

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

اعداد الطالب/

أسامه عبدالله الناظري

الرقم الجامعي

232002298

مشروع تخرج – 2 / التكليف الأول

إشراف/

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026

جدول المحتويات

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

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

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

تكتسب الإدارة الاستراتيجية أهمية بالغة في المؤسسات الحكومية نظرًا لدورها المركزي في توجيه السياسات والعمليات الداخلية بما يضمن تحقيق أهداف التنمية الوطنية وتعزيز فعالية الأداء المؤسسي. وعلى الرغم من الاعتراف المتزايد بأهمية الإدارة الاستراتيجية، تشير مراجعة الدراسات السابقة إلى وجود فجوات كبيرة فيما يتعلق بتطبيقاتها العملية في السياق المحلي السعودي، وخاصة في المؤسسات الكبرى مثل شركة سابك، فالعديد 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 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، وتحقق التكامل بين الكفاءة التشغيلية والتخطيط الاستراتيجي طويل المدى، وتوفر 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 أيضًا أهمية تبني أساليب الإدارة الاستراتيجية التي تركز على التحليل الشامل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتوظيف القدرات الديناميكية لتعزيز 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 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. 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 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.

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 المدبرون 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 الاستراتيجي 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).

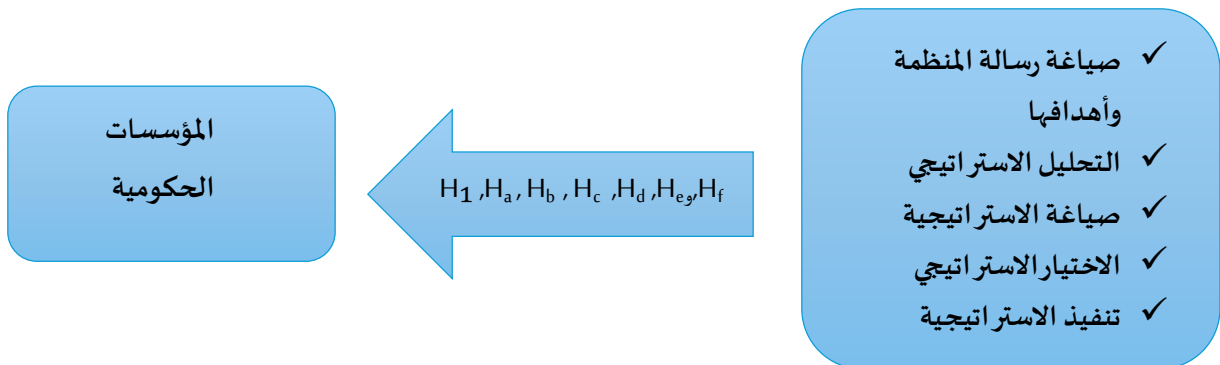
1.7. نموذج الدراسة

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 نموذجاً بارزاً 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 العلمي 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. (الصادقي، 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 القدرة 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. (الصادقي، 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 فعالة 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 الإتجاهات العالمية والإقليمية في تطبيق ممارسات الإدارة الإستراتيجية 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 تتسم 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 تركز 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 يساهم 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 الموضوعة 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 سالك، 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 سالك، 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 أمرًا جوهريًا 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 تحسينًا أو تطويرًا. وقد أظهر التحليل أن التفاعل بين هذه العناصر يعكس قدرة المؤسسة على تكيف استراتيجياتها مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، مما يجعل من إدارة الأداء الاستراتيجي عملية ديناميكية مستمرة تتطلب تقييمًا دوريًا 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 تنسيقًا مستمرًا 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 سالك بهدف تقييم مدى فعالية الإدارة الاستراتيجية وتحقيق أهدافها المؤسسية والتنموية.

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 ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

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

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

البعد الثاني (التحليل الاستراتيجي):

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

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

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

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

البعد الثالث (صياغة الاستراتيجية):

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

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

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

نعم ☐ نوعاً 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. تجري 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

المشركة.

نعم ☐ نوعاً 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.

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\(2\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/pdf%20(2).pdf).
- رندة محجوب بوكر، "دور الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة، المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، العدد 2، 2025.
- الصديقي، عبد الرحمن غسان، 2020، الإدارة الإستراتيجية وتطوير المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على العاملين في بعض المؤسسات الحكومية بالمنطقة الغربية للمملكة العربية السعودية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة جامعة سوهاج، مجلد 34، عدد4، 148-170.
- الطوخي، محمد محمد السيد، (2019)، الإدارة الاستراتيجية بين الفلسفة والتنفيذ، مجلة كلية التربية بالمنصورة، كلية تربية، جامعة المنصورة، 106(2)، 1189-1237.
- عارف، عالية، (2012)، معايير المتابعة وقياس الأداء في المنظمات العامة، المجلة الاجتماعية القومية، 49(1)، 61-90.
- العاشق، وسيلة عبد العزيز، (2022)، قراءة حول الادارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(2)، 129-135.

- عشور، طارق، (2020)، الموجة الثالثة لإصلاحات الإدارة العامة: من التسيير العمومي الجديد إلى الحكومة العامة الجديدة، مجلة آفاق علمية، الجزائر، م (12)، ع (2)، ص.ص 408-428.
- عواطف على خريسان، "الفساد السياسي والتحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية"، مجلة آداب المستنصرية، 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 قديلة 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 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 2026/02/16 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-Qanatr: 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.