



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم/ إدارة أعمال

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

إعداد الطالب

أسامه عبدالله الناظري

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

الفصل الدراسي الأول 2025

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الأول: المقدمة

1.1 مقدمة:

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، بصفقتها أعلى هرم مؤسساتي، 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 وفاعلة.

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، فالعديد من الدراسات السابقة اقتصرَت 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 تحليلاً 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 وفاعلية.

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 بعدد 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 لتعزيز المشاركة الفعالة 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.

2.1 مشكلة البحث:

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).

1.2.1 الفجوات النظرية:

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 أيضاً 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.

2.2.1 الفجوات العملية:

رغم الاهتمام المتزايد بتطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية، إلا أن الجهود التطبيقية المتاحة غالباً 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؟"

3.1 أهمية البحث:

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 الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث في سعيه لسد فجوة معرفية تتعلق بكيفية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية، خصوصاً 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.

2.3.1 الأهمية العملية:

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.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

المجلات:

- رندة محجوب بوكري، "دور الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة، المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، العدد 2، 2025.
- 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.

المقالات:

- هناء جبوري محمد، "دور المؤسسات في بناء دولة المؤسسات"، مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة كربلاء، 2022.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- 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 Fredrik Svärdesten, "Strategic Management in Public Sector - Challenges in Theory and Practice", Conference: NFF (Nordic Academy of Management), At: Copenhagen Business School (CBS), Denmark. August 12, 2015 – August 14, 2015.

الملاحق

استمارة البحث

في إطار الدراسة المكملّة لنيل شهادة البكالوريوس بعنوان: "واقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على شركة سالك" 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

☐

أنثى:

☐

ذكر:

2- العمر

☐

49-40 سنة

☐

أقل من 40 سنة

☐

60 سنة فأكثر

☐

59-50 سنة

3- إجمالي عدد سنوات الخبرة

☐

من 2 إلى أقل من 5 سنوات

☐

أقل من سنتين

☐

من 10 إلى أقل من 15 سنة

☐

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐

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. تسهم 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 ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

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

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

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

محلياً ودولياً.

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐