



# Final project 1

Midocean university

١٤٤٨/٢/٦

عمل الطالب

احمد حسن إسماعيل العيدروس

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

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

عمل الطالب

احمد حسن إسماعيل العيدروس

الرقم الجامعي: ٢٤١٠٠١٦٥٤

إشراف

د . عبدالرحيم نادر

العام الدراسي

2026/1448

## قائمة الجداول

|                                                  |
|--------------------------------------------------|
| ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها |
| مصفوفة الترميز لتحليل المضمون                    |
| مصفوفة الإجابة عن أسئلة الدراسة                  |

## قائمة الأشكال

شكل الإطار المفاهيمي للدراسة

| رقم الصفحة | جدول المحتويات                            |
|------------|-------------------------------------------|
| ٤          | مقدمة البحث                               |
| ٥          | مشكلة البحث                               |
| ٦          | أهمية البحث                               |
| ٦          | الأهمية على المستوى النظري                |
| ٧          | الأهمية على المستوى التطبيقي/العملي       |
| ٨          | الفجوة المعرفية                           |
| ٩          | الفجوة التطبيقية                          |
| ١٠         | أسئلة الدراسة                             |
| ١١         | أهداف الدراسة                             |
| ١٢         | أهمية الدراسة                             |
| ١٥         | مراجعة الأدبيات السابقة                   |
| ١٥         | الحكومة المؤسسية والأداء في السوق السعودي |
| ١٦         | حوكمة الاستدامة والافصاح                  |
| ١٦         | التحول الاستراتيجي في قطاع البتروكيماويات |
| ١٦         | موقع الدراسة الحالية من الفجوة البحثية    |
| ١٩         | مبررات اختيار حالة الدراسة                |
| ٢٠         | الإطار المفاهيمي والأطروحات البحثية       |
| ٢٣         | منهجية الدراسة وتصميمها                   |
| ٢٣         | تصميم الدراسة                             |

|    |                                            |
|----|--------------------------------------------|
| ٢٤ | التحليل الوصفي الكمي الطولي لمؤشرات الأداء |
| ٢٦ | تحليل المضمون الكيفي                       |
| ٢٨ | التعريف الإجرائي للأداء ومؤشراته           |
| ٢٩ | ضمان الجودة البحثية                        |
| ٣٠ | مصادر جمع البيانات                         |
| ٣٠ | خطة الإجابة عن أسئلة الدراسة               |
| ٣١ | حدود الدراسة                               |
| ٣٢ | أخلاقيات البحث وحدود الباحث                |
| ٣٢ | قائمة المراجع                              |

## مقدمة البحث (Introduction)

تعتبر الصناعات الكيماوية والتحويلية العمود الفقري للاقتصاد العالمي الحديث؛ إذ تسهم بنسبة تزيد عن ٦٪ من الناتج المحلي الإجمالي العالمي وتدخل في سلاسل القيمة لأغلب القطاعات الحيوية (International Council of Chemical Associations [ICCA], 2023). وفي المملكة العربية السعودية، يمثل قطاع المواد الأساسية الركيزة الكبرى للتنوع الاقتصادي المنشود ضمن "رؤية السعودية ٢٠٣٠"، حيث تسعى المملكة لتعزيز قدراتها التنافسية عبر تحويل الموارد الهيدروكربونية إلى منتجات ذات قيمة مضافة عالية (الشركة السعودية للصناعات الأساسية، ٢٠٢٤). وتعود الجذور التاريخية لهذا التوجه الاستراتيجي إلى عام ١٩٧٦م، حين تأسست الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) بموجب مرسوم ملكي بهدف استغلال الغاز الطبيعي المصاحب لإنتاج النفط وتحويله إلى مواد كيميائية، مما شكل بداية نهضة صناعية كبرى في مدينتي الجبيل وينبع (الشركة السعودية للصناعات الأساسية، ٢٠٢٣).

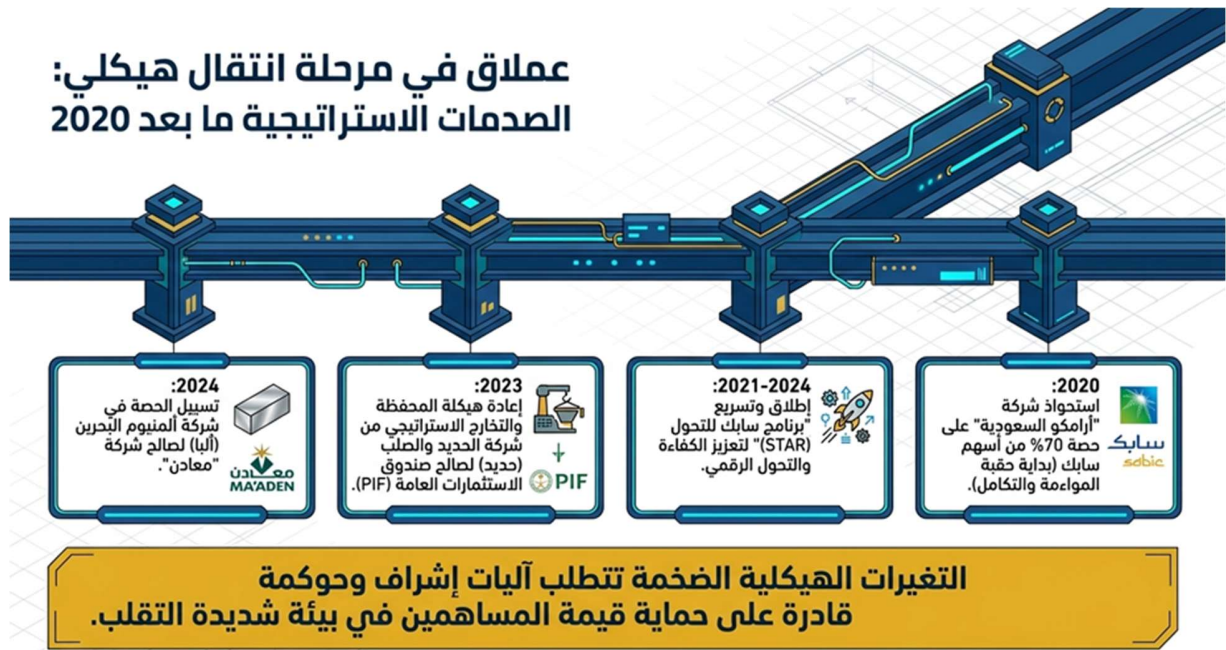
تنبثق الأسباب المنطقية لاختيار هذا الموضوع من التحولات الهيكلية التي تشهدها شركة "سابك" حالياً، خاصة بعد استحواذ شركة "أرامكو السعودية" على حصة ٧٠٪ من أسهمها في عام ٢٠٢٠م، وما تبع ذلك من ضرورة لمواءمة الاستراتيجيات الكبرى (الشركة السعودية للصناعات الأساسية، ٢٠٢٤). وتبرز أهمية الدراسة في ظل مواجهة القطاع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

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

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

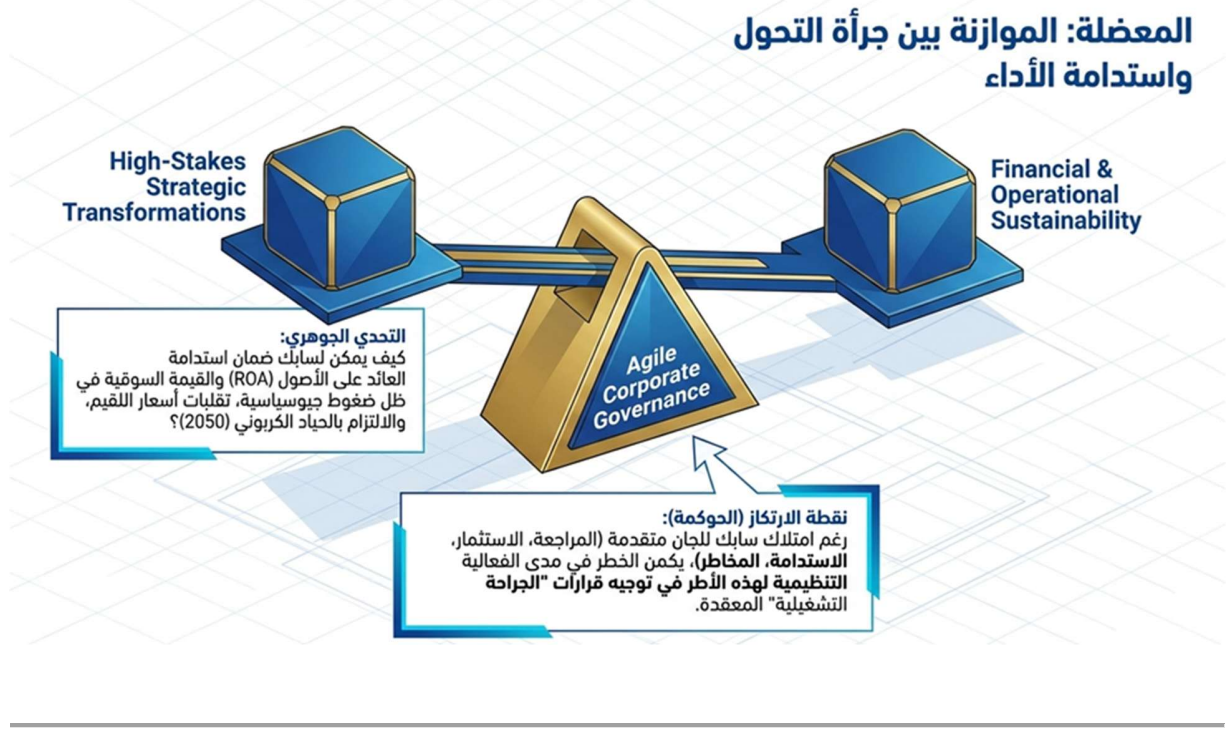
### مشكلة البحث (Research Problem)

تكمن مشكلة البحث في الفجوة القائمة بين التخطيط الاستراتيجي لبرامج التحول الضخمة وبين استدامة الأداء المالي والتشغيلي لشركة "سابك" في ظل بيئة عالمية شديدة التنافسية وتغيرات هيكلية في سوق الكيماويات. فعلى الرغم من امتلاك الشركة لأطر حوكمة متقدمة تشمل لجان المراجعة، والاستثمار، والاستدامة والمخاطر، إلا أن التحدي الجوهري يكمن في مدى فعالية هذه الأطر في حماية قيمة المساهمين ومواجهة التقلبات الدورية المتأصلة في صناعة البتروكيماويات والضغط الجيوسياسية التي تؤثر على سلاسل الإمداد وتكاليف القيم (الشركة السعودية للصناعات الأساسية، ٢٠٢٤؛ عوادي وعموري، ٢٠٢٤). كما تشير الدراسات السابقة إلى وجود تباين في أثر ميكانيكيات الحوكمة على الإفصاح والأداء المالي في قطاع المواد الأساسية، مما يتطلب دراسة معمقة للحالة الخاصة بشركة سابك (البسام، ٢٠١٤).



ومع ذلك، وبحسب مراجعة الباحث للأدبيات المتاحة وحدود اطلاعه حتى تاريخ إعداد هذه الدراسة، لم يُعثر على دراسة أكاديمية تجمع بين قياس الأثر الكمي لبرامج التحول وأطر الحوكمة على الأداء، وفهم الكيفية

التنظيمية التي أسهمت بها هذه الأطر في توجيه تلك البرامج في حالة شركة صناعية عملاقة واحدة. ومن هنا، تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في وجود **\*\*فجوة معرفية وتطبيقية\*\*** تتعلق بفهم هذا الدور التنظيمي وقياس أثره على الأداء، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته.



## أهمية البحث (Research Significance)

### 1. الأهمية على المستوى النظري: (Theoretical Level)

تسهم هذه الدراسة في سد فجوة منهجية واضحة، إذ تقدم تصميماً مختلط الأساليب (Mixed-Methods) يجمع بين قياس الأثر الكمي لبرامج التحول وأطر الحوكمة على الأداء، والتحليل الكيفي المعمق للكيفية التي وجهت بها هذه الأطر عمليات التحول في قطاع البتروكيماويات. كما تستكشف الدراسة، في سياق سعودي معاصر، مدى ملائمة ثلاث نظريات محورية – هي: نظرية الوكالة، ونظرية الإشارة، ونظرية الاعتماد على الموارد – لتفسير العلاقات التنظيمية التي رافقت تحول سابك، مما يسهم في إثراء الأدبيات العربية والدولية في هذا المجال. وتستخدم الدراسة هذه النظريات بوصفها عدسات تفسيرية متكاملة؛ إذ تفسر نظرية الوكالة أبعاد الرقابة، ونظرية الإشارة أبعاد الإفصاح وبناء الثقة، فيما تفسر نظرية الاعتماد على الموارد دور التنوع والخبرات في دعم التحول الاستراتيجي. كما تعزز الدراسة المعرفة الأكاديمية حول أثر أبعاد

المناخ التنظيمي، مثل المرونة الهيكلية والنموذج القيادي، في تحسين الإنتاجية والحد من معدلات دوران العمالة في بيئة الأعمال السعودية (دباش، ٢٠٢١). وتساهم في توضيح فعالية "نظرية الإشارة" (Signalling Theory) في تفسير كيف يمكن للإفصاح الطوعي عن برامج التحول والالتزام الحوكمي أن يقلل من مخاطر عدم تماثل المعلومات ويخفض كلفة التمويل الرأسمالي عبر تحسين التصنيف الائتماني للشركة (البسام، ٢٠١٤).

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

تزود نتائج هذه الدراسة الإدارة التنفيذية في سابك ونظيراتها من الشركات الصناعية المدرجة برؤى عملية مبنية على الأدلة حول كيفية بناء "حوكمة مرنة" قادرة على توجيه قرارات التخارج والتحول الرقمي، مع قياس أثرها الفعلي على الأداء المالي والتشغيلي. وبشكل أكثر تحديداً، تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة في النقاط التالية:

- **دعم اتخاذ القرار:** تزويد الإدارة التنفيذية برؤى حول فعالية برنامج "ستار" (STAR) للتحويل الرقمي وأثره في تحسين موثوقية الأصول وتقليل التكاليف الثابتة، بالإضافة إلى تقييم جدوى "الجراحة التشغيلية" التي أجرتها الشركة عبر التخارج من الأصول غير الأساسية (مثل شركة حديد وأعمال اللدائن في أوروبا) لتجنب خسائر مستقبلية (الشركة السعودية للصناعات الأساسية، ٢٠٢٤).

- **تحسين الميزة التنافسية:** تقييم أثر التخارج من الأصول غير الأساسية (مثل شركة حديد) على مرونة المحفظة الاستثمارية وتركيز رأس المال في القطاعات الأكثر ربحية.

- **تعظيم القيمة المضافة من التكامل مع أرامكو:** يوفر البحث إطاراً لتقييم وتعظيم الوفورات الناتجة عن التكامل الاستراتيجي مع شركة أرامكو السعودية، والتي حققت قيمة تعاضد فعلي تراكمي بلغت حوالي ٣,٢٧ مليار دولار بنهاية عام ٢٠٢٥م، مما يساعد الشركة في تحسين قنوات التوزيع وسلاسل الإمداد العالمية (الشركة السعودية للصناعات الأساسية، ٢٠٢٥؛ الشركة السعودية للصناعات الأساسية، ٢٠٢٤).

- **تعزيز المحتوى المحلي وتمكين أهداف رؤية ٢٠٣٠:** تبرز الدراسة الدور العملي لمبادرات التوطين مثل مبادرة "نساند"™ (Nusaned)، التي نجحت في تمكين إيجاد أكثر من ٣٩ ألف وظيفة منذ عام ٢٠١٨م

ودعم نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة، مما يساهم في رفع نسبة المحتوى المحلي في مشتريات الشركة إلى مستويات قياسية (الشركة السعودية للصناعات الأساسية، ٢٠٢٤؛ دباش، ٢٠٢١).

- **تحسين إدارة المخاطر والجدارة الائتمانية:** تساهم الدراسة في توضيح أثر أطر الحوكمة المنضبطة ولجان مجلس الإدارة (مثل لجنة الاستدامة والمخاطر) في الحفاظ على التصنيف الائتماني القوي للشركة (A+/A1)، وهو ما يقلل من كلفة التمويل الرأسمالي ويحمي قيمة المساهمين في مواجهة التقلبات الدورية الحادة لأسعار البتروكيماويات (الشركة السعودية للصناعات الأساسية، ٢٠٢٤؛ عوادي وعموري، ٢٠٢٤).

- **مأسسة ممارسات الاستدامة (ESG):** يساعد البحث الشركة في تطوير نموذج عملي لدمج معايير الاستدامة ضمن العمليات التشغيلية تحت إشراف مسؤولي الاستدامة التنفيذيين، مما يدعم خارطة طريق الشركة لتحقيق الحياد الكربوني بحلول عام ٢٠٥٠م وتلبية تطلعات المستثمرين الدوليين في الإفصاح البيئي والاجتماعي (الشركة السعودية للصناعات الأساسية، ٢٠٢٤).

## القيمة المضافة: لماذا هذا البحث ضروري الآن؟

### خارطة طريق للإدارة التنفيذية (Applied Value)



- ✓ تقييم أثر "الجراحة التشغيلية" (برنامج STAR، التخرج من حديد) على مرونة المحفظة.
- ✓ بناء نموذج لدمج معايير الاستدامة لضمان الحفاظ على التصنيف الائتماني (A+/A1) وتقليل كلفة التمويل.
- ✓ قياس أثر مبادرات التوطين (نساند - 39 ألف وظيفة) على المحتوى المحلي ورؤية 2030.

### إثراء المعرفة الأكاديمية (Theoretical Value)



- سد فجوة ندرة الدراسات المختلطة في السوق السعودي.
- تقديم نموذج فريد يختبر النظريات الثلاث مجتمعة في سياق صناعي عملاق لمرحلة ما بعد اندماج ضخ.

## الفجوة المعرفية

أظهرت مراجعة الأدبيات الإدارية تبايناً في نتائج الدراسات التي ناقشت أثر آليات الحوكمة على الأداء المالي للشركات في السوق السعودية. فمن جهة، توصلت أطروحة البسام (Albassam, 2014) بجامعة غلاسكو إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جودة ممارسات الحوكمة ومستوى الإفصاح الاختياري من ناحية، والعائد على الأصول (ROA) من ناحية أخرى. في المقابل، أشارت دراسات أخرى (مثل Fallatah & Dickins, 2012) إلى ضعف العلاقة أو غياب الأثر المباشر لبعض خصائص الحوكمة، كحجم مجلس الإدارة ونسبة استقلاليته، على الأداء المالي والقيمة السوقية. وتناولت دراسات لاحقة (Bamahros et al., 2022) العلاقة بين آليات الحوكمة وإعداد تقارير ESG في السوق السعودي، فأظهرت ارتباطات جزئية، لكنها لم تتوسع في تفسير كيفية تأثير هذه الآليات تنظيمياً على قرارات التحول الاستراتيجي الكبرى، كما لم تختبر انعكاسها على الأداء المالي في حالة شركة واحدة عبر الزمن.

### الفجوة البحثية: ما لم نخبرنا به الدراسات السابقة

| الدراسة                   | قياس الحوكمة<br>Measure Governance | حوكمة الاستدامة<br>ESG | قياس الأداء المالي<br>Financial Perf. | التحول الهيكلي<br>Structural Shift | تصميم مختلط<br>Mixed-Methods |
|---------------------------|------------------------------------|------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| البسام (2014)             | ✓                                  | ✗                      | ✓                                     | ✗                                  | ✗                            |
| Fallatah & Dickins (2012) | ✓                                  | ✗                      | ✗                                     | ✗                                  | ✗                            |
| Bamahros (2022)           | ✓                                  | ✓                      | ✗                                     | ✗                                  | ✗                            |
| الدراسة الحالية<br>(2026) | ✓                                  | ✓                      | ✓                                     | ✓                                  | ✓                            |

الدراسات السابقة لم تقدم تحليلاً يجمع بين القياس الكمي للأثر والتفسير الكيفي للكيفية التي توجه بها الحوكمة قرارات إعادة الهيكلة في حالة صناعية عملاقة.

وعلى الرغم من هذه الإسهامات، تعاني الأدبيات من ندرة الدراسات التي تدمج بين قياس الأثر الكمي والتفسير الكيفي لظاهرة تداخل الحوكمة والتحول الاستراتيجي في حالة شركة صناعية عملاقة واحدة.

### الفجوة التطبيقية

من الناحية العملية، واجهت سابك بعد عام ٢٠٢٠م تحولات هيكلية عميقة. فقد تم بيع شركة الحديد والصلب (حديد) بالكامل لصالح صندوق الاستثمارات العامة (PIF) عام ٢٠٢٣م، وتسجيل حصة الشركة في شركة

المنيوم البحرين (ألبا) لصالح شركة التعدين العربية السعودية (معادن) عام ٢٠٢٤م (إعلانات السوق المالية السعودية، ٢٠٢٣، ٢٠٢٤). كما أفصحت الشركة عن تطوير ممارسات الإشراف على ملفات الاستدامة ضمن هيكل الحوكمة لديها. وتكمن الفجوة التطبيقية في أن الدراسات المتاحة لم تقدّم تحليلاً متكاملًا يجمع بين قياس أثر هذه القرارات والآليات التنظيمية على الأداء المالي والتشغيلي للشركة عبر الزمن، ويفسر في الوقت نفسه الكيفية التي وجهت بها أطر الحوكمة هذه القرارات.

وعليه، تصاغ مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

"ما أثر برامج التحول الاستراتيجي وأطر الحوكمة المؤسسية وحوكمة الاستدامة (ESG) على الأداء المالي والتشغيلي لشركة سابك في مرحلة ما بعد ٢٠٢٠م، وكيف أسهمت هذه الأطر في توجيه تلك البرامج؟"

### أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما أثر برامج التحول الاستراتيجي (الاندماج مع أرامكو، التخرج من حديد وألبا، التحول الرقمي) على مؤشرات الأداء المالي والتشغيلي لشركة سابك خلال الفترة (٢٠٢٠-٢٠٢٤م)؟
٢. كيف أسهم الإطار العام لحوكمة الشركة، ممثلاً في لجان المراجعة والمخاطر، في توجيه وتنفيذ برامج التحول الاستراتيجي وضمان مواءمتها لمصالح المساهمين؟
٣. كيف عكست الوثائق الرسمية دور حوكمة الاستدامة (ESG) وتنوع مجلس الإدارة في دعم استقرار الأداء والجدارة الائتمانية خلال فترة الدراسة؟

## الهيكل التحليلي: أسئلة البحث الرئيسية



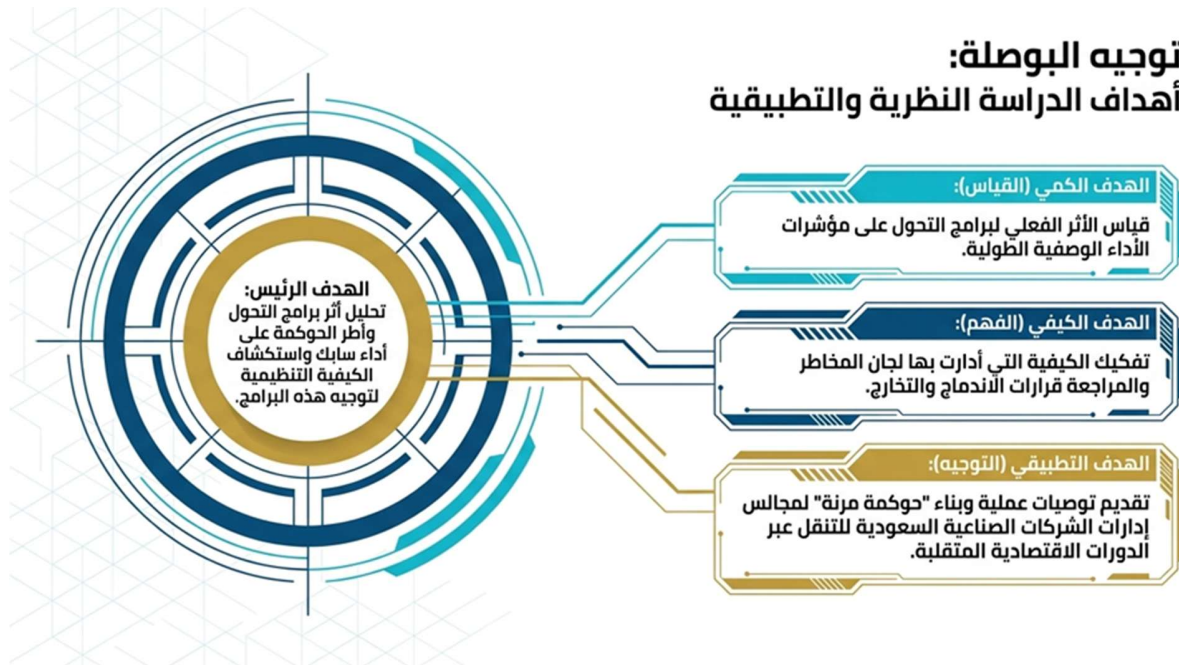
## أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في تحليل أثر برامج التحول الاستراتيجي وأطر الحوكمة المؤسسية وحوكمة الاستدامة (ESG) على الأداء المالي والتشغيلي لشركة سابك في مرحلة ما بعد ٢٠٢٠م، واستكشاف الكيفية التي وجهت بها هذه الأطر برامج التحول.

وتتفرع عن هذا الهدف الأهداف التالية:

١. قياس الأثر الكمي لبرامج التحول الاستراتيجي على مؤشرات الأداء المالي والتشغيلي لسابك خلال الفترة (٢٠٢٠-٢٠٢٤م) باستخدام التحليل الوصفي الطولي.
٢. فهم الكيفية التي أسهمت بها أطر حوكمة المخاطر والمراجعة في توجيه وتنفيذ قرارات التحول الكبرى (الاندماج مع أرامكو، التخارج من حديد وآل).
٣. استكشاف دور حوكمة الاستدامة (ESG) وتنوع مجلس الإدارة في دعم استقرار الأداء والجدارة الاقتصادية.

٤. تقديم توصيات عملية لمجالس إدارات الشركات الصناعية السعودية المدرجة لبناء حوكمة مرنة تدعم التحول الاستراتيجي وتحسن الأداء في الدورات الاقتصادية المتقلبة، مع مراعاة خصوصية حالة سابق.



## أهمية الدراسة

### ١. الأهمية النظرية

تسهم هذه الدراسة في سد فجوة منهجية واضحة، إذ تقدم تصميماً مختلط الأساليب (Mixed-Methods) يجمع بين قياس الأثر الكمي لبرامج التحول وأطر الحوكمة على الأداء، والتحليل الكيفي المعمق للكيفية التي وجهت بها هذه الأطر عمليات التحول في قطاع البتروكيماويات. كما تستكشف الدراسة، في سياق سعودي معاصر، مدى ملائمة ثلاث نظريات محورية – هي: نظرية الوكالة، ونظرية الإشارة، ونظرية الاعتماد على الموارد – لتفسير العلاقات التنظيمية التي رافقت تحول سابق، مما يسهم في إثراء الأدبيات العربية والدولية في هذا المجال. وتستخدم الدراسة هذه النظريات بوصفها عدسات تفسيرية متكاملة؛ إذ تفسر نظرية الوكالة أبعاد الرقابة، ونظرية الإشارة أبعاد الإفصاح وبناء الثقة، فيما تفسر نظرية الاعتماد على الموارد دور التنوع والخبرات في دعم التحول الاستراتيجي.

## العدسة التفسيرية: النظريات الموجهة كمنظومة متكاملة



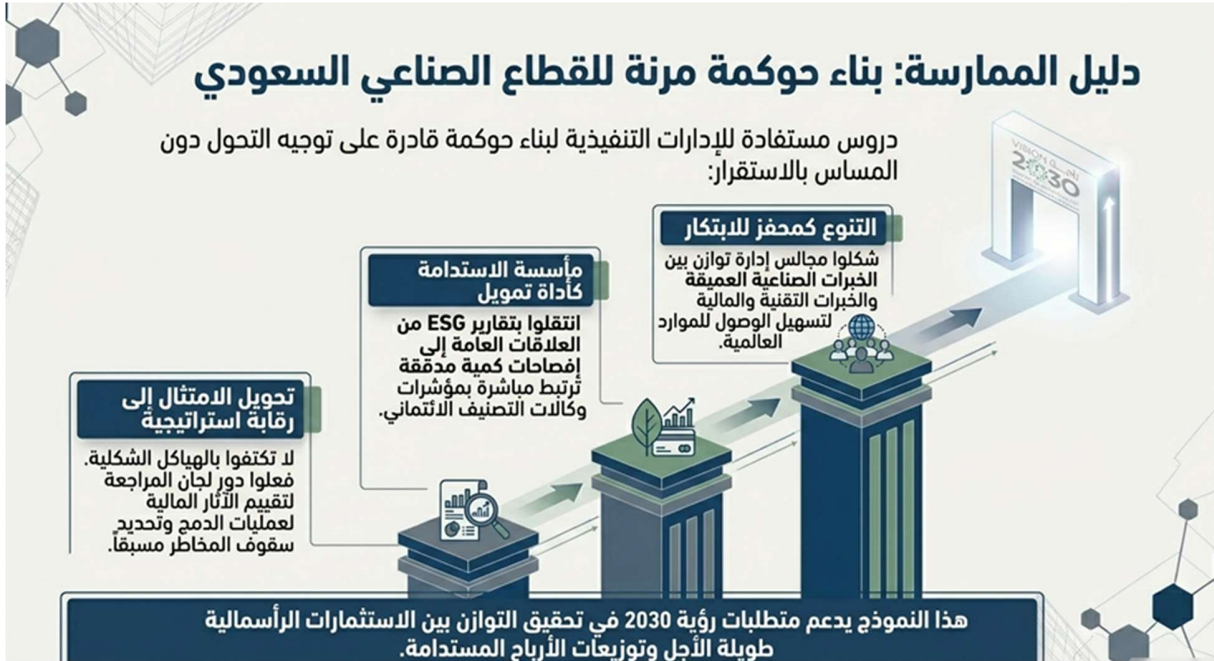
كما تعزز الدراسة المعرفة الأكاديمية حول أثر أبعاد المناخ التنظيمي، مثل المرونة الهيكلية والنموذج القيادي، في تحسين الإنتاجية والحد من معدلات دوران العمالة في بيئة الأعمال السعودية (دباش، ٢٠٢١). وتساهم في توضيح فعالية "نظرية الإشارة" (Signalling Theory) في تفسير كيف يمكن للإفصاح الطوعي عن برامج التحول والالتزام الحوكمي أن يقلل من مخاطر عدم تماثل المعلومات ويخفض كلفة التمويل الرأسمالي عبر تحسين التصنيف الائتماني للشركة (البسام، ٢٠١٤).

### ٢. الأهمية التطبيقية

تزود نتائج هذه الدراسة الإدارة التنفيذية في سابك ونظيراتها من الشركات الصناعية المدرجة برؤى عملية مبنية على الأدلة حول كيفية بناء "حوكمة مرنة" قادرة على توجيه قرارات التخارج والتحول الرقمي، مع قياس أثرها الفعلي على الأداء المالي والتشغيلي. وبشكل أكثر تحديداً، تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة في النقاط التالية:

- دعم اتخاذ القرار: تزويد الإدارة التنفيذية برؤى حول فعالية برنامج "ستار" (STAR) للتحول الرقمي وأثره في تحسين موثوقية الأصول وتقليل التكاليف الثابتة، بالإضافة إلى تقييم جدوى "الجراحة التشغيلية" التي أجرتها الشركة عبر التخارج من الأصول غير الأساسية (مثل شركة حديد وأعمال اللدائن في أوروبا) لتجنب خسائر مستقبلية (الشركة السعودية للصناعات الأساسية، ٢٠٢٤).

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



### مراجعة الأدبيات السابقة

- الحوكمة المؤسسية والأداء في السوق السعودي  
 بحثت أطروحة البسام (Albassam, 2014) العلاقة بين حوكمة الشركات والإفصاح الاختياري والأداء المالي لعينة من الشركات السعودية المدرجة، باستخدام تصميم مختلط الأساليب. وخلصت إلى وجود ارتباط موجب دال إحصائياً بين جودة ممارسات الحوكمة والعائد على الأصول (ROA)، وإلى أن القيمة السوقية (Tobin's Q) تتأثر أيضاً بكفاءة السوق المالي في استيعاب إشارات الحوكمة. وفي اتجاه مغاير، توصلت دراسة Fallatah وDickins (٢٠١٢) إلى أن بعض خصائص الحوكمة، مثل حجم مجلس الإدارة واستقلاليته، لم تُظهر أثراً مباشراً ذا دلالة على الأداء المالي للشركات السعودية، مرجعةً ذلك إلى طبيعة بيئة الأعمال والتركز الملكي.  
 وقدمت دراسات لاحقة (مثل Bamahros et al., 2022) أدلة على أن آليات حوكمة معينة، مثل حجم مجلس الإدارة ووجود لجان متخصصة، ترتبط إيجاباً بمستوى الإفصاح عن ESG في السوق السعودي، دون أن تختبر انعكاس ذلك على قرارات استراتيجية كبرى كالتخارج أو إعادة الهيكلة أو على الأداء المالي في حالة شركة واحدة عبر الزمن. واستعرضت دراسة عوادي وعموري (٢٠٢٤) دور حوكمة الشركات في إدارة المخاطر

البيئية بالتطبيق على سابق، وخلصت إلى أن سابق قطعت خطوات ملحوظة في دمج البعد البيئي في تقاريرها، لكن الدراسة لم تتناول كيفية تأثير ذلك على قرارات التحول الهيكلي أو الأداء.

#### • حوكمة الاستدامة (ESG) والإفصاح

أشارت دراسة Bamahros وآخرين (٢٠٢٢) إلى أن إفصاح الشركات السعودية عن مؤشرات ESG ما يزال في مرحلة تطور، لكنه يتسارع بفعل متطلبات هيئة السوق المالية وتزايد طلب المستثمرين. وفي السياق الدولي، توصلت دراسة Eccles و Serafeim (2013) إلى أن الشركات التي تتبنى ممارسات استدامة متقدمة تكون أكثر قدرة على مواءمة استراتيجياتها مع متطلبات السوق المتغيرة، مما يعزز مرونتها التنظيمية. وأكدت دراسة Friede وآخرين (٢٠١٥) – في واحدة من أوسع المراجعات التجميعية لأكثر من ٢٠٠٠ دراسة – وجود علاقة إيجابية بين أداء ESG والأداء المالي للشركات، مما يعزز الأهمية الاستراتيجية لدمج الاستدامة في الحوكمة. وتنسجم هذه النتائج مع افتراضات نظرية الإشارة التي ترى أن الإفصاح غير المالي يقلل من عدم تماثل المعلومات ويحسن سمعة الشركة. غير أن هذه الدراسات ظلت في معظمها كمية، ولم تتعمق في تحليل الكيفية التنظيمية التي تترجم بها الشركات هذا الإفصاح إلى قرارات استراتيجية.

#### التحول الاستراتيجي في قطاع البتروكيماويات

تناولت دراسة دباش (٢٠٢١) المناخ التنظيمي وأثره على الأداء المالي في سابق، مبرزة أهمية الهيكل التنظيمي الداعم للابتكار والتكيف. إلا أن هذه الدراسة أجريت قبل ذروة التحولات الهيكلية التي شهدتها سابق بعد ٢٠٢٠م. كما أن الأدبيات المتخصصة في إدارة التحول الاستراتيجي في شركات البتروكيماويات المملوكة جزئياً للدولة تشير إلى أن نجاح التحول يرتبط بمدى قدرة آليات الحوكمة على الموازنة بين الأهداف التجارية وأهداف السياسة العامة (OECD, 2023)، وهو ما لم يُدرس بعد في حالة سابق ما بعد استحواذ أرامكو.

#### موقع الدراسة الحالية من الفجوة البحثية

يتضح من العرض السابق أن الدراسات السابقة حققت تقدماً في قياس العلاقات الكمية بين الحوكمة والأداء (Albassam, 2014; Fallatah & Dickins, 2012)، وتناولت الإفصاح عن ESG في السعودية (Bamahros et al., 2022)، ودرست بعض جوانب أداء سابك (دباش، ٢٠٢١؛ عوادي وعموري، ٢٠٢٤)، كما درست المرونة التنظيمية المرتبطة بممارسات الاستدامة دولياً (Eccles & Serafeim, 2013; Friede et al., 2015). إلا أن أياً منها لم يقدم دراسة حالة كيفية تفسيرية تدمج الأبعاد الثلاثة – الحوكمة التقليدية، وحوكمة الاستدامة، والتحول الاستراتيجي – في تحليل متعمق لكيفية توجيه هذه الآليات لقرارات استراتيجية كبرى في شركة سابك بعد ٢٠٢٠م.

### مخطط الإطار المفاهيمي



ويوضح الجدول ملخصاً لأهم الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية.

### جدول ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

أولاً: ملخص الدراسات السابقة

يوضح الجدول التالي أبرز الدراسات التي استند إليها الباحث في بناء الإطار النظري والمقارن:

| الدراسة                   | المنهج المتبع              | العينة/الحالة      | أبرز النتائج                                                                            | الفجوة التي تعالجها الدراسة الحالية                                          |
|---------------------------|----------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| البسام(2014)              | مختلط الأساليب             | شركات سعودية مدرجة | ارتباط موجب بين الحوكمة و ROA                                                           | لم تقس أثر التحول الاستراتيجي على الأداء في حالة مفردة عبر الزمن             |
| Fallatah & Dickins (2012) | كمي                        | شركات سعودية مدرجة | ضعف الأثر المباشر لخصائص مجلس الإدارة (الحجم والاستقلالية) على الأداء المالي            | لم تتناول حالة تحول هيكلية كبرى بعد عملية استحواذ ضخمة                       |
| Eccles & Serafeim (2013)  | كمي                        | شركات دولية        | ممارسات الاستدامة المتقدمة تعزز المرونة التنظيمية والقدرة على مواكبة الاستراتيجيات      | لم تدرس حالة تطبيقية في سياق سعودي بعد اندماج استراتيجي                      |
| Friede et al. (2015)      | تجميعي (٢٠٠٠ دراسة)        | دراسات عالمية      | وجود علاقة إيجابية بين أداء (ESG) والأداء المالي للشركات                                | لم تدرس الآليات التنظيمية الكيفية التي توجه هذا التحول                       |
| Bamahros et al. (2022)    | كمي                        | شركات سعودية مدرجة | ارتباط آليات الحوكمة بمستوى الإفصاح عن تقارير (ESG) في السوق السعودي                    | لم تختبر أثر ذلك على الأداء في حالة مفردة عبر الزمن                          |
| دباش(2021)                | حالة دراسية                | شركة سابك          | أهمية المناخ التنظيمي الداعم للابتكار في تحسين الأداء المالي لسابك                      | أجريت قبل ذروة التحولات الهيكلية التي شهدتها سابك بعد عام ٢٠٢٠م              |
| عوادي وعموري (2024)       | حالة دراسية                | شركة سابك          | تطور دمج البعد البيئي في التقارير                                                       | لم تربط إدارة المخاطر البيئية بقرارات التخارج الاستراتيجية أو استقرار الأداء |
| الدراسة الحالية           | دراسة حالة مختلطة الأساليب | سابك (٢٠٢٠-٢٠٢٤)   | تقيس أثر برامج التحول وأطر الحوكمة على الأداء كمياً، وتستكشف الكيفية التنظيمية لتوجيهها | تدمج القياس الكمي للأثر مع التفسير الكيفي للكيفية                            |

## ثانياً: الفجوة البحثية (Research Gap)

من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، حدد الباحث نوعين من الفجوات:

١. **فجوة معرفية:** ندرة الدراسات الكيفية التي تدمج بين أبعاد الحوكمة التقليدية، وحوكمة الاستدامة (ESG)، والتحول الاستراتيجي كعوامل تنظيمية ميسرة في شركة صناعية عملاقة واحدة.
٢. **فجوة تطبيقية:** عدم وجود تحليل "كيفي" يربط بين تشكيل الآليات التنظيمية (مثل لجان المراجعة والمخاطر) وبين مخرجات التحول الاستراتيجي من حيث تعزيز المرونة ودعم الجدارة الائتمانية، خاصة في مرحلة ما بعد استحواذ أرامكو على سابك.

## ثالثاً: موقع الدراسة الحالية

تتخذ الدراسة الحالية موقعاً تفسيرياً وتكاملياً، حيث تتميز بالآتي:

- **المنهجية:** تنتقل من القياس الكمي للعلاقات (كما في الدراسات السابقة) إلى دراسة حالة تفسيرية كيفية لشركة سابك للفترة (٢٠٢٠-٢٠٢٤م).
- **التكامل النظري:** تستخدم ثلاث نظريات متكاملة (الوكالة، الإشارة، والاعتماد على الموارد) كعدسات تفسيرية لتحليل الوثائق الرسمية، وهو ما لم تفعله الدراسات السابقة بشكل مجتمع.
- **التركيز الموضوعي:** تركز بعمق على كيفية استخدام الحوكمة و (ESG) كأدوات لتوجيه القرارات الاستراتيجية الصعبة (مثل التخارج من قطاع الحديد أو تسهيل حصة ألبا) ودور ذلك في الحفاظ على استقرار الأداء المالي والتشغيلي والائتماني.
- **الخصوصية الزمنية:** تغطي الفترة الحرجة التي أعقبت استحواذ أرامكو السعودية، مما يجعلها دراسة رائدة في تحليل آثار هذا التكامل الاستراتيجي من منظور حوكمي

## مبررات اختيار حالة الدراسة

يستند اختيار شركة سابك حالة مفردة للدراسة إلى المبررات الآتية:

الأهمية الاقتصادية والاستراتيجية: تُعدّ سابق أكبر شركات البتروكيماويات في العالم، وتمثل ركيزة أساسية في الاقتصاد السعودي ورؤية ٢٠٣٠.

التحولات الهيكلية الكبرى: شهدت سابق بعد ٢٠٢٠م تحولات استراتيجية غير مسبقة، شملت استحواذ أرامكو، والتخارج من قطاعات كاملة، وتسريع برنامج "ستار" (STAR) للتحويل الرقمي، مما يجعلها حالة اختبارية غنية لقياس أثر هذه التحولات على الأداء.

توافر البيانات المالية والوثائقية: تنشر سابق تقارير سنوية متكاملة تتضمن بيانات مالية مفصلة، وتقارير استدامة مفصلة مدققة، مع إفصاحات حوكمة منتظمة، مما يوفر قاعدة بيانات كمية ووثائقية مناسبة للتصميم المختلط للدراسة.

ملاءمة الحالة لاختبار النظريات: تمثل سابق حالة حرجية (Critical Case) تتيح فحص مدى ملاءمة نظريات الوكالة والإشارة والاعتماد على الموارد في تفسير ظاهرة تداخل الحوكمة والتحول الاستراتيجي، وهو ما يتسق مع مبررات اختيار الحالة المفردة وفق Yin (٢٠١٨).

### الإطار المفاهيمي والأطروحات البحثية

انسجاماً مع المنهجية الكيفية المختارة، تستبدل هذه الدراسة الفرضيات الإحصائية بثلاث أطروحات بحثية كيفية (Research Propositions) تُشتق من تكامل ثلاث نظريات محورية، وتُستخدم كموجهات لتحليل المضمون وتفسير البيانات النوعية:

الأطروحة البحثية الأولى (P<sub>1</sub>): يُتوقع أن تكشف الوثائق الرسمية عن أن الإطار العام لحوكمة سابق – ممثلاً في تقارير مجلس الإدارة المنشورة، وإفصاحات الحوكمة، وآليات لجنة المراجعة والمخاطر كما تظهر في التقارير السنوية – يستند إلى مبادئ نظرية الوكالة، عبر فرض رقابة على قرارات الإدارة التنفيذية، وتحديد سقف المخاطر المالية، والتحقق من مواءمة قرارات التحول الاستراتيجي (مثل التخارج والاندماج) لمصالح المساهمين.

الأطروحة البحثية الثانية (P<sub>2</sub>): يُتوقع أن تعكس الوثائق الرسمية أن تبني ممارسات حوكمة الاستدامة (ESG) وتطوير الإفصاح غير المالي في سابق – وفقاً لمقتضيات نظرية الإشارة – يرتبط بإرسال

إشارات إيجابية إلى الأسواق المالية ووكالات التصنيف الائتماني، وتعكسها الإشارات الواردة في التقارير السنوية إلى استقرار التصنيف الائتماني. كما تُستكشف في هذه الدراسة إمكانية ارتباط بعض قرارات إعادة تشكيل المحفظة الاستثمارية باعتبارات الاستدامة كما تعكسها الوثائق الرسمية.

الأطروحة البحثية الثالثة ( $P_3$ ): يُتوقع أن تبين الوثائق الرسمية أن التنوع المعرفي والدولي لمجلس إدارة سابك ولجانه المتخصصة – تماشياً مع نظرية الاعتماد على الموارد – يرتبط بدعم قدرة الشركة على اتخاذ قرارات التخارج الهيكلية المعقدة، وتسهيل الوصول إلى الأسواق العالمية للابتكار والتقنية، مما يمكّن الشركة من إعادة توجيه رأس المال نحو قطاعات النمو المتخصصة وتحسين محفظة الابتكار. ويُقاس مؤشرات هذا التنوع من خلال: الخلفية المهنية للأعضاء، والخبرة الدولية، والخبرة الصناعية، والعضويات السابقة، كما تظهر في التقارير الرسمية.

ويوضح الشكل أدناه الإطار المفاهيمي للدراسة

النظريات الموجهة للتفسير

(الوكالة – الإشارة – الاعتماد على الموارد)



آليات الحوكمة

الحوكمة المؤسسية (الامتثال، اللجان)

حوكمة الاستدامة (ESG) (الإفصاح، الهيكلية)



برامج التحول الاستراتيجي

الاندماج والمواءمة مع أرامكو

التخارج (حديد، ألبا)

التحول الرقمي (برنامج ستار)



### شكل الإطار المفاهيمي للدراسة

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى Yin (2018) والنظريات الموجهة للدراسة

### منهجية الدراسة وتصميمها

#### تصميم الدراسة

اعتمد في هذه الدراسة منهج دراسة الحالة المختلطة الأساليب (Mixed-Methods Single Case Study)، بالاستناد إلى إطار روبرت ين (Yin, 2018) لتصميم دراسات الحالة، مع دمج مكونين منهجين متكاملين:

١. المكون الكمي: تحليل وصفي طولي (Longitudinal Descriptive Analysis) لمؤشرات الأداء المالي والتشغيلي لسابك عبر الفترة (٢٠٢٠-٢٠٢٤م)، بهدف قياس أثر برامج التحول الاستراتيجي على الأداء كميًا.

٢. المكون الكيفي: تحليل مضمون كيفي ممنهج (Qualitative Content Analysis) للوثائق الرسمية المنشورة، بهدف تفسير الكيفية التي وجهت بها أطر الحوكمة برامج التحول.

وتُعد شركة سابك "حالة مفردة حرجية" (Critical Single Case) ويعد هذا التصميم المختلط هو الأنسب لطبيعة الدراسة، حيث يسمح بقياس "الأثر" كميًا من جهة، وفهم "الكيفية" التنظيمية من جهة أخرى، مما يوفر فهماً أعمق وأشمل للظاهرة المدروسة مقارنة بالاعتماد على منهج واحد.



### التحليل الوصفي الكمي الطولي لمؤشرات الأداء

يهدف هذا المكون إلى الإجابة عن السؤال الفرعي الأول المتعلق بقياس أثر برامج التحول الاستراتيجي على الأداء. ويتمثل في:

أولاً: جمع البيانات المالية

يتم استخراج البيانات المالية السنوية لشركة سابك من التقارير السنوية المتكاملة المنشورة للفترة (٢٠٢٠-٢٠٢٤م)، وتشمل:

- صافي الربح السنوي.
- إجمالي الإيرادات.
- التدفقات النقدية التشغيلية.
- إجمالي الأصول وحقوق المساهمين (لحساب ROA و ROE).
- القيمة السوقية (لحساب Tobin's Q).
- هامش الربح التشغيلي.
- ثانياً: حساب مؤشرات الأداء

يتم حساب المؤشرات المالية التالية لكل سنة من سنوات الدراسة:

- العائد على الأصول (ROA): صافي الدخل / متوسط إجمالي الأصول.
- العائد على حقوق المساهمين (ROE): صافي الدخل / متوسط حقوق المساهمين.
- Tobin's Q: (القيمة السوقية + القيمة الدفترية للديون) / القيمة الدفترية لإجمالي الأصول.
- هامش التدفق النقدي التشغيلي: التدفقات النقدية التشغيلية / إجمالي الإيرادات.

ثالثاً: التحليل الطولي

يتم عرض المؤشرات المحسوبة في جداول ورسوم بيانية خطية (Line Charts) لتتبع اتجاهاتها عبر الزمن (٢٠٢٠-٢٠٢٤م). ويتم ربط التغيرات الملحوظة في هذه المؤشرات بأحداث برامج التحول الاستراتيجي الكبرى زمنياً، مثل:

- ٢٠٢٠: استحواد أرامكو وبدء المواءمة.

- ٢٠٢٣: التخارج من شركة حديد.

- ٢٠٢٤: تسجيل حصة ألبا.

- ٢٠٢١-٢٠٢٤: تنفيذ مبادرات التحول الرقمي (برنامج STAR) وتحقيق الوفورات التعاضدية.

يتيح هذا الأسلوب وصفاً كمياً دقيقاً لاتجاهات الأداء قبل وبعد أحداث التحول الرئيسة، مما يمكن من تقييم "الأثر" بالمعنى الوصفي الطولي.

### تحليل المضمون الكيفي

يهدف هذا المكون إلى الإجابة عن السؤالين الفرعيين الثاني والثالث المتعلقين بكيفية توجيه أطر الحوكمة لبرامج التحول ودور حوكمة الاستدامة وتنوع المجلس. ويستند إلى أسلوب \*\*تحليل المضمون الكيفي الممنهج (Qualitative Content Analysis) وفقاً لمنهجية كلاوس كريپندورف (Krippendorff, 2018)،

ويتم تطبيقه وفق الخطوات الإجرائية التالية:

١. تحديد وحدة التحليل: تُعتمد "الفقرة الموضوعية" (Thematic Paragraph) في الوثائق الرسمية وحدة أساسية للتحليل، مع إمكانية اعتماد الجداول والرسوم البيانية والإفصاحات المختصرة وحدة تحليل مساندة.
٢. منهجية الترميز: اعتمدت الدراسة أسلوب \*\*الترميز الهجين (Hybrid Coding)، الذي يجمع بين الترميز الاستنباطي (Deductive) المستند إلى النظريات الموجهة والأطروحات البحثية، والترميز الاستقرائي (Inductive) للفئات الناشئة من البيانات. ويستمر التحليل حتى الوصول إلى الإشباع النظري (Theoretical Saturation).

٣. بناء مصفوفة الترميز (Coding Matrix): طوّر الباحث مصفوفة ترميز استناداً إلى التوجيه النظري والقراءة الأولية للتقارير. يوضح الجدول فئات الترميز الرئيسية والفرعية والمؤشرات الدالة عليها.

### جدول مصفوفة الترميز لتحليل المضمون

| الفئة الرئيسية               | الفئة الفرعية                | المؤشرات في النص                                   | أمثلة محتملة من التقارير                                 |
|------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| آليات نظرية الوكالة          | رقابة لجنة المراجعة والمخاطر | إشارات إلى مراجعة صفقات التخارج                    | ..ناقشت لجنة المراجعة" رفعت اللجنة توصية"                |
|                              | استقلالية القرار             | غياب تضارب المصالح ، تصويت مستقل                   | صوّت الأعضاء غير" "...التنفيذيين والمستقلين              |
|                              | سقف المخاطر                  | تحديد حدود التعرض المالي                           | وافق المجلس على سقف" "...المخاطر                         |
| ESG إشارات                   | الإفصاح البيئي               | ،أهداف خفض الانبعاثات تقارير مناخية                | خفضنا الانبعاثات بنسبة" X%"                              |
|                              | الإفصاح الاجتماعي            | مبادرات السلامة والتدريب                           | "...معدل الحوادث"                                        |
|                              | الإفصاح الحوكمي              | إشارات إلى التصنيف الائتماني                       | A+ أكدت الوكالة تصنيف" "مع نظرة مستقرة                   |
| تنوع الموارد<br>تنوع الموارد | تنوع جنسيات المجلس واللجان   | ذكر خلفيات الأعضاء                                 | يضم المجلس أعضاء من" "...جنسيات متعددة                   |
|                              | الخبرة الدولية والمهنية      | مؤشرات الابتكار وبراءات الاختراع، الخبرات الصناعية | محفظة براءات تتجاوز" براءة"، "شغل 10,700 ...سابقاً منصب" |
| التحول الاستراتيجي           | التخارج                      | إعلانات تداول، تقارير مجلس الإدارة                 | "...أتمت سابق بيع حديد"                                  |

|                |                                       |                                                         |
|----------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| التحول الرقمي  | مبادرات رقمية رسمية<br>حوكمة البيانات | برنامج تحسين موثوقية"<br>"الأصول                        |
| استقرار الأداء | مالي                                  | بيانات من القوائم المالية<br>المدققة                    |
|                | تشغيلي                                | ارتفعت موثوقية"<br>"...الأصول                           |
|                | ائتماني                               | إشارات إلى تقارير وكالات<br>التصنيف (Moody's,<br>Fitch) |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (Krippendorff (2018 والنظريات الموجهة للدراسة.

### التعريف الإجرائي لاستقرار الأداء

لأغراض هذه الدراسة، يُعرّف "الأداء" بأنه مجموعة المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس كفاءة الشركة وربحيته واستقرارها المالي والتشغيلي. وتُستخدم المؤشرات التالية:

أولاً: مؤشرات الأداء المالي (للمكون الكمي)

- العائد على الأصول (ROA): صافي الدخل / متوسط إجمالي الأصول.

- العائد على حقوق المساهمين (ROE): صافي الدخل / متوسط حقوق المساهمين.

- Tobin's Q: (القيمة السوقية + القيمة الدفترية للديون) / القيمة الدفترية لإجمالي الأصول.

- هامش التدفق النقدي التشغيلي: التدفقات النقدية التشغيلية / إجمالي الإيرادات.

- ثانياً: مؤشرات الأداء التشغيلي والائتماني (للمكونين الكمي والكيفي)
- التدفقات النقدية التشغيلية (كمؤشر على متانة العمليات الأساسية).
  - الوفورات التعاقدية المعلنة مع أرامكو السعودية.
  - الإشارات إلى موثوقية الأصول وكفاءة العمليات (من الوثائق).
  - الإشارات إلى التصنيف الائتماني من وكالات Moody's و Fitch (من الوثائق).

### ضمان الجودة البحثية

لضمان جودة البحث الكيفي، يسترشد الباحث بمعايير Lincoln و Guba (1985) المتمثلة في: المصادقية (Credibility)، والاعتمادية (Dependability)، والقابلية للتأكيد (Confirmability)، وإمكانية النقل (Transferability). ويترجم ذلك إجرائياً من خلال الإجراءات التالية:

- تثليث مصادر البيانات (Data Triangulation): بمقارنة المعلومات الواردة في التقارير السنوية، وتقارير الحوكمة، وتقارير الاستدامة، والإفصاحات الرسمية للسوق المالية السعودية (تداول)، للتأكد من اتساق المعلومات وعدم تناقضها. وتُعطى الأولوية للتقرير السنوي المدقق عند وجود أي تعارض بين المصادر.
- المراجعة من قبل النظراء (Peer Debriefing): يُعرض نموذج من عملية الترميز والفئات المستنبطة على المشرف الأكاديمي وباحث دراسات عليا لديه معرفة بمنهجية البحث الكيفي، للحصول على تغذية راجعة حول مدى اتساق التفسير ومعقوليته. ونظراً لاعتماد الدراسة على باحث واحد في عملية الترميز، فقد استُعيض عن قياس الاتفاق الإحصائي بين المرمّزين (Inter-coder Reliability) بإجراءات تعزيز الموثوقية النوعية، وتحديد المراجعة من قبل النظراء، وتثليث المصادر، والاحتفاظ بمسار تدقيق تفصيلي، وذلك تماشياً مع ما توصي به أدبيات البحث الكيفي عند تعذر تعدد المرمّزين.
- مسار التدقيق (Audit Trail): يُحتفظ بسجل توثيقي كامل يوضح كافة خطوات التحليل، بدءاً من اختيار الوثائق، مروراً بقرارات الترميز والفئات المستحدثة، وصولاً إلى الاستنتاجات، وذلك لتمكين أي باحث آخر من تتبع المسار التحليلي وتقويمه.

### مصادر جمع البيانات

يتم جمع البيانات النوعية حصراً من مصادر ثانوية منشورة ومتاحة للعموم. ومن المتوقع أن تشمل قاعدة البيانات نحو (٢٦) وثيقة رسمية، تتوزع على الفئات التالية:

- التقارير السنوية المتكاملة لشركة سابك للأعوام ٢٠٢٠م إلى ٢٠٢٤م.
- تقارير الاستدامة الصادرة عن سابك والمدققة من طرف ثالث (للعوام ٢٠٢١م إلى ٢٠٢٤م).
- إفصاحات الحوكمة وتقارير مجلس الإدارة المنشورة على موقع الشركة الرسمي.
- إعلانات السوق المالية السعودية (تداول) المتعلقة بصفقات التخرج والاندماج (٢٠٢٣، ٢٠٢٤).
- النظام الأساس للشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) الصادر عام ٢٠٢٣م.
- تقارير وكالات التصنيف الائتماني الدولية المتاحة للعموم (مثل Moody's و Fitch) متى ما أشارت إليها تقارير الشركة أو كانت منشورة بصورة رسمية.
- تصدر بعض تقارير سابك بنسختين عربية وإنجليزية، ويعتمد الباحث النسخة الإنجليزية عند وجود اختلافات جوهرية بين النسختين، مع الإشارة إلى ذلك عند الاقتضاء. وتُعطى الأولوية للتقرير السنوي المدقق عند تعارض المعلومات الواردة في تقارير الاستدامة أو الإفصاحات الأخرى مع ما ورد في التقرير السنوي.

### خطة الإجابة عن أسئلة الدراسة

يربط الجدول بين أسئلة الدراسة ومصادر البيانات والتقنيات التحليلية والنظريات الموجهة:

| السؤال | مصادر البيانات الأساسية | التقنية التحليلية | النظرية الموجهة |
|--------|-------------------------|-------------------|-----------------|
|--------|-------------------------|-------------------|-----------------|

|                                                                              |                                                          |                                                                   |                                           |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| س1: ما أثر برامج التحول على مؤشرات الأداء المالي؟                            | –التقارير السنوية (2020 –القوائم المالية، (2024 المدققة. | تحليل وصفي طولي، حساب ROA, ROE, Tobin's Q. رسوم بيانية للاتجاهات. | نظرية الوكالة (تقييم أثر القرارات)        |
| س2: كيف أسهمت أطر الحوكمة في توجيه برامج التحول؟                             | تقارير الحوكمة، تقارير مجلس الإدارة، إعلانات تداول.      | تحليل مضمون كفي (فئات آليات الوكالة، التحول (الاستراتيجي).        | نظرية الوكالة                             |
| س3: كيف عكست الوثائق وتنوع ESG دور المجلس في دعم الأداء والجدارة الائتمانية؟ | تقارير الاستدامة، التقارير السنوية، إفصاحات الحوكمة.     | تحليل مضمون كفي (فئات تنوع ESG، إشارات (الموارد، استقرار الأداء). | نظرية الإشارة، نظرية الاعتماد على الموارد |

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى الإطار المنهجي للدراسة

### حدود الدراسة

تلتزم هذه الدراسة بالحدود الآتية:

الحدود الزمنية: تغطي الفترة من ١ يناير ٢٠٢٠م وحتى ٣١ ديسمبر ٢٠٢٤م.

الحدود المؤسسية: تقتصر على حالة شركة سابك كمؤسسة مفردة، مما يجعل التعميم الإحصائي غير ممكن، بينما يكون "التعميم التحليلي" (Analytical Generalization) على مستوى النظريات ممكناً ( Yin, 2018).

الحدود المنهجية: المكون الكمي وصفي طولي، ولا يتضمن اختبارات إحصائية استدلالية. والمكون الكيفي يعتمد على الوثائق المنشورة فقط، ولا يتضمن مقابلات أو استبانات.

### أخلاقيات البحث وحدود الباحث

أخلاقيات البحث: اعتمدت هذه الدراسة حصراً على بيانات ثانوية منشورة ومتاحة للعموم. ولم تتضمن الدراسة أي معلومات سرية أو بيانات شخصية.

حدود الباحث (Researcher Reflexivity): يقر الباحث بأن التحليل قد يتأثر بخلفيته الأكاديمية. وللحد من هذا التحيز، التزم الباحث بالرجوع المستمر إلى النصوص الأصلية، واعتماد تثليث مصادر البيانات، وعرض عينة من الترميز على المشرف، والاحتفاظ بسجل تدقيق.



### قائمة المراجع

#### المراجع العربية

١. الشركة السعودية للصناعات الأساسية. (٢٠٢٠). \*التقرير السنوي الموحد لعام ٢٠٢٠م\*. الرياض.
٢. الشركة السعودية للصناعات الأساسية. (٢٠٢١). \*التقرير السنوي المتكامل لعام ٢٠٢١م\*. الرياض.
٣. الشركة السعودية للصناعات الأساسية. (٢٠٢٢). \*التقرير السنوي المتكامل لعام ٢٠٢٢م\*. الرياض.

٤. الشركة السعودية للصناعات الأساسية. (٢٠٢٣). \*التقرير السنوي المتكامل لعام ٢٠٢٣م\*. الرياض.
  ٥. الشركة السعودية للصناعات الأساسية. (٢٠٢٣). \*النظام الأساس للشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابق)\*. الرياض.
  ٦. الشركة السعودية للصناعات الأساسية. (٢٠٢٤). \*التقرير السنوي المتكامل لعام ٢٠٢٤م: كيمياء وتواصل\*. الرياض.
  ٧. الشركة السعودية للصناعات الأساسية. (٢٠٢١). \*تقرير الاستدامة لعام ٢٠٢١م\*. الرياض.
  ٨. الشركة السعودية للصناعات الأساسية. (٢٠٢٢). \*تقرير الاستدامة لعام ٢٠٢٢م\*. الرياض.
  ٩. الشركة السعودية للصناعات الأساسية. (٢٠٢٣). \*تقرير الاستدامة لعام ٢٠٢٣م\*. الرياض.
  ١٠. الشركة السعودية للصناعات الأساسية. (٢٠٢٤). \*تقرير الاستدامة لعام ٢٠٢٤م\*. الرياض.
  ١١. تداول السعودية. (٢٠٢٣، ٣ سبتمبر). \*إعلان شركة سابق عن توقيع اتفاقية لبيع كامل حصتها في الشركة السعودية للحديد والصلب (حديد)\*. الرياض.
  ١٢. تداول السعودية. (٢٠٢٤، ١٧ سبتمبر). \*إعلان شركة سابق عن توقيع اتفاقية لبيع حصتها في شركة ألمنيوم البحرين (ألبا) لشركة معادن\*. الرياض.
  ١٣. دباش، أميرة. (٢٠٢١). المناخ التنظيمي وأثره على الأداء المالي لمنظمات الأعمال: دراسة حالة شركة سابك السعودية. \*مجلة البحوث الاقتصادية والمالية\*، ٨(١)، ٢٢٠-٢٤٢.
  ١٤. عوادي، عبد القادر، وعموري، إسمهان. (٢٠٢٤). دور حوكمة الشركات في إدارة المخاطر البيئية: دراسة حالة شركة سابك السعودية للفترة (٢٠٢٠-٢٠٢٣). \*مجلة المنهل الاقتصادي\*، ٧(٢)، ٤٥١-٤٦٦.
- المراجع الإنجليزية

١٥. Albassam, W. M. (2014). \*Corporate governance, voluntary disclosure and financial performance: An empirical analysis of Saudi listed firms using

- a mixed-methods research design\* (Doctoral dissertation, University of Glasgow).
١٦. Bamahros, H. M., Alquhaif, A., Qasem, A., Wan-Hussin, W. N., Thomran, M., Al-Duais, S. D., Shukeri, S. N., & Khojally, H. M. A. (2022). Corporate governance mechanisms and ESG reporting: Evidence from the Saudi Stock Market. *\*Sustainability\**, *14*(10), 1–20.
١٧. Eccles, R. G., & Serafeim, G. (2013). The performance frontier: Innovating for a sustainable strategy. *\*Harvard Business Review\**, *91*(5), 50–60.
١٨. Fallatah, Y., & Dickins, D. (2012). Corporate governance and firm performance and value in Saudi Arabia. *\*African Journal of Business Management\**, *6*(36), 10025–10034.
١٩. Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *\*Journal of Sustainable Finance & Investment\**, *5*(4), 210–233.
٢٠. International Council of Chemical Associations. (2023). *\*The global chemical industry: Contributions to GDP and employment\**. ICCA.
٢١. Krippendorff, K. (2018). *\*Content analysis: An introduction to its methodology\** (4th ed.). SAGE Publications.
٢٢. Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *\*Naturalistic inquiry\**. SAGE Publications.
٢٣. OECD. (2023). *\*OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises\**. OECD Publishing.

٢٤. Saudi Basic Industries Corporation (SABIC). (2024). \*Annual integrated report 2024\*. Riyadh.

٢٥. Yin, R. K. (2018). \*Case study research and applications: Design and methods\* (6th ed.). SAGE Publications.

