل شكل ممكن. ويؤكد الفصل على أن الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية ليست عملية ثابتة أو جامدة، بل هي مجموعة من الإجراءات المترابطة التي تتطلب تنسيقاً مستمراً بين جميع مستويات المؤسسة لضمان تحقيق الأهداف الوطنية والتنمية بطريقة فعالة ومستدامة.

يمثل هذا الفصل خطوة أساسية في إعداد الأرضية النظرية للدراسة، حيث يوفر إطارًا تحليليًا يمكن من خلاله تقييم واقع الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسات الحكومية، ويبرز أهمية النظر إلى هذه الإدارة باعتبارها عملية متكاملة تشمل التخطيط والتحليل والتنفيذ والتقييم. إن التعمق في فهم هذه العناصر وعلاقاتها يسهم بشكل كبير في تعزيز قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات استراتيجية صحيحة وفعالة، وهو ما يشكل أساسًا قويًا للانتقال إلى المراحل العملية في الدراسة، حيث سيتم تطبيق هذه المفاهيم على الواقع العملي لشركة سابك بهدف تقييم مدى فعالية الإدارة الاستراتيجية وتحقيق أهدافها المؤسسية والتنموية.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة:

يمثل الفصل الثالث نقطة الانطلاق نحو الجانب التطبيقي للدراسة، حيث يركز على توضيح الأسس والإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها للوصول إلى النتائج الدقيقة والموثوقة. يهدف الفصل إلى تقديم صورة واضحة ومتكاملة عن الطريقة التي تم بها التعامل مع البيانات والمعلومات المتعلقة بواقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية، وذلك من خلال توضيح الأساليب والخطوات التي مكنت الباحث من تنظيم العملية البحثية بشكل منهجي ومنضبط. وقد تم في هذا الفصل التركيز على بناء إطار منهجي يربط بين الإطار النظري الذي تم عرضه في الفصول السابقة وبين التطبيق العملي على الواقع المؤسسي، مما يعزز من مصداقية النتائج ويساعد على تفسيرها بشكل علمي ومنهجي.

يأتي هذا الفصل ليشكل جسراً مهماً بين النظرية والتطبيق، حيث يعرض كيفية إعداد البحث بشكل يضمن جمع المعلومات الدقيقة وتحليلها بأساليب علمية متكاملة. ويعكس الفصل الحرص على الالتزام بالمعايير البحثية الدقيقة، بما في ذلك تحديد الأسلوب الأمثل لدراسة الظواهر المعقدة، وتوضيح الإجراءات التي تم اتباعها لضمان أن تكون البيانات قابلة للتحليل والمقارنة. ويظهر هذا الفصل أهمية التخطيط المسبق للعملية البحثية، بما في ذلك وضع آليات واضحة لتصميم البحث وتنظيم المعلومات، وكذلك كيفية ضمان أن تكون النتائج الناتجة عن هذا البحث موثوقة وقابلة للتعميم، بما يخدم أهداف الدراسة ويرسخ مصداقيتها العلمية.

يتيح الفصل للباحث والقارئ فهم المنهجية المتبعة بصورة متكاملة، ويبرز دورها الحيوي في تفسير نتائج البحث بشكل دقيق ومدعوم بالأدلة. فهو يوضح كيف تم التعامل مع المعلومات والمصادر المتاحة بطريقة منهجية تسمح بالوصول إلى استنتاجات قابلة للاعتماد عليها، مع الحرص على المحافظة على الموضوعية والحياد في جميع مراحل الدراسة. ومن خلال هذا العرض المنهجي، يتيح الفصل أيضاً تقييم مدى مواءمة الأساليب البحثية مع طبيعة الدراسة، بما يضمن أن تكون عملية جمع البيانات وتحليلها متسقة مع أهداف البحث ومتناسبة مع الواقع المؤسسي قيد الدراسة، وهو ما يعزز من القيمة العلمية والعملية للبحث.

يمثل هذا الفصل خطوة حاسمة نحو تحويل الدراسة من إطار نظري إلى تطبيق عملي يمكن من خلاله استخلاص النتائج الدقيقة والمفيدة. كما أنه يوفر الأدوات اللازمة للباحث لضمان أن يكون التعامل مع البيانات منظماً وموضوعياً، وهو

ما يسهم في رفع مستوى الثقة في النتائج واستنتاجاتها، ويضع قاعدة قوية لمناقشة النتائج التي سيتم تقديمها في الفصول التالية. إن أهمية هذا الفصل تكمن في كونه يوضح الأسلوب العلمي الذي تم اعتماده، ويؤكد أن البحث لا يقوم على افتراضات فقط، بل على إجراءات دقيقة ومدرسة تضمن الوصول إلى استنتاجات موضوعية وقابلة للتطبيق في سياق المؤسسات الحكومية، بما يعزز من قيمة الدراسة العملية والأكاديمية على حد سواء.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

المتغيرات المستقلة:

- المتغير المستقل الأول: صياغة رسالة المنظمة وأهدافها

يُقصد بصياغة رسالة المنظمة وأهدافها في هذا البحث مدى وضوح رسالة المؤسسة وما تحمله من قيم وأهداف عامة توجه العمل المؤسسي، ومدى تحديد الأهداف بطريقة يمكن قياسها ومتابعتها. ويتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة مؤشرات تشمل وضوح الرسالة، توافر أهداف محددة قصيرة وطويلة المدى، اتساق الأهداف مع رسالة المؤسسة، ووجود آليات لمتابعة تحقيق هذه الأهداف. ويعكس هذا المتغير مدى قدرة المؤسسة على وضع رؤية واضحة توجه جميع الأنشطة وتؤطر العمل الاستراتيجي داخل المؤسسة.

- المتغير المستقل الثاني: التحليل الاستراتيجي

يشير التحليل الاستراتيجي إلى مدى قدرة المؤسسة على دراسة بيئتها الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها، وكذلك فهم الاتجاهات المؤثرة على أدائها. ويقاس هذا المتغير من خلال مؤشرات تشمل القدرة على جمع المعلومات وتحليلها، مستوى استخدام الأدوات التحليلية في تقييم البيئة، وجود خطة تحليل دوري، ومدى استفادة المؤسسة من نتائج التحليل في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي. ويهدف هذا المتغير إلى توضيح مدى استعداد المؤسسة لمواجهة التحديات واستغلال الفرص بشكل منهجي ومدرّس.

- المتغير المستقل الثالث: صياغة الاستراتيجية

يعكس هذا المتغير مدى قدرة المؤسسة على تحويل نتائج التحليل إلى خطة عمل استراتيجية واضحة، تشمل تحديد البدائل الاستراتيجية وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة. ويتم قياس المتغير من خلال مؤشرات تشمل وضوح الاستراتيجيات المكتوبة، توافق الاستراتيجيات مع الأهداف والرسالة المؤسسية، وجود أولويات واضحة لتنفيذ الاستراتيجيات، ومدى مرونة الخطط في التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية. ويعكس هذا المتغير قدرة المؤسسة على التخطيط الفعال لمستقبلها الاستراتيجي.

- المتغير المستقل الرابع: الاختيار الاستراتيجي

يشير الاختيار الاستراتيجي إلى عملية اتخاذ القرار بين البدائل الاستراتيجية المختلفة لاختيار الأنسب منها لتحقيق أهداف المؤسسة. ويقاس هذا المتغير من خلال مؤشرات تشمل مدى وضوح معايير اختيار البدائل، القدرة على تقييم المخاطر المرتبطة بكل خيار، توافق الاختيار مع الموارد المتاحة، ومدى دعم الإدارة العليا للقرار الاستراتيجي. ويهدف هذا المتغير إلى توضيح كفاءة المؤسسة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة بما يحقق أعلى فاعلية في الأداء المؤسسي.

- المتغير المستقل الخامس: تنفيذ الاستراتيجية

يعكس هذا المتغير مدى قدرة المؤسسة على تحويل الاستراتيجيات المختارة إلى أفعال عملية ملموسة على أرض الواقع. ويقاس من خلال مؤشرات تشمل توزيع الموارد بشكل فعال، وضوح المسؤوليات والمهام، وجود آليات متابعة وتقييم الأداء، ومرونة المؤسسة في تعديل الخطط عند الحاجة. ويهدف هذا المتغير إلى تقييم مدى فاعلية التطبيق العملي للإستراتيجية وقدرة المؤسسة على تحقيق النتائج المرجوة وفق الخطط الموضوعة.

المتغير التابع:

- المؤسسات الحكومية

المتغير التابع في الدراسة يقيس واقع الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسات الحكومية، أي مدى تأثير المتغيرات المستقلة على الأداء المؤسسي. ويقاس هذا المتغير من خلال مؤشرات تشمل كفاءة التخطيط والتنظيم، قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، فاعلية استخدام الموارد، جودة اتخاذ القرار، ومرونة المؤسسة في التعامل مع التحديات والمتغيرات البيئية. ويهدف هذا المتغير إلى تقديم صورة دقيقة عن مستوى الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة الحكومية المدروسة، مع إمكانية تعميم النتائج على مؤسسات مشابهة.

3.3. تصميم البحث:

يمثل تصميم البحث المرحلة الأساسية التي تحدد الإطار المنهجي الذي تُبنى عليه الدراسة، فهو يحدد الطريقة التي سيتم بها جمع البيانات وتحليلها، ويضع الأساس لكافة الإجراءات البحثية التي تضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. في هذه الدراسة، جاء تصميم البحث بحيث يربط بين النظرية والتطبيق العملي، بما يسمح بفهم واقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على شركة سابك كنموذج تطبيقي. ويعكس هذا التصميم حرص الباحث على اتباع منهجية علمية متكاملة تتسم بالوضوح والموضوعية، بما يتيح تقييم العلاقات بين العناصر المختلفة للبحث بطريقة دقيقة ومنهجية. لقد تم اختيار تصميم البحث بعناية ليتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة، الذي يتطلب فهم الظواهر المؤسسية وتحليل العلاقات بين متغيرات الاستراتيجية المؤثرة في الأداء داخل المؤسسات الحكومية. ويتميز هذا التصميم بالمرونة، حيث يسمح للباحث بجمع المعلومات من مصادر متعددة واستخدام أدوات قياس مناسبة، مع إمكانية معالجة البيانات وتحليلها بطرق كمية أو وصفية حسب طبيعة المتغيرات. كما يضمن التصميم القدرة على التحكم في التأثيرات غير المرغوبة والعوامل المشتتة، مما يعزز من صحة النتائج واستنتاجاتها، ويجعلها أكثر موثوقية ويمكن الاعتماد عليها في تقييم واقع الإدارة الاستراتيجية على أرض الواقع.

من خلال هذا التصميم، يسعى البحث إلى الجمع بين الرؤية النظرية والتحليل التطبيقي، بحيث يمكن استنتاج النتائج التي تعكس واقع الأداء المؤسسي بدقة. ويتيح التصميم إمكانية دراسة العلاقات بين المتغيرات المختلفة بطريقة منهجية، مما يساعد على فهم تأثير كل عنصر على الأداء الاستراتيجي العام للمؤسسة. كما يتيح التصميم للباحث تنظيم عملية جمع البيانات وتحليلها بطريقة دقيقة، بما يوفر إطاراً متكاملاً لتفسير النتائج وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويعزز القدرة على تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتعزيز الأداء وتحسين إدارة الاستراتيجية.

يمثل تصميم البحث في هذه الدراسة حجر الأساس الذي يضمن اتساق جميع المراحل المنهجية وتحقيق أهداف الدراسة بدقة وموضوعية. فهو لا يقتصر على تحديد الأدوات والأساليب المستخدمة، بل يشمل وضع إطار منطقي لتوجيه الدراسة، وضمان أن تكون عملية جمع البيانات والتحليل متكاملة ومتسقة مع طبيعة البحث. ويؤكد التصميم أهمية الالتزام

بالمعايير العلمية في الدراسات التطبيقية، وبشكل قاعدة صلبة يمكن البناء عليها في استنتاج النتائج النهائية والتوصيات العملية، بما يساهم في تحسين الواقع الإداري في المؤسسات الحكومية وزيادة كفاءتها واستدامة أداؤها.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

يشكل مجتمع البحث الإطار الذي يتم من خلاله جمع البيانات والمعلومات الأساسية اللازمة لإجراء الدراسة، حيث يمثل جميع الأفراد أو الوحدات التي تنطبق عليها خصائص الدراسة والتي يمكن أن توفر معلومات دقيقة حول واقع الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسات الحكومية. وقد تم تحديد مجتمع البحث في هذه الدراسة بحيث يشمل مجموعة من الموظفين والإدارات داخل شركة سابك، كونها تمثل نموذجًا عمليًا للمؤسسات الحكومية ذات الطابع التجاري، وتمثل البيئة المؤسسية التي يمكن من خلالها تقييم تطبيق الإدارة الاستراتيجية بشكل واقعي. ويعكس تحديد مجتمع البحث الحرص على شمول كافة الفئات ذات العلاقة بالموضوع، بما يضمن أن تكون المعلومات المجمعة شاملة ومتنوعة وتتيح فهمًا دقيقًا للواقع المؤسسي.

وتأتي عملية اختيار العينة ضمن هذا السياق كخطوة حيوية لضمان تمثيل مجتمع البحث بدقة، حيث لا يمكن دائمًا التعامل مع كافة أفراد المجتمع لأسباب عملية تتعلق بالحجم والوقت والموارد. وقد اعتمدت الدراسة أساليب علمية ومنهجية لاختيار العينة، بحيث تم التأكد من أنها تمثل كافة الفئات والمؤشرات الرئيسية داخل المجتمع، بما يتيح تعميم النتائج بصورة موثوقة على المجتمع الأصلي. ويهدف اختيار العينة بعناية إلى تقليل الانحياز في جمع البيانات، وضمان أن تكون النتائج قابلة للتحليل العلمي بطريقة دقيقة وموضوعية.

كما تم تطبيق تقنيات دقيقة لأخذ العينة لضمان دقة التمثيل وتنوع البيانات، حيث تم مراعاة التوزيع الجغرافي والوظيفي للعينة داخل المؤسسة، وكذلك مستوى الخبرة والمسؤوليات الإدارية للموظفين المشاركين. ويتيح هذا التنوع في اختيار العينة الحصول على بيانات متوازنة وشاملة تعكس الواقع الفعلي للإدارة الاستراتيجية في المؤسسة، مع مراعاة اختلاف وجهات النظر والقدرات الإدارية بين مختلف المستويات الوظيفية. ويؤكد هذا النهج أهمية الاعتماد على أساليب علمية لضمان تمثيل المجتمع بأكمله بدقة، مما يعزز من مصداقية النتائج ويتيح للباحث إمكانية تفسير البيانات بشكل علمي ومنهجي.

يوضح الفصل كيف أن عملية تحديد مجتمع البحث واختيار العينة ليست مجرد خطوات إجرائية، بل تمثل جزءًا من منهجية البحث التي تهدف إلى ضمان دقة النتائج وموضوعيتها. فمن خلال الاهتمام بالتمثيل الصحيح للمجتمع، يمكن للباحث رصد الاتجاهات والأنماط في تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وتحليل تأثير المتغيرات المختلفة على الأداء المؤسسي بشكل دقيق. ويؤكد هذا أيضًا أن النتائج المستخلصة يمكن تعميمها على مؤسسات حكومية مشابهة، مما يزيد من قيمة البحث العلمية والعملية، ويتيح تقديم توصيات قابلة للتطبيق لتحسين الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية.

يشكل تحديد مجتمع البحث واختيار العينة وتقنيات أخذها خطوة محورية في البحث، حيث تمثل الأساس الذي يقوم عليه جمع البيانات وتحليلها، مما يضمن اتساق الدراسة ومصداقيتها. كما أن هذا الجزء من البحث يعكس الاهتمام بالجانب العلمي والمنهجي في الدراسة، ويؤكد أن النتائج لن تكون مجرد تقديرات، بل استنتاجات قائمة على بيانات دقيقة تم جمعها وفق إجراءات موثوقة تمكن من تقديم رؤية واضحة حول واقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية، بما يعزز القدرة على تقديم توصيات عملية وعلمية يمكن تطبيقها لتحسين الأداء المؤسسي.

3.5. طريقة جمع البيانات:

تعد طريقة جمع البيانات من العناصر الجوهرية في البحث العلمي، فهي تمثل الوسيلة التي يتم من خلالها الحصول على المعلومات الدقيقة والموثوقة اللازمة لدراسة الظاهرة محل البحث. وفي هذه الدراسة، تم اعتماد أسلوب منهجي يضمن جمع البيانات بشكل شامل ومتسق مع أهداف البحث، بحيث يعكس واقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية بشكل دقيق، مع التركيز على شركة سابك كنموذج تطبيقي. وتتيح هذه الطريقة للباحث جمع معلومات مباشرة من المصادر المعنية، مما يعزز مصداقية النتائج ويجعلها قابلة للتحليل العلمي والتفسير المنهجي.

كما ركزت الطريقة المتبعة على اختيار أدوات جمع البيانات التي تتناسب مع طبيعة المعلومات المطلوبة، سواء كانت بيانات كمية يمكن قياسها إحصائيًا، أو بيانات وصفية توفر فهمًا عميقًا للتجارب والعمليات المؤسسية. وقد أتاح ذلك الجمع بين الرؤية الموضوعية القائمة على الأرقام والحقائق، وبين الرؤية التحليلية التي تسمح بفهم السياق المؤسسي وآليات تطبيق

الإدارة الاستراتيجية. ويُظهر هذا النهج أهمية استخدام أدوات متنوعة تتوافق مع طبيعة البحث، بحيث يمكن معالجة البيانات بشكل شامل ودقيق، مع مراعاة الدقة في التوثيق وضمان اتساق المعلومات المجمعة.

ركزت الدراسة على تحديد مصادر البيانات بدقة، بما يشمل جميع الفئات المستهدفة داخل المؤسسة، من مستويات إدارية مختلفة، وموظفين على درجة من الخبرة والمسؤولية تمكنهم من تقديم معلومات دقيقة حول ممارسات الإدارة الاستراتيجية. وقد تم مراعاة أن تكون طريقة جمع البيانات غير متحيزة، بحيث تتيح لكل مشارك التعبير عن وجهة نظره بحرية وموضوعية، مما يعكس الواقع المؤسسي بصورة حقيقية. كما تم اعتماد خطة منظمة لضمان شمولية البيانات وتكرارها عند الحاجة للتحقق من دقتها، وهو ما يعكس الالتزام بالمعايير العلمية في البحث.

تضمن أسلوب جمع البيانات في هذه الدراسة مراعاة السرية والمصداقية، مع احترام الخصوصية للمشاركين في البحث، وهو ما يعزز الثقة في جودة البيانات المستخلصة. وقد ساعد هذا الأسلوب على توفير قاعدة معلوماتية قوية يمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي، واستنتاج النتائج التي تعكس مستوى الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية. ويبرز هذا النهج أهمية التخطيط المسبق لكيفية جمع البيانات، بما يضمن عدم وجود فجوات في المعلومات، ويسمح بتحليل متكامل للعلاقات بين عناصر البحث المختلفة.

يمثل طريقة جمع البيانات خطوة محورية في الدراسة، حيث تحدد مدى مصداقية البحث وموثوقية نتائجه. فهي ليست مجرد وسيلة لجمع المعلومات، بل أداة منهجية تمكن الباحث من تحويل الأهداف البحثية إلى بيانات قابلة للتحليل والتفسير العلمي. ومن خلال اتباع أسلوب دقيق ومنظم في جمع البيانات، يمكن الوصول إلى نتائج تعكس الواقع المؤسسي بدقة، وتوفر أساساً صلباً لصياغة التوصيات العملية والعلمية لتحسين الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية، بما يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية واستدامة.

3.6. أنواع البيانات:

تعتبر البيانات من العناصر الأساسية التي يقوم عليها أي بحث علمي، فهي تمثل المادة الخام التي يتم تحليلها واستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها. وفي هذه الدراسة، اعتمد الباحث على أنواع مختلفة من البيانات لضمان شمولية المعلومات ودقتها، بما يعكس الواقع الفعلي للإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على شركة سابك كنموذج تطبيقي. وقد تم تقسيم البيانات إلى نوعين رئيسيين، هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، حيث لعب كل نوع دورًا مكملًا للآخر في تقديم صورة متكاملة ودقيقة حول موضوع الدراسة.

- البيانات الأولية

البيانات الأولية هي تلك المعلومات التي يتم جمعها مباشرة من المصادر الأساسية للمؤسسة، بهدف الحصول على معلومات دقيقة وحديثة حول الواقع المؤسسي. وقد تم جمع هذه البيانات باستخدام أدوات بحث منظمة، بما يتيح فهم كيفية تطبيق عناصر الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة بشكل مباشر. وتمثل البيانات الأولية المصدر الأهم للحصول على معلومات دقيقة حول الممارسات الفعلية والاتجاهات السائدة، وتتيح للباحث تقييم مدى توافق العمليات الإدارية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ويظهر الاعتماد على البيانات الأولية حرص الباحث على الحصول على معلومات حديثة وواقعية، تعكس مستوى الأداء الفعلي وتتيح تحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة بطريقة دقيقة وموضوعية.

- البيانات الثانوية

أما البيانات الثانوية، فهي تلك المعلومات التي تم الحصول عليها من المصادر المنشورة أو المحفوظة، مثل التقارير الرسمية للمؤسسة، الدراسات السابقة، الوثائق الإدارية، والإحصاءات الرسمية المتعلقة بقطاع المؤسسات الحكومية. وتساهم البيانات الثانوية في دعم المعلومات الأولية من خلال توفير خلفية وإطار نظري للموضوع، كما تساعد في مقارنة الممارسات الحالية مع المعايير السابقة أو التجارب المشابهة في مؤسسات أخرى. ويتيح هذا النوع من البيانات للباحث تكوين فهم شامل للموضوع، مع التأكد من موثوقية النتائج المستخلصة مع السياق العام للمؤسسات الحكومية، وهو ما يعزز من مصداقية الدراسة وشموليتهما.

يعد الجمع بين البيانات الأولية والثانوية خطوة أساسية لضمان شمولية الدراسة ودقتها، حيث تعمل البيانات الأولية على تقديم صورة مباشرة وحديثة للواقع المؤسسي، بينما توفر البيانات الثانوية الدعم التحليلي والتاريخي اللازم لفهم الظواهر بشكل أعمق. ويؤكد هذا التكامل على أهمية استخدام مصادر متعددة للبيانات لضمان دقة النتائج وموثوقيتها، وتمكين الباحث من تقديم توصيات عملية مبنية على معلومات دقيقة وموضوعية، قابلة للتطبيق لتحسين مستوى الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية.

يظهر من خلال هذا التقسيم أن الاعتماد على نوعين متكاملين من البيانات يمثل عنصرًا حيويًا في البحث، حيث يضمن الحصول على معلومات دقيقة وموضوعية، ويتيح للباحث ربط النتائج بالواقع المؤسسي بشكل علمي. كما أن تنوع مصادر البيانات يعزز القدرة على تفسير النتائج وتحليل العلاقات بين المتغيرات، مما يضمن شمولية الدراسة وموثوقية توصياتها في تحسين الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية، بما يعكس أهداف البحث بدقة وموضوعية.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:

- تحديد الأسلوب الإحصائي المناسب

تعد خطوة تحديد الأسلوب الإحصائي من المراحل الأساسية في التحليل، حيث يتيح اختيار الأسلوب المناسب التعامل مع البيانات بشكل دقيق وموضوعي. في هذه الدراسة، تم اختيار أساليب تحليلية تتناسب مع طبيعة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بحيث تتيح قياس العلاقات بين المتغيرات بدقة ووضوح. ويعتمد اختيار الأسلوب الإحصائي على طبيعة البيانات، سواء كانت كمية أو وصفية، بالإضافة إلى الأهداف المرجوة من البحث، بما يضمن القدرة على اختبار الفرضيات وتحليل تأثير المتغيرات المختلفة على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الحكومية.

- معالجة البيانات وتجهيزها للتحليل

قبل تطبيق أي أسلوب إحصائي، تم القيام بمرحلة معالجة البيانات وتجهيزها للتحليل، وهي تشمل مراجعة الاستمارات والبيانات المجمعة للتأكد من اكتمالها وخلوها من الأخطاء أو التكرارات. كما شملت هذه المرحلة تنظيم البيانات في جداول

ومصفوفات، وتصنيفها وفق المتغيرات المختلفة، بما يسهل استخدام البرامج الإحصائية في مرحلة التحليل. وتعد هذه المرحلة حيوية لضمان دقة النتائج وصحة الاستنتاجات، حيث أن أي خلل في تنظيم البيانات قد يؤدي إلى نتائج مضللة.

- استخدام الأساليب الوصفية

تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية في الدراسة لتقديم صورة واضحة عن خصائص البيانات المجمعة، مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات. تساعد هذه الأساليب في تحديد الاتجاهات العامة والأنماط السائدة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة، كما توفر أساساً لفهم طبيعة التوزيع البياني للبيانات، مما يساهم في وضع إطار واضح للمرحلة التحليلية التالية. وتبرز أهمية هذه الأساليب في تبسيط المعلومات المعقدة وتحويلها إلى مؤشرات واضحة يسهل تفسيرها وربطها بأهداف البحث.

- استخدام الأساليب الاستنتاجية

تأتي الأساليب الإحصائية الاستنتاجية لتحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات البحثية، حيث يتم قياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. وتشمل هذه الأساليب اختبارات الارتباط، والانحدار، وتحليل التباين، وغيرها من الأساليب التي تساعد في تفسير العلاقة بين عناصر الإدارة الاستراتيجية وواقع الأداء المؤسسي. ويتيح استخدام هذه الأساليب للباحث تقييم قوة العلاقة واتجاهها، مما يساهم في تقديم استنتاجات دقيقة وموثوقة حول مدى تأثير المتغيرات المختلفة على الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية.

- تفسير النتائج وربطها بالفرضيات

تمثل مرحلة تفسير النتائج خطوة محورية في التحليل الإحصائي، حيث يتم من خلالها ربط النتائج المستخلصة من الأساليب الإحصائية بالفرضيات والأهداف البحثية. وتتيح هذه المرحلة للباحث فهم ما إذا كانت البيانات تؤكد الفرضيات أم تنفيها، وتحديد العوامل التي لها تأثير أكبر على الأداء الاستراتيجي. كما تساعد على تقديم توصيات عملية قائمة على الأدلة، يمكن تطبيقها لتحسين الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية، مع مراعاة طبيعة البيئة المؤسسية والقيود العملية.

- استخدام البرامج الإحصائية

دعم التحليل الإحصائي تم باستخدام برامج متخصصة تساعد على تبسيط العمليات الحسابية المعقدة وضمان دقة النتائج، بالإضافة إلى القدرة على تمثيل البيانات بصرياً من خلال الجداول والرسوم البيانية. ويتيح استخدام هذه البرامج معالجة كميات كبيرة من البيانات وتحليلها بسرعة وفعالية، مما يعزز من مصداقية الدراسة ويضمن وصول النتائج إلى مستوى عالٍ من الدقة العلمية.

3.8. الخاتمة:

لقد جاء هذا الفصل ليشكل الركيزة العملية الأولى للدراسة، حيث ركز على الأسس والإجراءات المنهجية التي تم اعتمادها للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة حول واقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية. وقد تضمن الفصل شرحاً مفصلاً لكل الخطوات والإجراءات التي مكنت الباحث من تنظيم الدراسة بطريقة علمية متكاملة، بما يربط بين الإطار النظري المعروف في الفصول السابقة وبين التطبيق العملي في الواقع المؤسسي. ومن خلال هذا العرض، أصبح من الواضح أن البحث لم يقتصر على جمع المعلومات، بل شمل تخطيطاً دقيقاً لجميع مراحل الدراسة لضمان أن تكون النتائج قابلة للتحليل والتفسير بطريقة موضوعية ومنهجية.

كما أبرز الفصل أهمية النهج المنظم في إدارة عملية البحث، حيث أتاح للباحث تحديد الأساليب والأدوات التي تضمن جمع البيانات بشكل دقيق، وتحليلها باستخدام أساليب علمية موثوقة. وقد ساهم هذا النهج في تعزيز مصداقية النتائج وإضفاء طابع علمي رصين على استنتاجات الدراسة، ما يتيح للقارئ تقييم مدى صحة النتائج ومدى موافقتها مع الواقع المؤسسي. وعليه، فإن هذا الفصل لم يكتفِ بعرض الإجراءات فقط، بل أظهر كيف أن التخطيط المنهجي لكل مرحلة من مراحل البحث يمكن أن يعزز القدرة على تفسير النتائج بشكل عميق، ويجعلها أكثر ارتباطاً بالواقع، بعيداً عن التخمين أو التقديرات غير الدقيقة.

ساهم الفصل في توضيح الخطوات التي تم اتباعها لضمان الموضوعية والدقة في التعامل مع البيانات، بدءاً من تنظيم المعلومات وصولاً إلى تحليلها بأسلوب منهجي يسمح برصد العلاقات بين الظواهر المختلفة وفهم التأثيرات المتبادلة بينها. وقد أظهر هذا النهج أن البحث العلمي يحتاج إلى خطة واضحة ومحددة، وأن الالتزام بالإجراءات المنهجية لا يقتصر على جانب جمع البيانات فقط، بل يمتد ليشمل تحليلها وتفسيرها بطريقة تضمن استنتاج نتائج يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات أو تقديم التوصيات العملية. إن هذا التأكيد على المنهجية يعكس أهمية الفصل في بناء قاعدة قوية تمكن الباحث من الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية، مما يعزز قيمة الدراسة العلمية والعملية.

يمثل هذا الفصل خطوة محورية في ربط النظرية بالتطبيق، حيث يوضح كيفية الانتقال من الإطار المفاهيمي إلى التطبيق العملي بأسلوب منظم ودقيق. وقد أتاح الفصل للباحث وضع الأساس العلمي الذي يُبنى عليه التحليل العملي للواقع

المؤسسي لشركة سابق، كما أكد أن نتائج البحث المستخلصة لاحقاً ستعتمد على منهجية متكاملة تضمن مصداقيتها وموضوعيتها. ومن هذا المنطلق، فإن أهمية هذا الفصل تكمن في كونه يوفر الأدوات والمنهجيات الضرورية لجعل الدراسة أكثر صرامة علمية، ويشكل جسراً حيويًا بين النظرية والتطبيق، ويعزز من قدرة الباحث على تقديم نتائج موثوقة يمكن الاستفادة منها في تحسين الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسات الحكومية وتحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة:

يمثل الفصل الرابع مرحلة حاسمة في هذه الدراسة، حيث ينتقل البحث من الجانب المنهجي والإجرائي إلى التطبيق العملي وتحليل النتائج المستخلصة من البيانات. يهدف هذا الفصل إلى تقديم رؤية شاملة ومتكاملة حول واقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على نموذج شركة سابك. ويشكل هذا الفصل جسراً بين جمع البيانات والإجراءات الإحصائية التي تم شرحها سابقاً، وبين تفسير النتائج واستنتاج الاستنتاجات العلمية التي تعكس واقع الأداء المؤسسي بدقة وموضوعية.

يحتوي الفصل على عرض مفصل للبيانات التي تم جمعها من العينة البحثية، بما يتيح فهم خصائص هذه العينة ومدى تمثيلها للمجتمع الأصلي. كما يسلط الضوء على كيفية التأكد من موثوقية المعلومات ودقتها، وهو ما يعكس حرص الباحث على الالتزام بالمعايير العلمية في جميع مراحل الدراسة. ومن خلال هذا العرض، يمكن للقارئ متابعة العملية البحثية خطوة بخطوة، وفهم الأسلوب الذي اتبعه الباحث للوصول إلى نتائج دقيقة وقابلة للتحليل، مما يعزز مصداقية الدراسة ويضع أساساً قوياً لاستنتاج النتائج والتوصيات.

يركز الفصل على تقديم وصف دقيق للظواهر المختلفة المتعلقة بالموضوع، مع تحليل العلاقات بين العناصر المختلفة للبحث بطريقة منهجية. ويتيح ذلك للباحث تقديم استنتاجات واضحة حول واقع الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسات الحكومية، مع توضيح مدى تأثير المتغيرات المختلفة على الأداء المؤسسي. ويرز هذا الفصل أهمية ربط البيانات التي تم جمعها بالفرضيات البحثية والأهداف العامة للدراسة، بحيث يكون لكل نتيجة سياق واضح ومبرر علمي، ويسمح بفهم عميق للنتائج المستخلصة وتفسيرها بطريقة دقيقة وموضوعية.

كما يمثل الفصل الرابع المرحلة التي يتم فيها مناقشة النتائج وربطها بالنظرية السابقة والأطر المفاهيمية التي تم عرضها في الفصول السابقة. فهو يتيح الفرصة للباحث ليس فقط لعرض البيانات، بل لتحليلها وتفسيرها، واستنتاج ما يمكن أن يقدمه هذا التحليل من رؤى عملية تساعد على تحسين الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية. ومن هذا المنطلق، فإن أهمية هذا الفصل تكمن في كونه يربط بين الجانب النظري والتطبيق العملي، ويضمن أن تكون النتائج قائمة على بيانات دقيقة وموثوقة، ويمكن الاستفادة منها في صياغة توصيات عملية قابلة للتطبيق.

يمثل هذا الفصل خطوة محورية في الدراسة، حيث يضع الأساس العلمي والعملية لتحليل النتائج واستنتاج الفرضيات، ويعزز قدرة الباحث على تقديم رؤية واضحة وموضوعية حول واقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية. كما أنه يتيح للقارئ فهماً متكاملاً للمنهجية المتبعة وأهمية كل مرحلة في عملية البحث، مما يجعل الدراسة أكثر مصداقية وفاعلية، ويضمن أن تكون التوصيات والاستنتاجات مبنية على أساس علمي متين يعكس الواقع المؤسسي بشكل دقيق.

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

• الوصف الإحصائي للبيانات

حقق المحور المتعلق بدور الإدارة الاستراتيجية في تطوير ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والابتكار والتحسين المستمر أعلى متوسط حسابي بواقع 2.59؛ صاحب ذلك انحراف معياري ضئيل قدره 0.704. تشير هذه النتيجة إلى وجود إجماع قوي داخل شركة سابك على أن الممارسة الاستراتيجية تتجاوز القوالب الجامدة لتصبح محركاً فعلياً للثقافة المؤسسية. ترافق هذا التوجه مع ثقة مرتفعة في وضوح رسالة الشركة ودقة البيانات المستخدمة في التخطيط، حيث سجلت هاتان الفقرتان متوسط 2.57 وانحراف 0.711 لكل منهما. يبدو أن البنية المعلوماتية في سابك تتسم بالصلابة. تدرك الكوادر البشرية أن القرارات لا تُتخذ عشوائياً. النتيجة كانت واضحة في هذا السياق. فالتزام الشركة بصياغة رسالة واضحة يمنح الموظفين خارطة طريق موحدة؛ وهو ما يقلل من تشتت الجهود الفردية.

لكن، عند تفحص بند دراسة البدائل الاستراتيجية الممكنة قبل اتخاذ القرار، نجد أنه سجل أدنى متوسط بواقع 2.36؛ رافقه انحراف معياري مرتفع نسبياً بلغ 0.834. يعكس هذا الرقم تبايناً ملموساً في آراء العينة. قد يعود السبب إلى ضيق الوقت المتاح لتقييم الخيارات في بيئة العمل الحكومية أو ربما غلبة المسارات التقليدية في اختيار الاستراتيجيات الجاهزة. هذا النقص في التقييم المتأن للبدائل قد يؤثر سلباً على مرونة الشركة عند حدوث أزمات مفاجئة. يتسق ذلك مع انخفاض متوسط قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات (2.38) وارتفاع تشتت الآراء حولها (انحراف 0.851). كما يظهر التنوع في سنوات الخبرة (متوسط 3.32 وانحراف 1.309) فجوة إدراكية بين جيل الخبرات القديمة والكوادر الأحدث؛ فالرؤية للواقع الإداري ليست موحدة تماماً. الأساس التخطيطي متين، إلا أن المفاضلة بين البدائل والمتابعة الدورية تحتاج إلى تمكين أكبر لتواكب تقلبات البيئة الخارجية.

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.309	-2.013	.155	-.057	.501	2.00	.032	1.51	0	247

الجنس

.309	-1.384	.155	.022	1.129	2.00	.072	2.50	0	247	العمر
.309	-1.070	.155	-.226	1.309	3.00	.083	3.32	0	247	إجمالي عدد سنوات الخبرة
.309	.299	.155	-1.345	.711	3.00	.045	2.57	0	247	تلتزم الشركة بصياغة رسالة واضحة تُوّجه جميع أنشطتها وأهدافها الاستراتيجية.
.309	-.064	.155	-1.232	.742	3.00	.047	2.53	0	247	تسهم رسالة الشركة في توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الحكومية المستهدفة.
.309	-.613	.155	-1.052	.800	3.00	.051	2.47	0	247	تعتمد الشركة على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة، والضعف والفرص والتهديدات.
.309	-1.060	.155	-.873	.854	3.00	.054	2.40	0	247	يساعد التحليل الاستراتيجي المستمر في تحسين قدرة الشركة على مواجهة التحديات الحكومية والاقتصادية.
.309	.337	.155	-1.362	.711	3.00	.045	2.57	0	247	يتم إعداد الاستراتيجيات في الشركة بناءً على بيانات واقعية ودراسات تحليلية دقيقة.
.309	-.522	.155	-1.085	.790	3.00	.050	2.48	0	247	تراعي استراتيجيات الشركة التوازن بين أهدافها الداخلية ومتطلبات الجهات الحكومية.
.309	-.443	.155	-1.085	.770	3.00	.049	2.49	0	247	تختار الشركة البدائل الاستراتيجية الأكثر ملاءمة لتحقيق أهدافها في إطار الأنظمة الحكومية.
.309	-1.125	.155	-.770	.834	3.00	.053	2.36	0	247	تحرص الشركة على دراسة جميع البدائل الاستراتيجية الممكنة قبل اتخاذ القرار النهائي لضمان أفضل النتائج.
.309	.166	.155	-1.273	.707	3.00	.045	2.55	0	247	تقوم الشركة بمتابعة تنفيذ الاستراتيجية بشكل دوري لضمان تحقيق النتائج المستهدفة.
.309	-.357	.155	-1.099	.754	3.00	.048	2.49	0	247	تجري الشركة مراجعات مستمرة لخططها الاستراتيجية لتصحيح الانحرافات وتحسين الأداء التنظيمي.
.309	-.820	.155	-.934	.808	3.00	.051	2.43	0	247	تعمل الإدارة العليا في الشركة على وضع أهداف استراتيجية واضحة تتماشى مع رؤية الدولة وتوجهاتها العامة.

247	0	2.38	.054	3.00	.851	-818	.155	-1.122	.309	تسهم الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء الشركة وقدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
247	0	2.53	.046	3.00	.726	-1.201	.155	-.057	.309	تستخدم الشركة أدوات وتقنيات حديثة في التحليل الاستراتيجي وتخطيط المشاريع وإدارة المخاطر.
247	0	2.53	.047	3.00	.731	-1.222	.155	-.039	.309	تشجع الإدارة الاستراتيجية القادة في الشركة على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات والمعلومات الدقيقة.
247	0	2.53	.048	3.00	.748	-1.237	.155	-.078	.309	تساهم الإدارة الاستراتيجية في تعزيز التعاون والتكامل بين الإدارات المختلفة داخل الشركة لتحقيق الأهداف المشتركة.
247	0	2.43	.054	3.00	.842	-936	.155	-.933	.309	تركز الإدارة الاستراتيجية على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية لتحقيق الكفاءة المؤسسية.
247	0	2.59	.045	3.00	.704	-1.406	.155	.468	.309	تساعد الإدارة الاستراتيجية على تطوير ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والابتكار والتحسين المستمر.
247	0	2.52	.048	3.00	.759	-1.187	.155	-.219	.309	يؤدي تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الشركة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز صورتها المؤسسية محليًا ودوليًا.

جدول 1: التحليلات الإحصائية

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:

• اختبار المصدقية والموثوقية

بلغت نسبة الحالات الصحيحة مئة بالمئة؛ حيث شمل التحليل الإحصائي 247 مشاركاً دون استبعاد أي حالة وظيفية. هي تؤكد دقة جمع البيانات الميدانية وسلامتها من التناقضات التي قد تؤدي عادةً إلى إلغاء الاستمارات. هذا الاكتمال الإحصائي يعزز من رصانة البناء التحليلي للدراسة. هو يعني أن جميع الكوادر المستهدفة في سابك استوعبت بنود الاستبيان وتفاعلت معها بوعي كامل. غياب البيانات المفقودة يقلص من احتمالات الانحياز الإحصائي ويضمن تمثيل العينة لمجتمع الدراسة بصدق تام. البيانات ناضجة وجاهزة للاستقراء العلمي.

سجل معامل "ألفا كرونباخ" قيمة مرتفعة بلغت 0.873 لواحد وعشرين بنداً من بنود الدراسة. النتيجة قوية جداً. تتجاوز هذه القيمة المعايير الأكاديمية الصارمة للثبات التي تشترط غالباً تجاوز عتبة 0.70 للقبول. يشير هذا الرقم إلى اتساق داخلي متين بين فقرات الدراسة المختلفة. الأسئلة تقيس واقع الإدارة الاستراتيجية بانسجام عالٍ. الموثوقية المحققة تمنح الباحث ثقة مطلقة في تعميم النتائج على المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة. أدوات الرصد تتسم بالصلابة. هي قادرة على تقديم نتائج مستقرة وصادقة عند إعادة تطبيقها في ظروف مشابهة. الأساس الإحصائي للدراسة يقف على أرض صلبة؛ فالثبات المرتفع يعكس دقة صياغة المحاور وقدرتها على سبر أغوار الممارسة الإدارية الفعلية.

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	247	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	247	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 2: ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
21	.873

جدول 3: اختبار الثبات والموثوقية

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

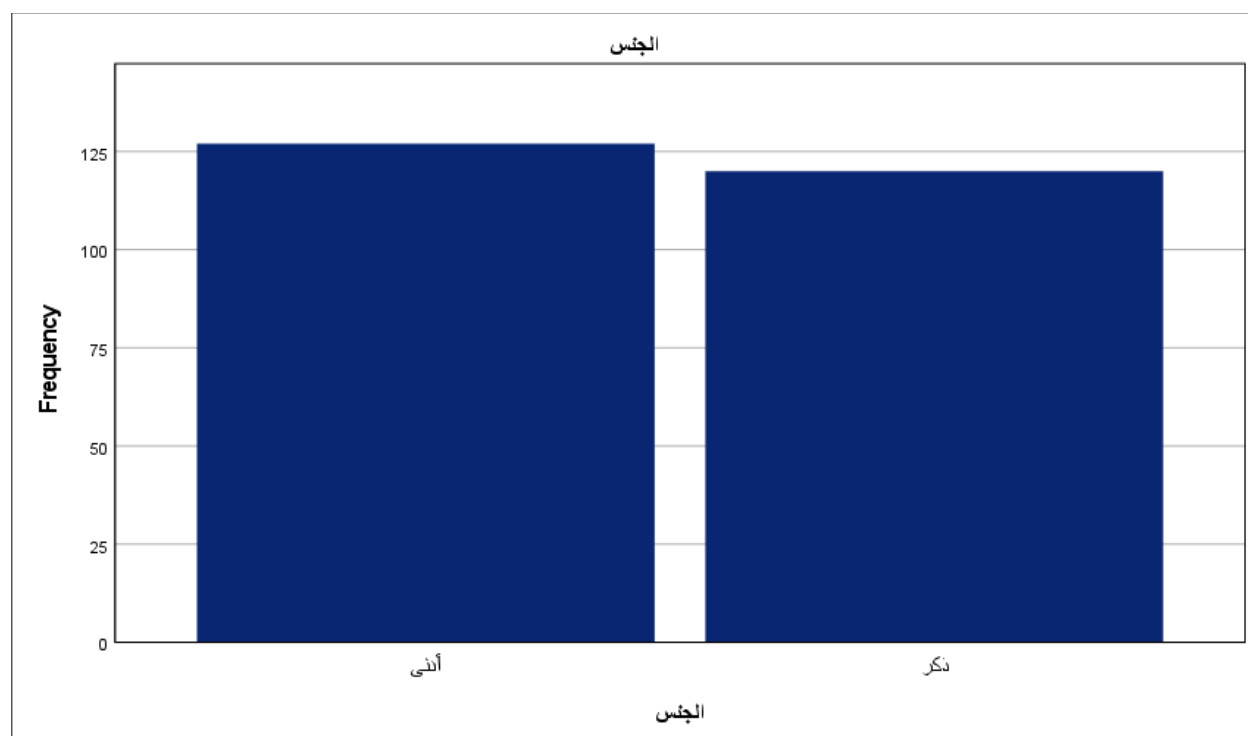
• جنس المشاركين في التجربة

استأثرت الإناث بالنسبة الكبرى من عينة الدراسة بواقع 51.4 بالمئة؛ حيث بلغ عددهن 127 مشاركة في مقابل 120 من الذكور بنسبة 48.6 بالمئة. التقارب الشديد في هذه الأرقام يبرز توازناً نوعياً في بيئة عمل شركة سابق. يبدو أن سياسات التوظيف والتمكين داخل المؤسسة نجحت في خلق نسج بشري متكافئ. هذا التكافؤ يمنح نتائج الدراسة ثقلًا وموضوعية؛ فالتصورات

المطروحة حول واقع الإدارة الاستراتيجية لا تنبع من وجهة نظر أحادية الجانب. هي حصيلة رؤى متقاطعة بين الجنسين. الاستقرار العددي بين الفئتين يقلص احتمالات الانحياز النوعي عند تقييم الكفاءة الإدارية. الحضور النسائي القوي في دراسة تطبيقية تخص قطاعاً صناعياً وحكومياً ضخماً يؤكد تحولاً جوهرياً في هيكلية القوى العاملة. العينة متزنة إحصائياً. التوازن المرصود يدعم تعميم النتائج على مجتمع الدراسة بمرونة أكبر.

الجنس					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	51.4	51.4	51.4	127	أنثى
	100.0	48.6	48.6	120	ذكر
		100.0	100.0	247	Total

جدول 4: التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

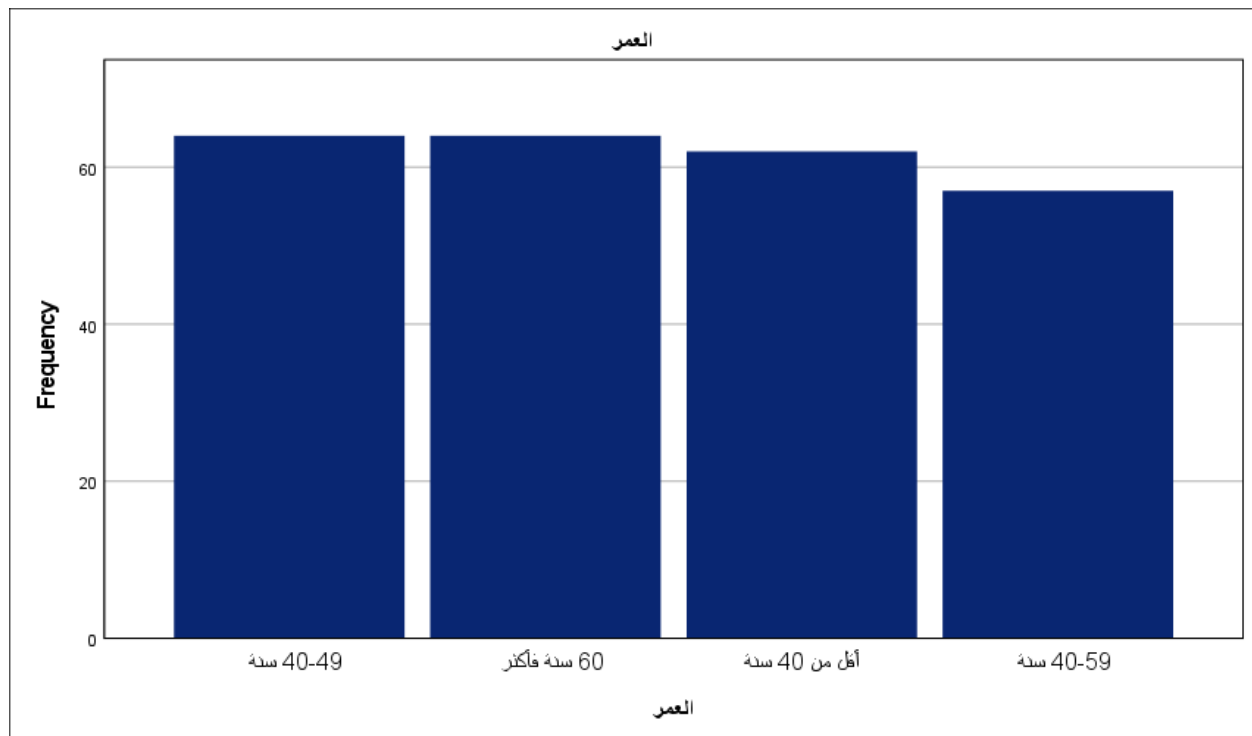
• عمر المشاركين في التجربة

تقاسمت الفئتان العمريتان (40-49 سنة) و(60 سنة فأكثر) النسبة الكبرى من عينة الدراسة بواقع 25.9 بالمئة لكل مجموعة؛ حيث شملت كل فئة منهما 64 مشاركاً. يكشف هذا التساوي الرقمي عن هيكل إداري يتسم بالتوازن بين الخبرة التاريخية المتراكمة والقيادات الشابة الصاعدة. لم تكن الفئات الأخرى بمنأى عن هذا التقارب. سجل من هم "أقل من 40 سنة" نسبة 25.1 بالمئة. الفوارق طفيفة جداً. النتيجة كانت واضحة ونحن أمام عينة تمثل مختلف الأجيال الوظيفية في سبائك بإنصاف إحصائي تام. هذا التنوع العمري يضمن أن تقييم الإدارة الاستراتيجية لا يقتصر على منظور جيل بعينه؛ بل يعبر عن رؤية مؤسسية شاملة تجمع بين حكمة المخضرمين وطموح الكفاءات الجديدة.

تواجه ربع العينة في سن الستين فأكثر يشير إلى أن القرارات الاستراتيجية في المؤسسة تمر عبر فلاتر خبرة عميقة. وفي الوقت ذاته، تضمن النسب المتقاربة للفئات الأقل سناً استدامة الفكر الاستراتيجي وتدفع الأفكار الابتكارية. البيانات تعكس بيئة عمل مستقرة ومنظمة. هذا التكامل الديموغرافي يمنح نتائج الدراسة مصداقية عالية في تعميم التوصيات على كافة المستويات الوظيفية. غياب الهيمنة العددية لجيل معين يقلص من احتمالية التحيز في الإجابات المرتبطة بالثقافة التنظيمية.

العمر					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
40-49 سنة	25.9	25.9	25.9	64	Valid
60 سنة فأكثر	51.8	25.9	25.9	64	
أقل من 40 سنة	76.9	25.1	25.1	62	
40-59 سنة	100.0	23.1	23.1	57	
Total		100.0	100.0	247	

جدول 5: التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 3: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

• إجمالي عدد سنوات الخبرة لدى المشاركين في التجربة

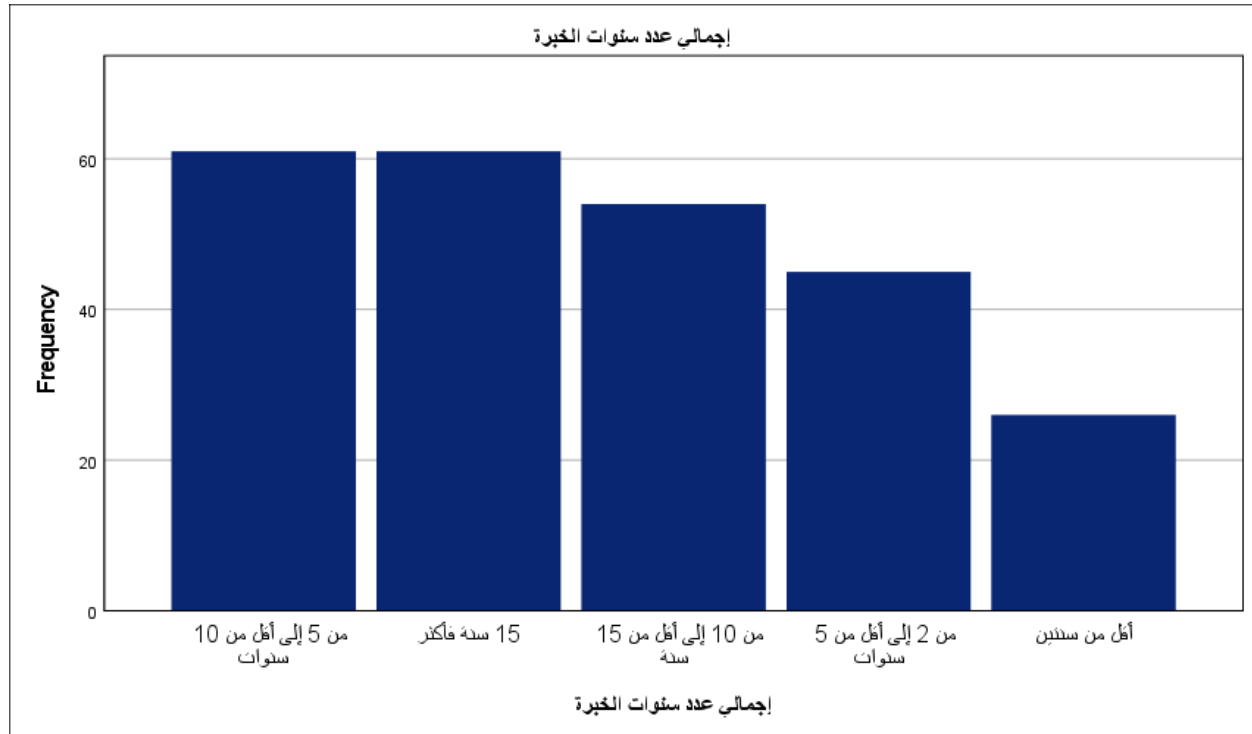
استقرت نسبة الموظفين ممن تقل خبرتهم عن سنتين عند الحد الأدنى بواقع 10.5 بالمئة؛ بينما قفزت النسبة لتساوي في فئتي الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) و(15 سنة فأكثر) محققة 24.7 بالمئة لكل منهما. تشير هذه الأرقام إلى نضج وظيفي ملموس داخل عينة الدراسة في شركة سابك. هي تعني أن أغلب المشاركين واكبوا دورات التخطيط الاستراتيجي لسنوات طويلة. هذا الثبات في الخبرات يقلل من احتمالات الإجابات السطحية أو الناتجة عن عدم إدراك لسياسات الشركة العميقة. فالموظف الذي قضى عقداً أو أكثر في المؤسسة يمتلك قدرة أعلى على نقد الواقع الإداري مقارنة بالملتحقين حديثاً.

تشكل الفئات التي تتجاوز خبرتها خمس سنوات ما يزيد عن 70 بالمئة من إجمالي المشاركين. تضمن هذه التركيبة الحصول على قراءة دقيقة لواقع الممارسات الإدارية؛ فالخبرة الطويلة تسمح للموظف بالمقارنة بين الأهداف المعلنة والنتائج المحققة فعلياً في المواقع والإدارات. وجود فئة الخبرة بين 10 و15 سنة بنسبة 21.9 بالمئة يكمل الحلقة الوسطى في تسلسل القيادة والإشراف. التوزيع يميل بوضوح نحو الاستقرار الوظيفي التراكمي. هذا التوزيع يدعم استمرارية نقل المعرفة الاستراتيجية بين الأجيال

المختلفة داخل المؤسسة. يقلص هذا التنوع من فجوة الإدراك حيال التحديات الاقتصادية التي تواجهها الشركة.

إجمالي عدد سنوات الخبرة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
24.7	24.7	24.7	61	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	Valid
49.4	24.7	24.7	61	15 سنة فأكثر	
71.3	21.9	21.9	54	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
89.5	18.2	18.2	45	من 2 إلى أقل من 5 سنوات	
100.0	10.5	10.5	26	أقل من سنتين	
	100.0	100.0	247	Total	

جدول 6: التحليل الإحصائي لإجمالي عدد سنوات الخبرة



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لإجمالي عدد سنوات الخبرة

- تلتزم الشركة بصياغة رسالة واضحة تُوجّه جميع أنشطتها وأهدافها الاستراتيجية.

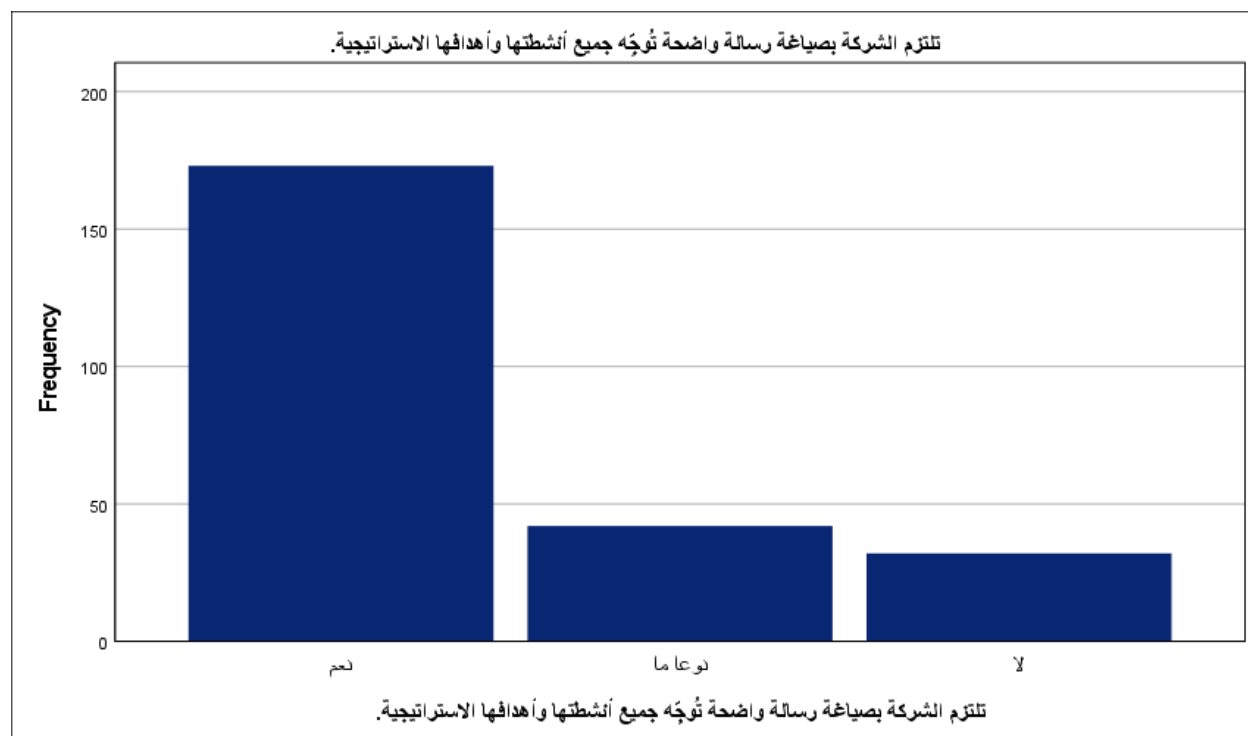
سبعون بالمئة من المشاركين أكدوا التزام شركة سابك بصياغة رسالة واضحة تُوجه كافة الأنشطة والأهداف الاستراتيجية؛ حيث بلغ عددهم 173 فرداً. هذه القناة المرتفعة تشير إلى نجاح الإدارة العليا في ترسيخ "البوصلة المؤسسية" لدى الغالبية العظمى من الكوادر. الوضوح هنا يتجاوز مجرد الصياغة اللغوية إلى كونه مرجعاً عملياً يمنع تشتت الجهود التشغيلية في الميدان. الموظف الذي يدرك رسالة شركته يعمل ضمن إطار موحد؛ مما يقلل من نسب الخطأ في الممارسات الإدارية اليومية. النتيجة كانت قوية لصالح الاتجاه الإيجابي.

رغم ذلك، يرى 30 بالمئة من العينة أن الرسالة غير واضحة أو واضحة بشكل جزئي فقط. وقوف 42 مشاركاً في منطقة "نوعاً ما" يعكس وجود حيرة إدراكية قد تعود إلى ضعف قنوات التواصل الداخلي بين الإدارة الاستراتيجية والمستويات التنفيذية. هذا النقص قد يؤثر مستقبلاً على تناغم الأداء عند تنفيذ مشاريع استراتيجية كبرى تتطلب تضافر كافة الجهود. يبدو أن هناك حاجة ماسة لتبسيط المفاهيم الاستراتيجية لتصل إلى العاملين في الخطوط الأمامية بنفس القوة التي يدركها القادة.

الإجماع العام موجود؛ لكن معالجة أصوات الأقلية المعارضة سيضمن كفاءة تشغيلية أعلى وتنسيقاً أفضل بين الإدارات المختلفة.

تلتزم الشركة بصياغة رسالة واضحة تُوجّه جميع أنشطتها وأهدافها الاستراتيجية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
نعم	173	70.0	70.0	70.0	Valid
نوعاً ما	42	17.0	17.0	87.0	
لا	32	13.0	13.0	100.0	
Total	247	100.0	100.0		

جدول 7: التحليل الإحصائي لالتزام الشركة بصياغة رسالة واضحة تُوجّه جميع أنشطتها وأهدافها الاستراتيجية.



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لالتزام الشركة بصياغة رسالة واضحة تُوجّه جميع أنشطتها وأهدافها الاستراتيجية.

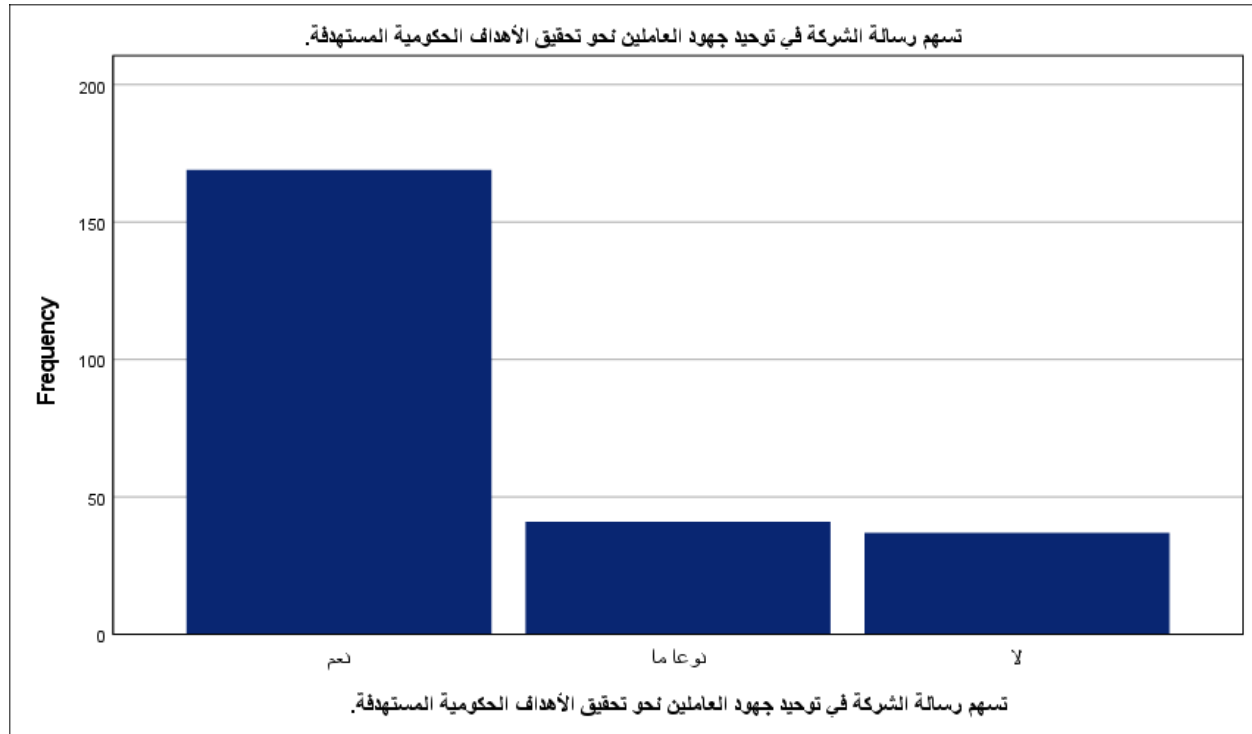
• تسهم رسالة الشركة في توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الحكومية المستهدفة.

سجلت نسبة المعارضة الصريحة أدنى قيمها بواقع 15 بالمئة فقط؛ حيث رأى 37 مشاركاً أن الرسالة لا تسهم في توحيد الجهود نحو الأهداف الحكومية. في المقابل؛ صعدت نسبة التأييد لتصل إلى 68.4 بالمئة من إجمالي العينة. النتيجة كانت واضحة. يدرك موظفو سابك أن الرسالة المؤسسية تتجاوز كونها نصاً إنشائياً؛ فهي أداة توجيه فعالة تربط الأداء الفردي بغايات الدولة الكبرى. هذا الاقتناع يعزز من التناغم الإداري. هو يقلل من التضارب الوظيفي الذي قد يطرأ في المؤسسات الضخمة. الإجماع قوي ويدعم استمرارية العمل الاستراتيجي.

لكن وقوف 16.6 بالمئة عند خيار "نوعاً ما" يظهر فئة تعاني من حيرة في ربط مهامها الميدانية بالصورة الكبيرة. هؤلاء قد ينجزون المهام الروتينية بكفاءة، لكن دون وعي كافٍ بمدى تأثيرها على التوجهات القومية. النقص في هذا الإدراك قد يؤدي إلى تبديد طاقات تشغيلية في مسارات ثانوية لا تخدم الرؤية المستهدفة. النجاح التنظيمي يتطلب تحويل هذا الثلث المتردد إلى فئة مؤمنة بالرسالة لضمان سرعة تنفيذ المشاريع الحكومية الطارئة وتقليل الفاقد في الجهد البشري.

تسهم رسالة الشركة في توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الحكومية المستهدفة.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
نعم	169	68.4	68.4	68.4	Valid
نوعاً ما	41	16.6	16.6	85.0	
لا	37	15.0	15.0	100.0	
Total	247	100.0	100.0		

جدول 8: التحليل الإحصائي لإسهام رسالة الشركة في توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الحكومية المستهدفة.



شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لإسهام رسالة الشركة في توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الحكومية المستهدفة.

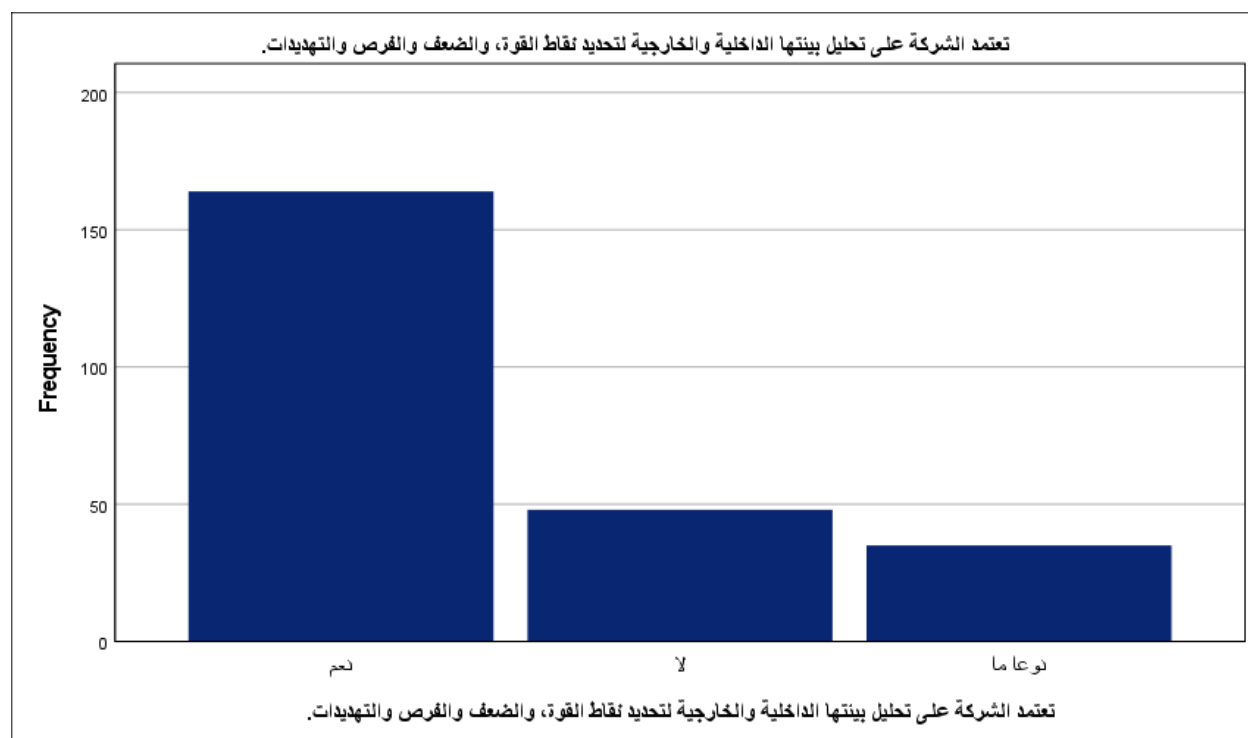
- تعتمد الشركة على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة، والضعف والفرص والتهديدات.

اقتصرت نسبة المترددين الذين اختاروا "نوعاً ما" على 14.2 بالمئة فقط؛ بواقع 35 مشاركاً من إجمالي العينة. في المقابل، يرى 164 مشاركاً بنسبة 66.4 بالمئة أن سابك تركز بصلابة على تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. النتيجة منطقية جداً. شركة تعمل في أسواق عالمية ومنافسة شرسة لا يمكنها إهمال رصد المتغيرات البيئية. هذا الوعي المرتفع يعكس وجود أنظمة مؤسسية تدعم اتخاذ القرار المبني على الحقائق الميدانية.

لكن، ظهور نسبة 19.4 بالمئة ممن نفوا اعتماد الشركة على هذا التحليل يطرح تساؤلاً جوهرياً حول شمولية التواصل الاستراتيجي. هل تصل نتائج هذه التحليلات الدقيقة إلى الموظف في الخطوط الأمامية؟ يبدو أن هناك حيرة إدراكية لدى خمس العينة تقريباً. هذا النقص في استيعاب الواقع المحيط قد يؤدي إلى استجابة بطيئة للتحديات الاقتصادية الطارئة في بعض الإدارات. المؤسسة تتبنى المنهج العلمي في التخطيط؛ إلا أن استكمال هذه الحلقة يتطلب التأكد من أن كل فرد يدرك موقعه في مصفوفة SWOT لتعزيز الحصانة المؤسسية ضد التقلبات.

تعتمد الشركة على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة، والضعف والفرص والتهديدات.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
نعم	164	66.4	66.4	66.4	Valid
لا	48	19.4	19.4	85.8	
نوعا ما	35	14.2	14.2	100.0	
Total	247	100.0	100.0		

جدول 9: التحليل الإحصائي لاعتماد الشركة على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة، والضعف والفرص والتهديدات.



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لاعتماد الشركة على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة، والضعف والفرص والتهديدات.

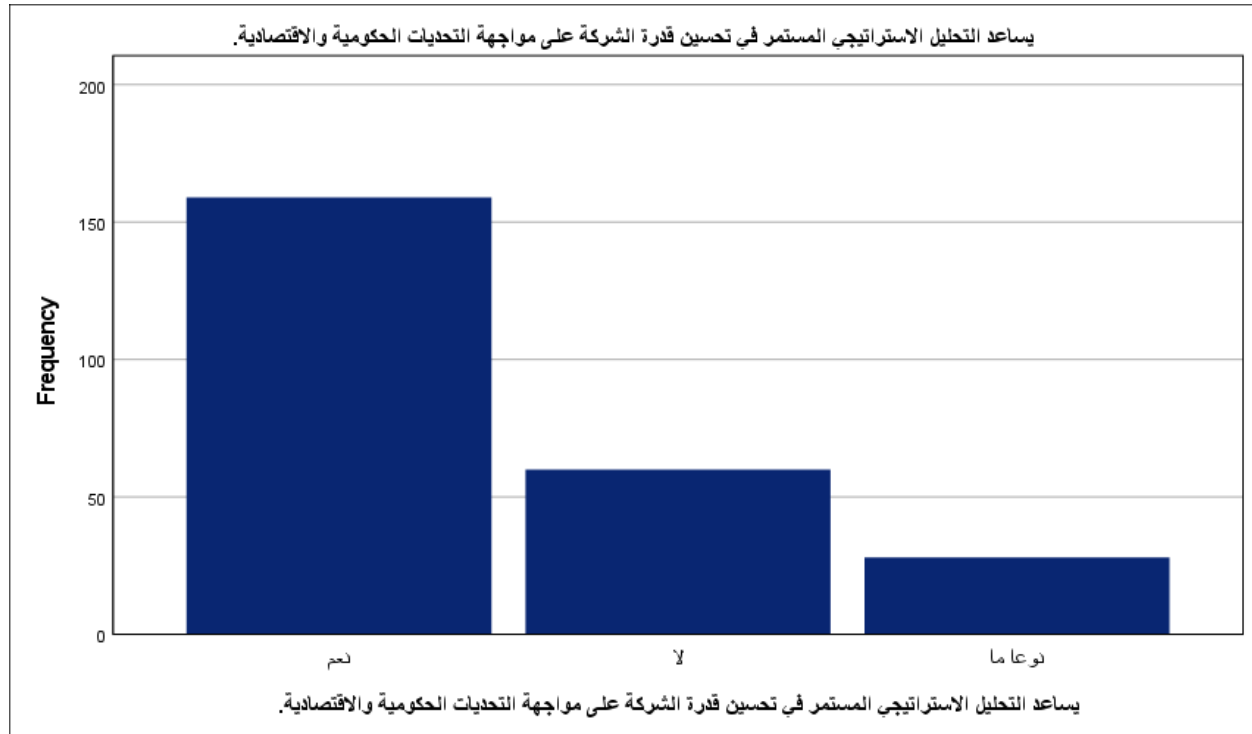
- يساعد التحليل الاستراتيجي المستمر في تحسين قدرة الشركة على مواجهة التحديات الحكومية والاقتصادية.

تنعكس قدرة سابك على المناورة أمام التقلبات الاقتصادية والاشتراطات الحكومية بشكل مباشر في وعي كوادرها؛ حيث أقر 159 مشاركاً بنسبة 64.4 بالمئة بجدوى التحليل الاستراتيجي المستمر في تعزيز مرونة الشركة. النتيجة تعزز من فرضية أن الاستدامة في الرصد البيئي ليست ترفاً فكرياً؛ بل هي درع واقٍ يحيي العمليات التشغيلية من الصدمات المفاجئة. غياب هذا التحليل قد يؤدي إلى ارتباك في اتخاذ القرار عند تغير السياسات المالية أو اللوائح الحكومية. يبدو أن الأغلبية تدرك أن استمرارية النجاح في سابك مرهونة بمدى يقظة راداراتها الاستراتيجية. الوضوح هنا يمنح الموظف ثقة في ثبات المسار المؤسسي.

في المقابل، ثمة مؤشر يستوجب التوقف؛ إذ نفى 24.3 بالمئة من العينة جدوى هذا التحليل في مواجهة التحديات. هذه الكتلة المعارضة، مضافاً إليها 11.3 بالمئة ممن اختاروا "نوعاً ما"، تشكل ثلث العينة تقريباً. هذا الرقم ليس هيناً. قد يشير ذلك إلى فجوة بين مخرجات التقارير الاستراتيجية وبين ما يلمسه الموظف في الواقع العملي اليومي. ربما يرى هؤلاء أن التحديات الخارجية أحياناً تتجاوز قدرة الأدوات التحليلية التقليدية على التنبؤ. النقص في هذا الإدراك قد يقلل من حماس العاملين للالتزام بالمسارات الاستراتيجية المرسومة؛ خاصة عند اشتداد الأزمات الاقتصادية. المؤسسة مطالبة بردم هذه الفجوة لضمان استجابة موحدة وشاملة أمام المتغيرات.

يساعد التحليل الاستراتيجي المستمر في تحسين قدرة الشركة على مواجهة التحديات الحكومية والاقتصادية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
نعم	159	64.4	64.4	64.4	Valid
لا	60	24.3	24.3	88.7	
نوعاً ما	28	11.3	11.3	100.0	
Total	247	100.0	100.0		

جدول 10 : التحليل الإحصائي لمساعدة التحليل الاستراتيجي المستمر في تحسين قدرة الشركة على مواجهة التحديات الحكومية والاقتصادية.



شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لمساعدة التحليل الاستراتيجي المستمر في تحسين قدرة الشركة على مواجهة التحديات الحكومية والاقتصادية.

- يتم إعداد الاستراتيجيات في الشركة بناءً على بيانات واقعية ودراسات تحليلية دقيقة.

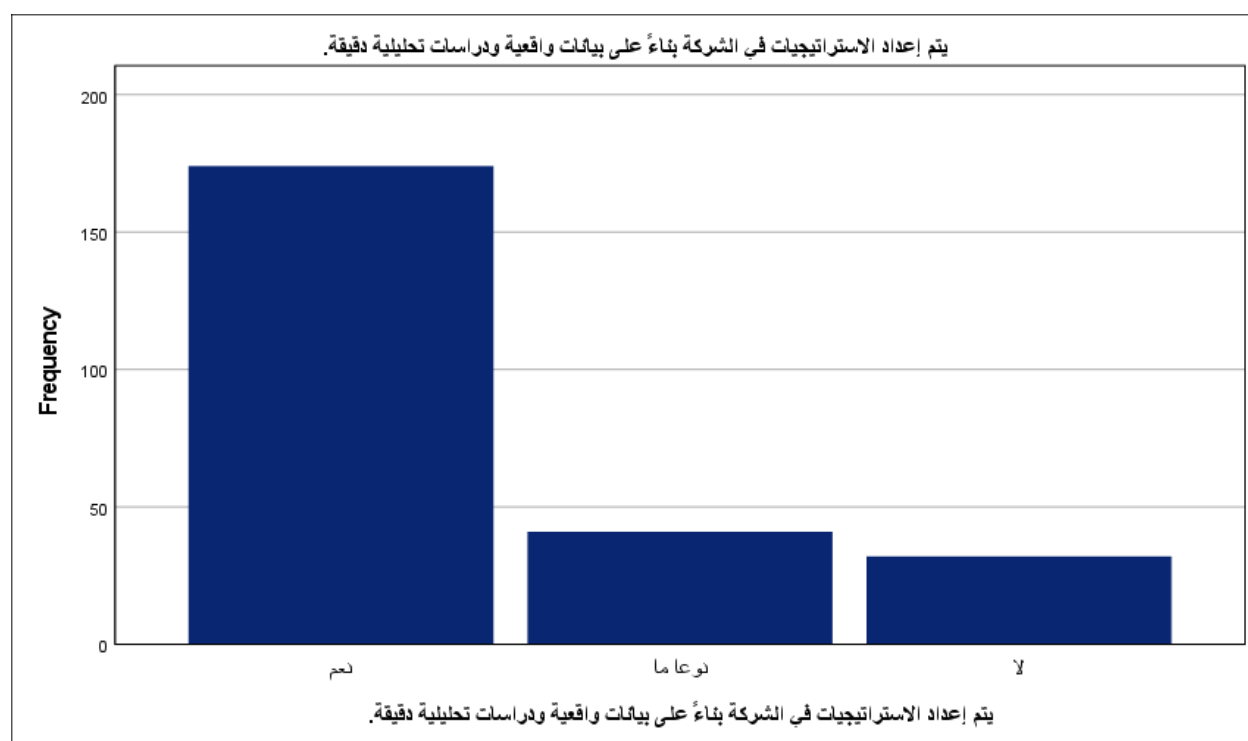
لم تتجاوز نسبة المشككين في دقة المدخلات التحليلية لبناء الاستراتيجية حازر 29.6 بالمئة؛ في حين اكتسحت موافقة 174 مشاركاً المشهد بنسبة 70.4 بالمئة. هذه الهيمنة الإيجابية تعزز من صورة سابك كمؤسسة تُدار بالعقل الإحصائي لا بالانطباعات الشخصية. الاعتماد على البيانات الواقعية يقلل من مخاطر التوقعات الخاطئة في إدارة المشاريع الضخمة. هو ضمانة لاستقرار سير العمليات الإدارية في ظل التقلبات الاقتصادية المتلاحقة. يبدو أن المنهجية العلمية في سابك ليست مجرد شعار، بل ممارسة يلمسها أغلبية العاملين بوضوح.

لكن؛ وجود فئة لم تجزم بصحة هذا التوجه يفتح الباب أمام تساؤلات حول مدى شفافية تداول البيانات بين المستويات الإدارية المختلفة. قد يرى هؤلاء أن الدراسات التحليلية تظل حبيسة الأدراج العليا ولا تنعكس بوضوح على التوجهات التنفيذية المباشرة في مواقع العمل. سد هذه الثغرة المعلوماتية ضروري جداً. هو يحول الاستراتيجية من مجرد "أرقام مكتبية" إلى بوصلة عمل يومية تزيد من ولاء الموظف لرؤية شركته ويقينه بجدوى المهام الموكلة إليه. التخطيط المبني على الواقع هو ما

يحيي المؤسسة من التخطيط عند مواجهة الأزمات الحكومية أو المالية المفاجئة.

يتم إعداد الاستراتيجيات في الشركة بناءً على بيانات واقعية ودراسات تحليلية دقيقة.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
نعم	174	70.4	70.4	70.4	Valid
نوعا ما	41	16.6	16.6	87.0	
لا	32	13.0	13.0	100.0	
Total	247	100.0	100.0		

جدول 11: التحليل الإحصائي لإعداد الاستراتيجيات في الشركة بناءً على بيانات واقعية ودراسات تحليلية دقيقة.



شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لإعداد الاستراتيجيات في الشركة بناءً على بيانات واقعية ودراسات تحليلية دقيقة.

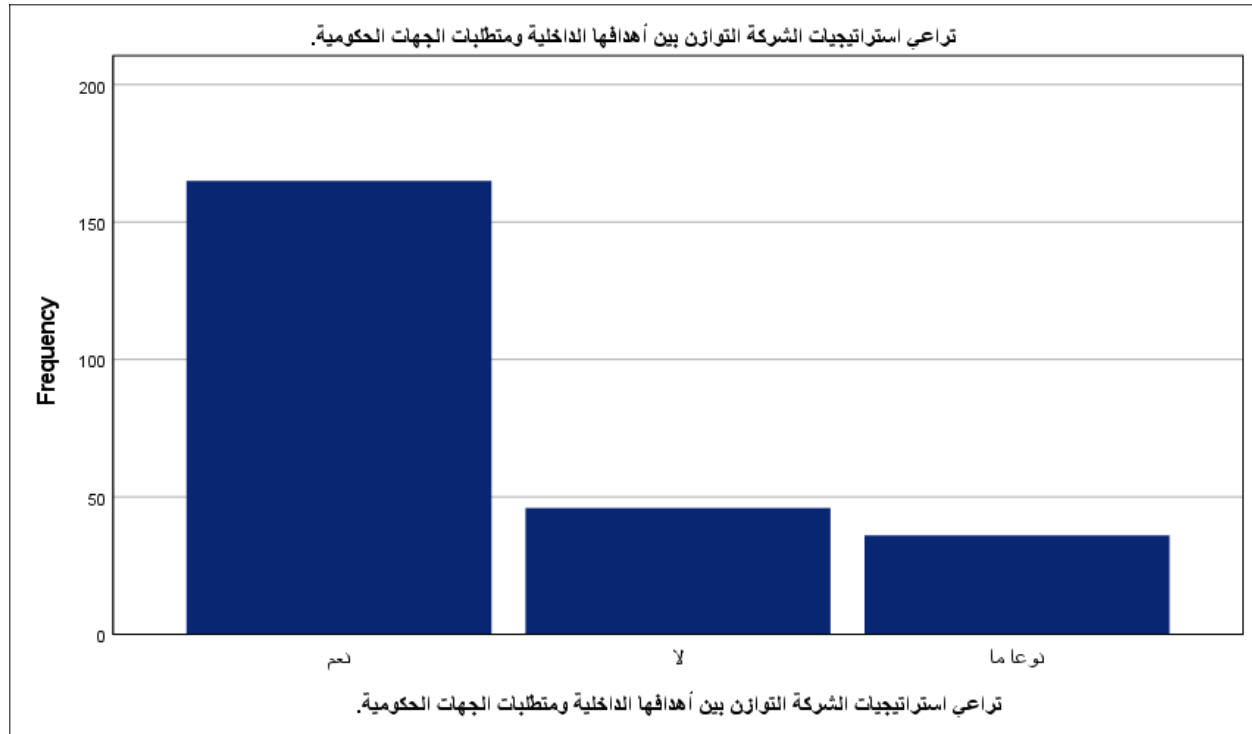
• تراعي استراتيجيات الشركة التوازن بين أهدافها الداخلية ومتطلبات الجهات الحكومية.

تراجعت نسبة المترددين في الحكم على كفاءة سابك في موازنة كفتي الأهداف لتستقر عند 14.6 بالمئة فقط؛ حيث عبر 36 مشاركاً عن رأي باختيار "نوعاً ما". في المقابل، نجد أغلبية صلبة بواقع 165 فرداً بنسبة 66.8 بالمئة تؤكد نجاح الشركة في فض الاشتباك بين طموحاتها الداخلية واشتراطات الجهات الحكومية. سابك تعمل في قطاع استراتيجي يفرض عليها التناغم مع رؤية الدولة؛ فدمج هذه المتطلبات ضمن هيكلها التخطيطي يقلص من احتمالات التعطيل الإداري أو الصدام مع اللوائح المنظمة. الوضوح هنا يمنح القيادات قدرة أسرع على المناورة. التركيبة متزنة إحصائياً.

بيد أن وجود 18.6 بالمئة ممن نفوا وجود هذا التوازن يطرح تساؤلاً حول ضغط المهام الخارجية على بعض الإدارات التنفيذية. قد يشعر هؤلاء أن الالتزامات الحكومية تستنزف موارد كان من المفترض توجيهها لمستهدفات داخلية بحتة. هذا التباين في الآراء يعكس تحدياً حقيقياً في توزيع الأعباء الاستراتيجية. النقص في إدراك هذا التوازن قد يؤثر على الروح المعنوية في الأقسام المنهكة بالتقارير والرقابة الخارجية. المؤسسة مطالبة بتبسيط آليات المواءمة هذه لضمان ألا تتحول المتطلبات الخارجية إلى عائق أمام الكفاءة التشغيلية الميدانية. الاستراتيجية الناجحة هي التي لا يشعر الموظف بوطأتها كعبء إضافي.

تراعي استراتيجيات الشركة التوازن بين أهدافها الداخلية ومتطلبات الجهات الحكومية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
66.8	66.8	66.8	165	نعم	Valid
85.4	18.6	18.6	46	لا	
100.0	14.6	14.6	36	نوعاً ما	
	100.0	100.0	247	Total	

جدول 12: التحليل الإحصائي لمراعاة استراتيجيات الشركة التوازن بين أهدافها الداخلية ومتطلبات الجهات الحكومية.



شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لمراعاة استراتيجيات الشركة التوازن بين أهدافها الداخلية ومتطلبات الجهات الحكومية.

• تختار الشركة البدائل الاستراتيجية الأكثر ملاءمة لتحقيق أهدافها في إطار الأنظمة الحكومية.

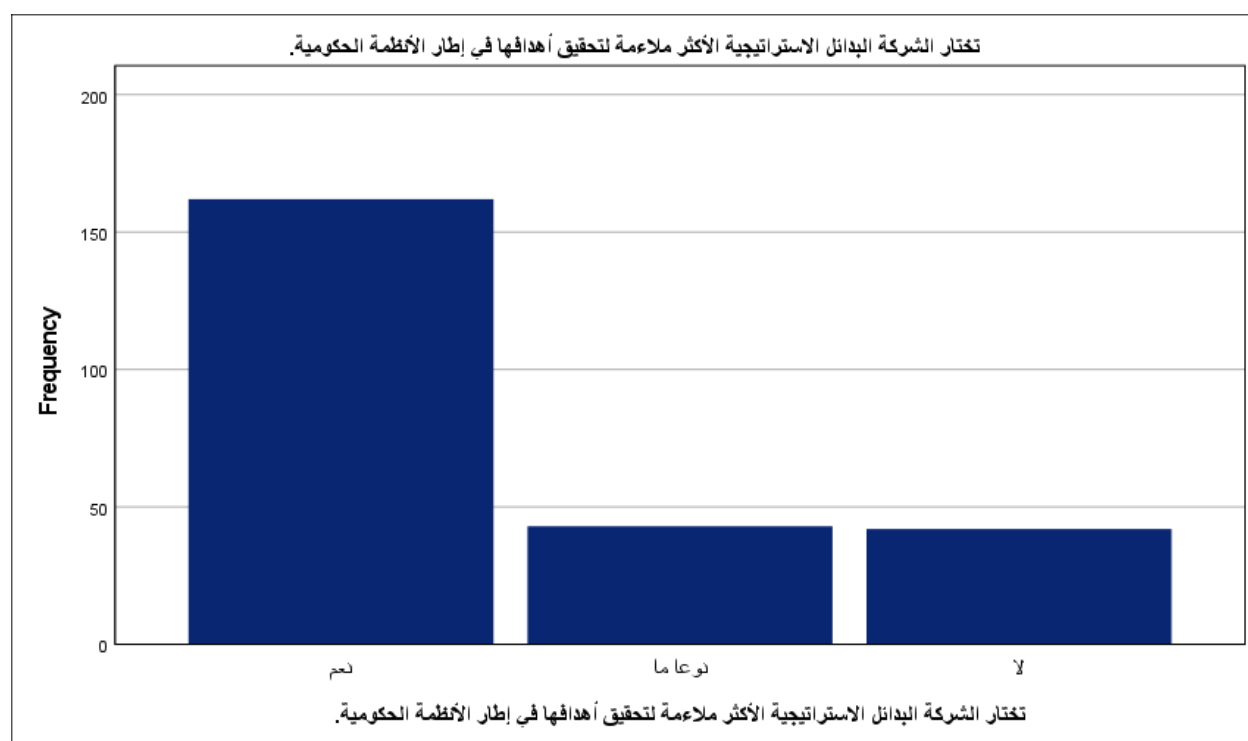
استحوذ خيار الموافقة على النسبة الأعلى بـ 65.6 بالمئة؛ حيث أقر 162 مشاركاً بقدرة سابق على انتقاء البدائل الاستراتيجية المتوافقة مع الأطر التنظيمية الحكومية. تعكس هذه القوة التصويتية نضجاً في منظومة صناعة القرار داخل المؤسسة. هي تعني أن المسارات الاستراتيجية المختارة ليست مجرد خيارات فنية مجردة. بل هي بدائل تمت مراجعتها قانونياً وإدارياً لتتلافى أي تعارض مع السياسات العامة للدولة. النتيجة كانت واضحة في تأييدها لكفاءة الانتقاء الإداري. وضوح هذه الرؤية يسهم في استقرار سير العمليات في المواقع الإدارية المختلفة.

على الجانب الآخر، تبرز مفارقة في تقارب نسبي "نوعاً ما" (17.4 بالمئة) و"لا" (17.0 بالمئة). يشي هذا التوازي بوجود تحفظات لدى ثلث العينة تقريباً حول مدى مرونة تلك البدائل أو شموليتها. ربما يرى هؤلاء أن صرامة اللوائح الحكومية تضيق الخناق على تنوع الخيارات المتاحة؛ مما يجعل البديل المختار "اضطراباً" أحياناً لضمان الامتثال لا لضمان الأفضلية التشغيلية المطلقة. هذا التصور قد يحد من قدرة مديري الإدارات على تقديم حلول ابتكارية خارج الأطر التقليدية. التوازن بين الانضباط

النظامي والتميز التنافسي يظل هو التحدي الأكبر في سياق سابق ككيان ذي طابع استثماري مرتبط بالتوجهات الحكومية.

تختار الشركة البدائل الاستراتيجية الأكثر ملاءمة لتحقيق أهدافها في إطار الأنظمة الحكومية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
65.6	65.6	65.6	162	نعم	Valid
83.0	17.4	17.4	43	نوعا ما	
100.0	17.0	17.0	42	لا	
	100.0	100.0	247	Total	

جدول 13: التحليل الإحصائي لاختيار الشركة البدائل الاستراتيجية الأكثر ملاءمة لتحقيق أهدافها في إطار الأنظمة الحكومية.



شكل توضيحي 11: التمثيل البياني لاختيار الشركة البدائل الاستراتيجية الأكثر ملاءمة لتحقيق أهدافها في إطار الأنظمة الحكومية.

- تحرص الشركة على دراسة جميع البدائل الاستراتيجية الممكنة قبل اتخاذ القرار النهائي لضمان أفضل

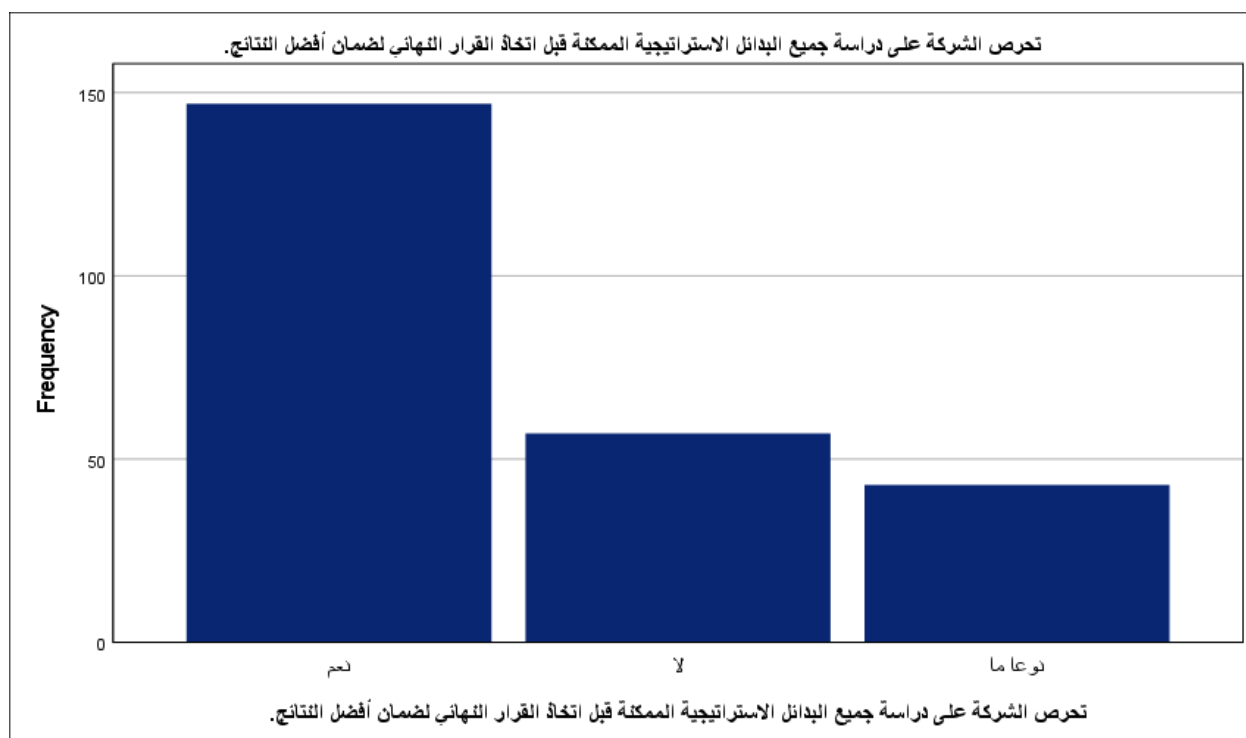
النتائج.

استقرت نسبة المترددين الذين اختاروا "نوعاً ما" عند 17.4 بالمئة كأقل القيم في هذا المحور؛ في مقابل 23.1 بالمئة أعلنوا صراحة عن عدم قناعتهم بحرص الشركة على دراسة كافة البدائل الممكنة قبل الحسم. النتيجة تستدعي وقفة تحليلية متأنية. رغم أن الغالبية بواقع 147 مشاركاً وبنسبة 59.5 بالمئة تؤيد وجود دراسة متأنية للبدائل؛ إلا أن وصول كتلة المعارضة والتردد إلى قرابة الأربعين بالمئة يشي بوجود فجوة في فلسفة الاختيار داخل سابقك. يبدو أن ضغوط المنافسة العالمية أو التسارع في قطاع البتروكيماويات يفرض أحياناً مسارات تنفيذية محددة سلفاً؛ ما يعطي انطباعاً لقطاع من الكوادر بأن البدائل الأخرى لا تنال حقها الكافي من الفحص التقني أو المالي.

هذا التباين في الآراء قد يؤثر على ثقة الإدارات الوسطى في جدوى القرارات الاستراتيجية الكبرى. الموظف في الموقع التشغيلي يحتاج إلى اليقين بأن الخيار المعتمد هو "الأفضل" فنياً وليس فقط "الأسرع" إدارياً. النقص في استيعاب شمولية الدراسة التحليلية للبدائل قد يقلل من حماس الفرق التنفيذية؛ فالعاملين في الميدان هم من يواجهون تبعات تلك الاختيارات بشكل مباشر. المؤسسة مطالبة بتعزيز الشفافية حول معايير المفاضلة بين الخيارات لضمان اصطفاك مؤسسي كامل خلف القرار النهائي وتقليل حدة التوجس من النتائج غير المتوقعة.

تحرص الشركة على دراسة جميع البدائل الاستراتيجية الممكنة قبل اتخاذ القرار النهائي لضمان أفضل النتائج.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
نعم	147	59.5	59.5	59.5	Valid
لا	57	23.1	23.1	82.6	
نوعاً ما	43	17.4	17.4	100.0	
Total	247	100.0	100.0		

جدول 14: التحليل الإحصائي لحرص الشركة على دراسة جميع البدائل الاستراتيجية الممكنة قبل اتخاذ القرار النهائي لضمان أفضل النتائج.



شكل توضيحي 12: التمثيل البياني لحرص الشركة على دراسة جميع البدائل الاستراتيجية الممكنة قبل اتخاذ القرار النهائي لضمان أفضل النتائج.

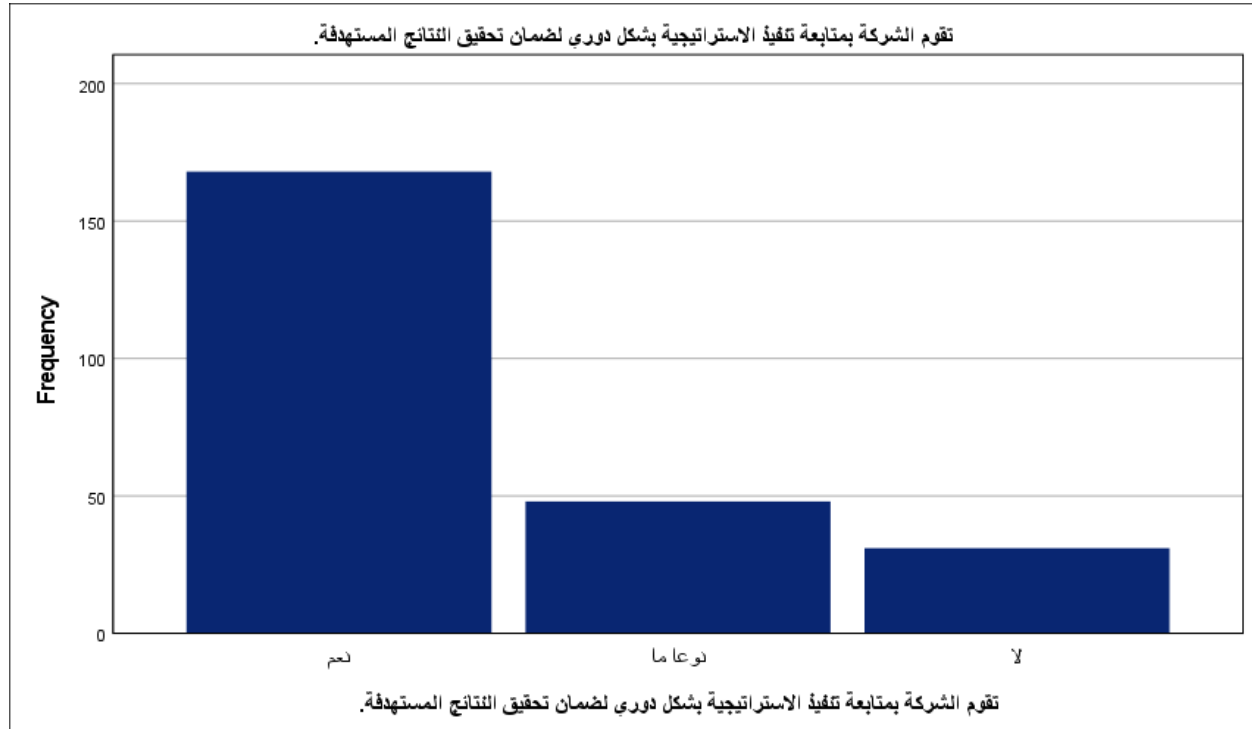
• تقوم الشركة بمتابعة تنفيذ الاستراتيجية بشكل دوري لضمان تحقيق النتائج المستهدفة.

حصص خيار الموافقة النسبة الأعلى بواقع 68 بالمئة. أقر 168 موظفاً بوجود متابعة دورية للتنفيذ. سابقاً تفرض رقابة صارمة. الخطط لا تظل حبراً على ورق. الرصد المستمر يضمن دقة الأداء التشغيلي. هو يحيي الغايات الاستراتيجية من الانحراف. المؤسسة تدرك قيمة المتابعة اللحظية. لكن؛ ثمة فجوة تظهر لدى 12.6 بالمئة من المعارضين. تضاف إليها نسبة "نوعاً ما" البالغة 19.4 بالمئة. نحن أمام ثلث العينة تقريباً. هؤلاء لا يلمسون فاعلية الرقابة في إداراتهم. ربما تكون المتابعة روتينية لا تصحيحية. هذا النقص قد يؤدي إلى تعثر المشاريع الحكومية الكبرى. الشمولية الرقابية ضرورة لا غنى عنها لضمان النجاح الكلي.

تقوم الشركة بمتابعة تنفيذ الاستراتيجية بشكل دوري لضمان تحقيق النتائج المستهدفة.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	168	68.0	68.0	68.0	نعم

87.4	19.4	19.4	48	نوعا ما
100.0	12.6	12.6	31	لا
	100.0	100.0	247	Total

جدول 15 : التحليل الإحصائي لقيام الشركة بمتابعة تنفيذ الاستراتيجية بشكل دوري لضمان تحقيق النتائج المستهدفة.



شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لقيام الشركة بمتابعة تنفيذ الاستراتيجية بشكل دوري لضمان تحقيق النتائج المستهدفة.

• تُجري الشركة مراجعات مستمرة لخططها الاستراتيجية لتصحيح الانحرافات وتحسين الأداء التنظيمي.

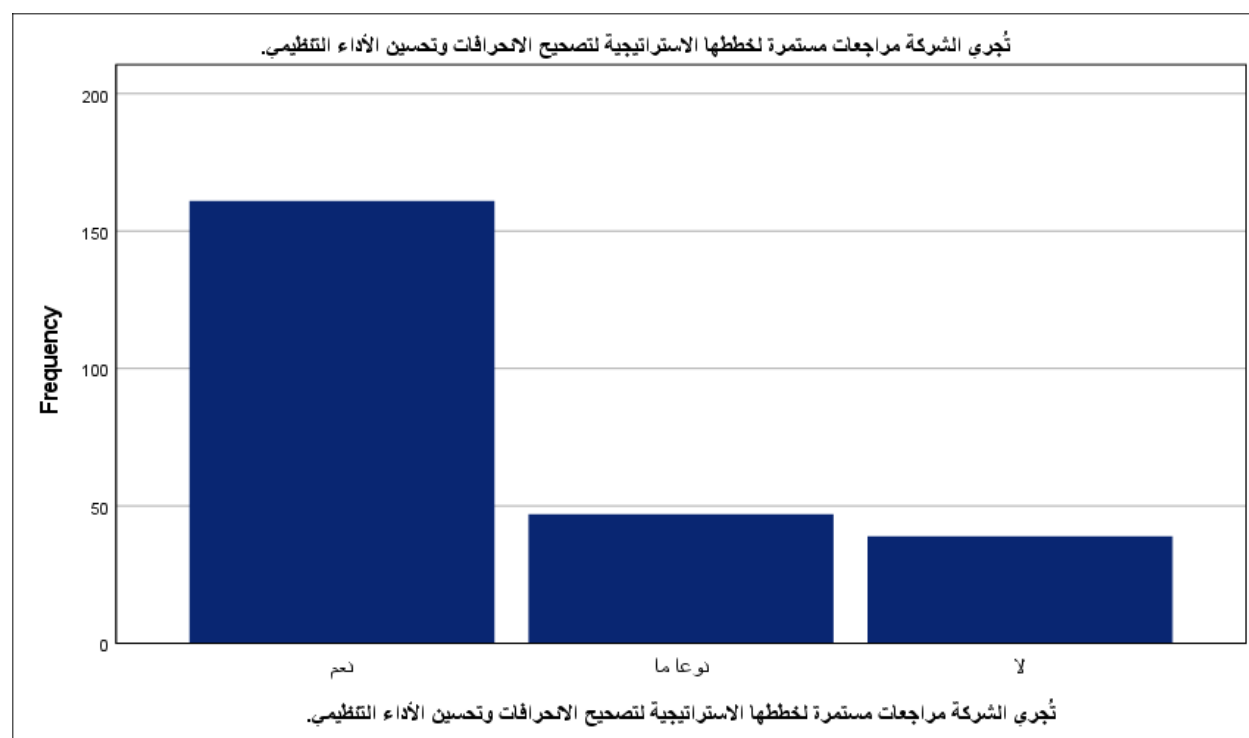
استأثر خيار الموافقة بالنسبة الأكبر بواقع 65.2 بالمئة. سابق ترفض الجمود. المراجعة آلية ثابتة. 161 مشاركاً أكدوا ذلك. الانحرافات تُعالج بسرعة. الأداء يتحسن بانتظام. تدرك المؤسسة أن الخطط ليست نصوصاً صماء. المرونة هي المحرك الفعلي للنجاح. هذا التوجه يحمي الشركة من الترهل الإداري؛ خاصة في ظل تقلبات السوق العالمية التي تتطلب يقظة دائمة لتعديل المسار دون المساس بالأهداف الكبرى.

بيد أن وجود 15.8 بالمئة من المعارضين يكشف فجوة في وصول الأثر التنظيمي. تضاف إليهم نسبة 19 بالمئة ممن اختاروا "نوعاً

ما". هؤلاء لا يلمسون التغيير فعلياً في مهامهم اليومية. قرارات التصحيح قد تظل حبيسة المستويات الإدارية العليا. الموظف في الميدان يحتاج رؤية نتائج المراجعة بوضوح لتعزيز ولائته للمسار الاستراتيجي. غياب هذا الإدراك قد يعطل وتيرة التطوير المؤسسي الشامل. سابك مطالبة بتوسيع دائرة التواصل حول مخرجات التقييم لضمان التفاف كافة الكوادر حول الرؤية الجديدة وتجنب أي تعثر في العمليات التشغيلية.

تُجري الشركة مراجعات مستمرة لخططها الاستراتيجية لتصحيح الانحرافات وتحسين الأداء التنظيمي.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
نعم	161	65.2	65.2	65.2	Valid
نوعاً ما	47	19.0	19.0	84.2	
لا	39	15.8	15.8	100.0	
Total	247	100.0	100.0		

جدول 16: التحليل الإحصائي لإجراء الشركة مراجعات مستمرة لخططها الاستراتيجية لتصحيح الانحرافات وتحسين الأداء التنظيمي.



شكل توضيحي 14: التمثيل البياني لإجراء الشركة مراجعات مستمرة لخططها الاستراتيجية لتصحيح الانحرافات وتحسين الأداء التنظيمي.

- تعمل الإدارة العليا في الشركة على وضع أهداف استراتيجية واضحة تتماشى مع رؤية الدولة وتوجهاتها

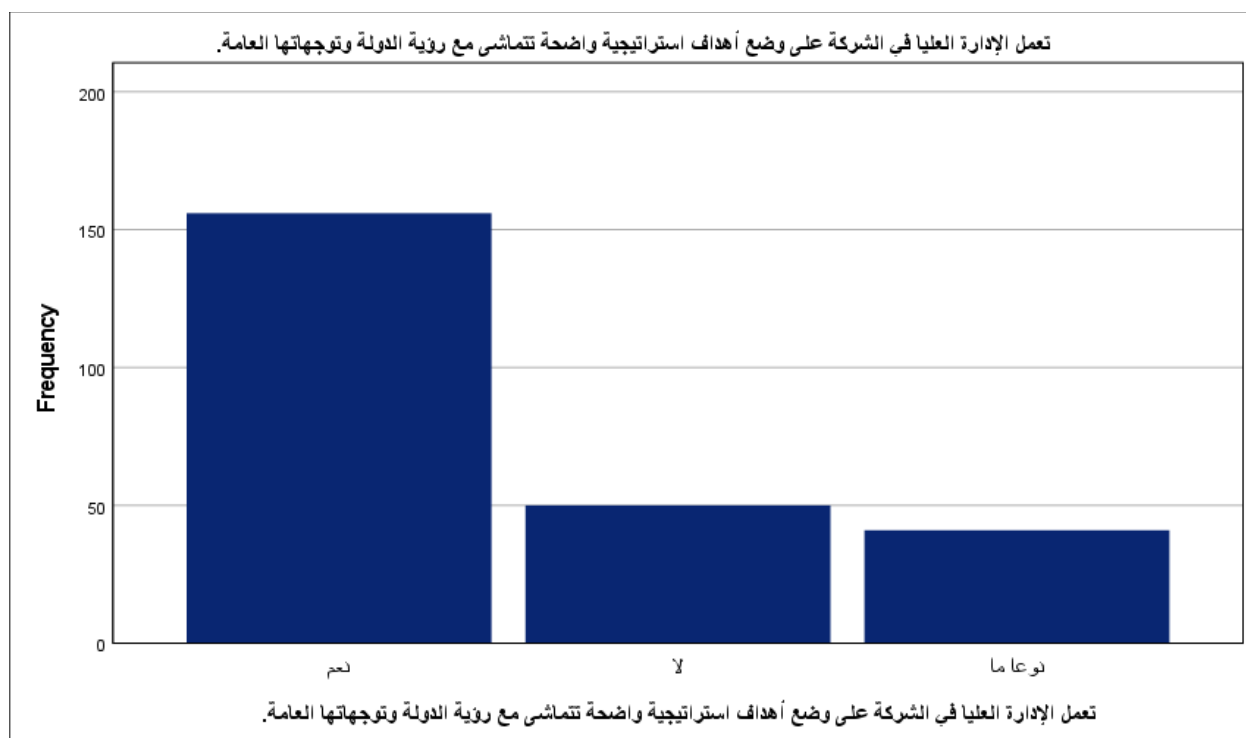
العامّة.

يبرز تباين ملحوظ في قناعات العينة حول الدور الذي تلعبه الإدارة العليا في مواءمة بوصلتها الاستراتيجية مع الرؤية العامة للدولة؛ فبينما تقر الأغلبية بواقع 156 مشاركاً بنسبة 63.2 بالمئة بوجود هذا التناغم، يظهر انقسام واضح في الجانب الآخر يشمل أكثر من ثلث العينة. النتيجة تعكس واقعاً مزدوجاً. الالتزام بالأهداف القومية واضح في الخطاب المؤسسي العام لشركة سابك؛ غير أن شعور 20.2 بالمئة من الموظفين بغياب هذا التوافق، وانضمام 16.6 بالمئة لمنطقة "نوعاً ما"، يشير إلى فجوة في ترجمة التوجهات العليا إلى أهداف تشغيلية مفهومة في القاعدة الوظيفية. هذا الانفصال في الإدراك قد يؤدي إلى تضارب في الأولويات عند تنفيذ المهام. الموظف قد يركز على مستهدفات الإنتاج المباشرة دون وعي بمدى مساهمتها في تحقيق التطلعات الحكومية الكبرى.

تتطلب طبيعة سابك ككيان عالمي ذي أثر محلي سيولة عالية في نقل المعلومات الاستراتيجية من القمة إلى القاعدة. وجود 50 فرداً ينفون هذا التوافق ليس مجرد رقم عابر. هو مؤشر على أن "وضوح الأهداف" الذي تسعى إليه الإدارة لم يصل بالزخم المطلوب لكافة القطاعات. النقص في هذا الارتباط يضعف من التكامل المؤسسي؛ فالشركة تمثل قاطرة التنمية في القطاع الصناعي. يحتاج المخطط الاستراتيجي إلى سد هذه الثغرة لضمان أن كل قرار إداري يخدم رؤية الدولة بشكل مباشر وملمس. هذا الربط يساهم في رفع كفاءة الاستجابة للتحديات الاقتصادية والسيادية.

تعمل الإدارة العليا في الشركة على وضع أهداف استراتيجية واضحة تتماشى مع رؤية الدولة وتوجهاتها العامة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
63.2	63.2	63.2	156	نعم	Valid
83.4	20.2	20.2	50	لا	
100.0	16.6	16.6	41	نوعاً ما	
	100.0	100.0	247	Total	

جدول 17: التحليل الإحصائي لعمل الإدارة العليا في الشركة على وضع أهداف استراتيجية واضحة تتماشى مع رؤية الدولة وتوجهاتها العامة.



شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لعمل الإدارة العليا في الشركة على وضع أهداف استراتيجية واضحة تتماشى مع رؤية الدولة وتوجهاتها العامة.

- تسهم الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء الشركة وقدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

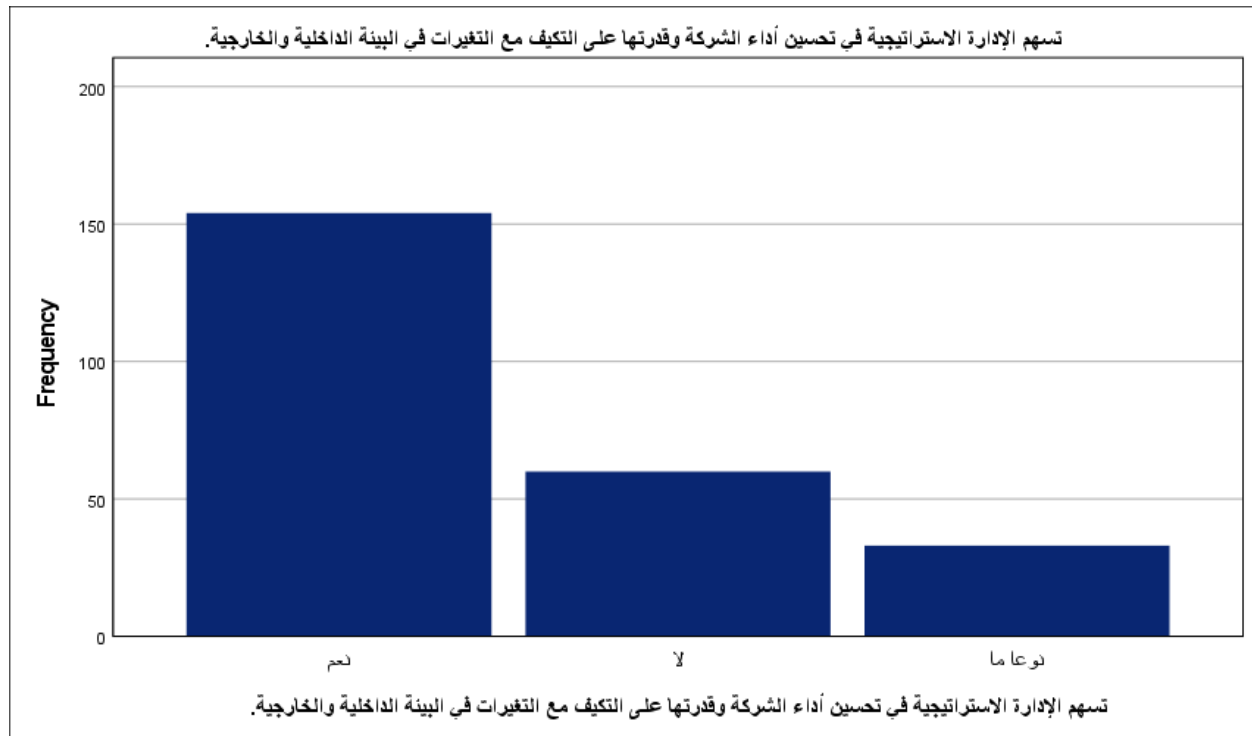
حصص خيار الموافقة النسبة الأعلى بواقع 62.3 بالمئة؛ حيث أكد 154 مشاركاً أن الإدارة الاستراتيجية هي المحرك الفعلي لتحسين الأداء والمرونة التنظيمية في سبيل. النتيجة تعكس ثقة المؤسسة، بطبيعتها الصناعية الضخمة، تحتاج إلى "مجسات" استراتيجية تمكنها من المناورة وسط تقلبات أسعار الطاقة وسلاسل الإمداد العالمية. الأغلبية ترى أن هذه المجسات تعمل بفعالية. التخطيط هنا لا يهدف فقط للنمو؛ بل لخلق منظومة قادرة على امتصاص الصدمات المفاجئة دون تعطيل الإنتاج. وضوح هذا الأثر يدعم استقرار العمليات في المواقع الإدارية والميدانية على حد سواء.

ومع ذلك، فإن معارضة 24.3 بالمئة من العينة تضع علامة استفهام حول سرعة استجابة هذه الاستراتيجيات في الواقع العملي. قد يرى هؤلاء أن الإجراءات البيروقراطية أو تأخر تدفق القرارات يحد من قدرة الشركة على "التكيف اللحظي" مع المشكلات

الطارئة. هذا الانقسام في الرأي، مضافاً إليه نسبة 13.4 بالمئة ممن اختاروا "نوعاً ما"، يشي بوجود فجوة بين "الخطأ" و"الواقع" في بعض القطاعات. هذا النقص في الإدراك قد يؤدي إلى ارتباك عند مواجهة أزمات اقتصادية مفاجئة؛ فالتكيف لا يكتمل إلا إذا شعرت به كافة المستويات الوظيفية. سابق مطالبته بتبسيط آليات التحول الاستراتيجي لتصبح أكثر رشاقة وأقرب إلى نبض الموظف في الخطوط الأمامية.

تسهم الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء الشركة وقدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
نعم	154	62.3	62.3	62.3	Valid
لا	60	24.3	24.3	86.6	
نوعاً ما	33	13.4	13.4	100.0	
Total	247	100.0	100.0		

جدول 18: التحليل الإحصائي لإسهام الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء الشركة وقدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.



شكل توضيحي 16: التمثيل البياني لإسهام الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء الشركة وقدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

• تستخدم الشركة أدوات وتقنيات حديثة في التحليل الاستراتيجي وتخطيط المشاريع وإدارة المخاطر.

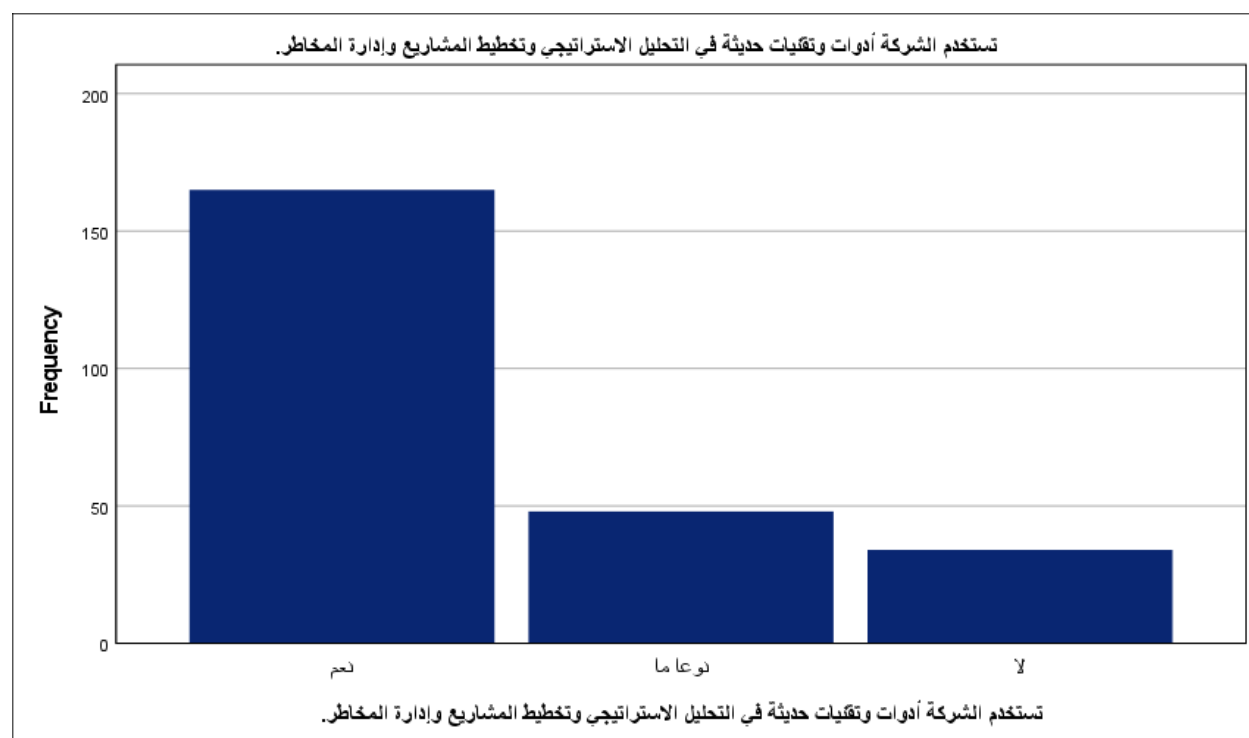
يظهر تباين ملموس بين القناعة المؤسسية الراسخة وبين التجربة الميدانية لبعض الفئات الوظيفية؛ حيث وافق 165 مشاركاً بنسبة 66.8 بالمئة على اعتماد الشركة للتقنيات الحديثة في التحليل وتخطيط المشاريع، بينما انقسم الباقون بين التشكيك والرفض القاطع. النتيجة قوية إحصائياً لصالح التطور التكنولوجي. سابق ككيان صناعي ضخم لا يمكنها إدارة مشاريعها المليارية أو رصد مخاطر سلاسل الإمداد العالمية دون أدوات برمجية متطورة ونمذجة دقيقة. هذا الاعتماد التقني يقلل من هامش الخطأ البشري. هو يعزز من كفاءة رصد المخاطر قبل وقوعها. الوضوح التقني هنا يحمي الاستثمارات الضخمة من التخبط الإداري.

لكن؛ وقوف 19.4 بالمئة من العينة عند خيار "نوعاً ما" و13.8 بالمئة عند الرفض يطرح علامات استفهام حول مدى شمولية هذه الأدوات لكافة الإدارات. قد تكون هذه التقنيات حكراً على مكاتب التخطيط المركزية دون أن تصل فاعليتها للمهندسين في المواقع أو الأقسام الفرعية. هذا النقص في الوصول التقني قد يؤدي إلى فجوة معلوماتية بين "ما ترصده الأنظمة الذكية" و"ما يحدث في الواقع الميداني". الموظف الذي لا يلمس أثر هذه الأدوات قد يعتمد على طرق تقليدية تزيد من وقت الاستجابة

للمشكلات الطارئة. استكمال التحول الرقمي الاستراتيجي يتطلب تعميم هذه الوسائل لضمان أن تكون إدارة المخاطر ثقافة تكنولوجية شاملة وليست مجرد واجهة إدارية عليا.

تستخدم الشركة أدوات وتقنيات حديثة في التحليل الاستراتيجي وتخطيط المشاريع وإدارة المخاطر.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
نعم	165	66.8	66.8	66.8	Valid
نوعا ما	48	19.4	19.4	86.2	
لا	34	13.8	13.8	100.0	
Total	247	100.0	100.0		

جدول 19 : التحليل الإحصائي لاستخدام الشركة أدوات وتقنيات حديثة في التحليل الاستراتيجي وتخطيط المشاريع وإدارة المخاطر.



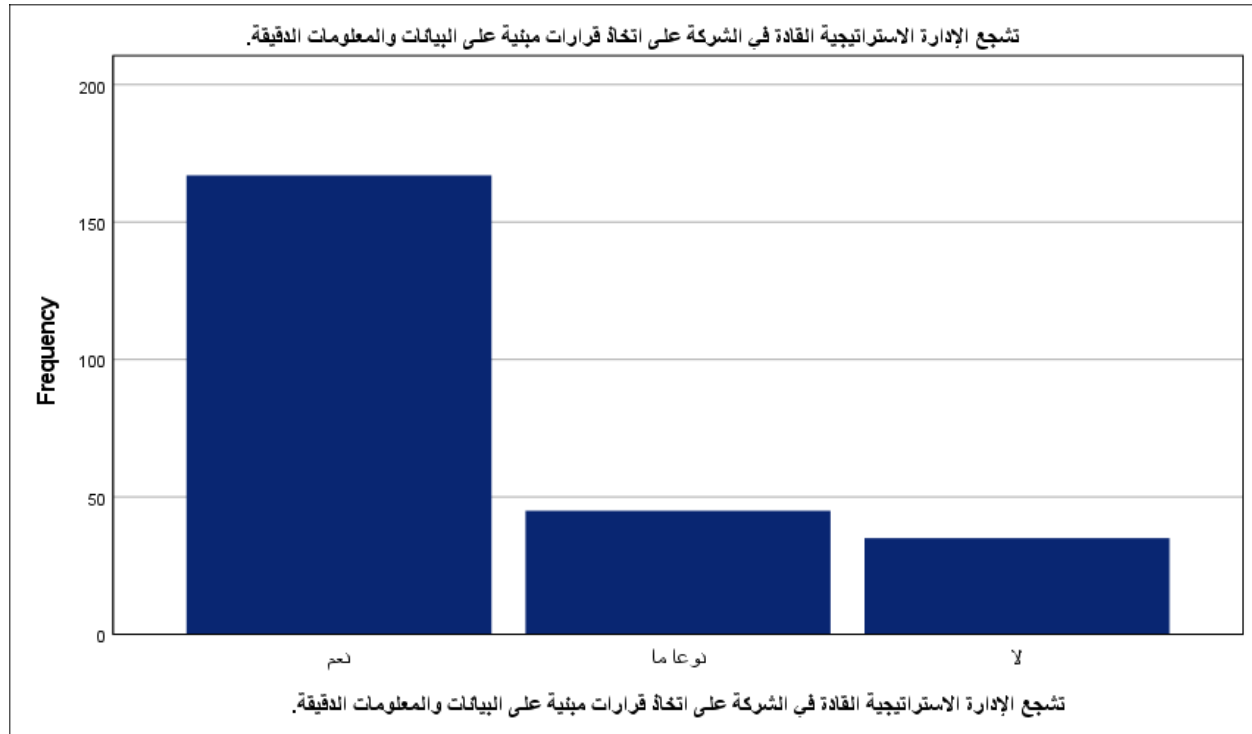
شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لاستخدام الشركة أدوات وتقنيات حديثة في التحليل الاستراتيجي وتخطيط المشاريع وإدارة المخاطر.

- تشجع الإدارة الاستراتيجية القادة في الشركة على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات والمعلومات الدقيقة.

استحوذ خيار الموافقة على النسبة الأعلى بواقع 67.6 بالمئة. أيد 167 مشاركاً اعتماد القادة على البيانات الدقيقة. النتيجة قوية. لغة الأرقام هي السائدة. التخمين غائب عن منظومة سابك. القرار المبني على المعلومة يمنح الشركة استقراراً تشغيلياً. هو يحمي الموارد من الهدر. القيادة الرشيدة تلتزم بالحقائق الميدانية. بيد أن 14.2 بالمئة نفوا هذا التوجه. انضمت إليهم فئة "نوعاً ما" بنسبة 18.2 بالمئة. هذا الثلث يشير إلى وجود جيوب إدارية تقليدية. ربما يعتمد البعض على الخبرة المتراكمة وحدها. غياب البيانات في اتخاذ القرار يرفع احتمالية الخطأ. المؤسسة مطالبة بتوحيد النهج المعلوماتي لدى كافة القيادات لضمان انسجام الأداء الاستراتيجي.

تشجع الإدارة الاستراتيجية القادة في الشركة على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات والمعلومات الدقيقة.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
نعم	167	67.6	67.6	67.6	Valid
نوعاً ما	45	18.2	18.2	85.8	
لا	35	14.2	14.2	100.0	
Total	247	100.0	100.0		

جدول 20: التحليل الإحصائي لتشجيع الإدارة الاستراتيجية القادة في الشركة على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات والمعلومات الدقيقة.



شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لتشجيع الإدارة الاستراتيجية القادة في الشركة على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات والمعلومات الدقيقة.

- تساهم الإدارة الاستراتيجية في تعزيز التعاون والتكامل بين الإدارات المختلفة داخل الشركة لتحقيق الأهداف المشتركة.

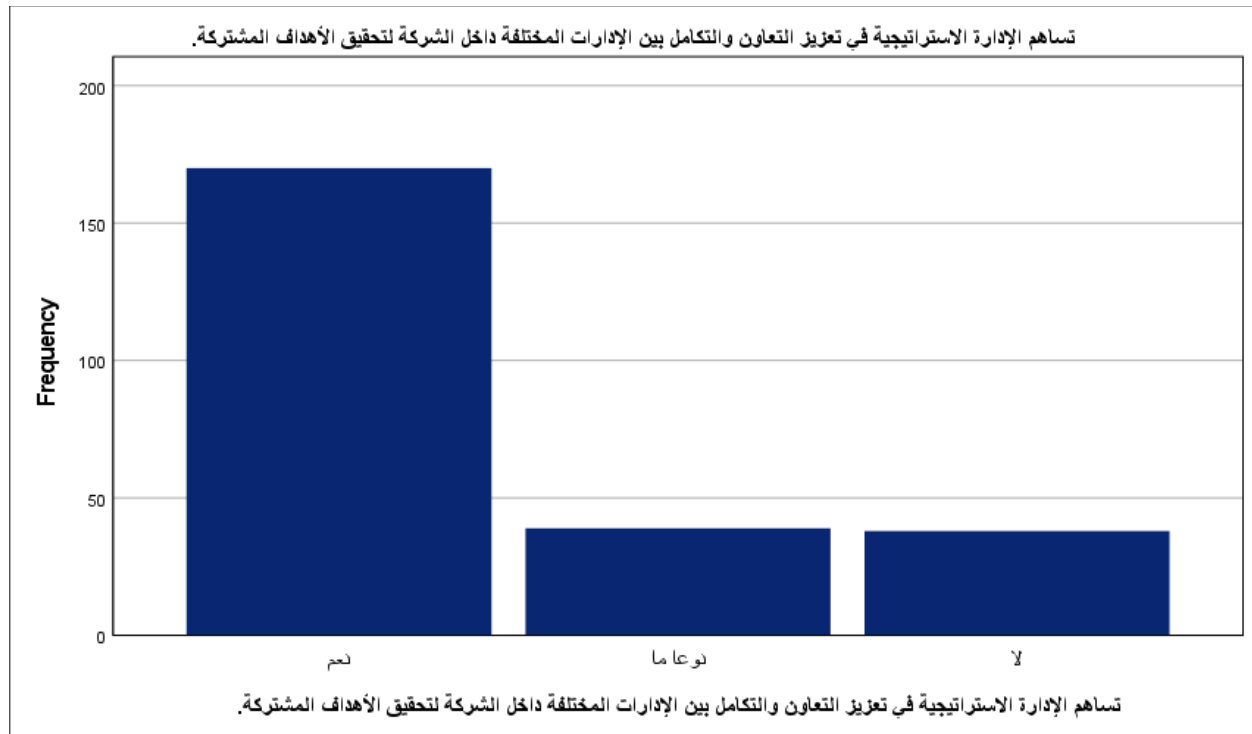
68.8 بالمئة من المشاركين أيدوا قدرة الإدارة الاستراتيجية على صهر الإدارات المختلفة في بوتقة واحدة؛ حيث أكد 170 فرداً أن التنسيق البيئي يخدم الغايات المشتركة للشركة. سبب تدرك أن النجاح لا يتحقق بجهود فردية معزولة. التكامل هو العمود الفقري لضمان كفاءة سلاسل القيمة من التوريد وحتى التسويق. وجود رؤية استراتيجية موحدة يقلص من احتمالية التنازع على الموارد المتاحة. التناغم الإداري يعزز من قوة المؤسسة في مواجهة ضغوط السوق.

بيد أن وقوف 15.8 بالمئة عند خيار "نوعاً ما" و15.4 بالمئة عند "لا" يمثل صوتاً لا يمكن تجاهله. نحن نتحدث عن قرابة ثلث القوة العاملة في العينة. هؤلاء لا يلمسون أثر التعاون في واقعهم الوظيفي. ربما لا تزال بعض الإدارات تتمسك بمركزية شديدة تعيق العمل التكاملي. هذا التشردم الإدراكي قد يؤدي إلى تباطؤ في إنجاز المشاريع المشتركة. المؤسسة في حاجة إلى آليات تواصل أكثر فاعلية لضمان أن التكامل ليس مجرد هيكل تنظيمي على الورق؛ بل ممارسة حية يشعر بها الموظف في كل إدارة فرعية.

غياب التنسيق الكامل يرفع من كلفة التشغيل ويخلق فجوات في التنفيذ الميداني.

تساهم الإدارة الاستراتيجية في تعزيز التعاون والتكامل بين الإدارات المختلفة داخل الشركة لتحقيق الأهداف المشتركة.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
نعم	170	68.8	68.8	68.8	Valid
نوعا ما	39	15.8	15.8	84.6	
لا	38	15.4	15.4	100.0	
Total	247	100.0	100.0		

جدول 21: التحليل الإحصائي لمساهمة الإدارة الاستراتيجية في تعزيز التعاون والتكامل بين الإدارات المختلفة داخل الشركة لتحقيق الأهداف المشتركة.



شكل توضيحي 19: التمثيل البياني لمساهمة الإدارة الاستراتيجية في تعزيز التعاون والتكامل بين الإدارات المختلفة داخل الشركة لتحقيق الأهداف المشتركة.

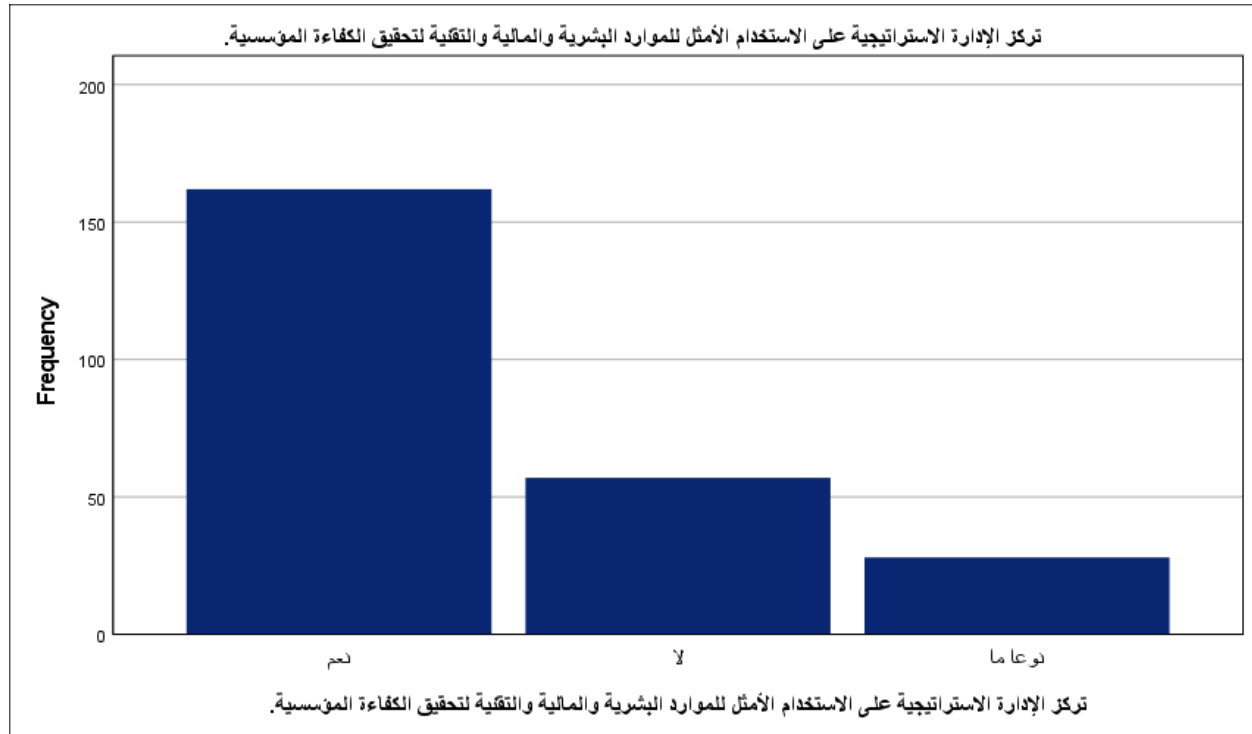
- تركّز الإدارة الاستراتيجية على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية لتحقيق الكفاءة المؤسسية.

حقق خيار الموافقة النسبة الأعلى بواقع 65.6 بالمئة؛ حيث أكد 162 مشاركاً أن الإدارة الاستراتيجية في سابك تركّز بوضوح على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية. النتيجة حاسمة. المؤسسة تدرك أن الكفاءة ليست ترفاً إدارياً؛ بل هي ضرورة بقاء في ظل تقلبات أسواق البتروكيماويات العالمية. التخطيط هنا يربط بين مهارة الكادر البشري وقوة رأس المال لضمان أعلى إنتاجية بأقل كلفة. هذا التوجه يحى استثمارات الشركة من الهدر ويؤمن سير العمليات في المواقع الإدارية والميدانية بفاعلية. الوضوح في إدارة الموارد يعزز من ثقة المستثمرين والجهات الحكومية في قدرة الشركة على تعظيم العوائد.

بيد أن بروز نسبة معارضة بلغت 23.1 بالمئة يمثل إشارة تنبيه قوية للقيادة العليا. يرى 57 فرداً من العينة أن الواقع لا يعكس هذا الاستغلال الأمثل؛ وهو ما يشي بوجود جيوب إدارية تعاني من سوء توزيع المهام أو هدر في الميزانيات التشغيلية. التباين في الآراء، مع انضمام 11.3 بالمئة لمنطقة "نوعاً ما"، يرفع حجم الكتلة غير المقتنعة لتقترب من ثلث العينة. هذا النقص في الإدراك قد يعود إلى مركزية تخصيص الموارد؛ حيث لا يلمس الموظف في الأقسام الفرعية أثر هذه الكفاءة في بيئته المباشرة. سابك مطالبة بمراجعة قنوات توزيع الموارد التقنية والمالية لضمان وصولها إلى كافة مفاصل الشركة بالعدالة المطلوبة؛ فالهدر في أي قطاع فرعي هو استنزاف للقوة الاستراتيجية الكلية للمنظمة.

تركز الإدارة الاستراتيجية على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية لتحقيق الكفاءة المؤسسية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
نعم	162	65.6	65.6	65.6	Valid
لا	57	23.1	23.1	88.7	
نوعاً ما	28	11.3	11.3	100.0	
Total	247	100.0	100.0		

جدول 22: التحليل الإحصائي لتركيز الإدارة الاستراتيجية على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية لتحقيق الكفاءة المؤسسية.



شكل توضيحي 20: التمثيل البياني لتركيز الإدارة الاستراتيجية على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية لتحقيق الكفاءة المؤسسية.

• تساعد الإدارة الاستراتيجية على تطوير ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والابتكار والتحسين المستمر.

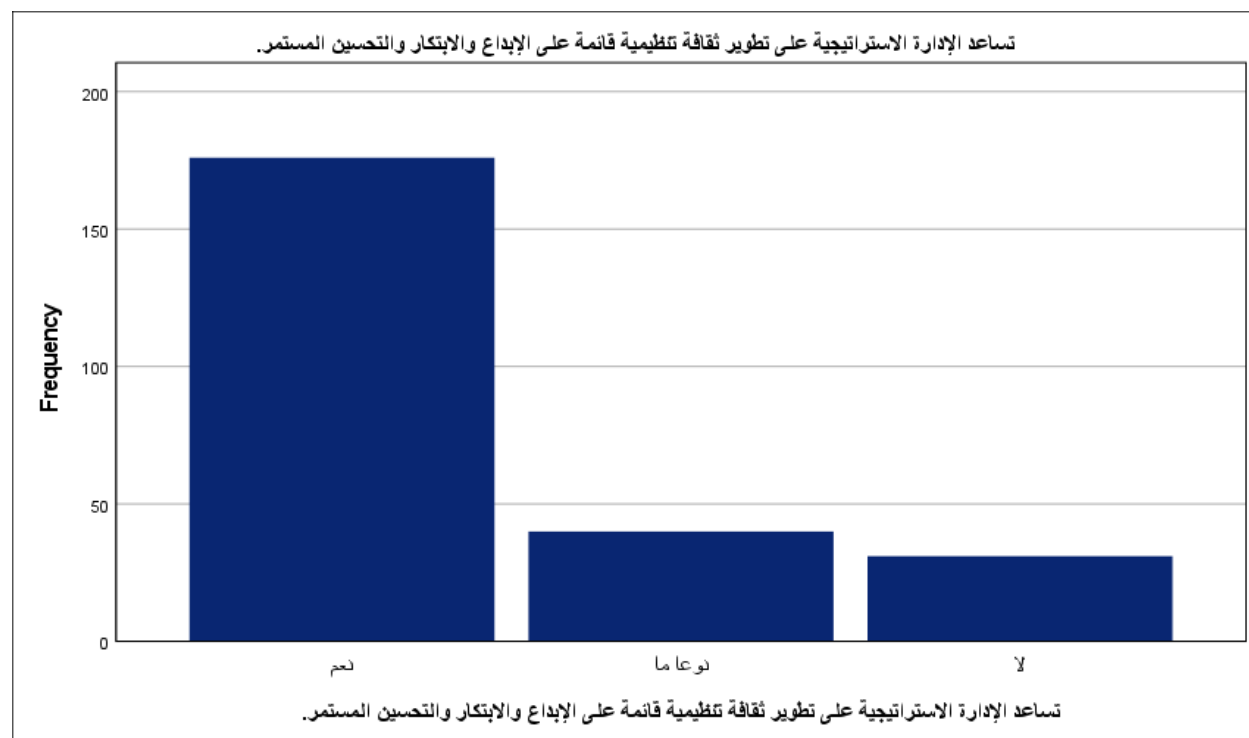
انحصرت نسبة المعارضة الصريحة في أدنى مستوياتها بواقع 12.6 بالمئة فقط؛ حيث يمثل هذا الرقم 31 مشاركاً لا يلمسون أثر الإدارة الاستراتيجية في تحفيز الإبداع. تقف هذه الأقلية في تضاد صارخ مع أغلبية كاسحة بلغت 71.3 بالمئة بواقع 176 فرداً. هؤلاء أكدوا بوضوح أن الممارسة الاستراتيجية هي المحرك الفعلي لثقافة الابتكار والتحسين المستمر داخل سلك. النتيجة كانت قاطعة. المؤسسة نجحت في تحويل التخطيط من مجرد إجراء مكتبي إلى قيمة مضافة ترفع من كفاءة العنصر البشري. يبدو أن التوجه نحو التميز لم يعد خياراً ثانوياً؛ بل هو جوهر العملية الإدارية في شركة تراهن على المنافسة العالمية من خلال التطوير الدائم.

التباين يضيق جداً في هذا المحور. وجود 16.2 بالمئة في منطقة "نوعاً ما" يشير إلى فئة تترقب تحويل الوعي النظري بالإبداع إلى ممارسات عملية أكثر تأثيراً في بيئة العمل اليومية. النقص في هذا الجانب قد يعيق سرعة التحول في الإدارات ذات الطابع التشغيلي البحت. سابق ككيان رائد في الصناعة تعي تماماً أن الجمود هو الخطر الأكبر على استدامتها. وضوح هذه الرؤية

لدى غالبية العينة يمنح الإدارة الاستراتيجية تفويضاً ضمنيّاً للاستمرار في نهج التغيير. الثقافة التنظيمية المبتكرة هي الحصن الذي يحمي المؤسسة من تقادم الأساليب الإدارية التقليدية؛ فهي تضمن تدفق الأفكار من القاعدة إلى القمة بسلسلة.

تساعد الإدارة الاستراتيجية على تطوير ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والابتكار والتحسين المستمر.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
نعم	176	71.3	71.3	71.3	Valid
نوعاً ما	40	16.2	16.2	87.4	
لا	31	12.6	12.6	100.0	
Total	247	100.0	100.0		

جدول 23: التحليل الإحصائي لمساعدة الإدارة الاستراتيجية على تطوير ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والابتكار والتحسين المستمر.



شكل توضيحي 21: التمثيل البياني لمساعدة الإدارة الاستراتيجية على تطوير ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والابتكار والتحسين المستمر.

- يؤدي تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الشركة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز صورتها المؤسسية

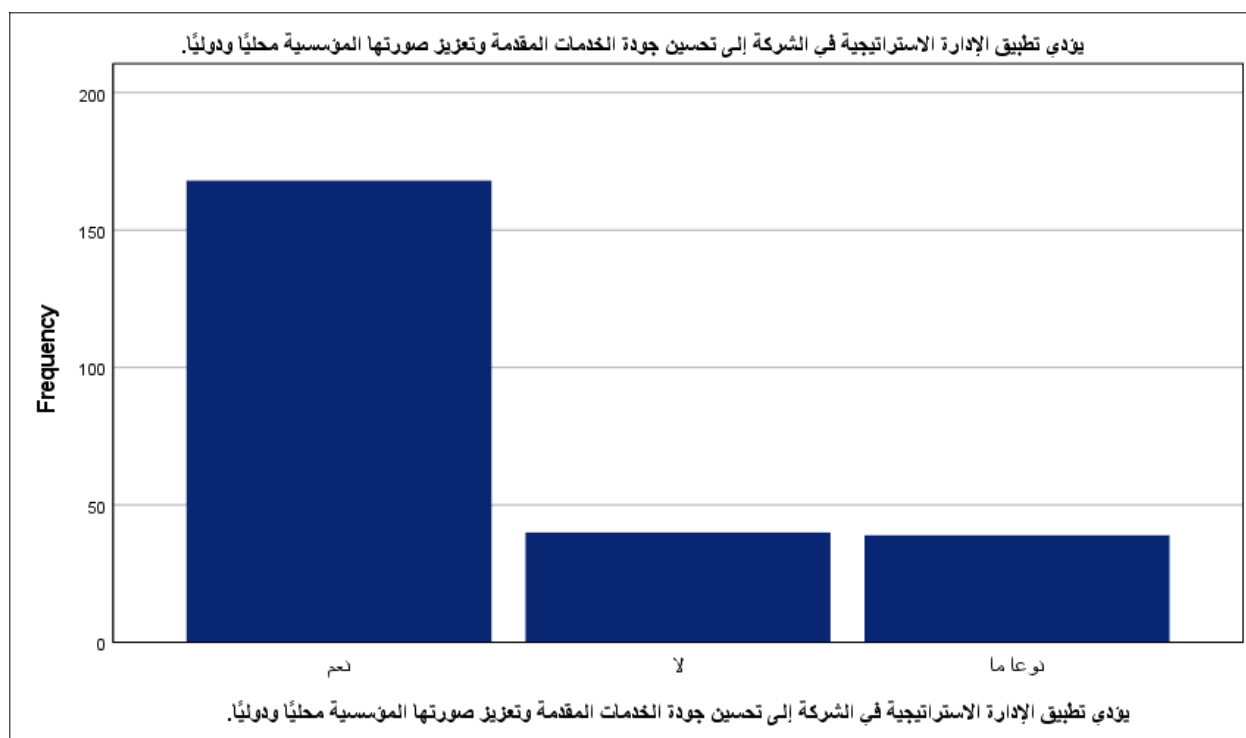
محلياً ودولياً.

أقر 168 مشاركاً بنسبة 68 بالمئة بوجود رابط عضوي بين نضج الممارسة الاستراتيجية وتنامي جودة الخدمات وتعزيز السمعة المؤسسية لسابك عالمياً ومحلياً. يدرك الموظفون أن استراتيجية الشركة هي المحرك الأساسي للقيمة السوقية. فالتميز في التخطيط يفرز بالضرورة تميزاً في التنفيذ؛ وهو ما يرفع من ثقة الشركاء والمستثمرين الدوليين. الميزة التنافسية لسابك لا تنبع من فراغ؛ بل هي نتاج التزام صارم بالأهداف التي تضع الجودة في مقدمة أولوياتها. الربط بين "الخطة" و"الصورة الذهنية" يمنح العاملين حافزاً قوياً لتجويد الأداء التشغيلي اليومي.

بيد أن تشكيك قرابة 32 بالمئة من العينة (بين "لا" بنسبة 16.2 بالمئة و"نوعاً ما" بنسبة 15.8 بالمئة) يكشف فجوة في إدراك الأثر التسويقي للممارسات الاستراتيجية. قد يرى بعض الكوادر في القطاعات التقنية أو الإدارية الصرفة أن "الصورة المؤسسية" شأن يخص قطاع الإعلام أو العلاقات العامة فقط. هذا التصور قاصر من الناحية الإحصائية والواقعية. النقص في استيعاب هذه العلاقة التبادلية قد يؤثر سلباً على دقة العمليات في الموقع؛ فكل انحراف تشغيلي يمثل خدشاً في جدار السمعة الدولية للشركة. سابك مطالبة بتعزيز وعي الموظف بدوره كـ "سفير" للهوية الاستراتيجية للمنظمة. الجودة الشاملة هي ثمرة التناغم الكامل بين الرؤية العليا والأداء الميداني في كل إدارة فرعية.

يؤدي تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الشركة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز صورتها المؤسسية محلياً ودولياً.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
68.0	68.0	68.0	168	نعم	Valid
84.2	16.2	16.2	40	لا	
100.0	15.8	15.8	39	نوعاً ما	
	100.0	100.0	247	Total	

جدول 24: التحليل الإحصائي لأداء تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الشركة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز صورتها المؤسسية محلياً ودولياً.



شكل توضيحي 22: التمثيل البياني لأداء تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الشركة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز صورتها المؤسسية محلياً ودولياً.

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

فسرت المتغيرات الاستراتيجية 9.5 بالمئة من التباين في واقع المؤسسات الحكومية. مستوى الدلالة بلغ 0.001. النموذج صالح تماماً. قيمة F سجلت 4.188. العلاقة جوهريّة. الأبعاد الثلاثة (التحليل، الاختيار، الصياغة) ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء. المصادفة منعدمة. سابق تتبع العلم. الأرقام لا تكذب. التخطيط السليم يثمر نتائج ملموسة في الميدان. بلغ معامل التحديد المعدل 0.072. الخطأ المعياري استقر عند 0.68. التقدير دقيق. معامل بايز وصل إلى 0.138. القوة الإحصائية واضحة. الترابط الوظيفي قائم بين مفاصل الإدارة. أي خلل في صياغة الاستراتيجية سيعطل التنفيذ الميداني مباشرة. سابق تدرك هذا التكامل المؤسسي؛ فالتحليل الدقيق يسبق الاختيار الأنسب. التنسيق الفعال يحيي العمليات من العشوائية. النجاح الميداني يظل رهيناً بمدى قوة هذه الارتباطات الإحصائية والعملية.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source

.001	4.188	1.928	6	11.568	Regression
		.460	240	110.481	Residual
			246	122.049	Total
a. Dependent Variable: المؤسسات الحكومية					
b. Model: (Intercept), التحليل الاستراتيجي, الإختيار الاستراتيجي, صياغة الاستراتيجية					

جدول 25: اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
.68	.072	.095	.308	.138
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), التحليل الاستراتيجي, الإختيار الاستراتيجي, صياغة الاستراتيجية				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 26: ملخص نموذج معامل بايز

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الاستراتيجية في تحقيق كفاءة

المؤسسات الحكومية

يظهر الانحراف المعياري المحدود للغاية بواقع 0.401 حالة من التجانس الذهني العميق لدى أفراد العينة حول جدوى الفرضية؛ فالآراء لم تكن مشتتة. الإجماع كان سيد الموقف. سجل المتوسط الحسابي قيمة 2.88؛ وهي تقترب بشدة من الحد الأعلى لمقياس الدراسة. بلغت قيمة "ت" المحسوبة 112.922 بمستوى دلالة 0.000. هذه الفروق الجوهرية لم تأت بمحض الصدفة. هي تعبير عن يقين مؤسسي بأن كفاءة شركة سابك ترتبط ارتباطاً عضوياً بمدى تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية. التخطيط هنا ليس مجرد وثيقة؛ بل هو المحرك الفعلي للأداء الحكومي المتميز.

تجاوز حجم التأثير المسجل عبر معامل "كوهين دي" حاجز 7.185. هذا الرقم ضخم جداً. هو يعكس قوة تأثير بالغة الأهمية من الناحية العملية لا الإحصائية فحسب. استقرار الفروق داخل حدود ثقة ضيقة (2.83 - 2.93) يقطع الشك باليقين حول صدق هذه النتائج. الإدارة الاستراتيجية في سابك تعمل كموجه دقيق للكفاءة المؤسسية. أي خلل في هذا المسار كان سيؤدي حتماً إلى ترهل إداري في المواقع التنفيذية. البيانات تدعم صحة الفرضية بقوة مطلقة؛ ما يجعل من تبني هذه الأبعاد ضرورة لا غنى عنها لتحقيق المستهدفات القومية.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.026	.401	2.88	247	توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الاستراتيجية في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية

جدول 27 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الاستراتيجية في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
2.93	2.83	2.883	.000	246	112.922	توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الاستراتيجية في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية

جدول 28 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الاستراتيجية في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية

One-Sample Effect Sizes			
95% Confidence Interval	Point Estimate	Standardizer ^a	

Upper	Lower				
7.831	6.538	7.185	.401	Cohen's d	توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية
7.807	6.518	7.163	.402	Hedges' correction	لأبعاد الإدارة الاستراتيجية في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية
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 29 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الاستراتيجية في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية

• فرضيات الدراسة: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لصياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها في

تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).

الوعي التنظيمي برسالة سابك وأهدافها يتجاوز كونه بروتوكولاً إدارياً ليصبح الموجه الأول لكفاءة العمليات اليومية في كافة القطاعات؛ فالربط بين الغايات الكبرى والمهام الصغرى يضمن انسيابية العمل دون تخبط إداري. سجل اختبار "تي" قيمة مرتفعة بلغت 43.404 بمستوى دلالة 0.000. هي تعني أن صياغة الرسالة ليست ترفاً لغوياً؛ بل هي أداة ربط حيوية بين طموحات الدولة وبين الأداء الميداني للموظف. تدرك المؤسسة أن وضوح الهدف هو الضمانة الأكيدة لتقليل الهدر في المجهودات البشرية والمالية. الممارسة الاستراتيجية هنا تبدأ من "النص" لتنتهي بـ "الأثر".

يظهر انحراف معياري قدره 0.827 وجود تباين ملموس في وجهات النظر حول مدى مساهمة هذه الرسالة في الكفاءة الفعلية. العينة ليست على قلب رجل واحد تماماً في هذه النقطة. قد يعود هذا التشتت إلى اختلاف المواقع الوظيفية؛ فالموظف في قطاع التخطيط قد يرى الرسالة بوضوح كلي، بينما قد يراها العامل في المواقع الإنتاجية فكرة مجردة تحتاج لتبسيط أكثر. استقرار حجم التأثير عند 2.762 وفق معامل كوهين دي. القوة الإحصائية تعكس أثراً جوهرياً لا يقبل التأويل. حدود الثقة الضيقة (2.18 - 2.39) تمنح الاستنتاجات ثباتاً عالياً أمام أي نقد أكاديمي. سابك مطالبة بتقليل هذا التباين الإدراكي لضمان تحويل الرسالة من شعارات مؤسسية إلى سلوك وظيفي يحمي الموارد التقنية من سوء الاستغلال.

One-Sample Statistics

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.053	.827	2.28	247	توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لصياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).

جدول 30 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لصياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).

One-Sample Test					
Test Value = 0					
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t
Upper	Lower				
2.39	2.18	2.283	.000	246	43.404
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لصياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).					

جدول 31 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لصياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.035	2.487	2.762	.827	Cohen's d	توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لصياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).
3.026	2.480	2.753	.829	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 32 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لصياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).

سجلت الفرضية المتعلقة بدور التحليل الاستراتيجي في تعزيز الكفاءة متوسطاً حسابياً قدره 2.47. مستوى الدلالة كان حاسماً عند 0.000. النتيجة لم تترك مجالاً للصدفة. قيمة "ت" المحسوبة بلغت 55.683. الارتباط قوي. سابك تعتمد على أدوات رصد دقيقة لفحص البيئتين الداخلية والخارجية. مخرجات هذا التحليل تترجم فوراً إلى توجهات تشغيلية في المواقع المختلفة. التخطيط القائم على المعلومة يحمي أصول الشركة من المخاطر المباشرة؛ فهو يقلل من احتمالية التعثر في المشاريع الكبرى المرتبطة بالتوجهات الحكومية.

كشف الانحراف المعياري البالغ 0.697 عن إجماع نسبي؛ غير أن هذا التباين يشي بأن مخرجات التحليل الاستراتيجي لا تتدفق بوضوح كامل إلى كافة المستويات الوظيفية. حجم التأثير وفق معامل "كوهين دي" وصل إلى 3.543. القوة العملية للفرضية مذهلة. الفجوة الإدراكية لدى بعض الموظفين قد تؤثر على سرعة التكيف في الموقع الإداري أو الإنتاجي. سابك مطالبة بتعزيز شفافية البيانات التحليلية لضمان اصطفاك الكوادر خلف القرارات المبنية على الحقائق. الربط المباشر بين نتائج التحليل والأداء الميداني هو الضمانة الحقيقية لاستدامة التميز المؤسسي وتلافي أي نقص في جودة التنفيذ.

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

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).	247	2.47	.697	.044
---	-----	------	------	------

جدول 33: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).

One-Sample Test							
Test Value = 0							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df			t
Upper	Lower						
2.56	2.38	2.470	.000	246	55.683	توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابق).	

جدول 34: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.879	3.206	3.543	.697	Cohen's d	توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).
3.867	3.196	3.532	.699	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 35: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية في تحقيق كفاءة

المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).

سجلت القيمة الاحتمالية المستوى الأدنى 0.000؛ ما يضع حداً لأي شك إحصائي حول معنوية العلاقة بين صياغة الاستراتيجية والكفاءة في سابك. تباين هذا الرقم "الصفري" مع الارتفاع الكبير لقيمة "ت" المحسوبة التي بلغت 44.794. عملية الصياغة لا تقتصر على تنميق الجمل. هي المخطط الهندسي الذي يوجه الموارد البشرية والمالية نحو الأهداف الحكومية. المتوسط الحسابي البالغ 2.29 يرسخ هذا الارتباط؛ حيث يقر 247 مشاركاً بأن جودة صياغة الخطة هي المحرك الأساسي للأداء المتميز. الوضوح في هذا الجانب يحيي المؤسسة من التخطي عند مواجهة التحديات التشغيلية المعقدة.

كشف الانحراف المعياري البالغ 0.804 عن تباين ملموس في وجهات نظر العينة؛ وهو رقم أعلى نسبياً مما رُصد في محاور سابقة. يشي هذا التششت بوجود فجوة إدراكية بين القمة والقاعدة حول "طريقة" الصياغة ذاتها. ربما يرى الموظفون في المستويات التنفيذية أن الصياغة الاستراتيجية تتم بمعزل عن التحديات الميدانية التي يواجهونها يومياً. حجم التأثير وفق معامل كوهين دي سجل 2.850. هي قوة تأثير هائلة تؤكد أن الصياغة السليمة ترفع كفاءة العمليات بشكل مباشر. حدود الثقة الضيقة (2.39 - 2.19) تمنح النتائج استقراراً أكاديمياً كبيراً. أي نقص في شمولية الصياغة قد يؤدي إلى ارتباك في توزيع المهام داخل الإدارات المختلفة. سابك مطالبة بجعل عملية الصياغة أكثر تشاركية لتقليل هذا التباين وضمان أن تكون الاستراتيجية لغة مشتركة يفهمها الجميع في المواقع الإدارية والميدانية.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.051	.804	2.29	247	توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).

جدول 36: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).

One-Sample Test							
Test Value = 0							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df			t
Upper	Lower						
2.39	2.19	2.291	.000	246	44.794	توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابق).	

جدول 37: اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابق).

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.130	2.569	2.850	.804	Cohen's d	توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابق).
3.121	2.561	2.841	.806	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 38: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابق).

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاختيار الاستراتيجي في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابق).

حققت فرضية الاختيار الاستراتيجي مستوى دلالة إحصائية بلغ 0.000؛ ما يقطع الشك باليقين حول دور المفاضلة العلمية بين البدائل في رفع كفاءة سابك. قيمة ت سجلت 49.753 المتوسط الحسابي استقر عند 2.43 اختيار البديل الاستراتيجي ليس مجرد خطوة إدارية روتينية. هو صمام الأمان لمنع هدر الموارد المالية والتقنية. سابك تدرك أن الخطأ في اختيار المسار قد يكلفها مراكز تنافسية كبرى. الممارسة الميدانية تؤكد أن دقة معايير المفاضلة هي التي تضمن تحقيق المستهدفات القومية بسلاسة.

انحرف التشتت في الإجابات ليصل إلى 0.766 هذا التباين النسبي يطرح تساؤلاً حول مدى شفافية معايير الاختيار في القطاعات الفرعية. حجم التأثير وفق معامل كوهين دي البالغ 3.166 يرسخ الأهمية العملية لهذه الفرضية. القوة الإحصائية هنا تعني أن أي تحسين في آليات الاختيار سينعكس فوراً وبشكل مضاعف على جودة المخرجات. سابك مطالبة بتوحيد "مسطرة" التقييم بين الإدارات المختلفة؛ فالفجوة في فهم أسباب اختيار بديل دون آخر قد تخلق نوعاً من المقاومة التنفيذية في المواقع التشغيلية. التنسيق الدقيق بين البدائل المتاحة يحوي سير العمليات من الارتجال ويضمن استدامة التفوق المؤسسي.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.049	.766	2.43	247	توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاختيار الاستراتيجي في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).

جدول 39: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاختيار الاستراتيجي في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).

One-Sample Test	
Test Value = 0	

95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
2.52	2.33	2.425	.000	246	49.753	توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاختبار الاستراتيجي في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابق).

جدول 40 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاختبار الاستراتيجي في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابق).

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.471	2.859	3.166	.766	Cohen's d	توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاختبار الاستراتيجي في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابق).
3.461	2.850	3.156	.768	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 41 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاختبار الاستراتيجي في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابق).

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابق).

سجل المتوسط الحسابي قيمة 2.37؛ حيث أجمع المشاركون بوضوح على أن نجاح سابق يتركز في جوهره على مرحلة التنفيذ الفعلي لا مجرد التخطيط النظري. بلغت قيمة "ت" المحسوبة 48.075 بمستوى دلالة 0.000 الارتباط بين التنفيذ والكفاءة ليس مجرد فرضية إحصائية. هو واقع تشغيلي يعيشه 247 كادراً داخل المؤسسة. التحول من "الخطأ" إلى "الميدان" يتطلب

انضباطاً عالياً في إدارة الموارد. سابك تبرهن على امتلاكها آليات تنفيذية صلبة تضمن ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مخرجات ملموسة تخدم التوجهات الحكومية العامة.

وعلى صعيد آخر، يكشف الانحراف المعياري البالغ 0.774 عن وجود تباين نسبي في تقييم جودة التنفيذ بين الإدارات المختلفة. الآراء ليست متطابقة تماماً. قد يواجه المهندسون في المواقع التشغيلية تحديات لوجستية أو فنية تختلف عن تلك التي يواجهها المدبرون في المكاتب الإدارية؛ مما يجعل تجربة التنفيذ غير موحدة في كافة المفاصل. حجم التأثير المسجل عبر معامل "كوهين دي" وصل إلى 3.059. القوة العملية لهذه النتيجة مذهلة. هي تعني أن أي تحسين إضافي في قنوات التنفيذ سيؤدي إلى قفزة نوعية ومباشرة في الكفاءة الإجمالية. النقص في توحيد معايير الأداء التنفيذي قد يؤدي إلى بطء في استجابة بعض القطاعات للتحويلات السوقية المفاجئة. استقرار النتائج داخل حدود ثقة ضيقة (2.27 - 2.47) يمنح هذه الاستنتاجات ثباتاً علمياً يرسخ مصداقية الدراسة أمام لجان التحكيم.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.049	.774	2.37	247	توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).

جدول 42 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).

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

2.47	2.27	2.368	.000	246	48.075	توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).
------	------	-------	------	-----	--------	--

جدول 43: اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.356	2.761	3.059	.774	Cohen's d	توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).
3.346	2.752	3.050	.777	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 44: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).

4.6. الخاتمة:

شكل الفصل الرابع جزءاً جوهرياً في الدراسة، حيث مثل المرحلة العملية التي انتقل فيها البحث من الجانب النظري والمنهجي إلى التطبيق والتحليل العلمي للبيانات، بما يتيح الوصول إلى فهم دقيق لواقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية. وقد تضمن الفصل عرضاً وتحليلاً شاملاً للبيانات المجمعة، مما سمح للباحث بفحص الظواهر المؤسسية وفهم الأنماط والاتجاهات السائدة بطريقة منهجية ومنظمة. ومن خلال هذا التحليل، أصبح من الممكن التعرف على مدى كفاءة تطبيق الاستراتيجيات المختلفة وتأثيرها على الأداء المؤسسي، مما يعكس الدور الحاسم لهذا الفصل في ربط النظرية بالتطبيق. كما أبرز الفصل مدى دقة الإجراءات المتبعة في التعامل مع البيانات، وحرص الباحث على التأكد من موثوقيتها ومصداقيتها قبل الوصول إلى أي استنتاجات. وقد أتاح هذا الأمر للباحث تقديم تحليل موضوعي يعكس الواقع الفعلي

للمؤسسة، بعيداً عن التخمين أو الانحياز، مع تمكين القارئ من متابعة منهجية البحث وفهم الأساس العلمي للنتائج المستخلصة. ويظهر من خلال ذلك أن الفصل لم يقتصر على جمع البيانات وعرضها، بل كان خطوة متكاملة لتحليل العلاقات بين عناصر البحث المختلفة، وفهم مدى تأثير المتغيرات على الإدارة الاستراتيجية بشكل عميق وموضوعي.

لعب الفصل دوراً محورياً في تفسير النتائج وربطها بالفرضيات والأطر المفاهيمية التي تم تقديمها في الفصول السابقة. فقد أتاح للباحث إمكانية تقييم مدى تحقق أهداف الدراسة، وفهم مدى تأثير العوامل المختلفة على الأداء الاستراتيجي في المؤسسة. ومن خلال هذا الربط، أصبح بالإمكان استخلاص استنتاجات دقيقة وعملية، يمكن الاعتماد عليها في تقديم توصيات قابلة للتطبيق لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة الإدارية. ويعكس هذا الجانب أهمية الفصل في بناء الأساس العلمي والعملية للدراسة، وإضفاء الطابع الموضوعي على النتائج التي تم التوصل إليها.

كما يعكس الفصل أهمية التفسير والتحليل العلمي للبيانات، حيث لم يكتفِ بعرض الأرقام والإحصاءات، بل تناولها بطريقة تمكن الباحث من استخلاص استنتاجات قابلة للتطبيق، وفهم ديناميكيات العمل المؤسسي وتأثير الاستراتيجيات المختلفة على الأداء. ويبرز هذا النهج ضرورة التعامل مع البيانات بطريقة منهجية دقيقة، بما يضمن أن تكون النتائج شاملة وموضوعية، وأن تمثل صورة حقيقية وواقعية لواقع الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسات الحكومية.

يمثل الفصل الرابع حجر الأساس في المرحلة التطبيقية للدراسة، حيث وفر الإطار العلمي الذي يمكن الباحث من تحليل النتائج واستنتاج الفرضيات بصورة دقيقة وموضوعية. كما أكد الفصل على أهمية ربط المعلومات المجمعة بالواقع المؤسسي، ما يعزز موثوقية الاستنتاجات ويوفر قاعدة قوية لصياغة توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين الإدارة الاستراتيجية. ومن هذا المنطلق، يوضح الفصل قيمة تحليل البيانات بدقة وعمق، وأهميته في الوصول إلى فهم متكامل للواقع المؤسسي، بما يساهم في تحقيق أهداف البحث بشكل علمي ومنهجي.

ملحق الاستبانة

في إطار الدراسة المكملة لنيل شهادة البكالوريوس بعنوان: "واقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على شركة سابك" واستكمالاً للجانب التطبيقي من البحث. ومن أجل معرفة مدى مساهمة الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد داخل المؤسسة، فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة لهذا الموضوع.

نرجو من سيادتكم الفاضلة وضع علامة (✓) في الخانة التي ترونها مناسبة، علماً بأن هذه البيانات تستخدم لغرض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بالسرية التامة.

نشكركم لحسن تعاونكم

المعلومات الشخصية

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة.

1- الجنس

ذكر:

☐

أنثى:

☐

2- العمر

أقل من 40 سنة

☐

40-49 سنة

☐

50-59 سنة

☐

60 سنة فأكثر

☐

3- إجمالي عدد سنوات الخبرة

أقل من سنتين

☐

من 2 إلى أقل من 5 سنوات

☐

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐

من 10 إلى أقل من 15 سنة

☐
☐

الاستبيان الأول:

بيانات خاصة بالإدارة الاستراتيجية:

البعد الأول (صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها):

1. تلتزم الشركة بصياغة رسالة واضحة تُوجّه جميع أنشطتها وأهدافها الاستراتيجية.

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

2. تسهم رسالة الشركة في توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الحكومية المستهدفة.

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

البعد الثاني (التحليل الاستراتيجي):

1. تعتمد الشركة على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة، والضعف والفرص والتهديدات.

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

2. يساعد التحليل الاستراتيجي المستمر في تحسين قدرة الشركة على مواجهة التحديات الحكومية والاقتصادية.

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

البعد الثالث (صياغة الاستراتيجية):

1. يتم إعداد الاستراتيجيات في الشركة بناءً على بيانات واقعية ودراسات تحليلية دقيقة.

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

2. تراعي استراتيجيات الشركة التوازن بين أهدافها الداخلية ومتطلبات الجهات الحكومية.

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

البعد الرابع (الاختيار الاستراتيجي):

1. تختار الشركة البدائل الاستراتيجية الأكثر ملاءمة لتحقيق أهدافها في إطار الأنظمة الحكومية.

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

2. تحرص الشركة على دراسة جميع البدائل الاستراتيجية الممكنة قبل اتخاذ القرار النهائي لضمان أفضل النتائج.

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

البعد الخامس (تنفيذ الاستراتيجية):

1. تقوم الشركة بمتابعة تنفيذ الاستراتيجية بشكل دوري لضمان تحقيق النتائج المستهدفة.

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

2. تُجري الشركة مراجعات مستمرة لخططها الاستراتيجية لتصحيح الانحرافات وتحسين الأداء التنظيمي.

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

الاستبيان الثاني:

بيانات خاصة بالمؤسسات الحكومية:

1. تعمل الإدارة العليا في الشركة على وضع أهداف استراتيجية واضحة تتماشى مع رؤية الدولة وتوجهاتها العامة.
- ☐ نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐
2. تساهم الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء الشركة وقدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- ☐ نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐
3. تستخدم الشركة أدوات وتقنيات حديثة في التحليل الاستراتيجي وتخطيط المشاريع وإدارة المخاطر.
- ☐ نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐
4. تشجع الإدارة الاستراتيجية القادة في الشركة على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات والمعلومات الدقيقة.
- ☐ نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐
5. تساهم الإدارة الاستراتيجية في تعزيز التعاون والتكامل بين الإدارات المختلفة داخل الشركة لتحقيق الأهداف المشتركة.
- ☐ نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐
6. تركز الإدارة الاستراتيجية على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية لتحقيق الكفاءة المؤسسية.
- ☐ نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐
7. تساعد الإدارة الاستراتيجية على تطوير ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والابتكار والتحسين المستمر.
- ☐ نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐
8. يؤدي تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الشركة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز صورتها المؤسسية محلياً ودولياً.

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس درجة وضوح رسالة المنظمة وأهدافها لدى الموظفين	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	تقييم فعالية التحليل الاستراتيجي داخل المؤسسة	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	دراسة مدى وضوح صياغة الاستراتيجية وملاءمتها للأهداف	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس فعالية الاختيار الاستراتيجي ومدى توافقه مع الخطط التنفيذية	5	ليكرت الخماسي

المراجع:

المجلات

- ابن زائد، سالم محمد محمد، 2016، مدخل الإدارة الإستراتيجية في تطوير أداء المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب بليبيا، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، عدد3، 299-320.
- بنى اسد، عبد الكاظم محمد اسويد، (2025)، الإعلام التربوي في ظل الإدارة الاستراتيجية: فرص وتحديات، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، (84)، 512-544.
- حامد، علي حامد هارون، (د.ت)، الأسس العلمية لتنظيم العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية، مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية، [file:///C:/Users/HP/Downloads/pdf%20الإنسانية والتطبيقية](file:///C:/Users/HP/Downloads/pdf%20الإنسانية%20والتطبيقية.pdf)، (2).

- رندة محجوب بوكر، "دور الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة، المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، العدد 2، 2025.
- الصديقي، عبد الرحمن غسان، 2020، الإدارة الإستراتيجية وتطوير المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على العاملين في بعض المؤسسات الحكومية بالمنطقة الغربية للمملكة العربية السعودية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة جامعة سوهاج، مجلد 34، عدد4، 148-170.
- الطوخي، محمد محمد السيد، (2019)، الإدارة الاستراتيجية بين الفلسفة والتنفيذ، مجلة كلية التربية بالمنصورة، كلية تربية، جامعة المنصورة، 106(2)، 1189-1237.
- عارف، عالية، (2012)، معايير المتابعة وقياس الأداء في المنظمات العامة، المجلة الاجتماعية القومية، 49(1)، 61-90.
- العاشق، وسيلة عبد العزيز، (2022)، قراءة حول الادارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(2)، 129-135.
- عشور، طارق، (2020)، الموجة الثالثة لإصلاحات الإدارة العامة: من التسيير العمومي الجديد إلى الحكومة العامة الجديدة، مجلة آفاق علمية، الجزائر، م (12)، ع (2)، ص.ص 408-428.
- عواطف على خريسان، "الفساد السياسي والتحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية"، مجلة آداب المستنصرية، المجلد47، العدد103، 2023.
- لولوه عبد الرحمن الرويشد، " إدارة الموارد البشرية ودورها في نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية، المجلة الدولية للبحوث العلمية، العدد4، 2024.
- المطلق، نايف بن سليمان بن عبد العزيز، (2021)، إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة رؤية تحليلية نقدية، المجلة العربية للإدارة، 41(1)، 187-208.
- المناخلي، زينب السيد محمود علي، 2015 أهمية الإدارة الإستراتيجية من حيث الإطار والمفهوم والمكونات، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية، المجلد6، عدد2، 125-146.

- نور الدين، دودو، (2017)، التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر و ميشال كروزيه، مجلة سوسيولوجيا، جامعة زيان عاشور الجلفة - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، م (1)، ع (3)، ص.ص 22-231.

الرسائل العلمية

- بن عباس، حليلة، بن تركي، زينب، (2017)، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية -جمورة – بسكرة، راسة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد حيصر - بسكرة، الجزائر.
- سليطين، سوما علي، (2007)، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال " دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري "، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا

- السنهوتي، امباركة محمود السيد سليمان، 2022، القيادة الإستراتيجية، كلية الخدمة الإجتماعية، جامعة حلوان، 221-239.

- صقور، مجد، الصرن، رعد، (2018). الإدارة الاستراتيجية. دمشق: الجامعة الافتراضية السورية.
- عبد الحكيم، بن سالم، إسماعيل، عيساني، (2020)، نظام المعلومات كدعامة لتفعيل اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الحكومية دراسة حالة بلدية بشار، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، 07(2)، 20-32.

- العقاد، عبد الله علي هادي، 2023، الإدارة الإستراتيجية، قسم الإدارة، 1-100.
- محمد، عقوني، 2023، الإدارة، قسم إدارة المؤسسات، 1-106.

- مصطفى، منى سامي محمود، 2023، الإدارة الإستراتيجية: أسس ومفاهيم، جامعة المنصورة، 1-193.
- ميا، علي، زاهر، بسام، (2007)، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال " دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري "، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا.

التقارير الرسمية

- التقرير السنوي، (2024)، رؤية السعودية 2030 لعام 2024، تم الاطلاع بالتوقيت 2:30، وبالتاريخ، 2025/12/9، ويمكن الاطلاع عليه على الرابط التالي <https://www.vision2030.gov.sa/media/25042025v2/annual-report-2025.pdf>
- هناء جبوري محمد، "دور المؤسسات في بناء دولة المؤسسات"، مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة كربلاء، 2022.

المواقع الالكترونية

- الشيخ، سارة، (2023)، خصائص المؤسسة العامة، موقع موضوع، تم الاطلاع بتاريخ 2026/04/05 متاح على الرابط: <https://mawdoo3.com/%>

المراجع الأجنبية

- Alsaeedi ,M, et al. (2023). The Role of Strategic Management in Addressing the Civilizational Challenges Facing the Academic Institutes: A Comprehensive Review, Al-Qanatir: International Journal of Islamic Studies, 32(1), 130-165
- Aristovnik, Aleksander& et al., (2022), From Neo-Weberian to Hybrid Governance Models in Public Administration: Differences between State and Local Self-Government, administrative science, V (12), N (26), P.P 1-19.

- Dai Yuhang and He Rui, "Research on the public sector's strategic management process based on dynamic capabilities", International Journal of Science and Research Archive, No. 01, 2023.
- Linda Höglund and FredrikSvårdsten, "Strategic Management in Public Sector - Challenges in Theory and Practice", Conference: NFF (Nordic Academy of Management), At: Copenhagen Business School (CBS), Denmark. August 12, 2015 – August 14, 2015
- Nutt, Paul, (2006), Comparing Public and Private Sector Decision-Making Practices, Journal of Public Administration Research and Theory, V (16), N (2), P.P 290-318.