

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر التوجه الاستراتيجي على تحسين الأداء الإداري: دراسة ميدانية
على شركة المياه الوطنية وفق رؤية المملكة 2030

أسم الطالب : فهد أحمد جيلان حكمي

الرقم الجامعي : 221001486

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025

المحتويات

4	المقدمة:
5	مشكلة الدراسة:
5	1.1.1 الفجوات على المستوى النظري
6	1.1.2 الفجوات على المستوى التطبيقي
6	أهمية الدراسة:
8	أسئلة الدراسة
8	أهداف الدراسة
9	فرضيات الدراسة
10	نموذج الدراسة
11	منهجية الدراسة
12	الدراسة الميدانية
13	مخطط المشروع المقترح

المقدمة:

يشهد العالم في العقدین الأخيرین تحولات جذرية في بيئات الأعمال، مدفوعة بالتطورات التكنولوجية المتسارعة، والعولمة، وتزايد التنافسية، ما دفع المنظمات نحو إعادة صياغة توجهاتها الاستراتيجية بما يتلاءم مع التغيرات المحيطة ويضمن لها البقاء والاستمرارية. ففي ظل هذه البيئة الديناميكية، بات التوجه الاستراتيجي يمثل حجر الأساس الذي تستند إليه المؤسسات الحديثة لبناء خططها وتحقيق أهدافها على المدى البعيد، معتمدة على استشراف المستقبل وتبني الخيارات الأكثر ملاءمة لطبيعة السوق والمجتمع والموارد المتاحة. (Habib et al., 2021)

ويُعرف التوجه الاستراتيجي بأنه الإطار العام الذي يُرشد المنظمة في قراراتها وتوجهاتها بعيدة المدى، بما يحقق التكيف مع المتغيرات، ويعزز من قدراتها التنافسية، ويسهم في تحقيق رسالتها ورؤيتها. وقد تنوعت أبعاد التوجه الاستراتيجي في الأدبيات، فشملت التوجه الاستباقي، والدفاعي، والتحليلي، وكل بُعد منها يعكس فلسفة معينة في التعامل مع الفرص والمخاطر في بيئة الأعمال. وقد أثبتت الدراسات الحديثة أن تبني توجه استراتيجي واضح ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي والإداري بمختلف أبعاده (Marei et al., 2024).

وفي سياق التوجه نحو تعزيز كفاءة الأداء داخل المنظمات، يعتبر الأداء الإداري أحد الركائز الأساسية في ضمان جودة تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف التشغيلية والتنظيمية، ويشمل الأداء الإداري عدة مكونات مثل: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، واتخاذ القرار، والرقابة، وهي الوظائف التي يتعين على المديرين ممارستها بكفاءة لضمان استدامة الأداء وتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة (إبراهيم والبخاري، 2024).

و برزت علاقة تكاملية بين التوجه الاستراتيجي والأداء الإداري، إذ أن وضوح التوجه الاستراتيجي يسهم في توجيه الجهود الإدارية نحو تحقيق نتائج ملموسة، ويعمل على تناعم الأدوار وتوحيد الرؤية بين العاملين، وقد أظهرت دراسة الطاهر (2024) أهمية التوجه الاستراتيجي في تعزيز عمليات التجديد الإداري داخل المنظمات، من خلال تحفيز الابتكار، وتبني أساليب عمل مرنة، والارتقاء بمستوى الفعالية التنظيمية.

وتكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة في سياق المملكة العربية السعودية، في ظل رؤية 2030 التي تستهدف التحول نحو نماذج إدارية مرنة، ومؤسسات حكومية أكثر كفاءة واستجابة. وتُعد شركة المياه

الوطنية واحدة من أهم الجهات الخدمية التي تواجه تحديات متزايدة على مستوى تقديم الخدمات وجودة الأداء، مما يستدعي منها تبني توجهات استراتيجية واضحة تعزز من أدائها الإداري وتواكب مستهدفات الرؤية. ويلاحظ أن التحولات التي تمر بها الشركة، سواء في مجالات الخصخصة، أو التحول الرقمي، أو الشراكات مع القطاع الخاص، تستوجب نظاماً إدارياً متكاملًا يركز على قرارات استراتيجية مدروسة (الناصر، 2024).

إن العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء الإداري لم تعد مجرد إطار نظري، بل أصبحت موضع اختبار عملي من قبل العديد من الدراسات في البيئات المحلية والدولية، فقد أشارت دراسة Goldman et al. (2021) إلى أن المؤسسات التي تتبنى توجهات استراتيجية قائمة على التحليل والتوقع، كانت أكثر قدرة على التكيف مع متغيرات السوق، وتحقيق نتائج إدارية فعالة مقارنة بالمؤسسات ذات التوجهات التقليدية. بناءً على ما سبق، تبرز الحاجة إلى دراسة مدى تأثير التوجه الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على تحسين الأداء الإداري داخل شركة المياه الوطنية، لما لهذا القطاع من أهمية بالغة في تحقيق الاستدامة البيئية والخدمية، وما لهذه العلاقة من أثر مباشر على نجاح البرامج التنموية الكبرى في المملكة، وتمثل هذه الدراسة محاولة لفهم الأبعاد التطبيقية للتوجهات الاستراتيجية، وتحليل مدى انعكاسها على الممارسات الإدارية الفعلية في بيئة تنظيمية حيوية ومعقدة.

مشكلة الدراسة

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، أصبح لزاماً على المؤسسات أن تتبنى توجهاً استراتيجياً واضحاً ومرناً لمواكبة التغيرات وتحقيق مستويات أداء إداري تتسم بالكفاءة والفعالية. وتُعد شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية من الكيانات الحيوية التي ترتبط بشكل مباشر بتحقيق مستهدفات رؤية 2030، لا سيما في ما يتعلق بتحسين جودة الخدمات العامة، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. ومع ذلك، فإن العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأداء هذه المؤسسات لم تتل حظاً كافياً من البحث والنقضي في الأدبيات، خاصة في سياق البيئة السعودية، وهو ما يثير الحاجة إلى تناول هذه العلاقة بالدراسة والتحليل.

1.1.1 الفجوات على المستوى النظري

بالرغم من وجود عدد من الدراسات التي تناولت التوجه الاستراتيجي في سياقات متعددة، إلا أن هناك فجوة واضحة في الأدبيات فيما يتعلق بتفسير الآلية التي يؤثر بها التوجه الاستراتيجي، بأبعاده المختلفة، على الأداء الإداري في مؤسسات القطاع الخدمي، فقد ركزت معظم البحوث السابقة على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والابتكار أو الأداء المالي، بينما لم تُمنح العلاقة مع الأداء الإداري التحليلي ما تستحقه من اهتمام (الطاهر، 2024؛ Marei et al., 2024)، كما أن هناك تفاوتًا في تحديد الأبعاد الدقيقة للتوجه الاستراتيجي، مما أفرز حالة من عدم الاتساق النظري في تفسير هذه العلاقة، وهو ما يبرز الحاجة إلى دراسة أكثر تكاملاً تدمج بين الأبعاد المفاهيمية والتطبيقية.

1.1.2 الفجوات على المستوى التطبيقي

وعلى الصعيد العملي، تُظهر تقارير الأداء في عدد من المؤسسات الخدمية في المملكة، ومنها شركة المياه الوطنية، وجود تفاوت في فعالية الأداء الإداري، وخصوصًا في مجالات التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرار، والمتابعة، ما يشير إلى احتمال ضعف توظيف التوجهات الاستراتيجية في دعم الممارسات الإدارية الفعلية، كما أن غالبية الدراسات التطبيقية التي تناولت الأداء الإداري ركزت على قطاعات التعليم أو الصناعة، في حين لم يُسلط الضوء بالشكل الكافي على قطاع المياه والخدمات العامة، بالرغم من أهميته الاستراتيجية وحجم الإنفاق الحكومي الموجه إليه (الناصر، 2024؛ Goldman et al., 2021). وهذا يخلق حاجة ماسة لفهم كيف يمكن للتوجه الاستراتيجي أن يساهم في رفع كفاءة الأداء الإداري في هذا القطاع الحيوي، ضمن السياق السعودي الحديث.

السؤال الرئيسي للدراسة

ما أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على تحسين الأداء الإداري في شركة المياه الوطنية في ضوء رؤية المملكة 2030؟

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من تداخلها مع أحد أبرز الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، وهو التوجه الاستراتيجي، وما يرتبط به من قدرة على توجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية في بيئات

عمل تتسم بالتغير المستمر والتنافسية المتصاعدة، وأن دراسة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء الإداري تُعد من الموضوعات التي لم تحظَ بعد بما يكفي من الاهتمام في الأدبيات، خاصةً في السياقات العربية.

أولاً: الأهمية العلمية

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية حول موضوع التوجه الاستراتيجي وأثره على الأداء الإداري، خاصة في بيئة المنظمات الخدمية.
- تسد فجوة نظرية تتعلق بنقص الدراسات التي تناولت العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء الإداري بشكل مباشر ومتكامل في السياق السعودي.
- تقدم نموذجاً مفاهيمياً جديداً يربط بين أبعاد التوجه الاستراتيجي (مثل الاستباقي، الدفاعي، التحليلي) وعناصر الأداء الإداري.
- تمكن الباحثين من إجراء دراسات مقارنة مستقبلية بين قطاعات أو دول مختلفة حول أثر التوجهات الاستراتيجية على كفاءة الإدارة.
- تعزز الفهم النظري لكيفية تفعيل التوجه الاستراتيجي داخل المنظمات العامة في ظل التحولات الوطنية الكبرى مثل رؤية 2030.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

- تساعد متخذي القرار في شركة المياه الوطنية على إدراك أثر التوجه الاستراتيجي على فعالية الأداء الإداري.
- توفر توصيات عملية لتحسين مستوى التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والرقابة داخل المؤسسات الخدمية.
- تسهم في دعم جهود التحول المؤسسي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 عبر تحسين الكفاءة الإدارية.
- تمكن الإدارات العليا من تبني توجهات استراتيجية مناسبة لطبيعة التحديات التي تواجه القطاع الخدمي.
- تعزز ثقافة الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة، ما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

أسئلة الدراسة

ما أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (وضوح الرؤية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، تخصيص الموارد، متابعة الأداء) على تحسين الأداء الإداري في شركة المياه الوطنية في ضوء رؤية المملكة 2030؟
وتتفرع عدة أسئلة فرعية :

- إلى أي مدى يسهم وضوح الرؤية الاستراتيجية في تحسين الأداء الإداري داخل شركة المياه الوطنية؟
- ما أثر تحديد الأهداف الاستراتيجية بدقة على فعالية الإدارة في شركة المياه الوطنية في ضوء رؤية المملكة 2030؟
- كيف يؤثر تخصيص الموارد البشرية والمادية على كفاءة الأداء الإداري في شركة المياه الوطنية في ضوء رؤية المملكة 2030؟
- ما دور المتابعة والتقييم الاستراتيجي في تعزيز جودة الإدارة في شركة المياه الوطنية في ضوء رؤية المملكة 2030؟
- هل يتوافق التوجه الاستراتيجي لشركة المياه الوطنية مع متطلبات وأهداف رؤية المملكة 2030 في جانب تحسين الأداء الإداري؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (وضوح الرؤية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، تخصيص الموارد، متابعة الأداء) على تحسين الأداء الإداري في شركة المياه الوطنية،

وذلك في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، من خلال بيئة تطبيق واقعية تعكس التحديات والفرص داخل قطاع المياه والخدمات العامة.

وتتفرع منه عدة اهداف فرعية :

التعرف على مدى وضوح الرؤية الاستراتيجية داخل شركة المياه الوطنية، وانعكاس ذلك على كفاءة الأداء الإداري في شركة المياه الوطنية في ضوء رؤية المملكة 2030.

قياس تأثير تحديد الأهداف الاستراتيجية بدقة على فعالية تنفيذ العمليات الإدارية في شركة المياه الوطنية في ضوء رؤية المملكة 2030.

دراسة دور تخصيص الموارد البشرية والمادية في دعم تحقيق الأداء الإداري المتميز في شركة المياه الوطنية في ضوء رؤية المملكة 2030.

تحليل أثر آليات المتابعة والتقييم الاستراتيجي على تحسين مستويات الإدارة في شركة المياه الوطنية في ضوء رؤية المملكة 2030.

استكشاف مدى توافق التوجه الاستراتيجي في شركة المياه الوطنية مع مستهدفات التحول المؤسسي لرؤية المملكة 2030.

فرضيات الدراسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده (وضوح الرؤية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، تخصيص الموارد، متابعة الأداء) وتحسين الأداء الإداري في شركة المياه الوطنية في ضوء رؤية المملكة 2030.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية الاستراتيجية وتحسين الأداء الإداري في شركة المياه الوطنية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الأهداف الاستراتيجية وتحسين الأداء الإداري في شركة المياه الوطنية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخصيص الموارد وتحسين الأداء الإداري في شركة المياه الوطنية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتابعة والتقييم الاستراتيجي وتحسين الأداء الإداري في شركة المياه الوطنية.

نموذج الدراسة

يهدف نموذج الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل، وتحسين الأداء الإداري كمتغير تابع، حيث يتكون التوجه الاستراتيجي من أربعة أبعاد رئيسية، هي:

- وضوح الرؤية
- تحديد الأهداف الاستراتيجية
- تخصيص الموارد
- متابعة الأداء

المتغير التابع : تحسين الأداء الإداري داخل شركة المياه الوطنية، وذلك في إطار رؤية المملكة 2030

منهجية الدراسة

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم استخدامه لتوصيف واقع التوجه الاستراتيجي وأبعاده داخل شركة المياه الوطنية، وتحليل أثرها على تحسين الأداء الإداري في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030.

سوف يتم جمع البيانات من خلال تصميم استبانة إلكترونية تتضمن مجموعة من الفقرات المقيسة التي تمثل أبعاد التوجه الاستراتيجي (وضوح الرؤية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، تخصيص الموارد، متابعة الأداء) وأبعاد الأداء الإداري، مع التركيز على المؤشرات التي تعكس الجودة والكفاءة والفاعلية في العمليات الإدارية.

سيتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية ممثلة من موظفي شركة المياه الوطنية في مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية لضمان تمثيل كافة الفئات والآراء، وسيتم تحديد حجم العينة بناءً على معايير إحصائية معتمدة لضمان دقة النتائج وقابليتها للتعميم.

بعد جمع البيانات، سيتم استخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة، مثل التحليل الوصفي لبيان خصائص العينة، وتحليل الارتباط والانحدار لدراسة علاقات التأثير بين أبعاد التوجه الاستراتيجي والأداء الإداري، مع اختبار الفرضيات الموضوعة.

كما ستتم مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة لفهم السياق النظري للدراسة، وربط النتائج التي سيتم التوصل إليها مع الدراسات العلمية السابقة، مما يعزز من موثوقية واستنتاجات الدراسة.

سيساعد هذا المنهج في تقديم توصيات عملية تستند إلى أدلة واضحة تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل شركة المياه الوطنية، بما يساهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 وتعزيز الكفاءة الإدارية والتميز في تقديم الخدمات.

الدراسة الميدانية

تتمحور الدراسة حول شركة المياه الوطنية، التي تعد من المؤسسات الحكومية الرائدة في المملكة العربية السعودية، والمكلفة بإدارة قطاع المياه والصرف الصحي، وتقديم خدماتها بكفاءة عالية لجميع مناطق المملكة. يقع المقر الرئيسي لشركة المياه الوطنية في مدينة الرياض، والتي تمثل مركز القيادة والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، إضافة إلى مجموعة من الفروع والمكاتب الإقليمية المنتشرة في مختلف المناطق والمحافظات مثل جدة، الدمام، المدينة المنورة، وأبها.

يتميز مقر الشركة وبيئات عملها بتنوع إداري وتنظيمي كبير، حيث تضم إدارات متعددة مثل إدارة التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، إدارة التشغيل والصيانة، وإدارة المشاريع، إلى جانب الوحدات الفنية والتقنية المختلفة. هذا التنوع يوفر بيئة غنية لدراسة كيفية تطبيق التوجهات الاستراتيجية في ممارسات الإدارة اليومية، ويعكس واقع الأداء الإداري عبر مستويات وظيفية وإدارية مختلفة.

تتسم بيئة العمل داخل شركة المياه الوطنية بوجود بنية تنظيمية متطورة تعتمد على أحدث نظم الإدارة والتقنيات الحديثة، بما يتماشى مع توجهات رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. كما يشهد مكان العمل تطبيقاً مستمراً لسياسات التطوير المؤسسي، وإجراءات تقييم الأداء التي تهدف إلى رفع مستوى الأداء الإداري.

المكان ذاته يعد مركزاً مهماً لتنسيق المشاريع الاستراتيجية والمبادرات التي تسعى إلى تحديث قطاع المياه، مثل مشاريع التحول الرقمي، تحسين إدارة الموارد، والتوسع في الخدمات المائية المستدامة. لذا، فإن موقع الدراسة داخل الشركة يوفر فرصة مثالية لفهم العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتأثيرات العملية على الأداء الإداري، مع القدرة على استكشاف التحديات والفرص التي تواجه المؤسسة في تحقيق أهدافها الوطنية.

باختصار، تمثل شركة المياه الوطنية بيئة تطبيقية نموذجية تسمح بدراسة معمقة لآليات التوجه الاستراتيجي وأبعاده، وتأثيرها على تحسين الأداء الإداري ضمن مؤسسة حكومية ذات أهمية استراتيجية عالية، مما يجعل نتائج الدراسة ذات قيمة تطبيقية وعلمية كبيرة.

مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: مقدمة الدراسة

1.1 خلفية الدراسة

1.2 مشكلة الدراسة

1.3 أهداف الدراسة

1.4 نموذج الدراسة

1.5 منهجية الدراسة

1.6 الدراسة الميدانية

1.7 مخطط المشروع المقترح

الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1 مفهوم التوجه الاستراتيجي وأبعاده

2.2 مفهوم الأداء الإداري ومؤشراته

2.3 علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء الإداري

2.4 رؤية المملكة 2030 وأثرها على القطاع الحكومي

2.5 الدراسات السابقة ذات الصلة

الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 تصميم الدراسة

3.2 مجتمع الدراسة وعينتها

3.3 أدوات جمع البيانات (الاستبانة، المقابلات، إلخ)

3.4 طرق جمع البيانات

3.5 أساليب تحليل البيانات

3.6 إجراءات الدراسة

الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج

4.1 وصف بيانات العينة

4.2 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

4.3 اختبار الفرضيات

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

5.1 الاستنتاجات الرئيسية

5.2 التوصيات العملية

قائمة المراجع:

- الطاهر، محمد حسن صاحب. (2024). التوجه الاستراتيجي ودوره في تعزيز التجديد الاستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي منظمة الأصول الذكية. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، مج18، ع35، 195 - 219.
- الزيود، أحمد مخلص سليمان، و الطراونة، خلف إبراهيم خليف. (2023). أثر التوجه الاستراتيجي على الابتكار: دراسة تطبيقية على الشركات العاملة في مدينة الملك عبدالله الثاني الصناعية / سحاب (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- إبراهيم، إبراهيم مختار أحمد، و البخاري، إبراهيم محمد بشير. (2024). استراتيجيات تحسين الأداء الإداري "الوظيفي": دراسة وصفية تحليلية تطبيقية لاستراتيجية الكايزن في تحسين الأداء المستمر في قطاع التعليم "ثانوية الأمل الثانوية - غدامس ليبيا". المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، مج2، ع5، 131 - 138.
- الناصر، محمد صالح. (2024). دور الابتكار في تحسين الأداء الإداري. المجلة العربية للنشر العلمي، ع74، 622 - 631.

- Habib, M. A., Bao, Y., Nabi, N., Dulal, M., Asha, A. A., & Islam, M. (2021). Impact of strategic orientations on the implementation of green supply chain management practices and sustainable firm performance. Sustainability, 13(1), 340.
- Marei, A., Ashal, N., Abou-Moghli, A., Daoud, L., & Lutfi, A. (2024). The effect of strategic orientation on operational performance: the mediating

role of operational sustainability. *Corporate and Business Strategy Review*, 5(1), 346–355.

- Goldman, S. P., van Herk, H., Verhagen, T., & Weltevreden, J. W. (2021). Strategic orientations and digital marketing tactics in cross-border e-commerce: Comparing developed and emerging markets. *International small business journal*, 39(4), 350–371.
-