

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

اسم الطالب/
أسامه عبدالله الناظري

الرقم الجامعي
232002298

مشروع تخرج – 2 / التكليف الثاني

إشراف/

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026

جدول المحتويات

4.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
5.....	1.1. المقدمة.....
8.....	1.2. مشكلة الدراسة.....
8.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:.....
9.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:.....
9.....	1.3. أهمية الدراسة.....
9.....	1.3.1. على المستوى النظري :.....
10.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
10.....	1.4. أسئلة الدراسة.....
11.....	1.5. أهداف الدراسة:.....
11.....	1.6. فرضيات الدراسة.....
12.....	1.7. نموذج الدراسة.....
13.....	1.8. منهجية الدراسة.....
13.....	1.9. الدراسة الميدانية.....
14.....	1.10. مخطط المشروع المقترح.....
16.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
17.....	2.1. المقدمة:.....
19.....	2.2. المتغيرات المستقلة:.....
21.....	2.3. المتغير التابع:.....
22.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....
23.....	2.5. الخاتمة:.....
25.....	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
26.....	3.1. المقدمة:.....
28.....	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:.....

30.....	تصميم البحث:	3.3.
31.....	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:	3.4.
32.....	طريقة جمع البيانات:	3.5.
34.....	أنواع البيانات:	3.6.
35.....	إجراءات التحليل الإحصائي:	3.7.
38.....	الخاتمة:	3.8.
40.....	ملحق الاستبانة	
45.....	أدوات البحث	
46.....	المراجع	

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 رؤى 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).

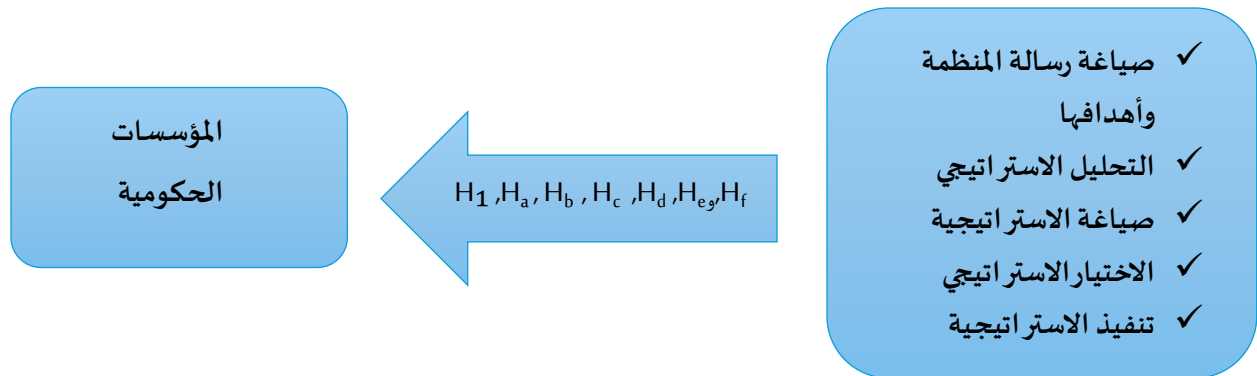
1.7. نموذج الدراسة

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 ومدروس.

- 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 يسهم 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، وتوفير 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. ويُظهر 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 وشموليتها.

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.

ملحق الاستبانة

في إطار الدراسة المكملّة 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

☐

15 سنة فأكثر

☐

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 محليًا ودوليًا.

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%20\(2\).](file:///C:/Users/HP/Downloads/pdf%20(2).)
- رندة محجوب بوكري، "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، المجلد 47، العدد 103، 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، العدد 4، 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، المجلد 6، عدد 2، 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، جامعه 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 2026/03/02 متاح على الرابط: [%/https://mawdoo3.com/%](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 - Challanges 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.