

أثر الممارسات الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي على شركة ارامكو في الجبيل

سليمان محمد البقعاوي

2021205432

مشروع التخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث - 2025

المحتويات

3	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
4	المقدمة :
4	الممارسات الاستراتيجية :
5	التميز المؤسسي :
5	مشكلة الدراسة :
6	الفجوات النظرية :
7	الفجوات العلمية :
7	سؤال البحث الرئيسي
8	أهمية الدراسة
8	الأهمية النظرية :
8	الأهمية العلمية :
9	أهداف البحث :
9	أهداف عامة:
9	أهداف فرعية :
10	فرضيات البحث :
10	الفرضيات الرئيسية :
10	الفرضيات الفرعية :
10	نموذج البحث:
11	الدراسة الميدانية (أرامكو في الجبيل) :
12	هيكل المشروع المقترح :
13	المراجع

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

المقدمة :

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال العالمية، أصبحت الممارسات الاستراتيجية أداة أساسية لتعزيز التميز المؤسسي وضمان استدامة النجاح والتفوق التنافسي. وتعد شركة أرامكو السعودية نموذجًا رائدًا في تطبيق الاستراتيجيات الفعالة التي تسهم في تحقيق مستويات عالية من الأداء المؤسسي والابتكار والجودة. وفي مدينة الجبيل، التي تمثل إحدى أهم المراكز الصناعية في المملكة العربية السعودية، تنفذ أرامكو خططًا استراتيجية متطورة تهدف إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية، والاستثمار في التكنولوجيا المتقدمة، وتطوير رأس المال البشري، وتحقيق الاستدامة البيئية.

يركز هذا البحث على دراسة أثر هذه الممارسات الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في أرامكو الجبيل، من خلال تحليل الأساليب المتبعة لرفع كفاءة الأداء وتعزيز القدرة التنافسية. كما يستعرض البحث الإطار النظري للتميز المؤسسي، ويحلل استراتيجيات أرامكو، مستندًا إلى بيانات وتحليلات عملية. ومن خلال هذه الدراسة، سيتم تقديم توصيات تدعم استمرارية التطوير وتعزز مكانة الشركة كمؤسسة عالمية رائدة في قطاع الطاقة.

من خلال هذا البحث، سيتم استعراض المفاهيم النظرية المتعلقة بالتميز المؤسسي والممارسات الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحليل ميداني لآليات تنفيذ هذه الاستراتيجيات في أرامكو الجبيل. كما سيوفر البحث توصيات قائمة على النتائج المستخلصة لدعم استمرارية التميز المؤسسي داخل الشركة.

الممارسات الاستراتيجية :

تلعب الممارسات الاستراتيجية دورًا محوريًا في تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها طويلة المدى، ومواكبة التغيرات في بيئة الأعمال، وتعزيز مكانتها التنافسية. وتشمل هذه الممارسات التخطيط الاستراتيجي، الابتكار، إدارة الموارد البشرية بكفاءة، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي واستدامة النجاح. وتختلف طبيعة هذه الممارسات باختلاف القطاعات، حيث تتطلب الصناعات ذات الطابع الديناميكي، مثل قطاع الطاقة، استراتيجيات متطورة للتكيف مع التحديات المتجددة، كالتحول نحو الطاقة المستدامة، والتقلبات الاقتصادية، والتطورات التكنولوجية.

(جوهانس هولتز، تيمو فينك ، سارة عمرو ، 2019)

في قطاع الطاقة تلعب الممارسات الاستراتيجية دورًا أساسيًا في ضمان استمرارية الإنتاج، وتحسين كفاءة العمليات، وتعزيز الاستدامة البيئية. فمع تزايد الطلب العالمي على الطاقة، والضغط البيئية المتزايدة، أصبح من الضروري تبني استراتيجيات فعالة مثل التحول نحو مصادر الطاقة المتجددة، والاستثمار في البحث والتطوير، وتعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء.

(ياسر نصر ، 2022)

تعد شركة أرامكو السعودية نموذجًا عالميًا في تطبيق الممارسات الاستراتيجية في قطاع الطاقة، حيث تعتمد على استراتيجيات متقدمة لضمان استدامة الإنتاج وتعزيز كفاءته. وتشمل ممارساتها الاستثمار في الابتكار والتكنولوجيا، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة، لتحسين عمليات الاستكشاف والإنتاج. كما تركز على الاستدامة البيئية من خلال مشاريع الطاقة المتجددة، مثل الهيدروجين الأخضر واحتجاز الكربون، مما يسهم في تقليل البصمة الكربونية وتعزيز الاستدامة. علاوة على

ذلك، تستثمر أرامكو في تطوير رأس المال البشري، من خلال برامج تدريب وتأهيل الكوادر الوطنية، لضمان استمرار التميز في قطاع الطاقة على المدى الطويل.

التميز المؤسسي :

يُعد التميز المؤسسي أحد الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات في بيئات العمل الحديثة، حيث يسهم في تحقيق الأداء الفعال، وتعزيز التنافسية، وضمان الاستدامة على المدى الطويل. ويعتمد التميز المؤسسي على مجموعة من العوامل، مثل تبني الابتكار، وتحسين جودة العمليات، والاستثمار في رأس المال البشري، وتقديم قيمة مضافة للعملاء وأصحاب المصلحة. (أحمد رياض ، 2021)

يتطلب تحقيق التميز المؤسسي تطبيق ممارسات إدارية واستراتيجية متقدمة، تشمل القيادة الفعالة، والتحسين المستمر، والقدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. كما تلعب الثقافة التنظيمية دورًا حاسمًا في دعم بيئة العمل المتميزة، من خلال تشجيع الإبداع والمساءلة والتعاون بين الفرق المختلفة. وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات في مختلف القطاعات، أصبح التميز المؤسسي عنصرًا جوهريًا للحفاظ على الريادة وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. (حوراء مؤيد عباس ، صفاء جواد عبد الحسين ، 2022)

مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة البحث في دراسة تأثير الممارسات الاستراتيجية التي تعتمد عليها شركة أرامكو في مدينة الجبيل على تحقيق التميز المؤسسي. رغم أن أرامكو تعتبر من الشركات الرائدة عالميًا في قطاع الطاقة، إلا أن تحقيق التميز المؤسسي يتطلب تطبيق استراتيجيات متطورة وفعالة في جميع جوانب العمل المؤسسي، من استكشاف النفط إلى التكرير والتسويق.

يشهد قطاع الطاقة بشكل عام، وفي المملكة العربية السعودية بشكل خاص، تغيرات كبيرة في ظل التحديات الاقتصادية والبيئية، فضلاً عن التحولات التكنولوجية المستمرة. في هذا السياق، أصبح من الضروري دراسة كيف تساهم الممارسات الاستراتيجية لشركة أرامكو في التكيف مع هذه التحديات وتعزيز أدائها المؤسسي بما يضمن استمرارية التفوق في السوق العالمي.

من خلال هذا البحث، سيتم استكشاف كيفية تأثير الاستراتيجيات المتبعة في أرامكو على تحقيق التميز المؤسسي في الجبيل، وخاصة في مجالات الابتكار، والتكنولوجيا، والبيئة، والموارد البشرية، والعمل الجماعي. كما سيتم التعرف على التحديات التي تواجه الشركة في تطبيق هذه الاستراتيجيات وكيفية التغلب عليها.

الفجوات النظرية :

الفجوات النظرية هي الثغرات أو النواقص الموجودة في الأطر النظرية الحالية المتعلقة بموضوع معين، حيث تشير إلى الجوانب التي لم يتم دراستها أو تفسيرها بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة. تنشأ هذه الفجوات عندما تكون هناك قضايا لم يتم تناولها، أو عندما تتضارب النظريات الموجودة، أو عندما لا تفسر النظريات الحالية ظاهرة معينة بشكل شامل.

1. نقص الدراسات التطبيقية في قطاع الطاقة داخل المملكة العربية السعودية

- معظم الدراسات حول التميز المؤسسي تركز على القطاعات الصناعية أو الخدمية الأخرى، في حين أن قطاع الطاقة، وخاصة في سياق الشركات الرائدة مثل أرامكو، لم يحظَ بالقدر الكافي من البحث المتعمق حول كيفية تأثير استراتيجياتها على تحقيق التميز المؤسسي.

2. التركيز على الأبعاد التقليدية للتميز المؤسسي دون مراعاة الابتكار والاستدامة

- غالبية الأبحاث السابقة تناولت التميز المؤسسي من منظور الجودة وتحسين العمليات، دون التركيز على الأبعاد الحديثة مثل الابتكار التكنولوجي، والاستدامة البيئية، والتحول الرقمي، والتي تعدّ أساسية في استراتيجية أرامكو.

3. غياب دراسات تربط بين الممارسات الاستراتيجية والتميز المؤسسي في سياق المدن الصناعية مثل الجبيل

- لم يتم تناول تأثير البيئة الصناعية الخاصة بمدينة الجبيل - كأكبر مدينة صناعية في العالم - على استراتيجيات أرامكو، وكيف يمكن أن تؤثر هذه البيئة في تحقيق التميز المؤسسي مقارنة بشركات النفط والطاقة في أماكن أخرى.

4. نقص في التحليل الكمي لقياس أثر الممارسات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي

- معظم الدراسات السابقة اعتمدت على التحليل الوصفي أو النوعي دون تقديم نماذج كمية أو مؤشرات أداء واضحة تربط بين الاستراتيجيات المتبعة ومستوى التميز المؤسسي في أرامكو.

5. الفجوة في الدراسات المقارنة بين أرامكو والشركات العالمية في قطاع الطاقة

- هناك نقص في الأبحاث التي تقارن بين ممارسات أرامكو الاستراتيجية وتجارب الشركات العالمية المماثلة، مما قد يحدّ من القدرة على استخلاص أفضل الممارسات العالمية وتكييفها مع بيئة أرامكو المحلية.

الفجوات العلمية :

1. نقص الدراسات الميدانية حول أرامكو في الجبيل

- معظم الأبحاث تركز على أرامكو ككل، ولكن الدراسات التي تتناول فرع الجبيل تحديدًا قد تكون قليلة.
- هل تختلف الممارسات الاستراتيجية في الجبيل مقارنة بمواقع أرامكو الأخرى؟

2. العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية والتميز المؤسسي في قطاع النفط والغاز

- معظم الدراسات تناقش التميز المؤسسي في القطاعات العامة أو الصناعية، ولكن هناك حاجة لمزيد من الأبحاث التي تركز على شركات النفط والغاز، خاصة في السعودية.
- كيف يمكن تطبيق نظريات التميز المؤسسي على قطاع شديد التنافسية مثل النفط؟

3. دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال الممارسات الاستراتيجية

- هل تؤثر الثقافة التنظيمية لشركة أرامكو في الجبيل على كيفية تنفيذ الممارسات الاستراتيجية؟
- كيف تؤثر العوامل الثقافية المحلية (في الجبيل تحديدًا) على نجاح هذه الممارسات؟

4. التكنولوجيا والرقمية كعامل وسيط بين الممارسات الاستراتيجية والتميز المؤسسي

- هل تلعب التحولات الرقمية (مثل الذكاء الاصطناعي، الأتمتة، البيانات الضخمة) دورًا في تعزيز أثر الممارسات الاستراتيجية؟
- هل هناك فرق بين الشركات التقليدية والشركات التي تتبنى التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي؟

5. قياس أثر الممارسات الاستراتيجية: مؤشرات الأداء المناسبة

- ما هي أفضل المؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس مدى نجاح الممارسات الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في أرامكو؟
- هل المؤشرات الحالية كافية، أم تحتاج إلى تطوير أدوات قياس جديدة تتناسب مع طبيعة القطاع؟

سؤال البحث الرئيسي

" ما مدى تأثير الممارسات الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في شركة أرامكو بالجبيل؟ "

أهمية الدراسة

في ظل بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة، أصبح التميز المؤسسي أحد الركائز الأساسية لضمان الاستدامة والتنافسية في الشركات الكبرى، خاصة في القطاعات الاستراتيجية مثل قطاع النفط والغاز. تلعب الممارسات الاستراتيجية دورًا حاسمًا في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق مستويات عالية من الجودة والابتكار والاستدامة. ومن بين الشركات الرائدة عالميًا في هذا المجال، تحتل شركة أرامكو السعودية مكانة متميزة نظرًا لحجم عملياتها واستراتيجياتها المتقدمة في إدارة الموارد وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

تعتبر مدينة الجبيل الصناعية من أهم المراكز الصناعية في المملكة العربية السعودية، حيث تضم العديد من المنشآت التابعة لأرامكو، مما يجعلها بيئة مثالية لدراسة أثر الممارسات الاستراتيجية على التميز المؤسسي. ونظرًا للتطورات المتسارعة في القطاع الصناعي، أصبح من الضروري تحليل مدى تأثير هذه الممارسات في تعزيز الأداء المؤسسي، وتحقيق التفوق التنافسي، وضمان الاستدامة في العمليات التشغيلية.

بناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية والتميز المؤسسي في أرامكو بالجبيل، من خلال استكشاف الأساليب الإدارية المتبعة، والعوامل المؤثرة في تحقيق الأداء المتميز، بالإضافة إلى تحديد الفرص والتحديات المرتبطة بتطبيق هذه الاستراتيجيات.

الأهمية النظرية :

- تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية حول العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية والتميز المؤسسي، لا سيما في قطاع النفط والغاز.
- تسلط الضوء على نظريات التميز المؤسسي والاستراتيجيات التنظيمية في سياق الشركات الكبرى مثل أرامكو.
- تقدم إطارًا علميًا يمكن استخدامه في دراسات مستقبلية حول الشركات الصناعية الكبرى في المملكة العربية السعودية والمنطقة.

الأهمية العلمية :

1. توسيع المعرفة في مجال الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي:

- تقدم الدراسة رؤى جديدة حول كيفية تأثير الممارسات الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي، مما يثري الأدبيات الحالية في هذا المجال.

2. تسليط الضوء على السياق المحلي:

- تركز الدراسة على شركة أرامكو في الجبيل، مما يوفر فهمًا أعمق لتطبيقات الممارسات الاستراتيجية في البيئة السعودية، ويساهم في تطوير نماذج ونظريات تتناسب مع هذا السياق.

3. تقديم إطار تحليلي للممارسات الاستراتيجية:

- توفر الدراسة إطارًا تحليليًا يمكن للباحثين استخدامه في دراسات مستقبلية لقياس وتقييم تأثير الممارسات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي.

4. إثراء النقاش الأكاديمي:

- من خلال نتائجها، تفتح الدراسة مجالات جديدة للنقاش والبحث الأكاديمي حول العلاقة بين الاستراتيجيات المتبعة والتميز المؤسسي في القطاعات الحيوية.

5. دعم الدراسات المقارنة:

- تُعد الدراسة مرجعًا يمكن الاستناد إليه في إجراء دراسات مقارنة بين شركات النفط والغاز في المملكة وخارجها، مما يساعد في تحديد أفضل الممارسات وتبادل الخبرات.

أهداف البحث :

أهداف عامة:

1. تحليل الممارسات الاستراتيجية المتبعة في شركة أرامكو وتحديد مدى فعاليتها في تحقيق التميز المؤسسي.
2. دراسة العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية وأبعاد التميز المؤسسي مثل الابتكار، الجودة، والاستدامة.
3. تقييم دور القيادة والإدارة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
4. قياس تأثير التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد على كفاءة وفعالية العمليات داخل الشركة.
5. تحليل العوامل التي تعزز أو تعيق تحقيق التميز المؤسسي من خلال الممارسات الاستراتيجية في بيئة العمل بشركة أرامكو.

أهداف فرعية :

1. تحديد أهم الممارسات الاستراتيجية التي تتبعها شركة أرامكو لتعزيز أدائها المؤسسي.
2. تحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي على تحسين الكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية للشركة.

3. دراسة دور القيادة الاستراتيجية في دعم الابتكار وتعزيز بيئة العمل داخل الشركة.

4. قياس أثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تحسين الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

5. تقييم دور الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز صورة الشركة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

فرضيات البحث :

الفرضيات الرئيسية :

- H1: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في شركة أرامكو.
- H2: يؤثر التخطيط الاستراتيجي بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي لشركة أرامكو.
- H3: تساهم القيادة الاستراتيجية في تعزيز الابتكار وتحقيق التميز المؤسسي.
- H4: تؤثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز التميز المؤسسي.

الفرضيات الفرعية :

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي.
- يؤثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق الكفاءة التشغيلية والتميز المؤسسي.
- تساهم القيادة الاستراتيجية في تعزيز الابتكار وتحقيق التميز المؤسسي.
- تؤثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز التميز المؤسسي.
- تلعب استراتيجيات الجودة والتحسين المستمر دورًا في تعزيز التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي.

الشكل -1- نموذج البحث (المصدر – الباحث 2025)

نموذج البحث:



H1 ، Ha ، Hb ، Hc ، Hd

الدراسة الميدانية (أرامكو في الجبيل) :

<https://www.aramco.com/ar>

أرامكو السعودية هي إحدى أكبر شركات النفط والغاز في العالم، حيث تُعد الشركة الوطنية الرائدة في مجال الطاقة والبتروكيماويات في المملكة العربية السعودية. تأسست عام 1933، ومنذ ذلك الحين أصبحت لاعباً رئيسياً في السوق العالمي للطاقة، حيث تتميز بإنتاجها الضخم من النفط الخام وإدارتها الفعالة لسلاسل التوريد والطاقة المستدامة. تُعد مدينة الجبيل الصناعية أحد المراكز الاستراتيجية لشركة أرامكو السعودية، حيث تضم العديد من المشاريع والمرافق التي تساهم في تحقيق رؤية المملكة "رؤية 2030" لتطوير قطاع الطاقة والصناعات البتروكيماوية.

أهم أنشطة أرامكو السعودية في الجبيل:

● مصفاة ساتورب:

مشروع مشترك بين أرامكو السعودية وشركة توتال الفرنسية. يُعد من أكبر المصافي المتطورة عالمياً، حيث ينتج مشتقات نفطية عالية الجودة.

● مشروعات البتروكيماويات:

تدير أرامكو العديد من المنشآت المتخصصة في تصنيع المنتجات البتروكيماوية مثل البلاستيك والمواد الكيميائية المتقدمة.

● تكرير ومعالجة النفط والغاز:

تلعب الجبيل دوراً رئيسياً في عمليات التكرير، حيث تحتوي على بنية تحتية متقدمة لدعم إنتاج الوقود المكرر وتوريده للأسواق المحلية والعالمية.

● مشاريع الطاقة المتجددة والاستدامة:

تسعى أرامكو لتطوير حلول طاقة مستدامة في الجبيل، بما في ذلك تحسين كفاءة استهلاك الموارد وتقليل البصمة الكربونية.

● البنية التحتية الصناعية:

تضم الجبيل منطقة صناعية متكاملة تضم المصانع والمرافق الداعمة التي تديرها أرامكو لضمان استمرارية الإنتاج وفق أعلى معايير الجودة.

هيكل المشروع المقترح :

الشكل -2- يوضح هيكل المشروع المقترح مرسوم (المصدر- الباحث – 2025)



المراجع

1. أرامكو السعودية: 4 محاور لتعزيز الاستدامة وتأمين الطاقة بأسعار معقولة
https://attaqa.net/2022/06/15/%D8%A3%D8%B1%D8%A7%D9%85%D9%83%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8%AF%D9%8A%D8%A9-4-%D9%85%D8%AD%D8%A7%D9%88%D8%B1-%D9%84%D8%AA%D8%B9%D8%B2%D9%8A%D8%B2-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AF%D8%A7/?utm_source=chatgpt.com
2. استراتيجيات توهل أرامكو لصدارة أكبر شركات الطاقة بالعالم
https://makkahnewspaper.com/article/1507546/%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84/7-%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%AA%D8%A4%D9%87%D9%84-%D8%A3%D8%B1%D8%A7%D9%85%D9%83%D9%88-%D9%84%D8%B5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A3%D9%83%D8%A8%D8%B1-%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B7%D8%A7%D9%82%D8%A9-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85?utm_source=chatgpt.com
3. [https://jordan.fes.de/fileadmin/user_upload/events/Climate and Energy Wuppertal COConference/Recommendations for Energy Sector Strategy-ARB.pdf?utm_source=chatgpt.com](https://jordan.fes.de/fileadmin/user_upload/events/Climate_and_Energy_Wuppertal_COConference/Recommendations_for_Energy_Sector_Strategy-ARB.pdf?utm_source=chatgpt.com)
4. إدارة الطاقة الإستراتيجية
https://ar.nyserda.ny.gov/%D8%B6%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%B7%D8%A7%D9%82%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84/%D8%AA%D9%83%D9%86%D9%88%D9%84%D9%88%D8%AC%D9%8A%D8%A7-%D8%A7%D9%84%D8%B7%D8%A7%D9%82%D8%A9-%D9%88%D8%AD%D9%84%D9%88%D9%84%D9%87%D8%A7/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B7%D8%A7%D9%82%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9?utm_source=chatgpt.com
5. التميز المؤسسي: مفهومه، خصائصه، وفوائده في السوق السعودي
https://usc.com.sa/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A/?utm_source=chatgpt.com
6. شبكة الاعمال للتميز المؤسسي
https://arabnm.com/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A%D8%9F/?utm_source=chatgpt.com
7. ممارسات القيادة الاستراتيجية في ترسيخ الأداء المؤسسي (أبو بكر، 2000، السيد، 1998، المغربي، 1999)
8. مسؤولية ممارسات القيادة الاستراتيجية في توفير مقومات الأداء المؤسسي الإداري،
9. 1426 الأكابي، عايض شافي. (2018). "دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي." مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 19 (1) 256-213.

