

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

سليمان محمد البقعاوي

2021205432

مشروع التخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث - 2025

المحتويات

6	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
7	المقدمة :
7	الممارسات الاستراتيجية :
8	التميز المؤسسي :
8	مشكلة الدراسة :
9	الفجوات النظرية :
10	الفجوات العلمية :
11	سؤال البحث الرئيسي
11	أهمية الدراسة
11	الأهمية النظرية :
11	الأهمية العلمية :
12	أهداف البحث :
12	أهداف عامة:
13	أهداف فرعية :
13	فرضيات البحث :
13	الفرضيات الرئيسية :
13	الفرضيات الفرعية :
14	نموذج البحث:
14	الدراسة الميدانية (أرامكو في الجبيل) :
15	هيكل المشروع المقترح :
16	الفصل الثاني : الدراسات السابقة
17	المقدمة :
18	أهمية الدراسة :
19	المبحث الأول (الممارسات الاستراتيجية) :
19	مفهوم الممارسات الاستراتيجية :
19	أهمية الممارسات الاستراتيجية :
20	أهداف القيادة او الممارسة الاستراتيجية :
20	أبعاد الممارسات الاستراتيجية :

21	المبحث الثاني (التميز المؤسسي) :
21	مفهوم التميز المؤسسي :
21	أهمية التميز المؤسسي :
21	أنواع التميز المؤسسي :
22	أبعاد التميز المؤسسي :
23	العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية و التميز المؤسسي :
24	الخاتمة :
25	الفصل الثالث : منهجية البحث
26	المقدمة :
26	التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة :
26	الممارسات الاستراتيجية (متغير مستقل) :
26	التميز المؤسسي (متغير تابع) :
27	تصميم البحث :
28	مجتمع البحث و طرق و تقنيات اخذ العينة :
29	طرق و تقنيات اخذ العينة :
29	طرق جمع البيانات :
29	المتغير المستقل (الممارسات الاستراتيجية) :
30	المتغير التابع (التميز المؤسسي) :
31	أنواع البيانات :
31	البيانات الأولية :
31	البيانات الثانوية :
31	طرق و أساليب تحليل البيانات :
32	الخاتمة :
33	الفصل الرابع : التحليل الاحصائي و مناقشة النتائج
34	التمهيد :
34	توصيف عينة الدراسة :
39	قياس ثبات و صدق أدوات البحث :
39	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة :
41	المراجع
43	الملاحق

جدول الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27	مجتمع البحث و عينة الدراسة	1
28	المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل	2
29	المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع	3
35	توصيف عينة الدراسة	4
36	تصنيف العينة وافقا للنوع	5
37	تصنيف العينة وافقا للعمر	6
38	تصنيف العينة وافقا لدرجة الوظيفية	7
39	تصنيف العينة وافقا لمدة الخدمة بالشركة	8

جدول الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الاشكال	رقم الشكل
13	نموذج البحث	1
14	يوضح هيكل المشروع المقترح مرسوم	2
19	يوضح العلاقة بين أبعاد الممارسات الاستراتيجية	3
21	يوضح أبعاد التميز المؤسسي	4
27	ملخص منهجية البحث	5
36	رسم بياني يوضح تصنيف العينة وفقا للنوع	6
37	رسم بياني يوضح تصنيف العينة وفقا للعمر	7
38	رسم بياني يوضح تصنيف العينة وفقا للدرجة الوظيفية	8

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، ومواجهة 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 يساهم 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 يساهم 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 تعتمدها 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 البتروكيميائية.

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 دورًا رئيسيًا 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)

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج و الخاتمة

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

أصبح وجود القيادات الاستراتيجية أحد المعايير الرئيسية لتحقيق جودة الأداء المؤسسي وكفاءة عملية التخطيط الاستراتيجي وتدعيم القدرة التنافسية في المؤسسات بكافة أنواعها. أبو بكر (2002، UGBOR • OBENG، 2009، QUIST).

ويشير عدد من الباحثين إلى أنه من خلال المشاهدات العملية، وبالاطلاع على نماذج تطبيقية، وبالمناقشة في العديد من المؤتمرات وورش العمل حول الممارسات العملية في إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، اتضح أن نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في غالبية المؤسسات وباختلاف أنواعها، يتأثر بدرجة كبيرة إيجاباً وسلباً، بخصائص وكفاءة النمط الإداري للقيادات الإدارية في هذه المؤسسات الإدارية. (هـ. 1426، 2009، SYLVIE، OSBORN • JERRY • 2006).

ولقد أعطت الكتابات من فترة طويلة اهتماماً لدراسة صفات ومهارات القيادات الاستراتيجية الواجب توافرها كركن رئيسي من ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي، هذا بجانب الاهتمام بتحديد مفهوم القيادة الاستراتيجية وتوضيح أهمية أدوارها وتوصيف تأثيرها على نجاح الخطط الاستراتيجية في المؤسسات باختلاف أنواعها. (أبو بكر، 2000، HINTERHUBER، 2002، FRIEDRICH، ماهر، 1999)

وتتفق الكتابات على أن منهج دراسة التخطيط الاستراتيجي يتحدد بدرجة أساسية على نمط القيادة الاستراتيجية في المنظمة من جانب، وعلى ضرورة القيادات الاستراتيجية من دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة من جانب آخر. (THEHOREL، SCHULTZ • BOAL، 2009، AHOY، 2009، MULLRE)

يعتبر التميز المؤسسي اليوم هدفاً رئيسياً لكل منظمة تسعى للوصول لأعلى مستويات الريادة والتنافسية والإجادة، مما جعل المؤسسات تعمل للتركيز على عدد من العناصر التي من شأنها الوصول بالمنظمة للتميز المؤسسي، ومنها القيادة الاستراتيجية. وتعتبر القيادة أساس العمل في المؤسسة، حيث يعمل النهج الاستراتيجي على تنظيم أهداف المؤسسة ومضمون العمل بها، بحيث يصل بالمؤسسة لتنفيذ استراتيجية التميز المؤسسي، والذي يعني التفوق في السوق وفي إدارة الموارد الخاصة بالمؤسسة، وذلك عن طريق رفع الوعي المؤسسي وتطبيق الميزات التنافسية المستدامة عبر الدور الإيجابي للقيادة الاستراتيجية، التي تترك الخيارات السليمة والواعية لاستغلال موارد المؤسسة ورفع الكفاءات المحورية بها، وكذلك رفع الإنتاجية عن طريق إعادة هيكلة الموارد المؤسسية واستثمارها، من خلال بيئة واعية تنافسية تطبق القيادة الاستراتيجية للتميز المؤسسي. ويوجد عدد من الخصائص للقيادة الاستراتيجية، البُعد للمؤسسة التي تسعى للتميز المؤسسي من التعرف عليها جيداً، وذلك عن طريق التعرف على واقع الأداء المؤسسي في المؤسسة، والتعرف على نوع العلاقة بين التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وعناصر دعم ممارسة القيادة الاستراتيجية، وبذلك يتم تفعيل دور القيادة الاستراتيجية للوصول للتميز المؤسسي. (الكعبي، 2018).

تستطيع القيادة الاستراتيجية التعرف على أفضل الوسائل لتنفيذ استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها في البقاء والنمو والتطور من خلال الممارسات الفعّالة التي تقوم بها، وتشمل إدارة موارد المنظمة بحيث تضمن تنمية رأس المال المادي والبشري، وبذلك يصبح للمؤسسة توجه استراتيجي واضح لتنفيذ استراتيجيات المنظمة، واستغلال الكفاءات الجوهرية بها، وتأسيس اتجاه استراتيجي خاص بها يعمل على رفع مستوى التميز التنافسي المؤسسي بها، ويساعد في تأسيس ممارسات أخلاقية في بيئة العمل التنافسية، تعمل على رفع الأداء المؤسسي للوصول للتميز المؤسسي المطلوب . (الزهري، 2018).

أهمية الدراسة :

ويمكن للباحث أن يتناول أهمية الدراسة من ناحيتين: الناحية العلمية، والناحية العملية كالتالي:

أولا : الناحية التطبيقية :

- مع زيادة سعي الجامعات لترسيخ مسؤولية الجامعات عن تطبيق مفاهيم الاقتصاد المعرفي ومجتمع المعرفة ازداد الاهتمام بدور ومسؤولية ممارسات القيادة الاستراتيجية في توفير مقومات الأداء المؤسسي . (2000، 1998 عرض David الإدريسي، 1426 هـ، اليونسكو)
- نتيجة لاتساع نطاق تطبيق مدخل التنافسية بين الجامعات، بدأ تناول الكتاب دور القيادات الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي ومسؤوليتها عن تطوير أنشطتها وتحسين خدماتها وتوطيد العلاقات مع الأطراف ذات العلاقة. (2004) (توفيق ، 2000 10 Baeda Rogaine 2012 Layby).
- قد تبلورت نتائج هذه الدراسات من التوصيات الخاصة بالتوصيات الإدارية في جامعة دراسات سابقة إلى ضرورة اهتمام القيادات الإدارية بالجامعة وممارسات القيادة الاستراتيجية بصورة أكبر في رسم السياسات الجامعية بهدف تحقيق الأداء المؤسسي.

ثانيا : الناحية العلمية :

- قد تساهم هذه الدراسة في إضافة علمية جديدة إلى المكتبة السعودية خاصة والمكتبة العربية بصفة عامة في مجال القيادة الاستراتيجية وعلاقته بالأداء المؤسسي.
- يمكن ان تفتح آفاق جديدة امام الباحثين لدراسة العلاقة بين القيادة الإدارية والاداء في مؤسسات خدمية او انتاجية اخرى.

المبحث الأول (الممارسات الاستراتيجية) :

تعتبر القيادة عملية اجتماعية في المنظمة أساسها التأثير والتفاعل بين أفراد المنظمة، ولا يمكن للمنظمة بدون وجود قائد أن تبقى وتنمو وتحقق التميز من خلال تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية (جالب، (2011). وبالتالي فالقيادة الاستراتيجية هي من تصنع التفوق الاستراتيجي حيث أنها تجسد الإبداع والحكمة والتفكير المنظم من أجل رسم مستقبل المنظمة، والسلوك الاستراتيجي يرتبط بالممارسات الصادرة عن القادة (يونس، 2014 .) وترى الباحثة مما تقدم أن القيادة الاستراتيجية ذات أهمية للمنظمات والمجتمع عامة حيث أنها تساعد في تحقيق الأهداف بعيدة المدى، وضرورية لبقاء واستمرارية ونمو المنظمات، وكذلك تساهم في تحسين جودة الحياة والرفي بها، وتطوير المجتمع.

مفهوم الممارسات الاستراتيجية :

عرف الحرازين (2019) القيادة الاستراتيجية بأنها القدرة المؤثرة على الآخرين وتحفيزهم وتوجيههم، وتنسيق تلك الجهود من أجل تحقيق الغايات، وتبني ثقافة تنظيمية تقوم على الإبداع والابتكار، وتطوير الكادر البشري من أجل بناء الرؤية المستقبلية التي تحقق أهداف المنظمة حتى تصل إلى التميز. أما عوض (2014) فعرّفها بأنها القدرة على رسم مستقبل المنظمة من خلال توجيهها نحو صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتبني ممارسات استراتيجية من خلال الاستجابة السريعة لأغلب المتغيرات البيئية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كما عرفها نجم (2011) بأنها القدرة على إدارة الموارد البشرية والمادية بالمنظمة من أجل تحقيق الأهداف البعيدة المدى بها، وعرفت بأنها القدرة على التوقع والرؤية مع المحافظة على المرونة ومساعدة الأفراد على إحداث التغير الاستراتيجي (Hitt et al,2007)

أهمية الممارسات الاستراتيجية :

تتمثل أهمية الممارسات او قيادة الاستراتيجيات في النقاط التالية :

1. القيادة الاستراتيجية نطاقها واسع حيث يمتد تأثيرها إلى خارج المساحات الوظيفية التي تخص القائد ووحدات الأعمال ويصل حتى خارج المنظمة حيث أن القرارات التي تتخذ في جزء من وحدات المنظمة تؤثر في الأجزاء الأخرى.
2. القيادة الاستراتيجية تحقق تغيير تنظيمي مهم إذ تؤدي إلى تغيير في الخطط والهياكل والأدوار من أجل تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة.
3. القيادة الاستراتيجية لها تأثير ملموس لفترات زمنية طويلة: إذ أن القائد الاستراتيجي يفكر بالأهداف طويلة الأمد، ويعمل على إنجاز الأهداف القصيرة المدى، مما يتطلب منه عمل موازنة ومواءمة بين هذه الأهداف.

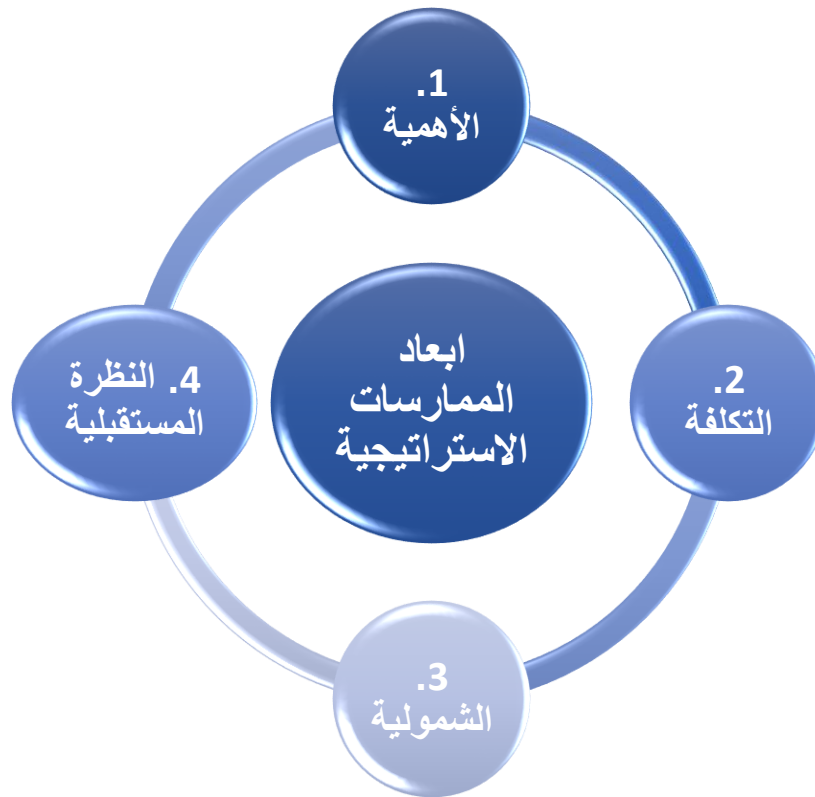
أهداف القيادة او الممارسة الاستراتيجية :

تدور أهداف القيادة الاستراتيجية حول النقاط الآتية :

1. التعامل بمرونة مع المتغيرات المستقبلية.
2. صياغة أهداف المنظمة الاستراتيجية بوضوح، وطريقة تحقيقها بالشكل الأمثل.
3. تصميم رؤية المنظمة ورسالتها وقيمها وأهدافها الاستراتيجية.
4. تمكين الأفراد من قيادة أنفسهم، وإدراكهم للعلاقة بين الأشياء.
5. تعزيز المساهمات المجتمعية بما يحقق متطلبات المجتمع.
6. رسم مستقبل المنظمة، والمحافظة على بقائها واستمرارها.

أبعاد الممارسات الاستراتيجية :

الشكل -3- يوضح العلاقة بين أبعاد الممارسات الاستراتيجية



المبحث الثاني (التميز المؤسسي) :

يستند التميز إلى إطار فكري يعتمد على مبدأ الترابط، والتكامل، والتزام التفكير الذي يرى المنظمة أنها منظومة متكاملة ذات عناصر متفاعلة وآليات متشابكة وتكون المخرجات محصلة لجميع قدراتها وهذه القدرات والموارد نادرة ويصعب تقليدها من قبل المنافسين.
الحرازين (2019) .

مفهوم التميز المؤسسي :

تعددت التعاريف لمفهوم التميز المؤسسي وتناولته الدراسات المعاصرة، فقد عرفه السلمي (2002) بأنه حالة من حالات الأبداع الإداري، والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما يحقق نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه العملاء وكل أصحاب المصلحة في المنظمة . وترى الباحثة في ضوء ذلك يمكن تعريفه بأنه قدرة المنظمة على وصولها لأداء متفوق يحقق رغبات وحاجات المستفيدين وفق تخطيط استراتيجي مع قدرتها على حل المشكلات وتحقيق أهدافها، وتوقعاتها المستقبلية بطريقة فعالة تجعل منها منظمة مميزة عن غيرها .

أهمية التميز المؤسسي :

- للتميز المؤسسي أهمية كبيرة في المنظمات، ومنها ما وضحته النسور (2010) فيما يلي :
- حاجة المنظمات إلى طرق ووسائل للتعرف على التحديات والعقبات التي تواجهها فور وقوعها.
 - حاجة المنظمة إلى أدوات ووسائل لجمع البيانات ومعالجتها من أجل اتخاذ القرارات المهمة.
 - حاجة المنظمة إلى تطوير أفرادها بصورة مستمرة من مديرين وموظفين حتى يساعدوا في جعلها الأكثر تميزا في الأداء مقارنة بمنافسيها .
 - حاجة المنظمات إلى توفر المهارات المتنوعة لصنع القرارات سواء لدى الفرد أو الفريق وأهمية دور كل فرد لما له من أهمية في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

أنواع التميز المؤسسي :

1. التميز الاستراتيجي :

- يتعلق بقدرة المؤسسة على وضع وتنفيذ خطط واستراتيجيات فعّالة.
- ويشمل :
- وضوح الرؤية والرسالة.

- تحديد الأهداف بعيدة المدى.

- المرونة في مواجهة التغيرات الخارجية.

2. التميز التشغيلي (Operational Excellence) :

- يعني تحقيق كفاءة عالية في العمليات الداخلية.
- ويشمل :
- تحسين جودة الخدمات أو المنتجات.
- تقليل الهدر والتكاليف.
- تبسيط الإجراءات وسلسلة سير العمل.

3. التميز القيادي :

- يتمثل في القيادة الفعالة القادرة على تحفيز الموظفين وتوجيه المؤسسة نحو أهدافها.
- ويشمل :
- وضوح التوجيه.
- اتخاذ قرارات مدروسة.
- تعزيز ثقافة الابتكار.

أبعاد التميز المؤسسي :

الشكل -4- يوضح أبعاد التميز المؤسسي



العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية و التميز المؤسسي :

العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية و التميز المؤسسي يمكن فهمها من خلال ثلاثة محاور رئيسية :

• محور الصراعات (Conflicts)

يشير إلى التحديات أو التوترات التي تنشأ بين الممارسات الاستراتيجية وواقع التنفيذ داخل المؤسسة.
أمثلة :

1. صراع بين الرؤية والطموح والإمكانات الواقعية:
قد تطمح الاستراتيجية إلى تميز عالي، لكن الموارد (بشرية أو مالية) لا تواكب.
2. صراع بين القيادة والموظفين:
القيادة تضع استراتيجيات لا يتم تبنيها أو فهمها من قبل فرق العمل.
3. صراع الأولويات:
التركيز على التوسع مثلاً قد يتعارض مع التركيز على الجودة أو رضا العميل.

• محور الأنماط (Patterns)

يشير إلى الاتجاهات أو السلوكيات المتكررة في تطبيق الممارسات الاستراتيجية داخل المؤسسة.
أمثلة :

1. نمط القياس المستمر للأداء:
مؤسسات التميز تتبنى نمطاً منهجياً في التقييم والتحسين المستمر.
2. نمط التكيف مع التغيرات:
المؤسسات الناجحة تُظهر نمطاً من المرونة وسرعة الاستجابة للمتغيرات.
3. نمط مشاركة الموظفين:
الاستراتيجيات التي تتبع نمط إشراك الموظف في صنع القرار تعزز التميز.

• محور الفجوات (Gaps)

يقصد به الفرق بين الوضع الحالي والمأمول في تطبيق الاستراتيجيات لتحقيق التميز.

أنواع الفجوات :

1. فجوة الأداء:
بين ما تحققه المؤسسة فعليًا وما تستهدفه في خططها.
2. فجوة التوقعات:
بين ما يتوقعه العملاء/الشركاء وما يتم تقديمه فعليًا.
3. فجوة الكفاءات:
بين مهارات الكوادر الموجودة وما تتطلبه الاستراتيجيات لتحقيق التميز.

الخاتمة :

في ختام هذا البحث، نستطيع التأكيد على أن التميز المؤسسي لا يتحقق من خلال الاستراتيجيات وحدها، بل يتطلب فهما عميقا للعلاقة الديناميكية بين الممارسات الاستراتيجية والعوامل التي تؤثر عليها مثل الصراعات الأنماط، والفجوات . الصراعات تبرز أهمية توافق الأهداف والتوجهات بين جميع مستويات المؤسسة لضمان تنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفعالية. من ناحية أخرى، تكشف الأنماط عن ضرورة استمرارية وتكرار الممارسات الناجحة، مما يعزز من استدامة الأداء المتميز. أما الفجوات، فهي تمثل التحديات التي يجب التغلب عليها من خلال تطوير القدرات وتحسين الموارد لضمان تطبيق الاستراتيجيات بالشكل الأمثل.

بناءً على ما سبق يتضح أن تحقيق التميز المؤسسي هو عملية مستمرة تتطلب تكاملاً بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ العملي. النجاح في هذه العملية يعتمد على قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات إدارة الصراعات بفعالية، والاستفادة من الأنماط الإيجابية لتجنب الفجوات وتحقيق أهدافها بأعلى مستويات الأداء. نأمل أن يكون هذا البحث قد أضاف فهماً أعمق لأهمية التكامل بين الممارسات الاستراتيجية والتميز المؤسسي، وأن يكون دافعاً لمزيد من الدراسات والممارسات التي تسهم في تحقيق التميز في جميع جوانب الأداء المؤسسي.

الفصل الثالث : منهجية البحث

المقدمة :

يتناول هذا الفصل الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم اعتمادها، بدءًا من تحديد نوع المنهج المستخدم، مرورًا بتحديد مجتمع وعينة الدراسة، ووصف أدوات جمع البيانات، وانتهاءً بالأساليب الإحصائية التي سُتستخدم في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. كما يتناول الفصل الاعتبارات الأخلاقية التي تم الالتزام بها لضمان نزاهة وحيادية البحث. تُعد هذه المنهجية بمثابة خارطة طريق تقود الباحث نحو تحقيق نتائج موثوقة تساهم في فهم العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية ومستوى التميز المؤسسي، وبالتالي تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئة العمل داخل شركة أرامكو.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة :

في الدراسات البحثية، تعتبر التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الإجرائية كيفية قياس المتغير أو ملاحظته أو معالجته. يساعد الباحثين على التأكد من أن دراساتهم متسقة وموثوقة.

الممارسات الاستراتيجية (متغير مستقل):

يمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة "الممارسات الاستراتيجية"، وهو أحد العناصر الرئيسة التي يتم قياس أثرها على التميز المؤسسي في شركة أرامكو بالجبيل. وتشير الممارسات الاستراتيجية إلى مجموعة الأنشطة والتوجهات التي تتبناها المؤسسة بهدف تحقيق رؤيتها وأهدافها بعيدة المدى، وهي تعكس مدى التزام القيادة العليا بتطبيق مبادئ التفكير الاستراتيجي وتخصيص الموارد وتوجيه الجهود نحو تحسين الأداء المستدام. وفي سياق هذه الدراسة، يُقصد بالممارسات الاستراتيجية تلك الأنشطة التي تنفذها شركة أرامكو في مدينة الجبيل ضمن إطار منظم ومنهجي بهدف توجيه عملياتها، تحسين كفاءتها، واستغلال الفرص المتاحة في السوق. وقد تم تصميم أداة القياس لتقييم درجة تطبيق هذه الممارسات وفق تصورات الموظفين والعاملين بالشركة، من خلال مجموعة من العبارات التي تغطي الجوانب الرئيسية للممارسات الإدارية العامة ذات الطابع الاستراتيجي. تم بناء المقياس بطريقة تساعد على الكشف عن طبيعة العلاقة بين هذه الممارسات وبين مستوى التميز المؤسسي، إذ أن وضوح الرؤية، والتنفيذ المحكم للاستراتيجيات، وتكامل الجهود التنظيمية تشكل جميعها أساسًا لأي أداء مؤسسي متميز. وبالتالي، فإن الممارسات الاستراتيجية تمثل مدخلًا أساسيًا لفهم ديناميكيات الأداء المؤسسي والتحول نحو التميز المستدام.

التميز المؤسسي (متغير تابع):

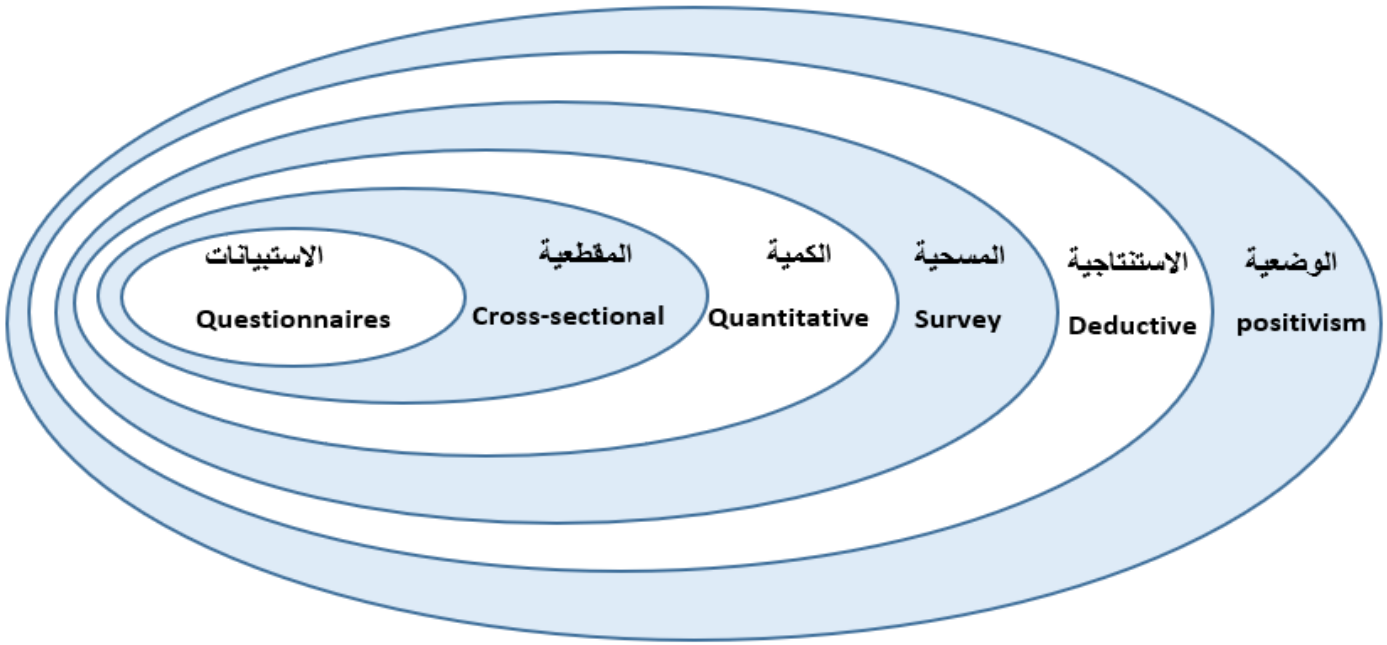
يمثل التميز المؤسسي المتغير التابع في هذه الدراسة، ويُقصد به المستوى الذي تصل إليه المؤسسة من خلال أداء منظم ومستدام يحقق جودة شاملة في العمليات، ويركز على تحقيق رضا جميع أصحاب المصلحة، سواء كانوا عملاء، موظفين، شركاء، أو المجتمع الأوسع. ويُعد التميز المؤسسي أحد المفاهيم الحديثة في الإدارة، حيث يشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج متميزة ومستدامة تفوق التوقعات، وتُظهر نضجًا تنظيميًا عاليًا في مختلف مجالات العمل.

وقد تم تناول هذا المتغير في إطار البحث بوصفه النتيجة النهائية التي تسعى الممارسات الاستراتيجية إلى تحقيقها، باعتبار أن وجود رؤية استراتيجية واضحة وممارسات إدارية فعّالة هو ما يمكن المؤسسة من التميز في بيئة أعمال تتسم بالتغير والتنافس. ولأغراض البحث، تم تصميم أداة القياس لرصد درجة التميز المؤسسي في شركة أرامكو بالجبيل، بالاعتماد على مؤشرات كمية ونوعية تُمكن من قياس تصورات الموظفين حول مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة، ومدى التزامها بمعايير الجودة، والتحسين المستمر، وتبني ثقافة الأداء العالي. إن قياس التميز المؤسسي في هذه الدراسة لا يُركّز فقط على النتائج النهائية، بل يشمل كذلك الكيفية التي تُدار بها العمليات الداخلية، ومدى فعالية النظم الإدارية، وعمق الالتزام بثقافة التميز في جميع مستويات المؤسسة.

تصميم البحث :

- **منهج الدراسة : الاستنتاجي**
المنهج الاستنتاجي يختبر النظريات الحالية من خلال صياغة فرضيات يتم اختبارها باستخدام الملاحظة التجريبية في هذا البحث نسعى لاختبار فرضية أثر التكنولوجيا على نجاح المشروع.
- **استراتيجية الدراسة : المسحية**
هي دراسة بحثية تهدف إلى جمع البيانات من عينة كبيرة من الأفراد حول ظاهرة أو مشكلة معينة من خلال أدوات مثل الاستبيانات أو المقابلات المنظمة.
- **نوع الدراسة : الكمي.**
يتضمن البحث الكمي جمع وتحليل البيانات الحديثة لتحديد العلاقة الاحصائية بين المتغيرات هذا الطرية تساعد في تقديم صورة واضحة ودقيقة عن العلاقة بين التكنولوجيا ونجاح المشروع.
- **الأفق الزمني: المقطعية**
الدراسات المقطعية تجمع البيانات في نقطة زمنية واحدة لتقديم لقطة لحالة المتغيرات تحت التحقيق وهذا يتيح لنا فهم الوضع الحالي وتأثير العوامل في الوقت الحالي.
- **التقنيات والاجراءات: الاستبيان**
تستخدم الاستبيانات لجمع البيانات التي يمكن تحليلها احصائيا لإستخلاص الاستنتاجات حول فرضيات البحث وتصميم الاستبيان يعتمد على الاسئلة المقترحة لجمع بيانات دقيقة وشاملة .

الشكل - 5- ملخص منهجية البحث



مجتمع البحث و طرق و تقنيات اخذ العينة :

- مجتمع الدراسة : موظفي شركة أرامكو .

- طرق اخذ العينة : سيتم اختيار عينة عشوائية ممثلة من موظفي من مختلف الإدارات و المستويات الوظيفية بشركة أرامكو.

- عينة الدراسة : تم اختيار العينة باستخدام الاستبيانات لضمان تمثيل مختلف الفئات بشكل عادل ودقيق من الموظفين بمختلف الأقسام.

جدول -1- مجتمع البحث و عينة الدراسة

مكان الدراسة	المجتمع	العينة
شركة ارامكو	30	30

طرق و تقنيات اخذ العينة :

طريقة اخذ العينات هي الاحتمالية، وتقنيات اخذ العينات هي اخذ العينات العشوائية البسيطة .

طرق جمع البيانات :

هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث .

المتغير المستقل (الممارسات الاستراتيجية):

يُعد فصل منهجية البحث من الفصول الأساسية في أي دراسة علمية، حيث يُوضح الأسس والإجراءات التي اتبعها الباحث في جمع البيانات وتحليلها، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. وفي هذه الدراسة، التي تسعى إلى استقصاء تأثير ثقافة المنظمة على الإبداع والابتكار في شركة صدارة، تم التركيز على مجموعة من المتغيرات، من بينها المتغير المستقل: الممارسات الاستراتيجية، باعتبارها أحد العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة التنظيمية ودعم الابتكار.

جدول -2- المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل

المتغير المستقل	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
الممارسات الاستراتيجية	الاهمية	3	
	التكلفة	3	
	الشمولية	3	
	النظرة المستقبلية	3	
	العدد الكلي	12	

المتغير التابع (التميز المؤسسي) :

يُعد فصل منهجية البحث حجر الزاوية في الدراسة العلمية، إذ يُحدّد الأسلوب العلمي الذي اتبعه الباحث في جمع وتحليل البيانات، للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة تساهم في الإجابة على أسئلة البحث. وفي إطار هذه الدراسة، التي تبحث في أثر الممارسات الاستراتيجية وثقافة المنظمة على الأداء التنظيمي، تم التركيز على التميز المؤسسي بوصفه المتغير التابع الذي يعكس مستوى التقدّم والاحترافية التي تحقّقها المنظمة في مجالات عملها المختلفة. ويُشير التميز المؤسسي إلى قدرة المنظمة على تحقيق نتائج استثنائية ومستدامة تتوافق مع رؤيتها وأهدافها، ويشمل عناصر مثل جودة العمليات، رضا العملاء، فاعلية القيادة، التطوير المستمر، واستدامة الأداء. ويُعد التميز المؤسسي من المفاهيم الحديثة التي ارتبطت بتطبيق نماذج الجودة والتميز مثل نموذج الأوروبي، وهو ما جعل تقييمه يتطلب أدوات دقيقة ومؤشرات واضحة.

جدول 3- المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع

المتغير التابع	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
التميز المؤسسي	الجودة الشاملة	3	
	توكيد الجودة	3	
	ضبط الجودة	3	
	الجودة	3	
	العدد الكلي	12	

أنواع البيانات :

استخدم الباحث العديد من المصادر في دراسته الحالية بهدف اختبار فروضها وتحقيق اهدافها وهي موضحة كالآتي:

البيانات الأولية :

تمثلت المصادر الأولية المستخدمة في توزيع الاستبيان حيث تم جمع البيانات وتحليلها من عينة البحث وذلك (SPSS Statistical Package For Social Science) الإحصائي البرنامج باستخدام للإجابة عن اسئلة الدراسة واستخلاص النتائج باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة

البيانات الثانوية :

- المراجع العربية و الأجنبية و المجالات.
- الدراسات و البحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث .

طرق وأساليب تحليل البيانات :

بعد جمع البيانات من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها الاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة .
تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخاصات ومجتمع العينة.
يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفاصيل والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.
تعتبر اختبارات الصلاحية الموثوقة الحامية في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق التحليل العملي الاستكشاف (لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ الفا) تقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت .
تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة الخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

في هذا الفصل استعرضنا المنهجية المعتمدة لدراسة أثر الممارسات الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في شركة أرامكو – الجبيل. بدايةً، تم تحديد طبيعة البحث كدراسة وصفية تحليلية تسعى إلى مقياس مدى انعكاس الممارسات الاستراتيجية على أربعة أبعاد رئيسية للجودة: الجودة الشاملة، توكيد الجودة، ضبط الجودة، والجودة كمفهوم وقيمة مؤسسية. بعد ذلك، أوضحنا أسلوب جمع البيانات من خلال استبانة موجهة إلى عينة من موظفي الشركة، مع الحرص على استخدام مقياس ليكرت ذي الخمس درجات لتقييم آراء المشاركين.

كما بيّنا إجراءات تحديد حجم العينة وطريقة اختيارها (العينة العشوائية التطبيقية) لضمان تمثيل مختلف المستويات الإدارية والأقسام الفنية. تناول الفصل أساليب تأمين صدقية الأداة من خلال مراجعة الخبراء وعرض مسودة الاستبانة على مجموعة من الأكاديميين والممارسين، بالإضافة إلى قياس الاتساق الداخلي للأبعاد المختلفة باستخدام معامل ألفا كرونباخ. ثم تناولنا خطة تحليل البيانات والتي تتضمن التحليل الوصفي (النسب والتكرارات) والتحليل الاستدلالي (اختبارات الفرضيات، معامل الارتباط وتحليل الانحدار) لاختبار علاقات الأبعاد الاستراتيجية والجودة المؤسسية.

باختصار، تهدف منهجيتنا إلى توفير إطار متين يضمن جمع بيانات دقيقة وموثوقة تحلل الواقع الاستراتيجي في أرامكو – الجبيل، وتكشف مدى تأثير هذه الممارسات على تعزيز التميز المؤسسي. ومن خلال الالتزام بالإجراءات المنهجية المذكورة، ستكون النتائج المستخلصة قابلة للاعتماد وتسهم في تقديم توصيات علمية وعملية تدعم تحسين جودة الأداء المؤسسي وتحقيق التميز المستدام.

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي و مناقشة النتائج

التمهيد :

في هذا الفصل، سنقوم بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الموجه إلى عينة الدراسة من خلال البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 28 يهدف هذا التحليل إلى تقديم فهم شامل للخصائص الديموغرافية للعينة، واختبار صدق وثبات الاستبيان، وتقديم الإحصاء الوصفي للمتغيرات البحث والإجابة على تساؤلات البحث الرئيسية كما سنقوم بتحليل الفرضيات التي تم صياغتها بناء على الإطار النظري للدراسة وربط النتائج المستخلصة بالدراسات السابقة في هذا المجال. يهدف هذا الفصل إلى تقديم رؤى معمقة حول كيفية تأثير الممارسات الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي للموظفين وتحديد التحديات والعقبات التي تواجه تطبيقها في المؤسسات.

توصيف عينة الدراسة :

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً ل : (النوع ، العمر ، الدرجة الوظيفية ، مدة الخدمة في الشركة)

❖ النوع : (ذكر ، انثى)

❖ العمر : (اقل من 30 سنة ، 30 – 39 سنة ، 40 – 49 سنة ، 50 سنة فأكثر)

❖ الدرجة الوظيفية : (فني – عامل ميداني ، موظف اداري ، مشرف ، مدير تنفيذي)

❖ مدة الخدمة في الشركة : (أقل من سنة ، 1 – 5 سنوات ، 6 – 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات)

الجدول و الرسومات و الفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة ، كما يلي :

جدول -4- توصيف عينة الدراسة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسب المئوية
النوع	ذكر	17	%54.8
	انثى	14	%45.2
	الإجمالي	31	%100
العمر	أقل من 30 سنة	10	%32.3
	30 – 39 سنة	11	%35.5
	40 – 49 سنة	8	%25.8
	50 سنة فأكثر	2	%6.5
	الاجمالي	31	%100
الدرجة الوظيفية	فني (عامل ميداني)	9	%29
	موظف اداري	9	%29
	مشرف	9	%29
	مدير التنفيذي	4	%12.9
	الاجمالي	31	%100
مدة الخدمة في الشركة	أقل من سنة	5	%16.1
	1 – 5 سنوات	8	%25.8
	6 – 10 سنوات	5	%16.1
	أكثر من 10 سنوات	13	%41.9
	الإجمالي	31	%100

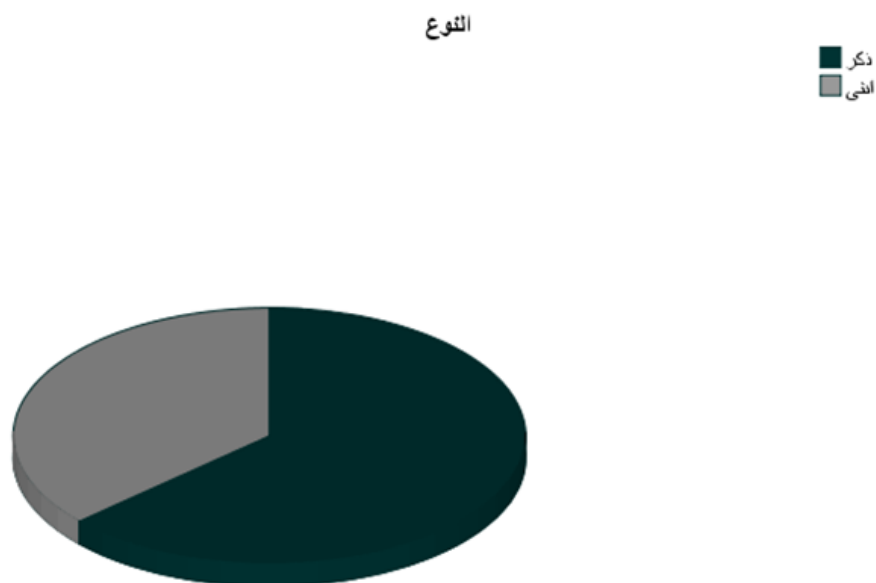
يقدم هذا الجدول توصيفا تفصيليا لعينة الدراسة على الأربعة المتغيرات الرئيسية :
 (النوع ، العمر ، الدرجة الوظيفية ، مدة الخدمة في الشركة)
 ومن خلاله يتم استخلاص النتائج التالية :

❖ **النسبة للنوع :** أظهرت النتائج الإحصائية ان عدد الذكور أكبر من عدد الاناث ، حيث بلغ عدد الذكور 17 مفردة بنسبة 54.8% من اجمالي العينة بينما بلغ عدد الاناث 14 مفردة و بنسبة 45.2% من اجمالي العينة كما يوضح الشكل التالي :

جدول 5- تصنيف العينة وافقا للنوع

		النوع			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	17	54.8	63.3	63.3
	انثى	14	45.2	36.7	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

شكل 6- رسم بياني يوضح تصنيف العينة وفقا للنوع

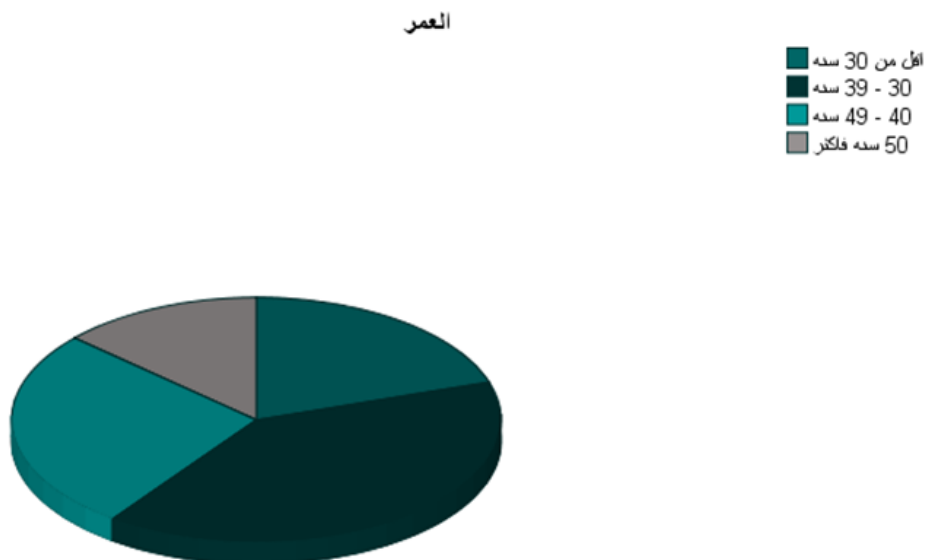


❖ اما فيما يتعلق بالعمر: كما نلاحظ ان غالبية المشاركين في الدراسة ينتمون لفئة 30 – 39 سنة حيث تشكل النسبة الأعلى بواقع 35.5% من اجمالي العينة ، تليها الفئة اقل من 30 سنة حيث تشكل نسبة 32.3% ثم تليها الفئة 40 – 49 بنسبة 25.8% و فئة اكثر من 50 سنة بنسبة 6.5% ، كما يوضح الشكل التالي :

جدول -6- تصنيف العينة وفقا للعمر

		العمر			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنة 30 من اقل	10	32.3	32.3	20.0
	سنة 30 - 39	11	35.5	35.5	60.0
	سنة 40 - 49	8	25.8	25.8	86.7
	فاكثر سنة 50	2	6.5	6.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

شكل -7- رسم بياني يوضح تصنيف العينة وفقا للنوع

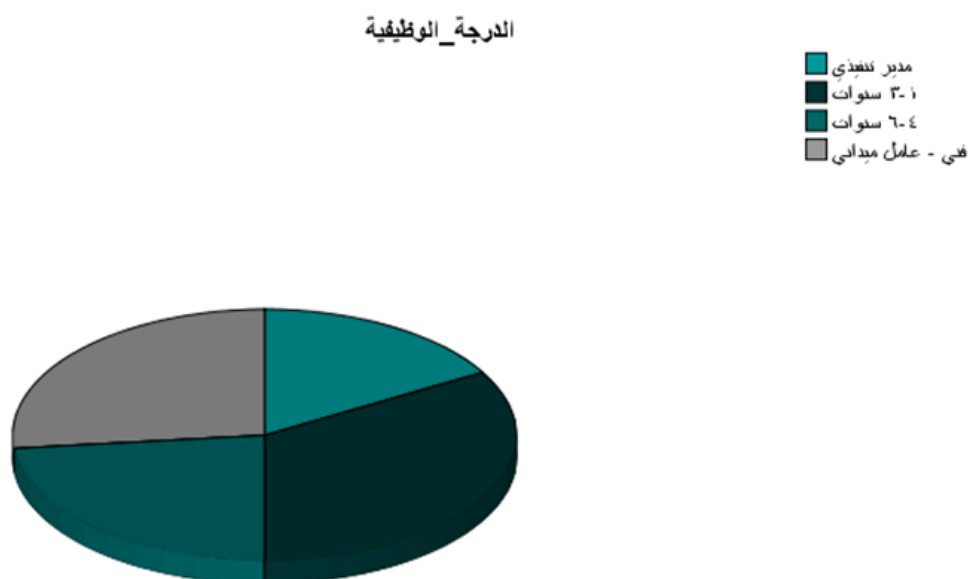


❖ اما بالنسبة لما يتعلق بالدرجة الوظيفية : فان الدرجة الوظيفية فني (عامل ميداني) جاء به 9 مفردة و بنسبة 29% من اجمالي العينة ، أيضا الدرجة الوظيفية للموظف الإداري جاءت به 9 مفردة و بنسبة 29% من اجمالي العينة ، وأيضا الدرجة الوظيفية للمشرف جاء بعدد 9 مفردة و بنسبة 29% من اجمالي العينة ، اما بالنسبة للمدير التنفيذي جاء به 4 مفردة و بنسبة 12.9% من اجمالي العينة كما هو موضح في الشكل التالي :

جدول -7- تصنيف العينة وفقا للدرجة الوظيفية

		الوظيفية_الدرجة		Valid Percent	Cumulative Percent
		Frequency	Percent		
Valid	فني	9	29.0	29.0	16.7
	اداري موظف	9	29.0	29.0	50.0
	مشرف	9	29.0	29.0	73.3
	تنفيذي مدير	4	12.9	12.9	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

شكل -8- رسم بياني يوضح تصنيف العينة وفقا لدرجة الوظيفية



❖ وأخيرا بالنسبة لمدة الخدمة بالشركة : فنجد ان غالبية المشاركين مدة خدمتهم اكثر من 10 سنوات حيث بلغ عددهم 13 مفردة بنسبة 41.9% من اجمالي العينة ، تليها مدة 1 – 5 سنوات جاء بها 8 مفردة وتشكل نسبة 25.8% من اجمالي العينة ، تليها الفئتين أقل من سنه و فئة 6 – 10 سنوات جاءت بهما 5 مفردة و بنسبة 16.1% كما هو موضح في الشكل التالي :

جدول -9- تصنيف العينة وفقا لمدة الخدمة بالشركة

الشركة_في_الخدمة_مدة					Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنه من أقل	5	16.1	16.1	16.7
	سنوات 1 - 5	8	29.0	29.0	50.0
	سنوات 6 - 10	5	16.1	16.1	73.3
	سنوات 10 من أكثر	13	41.9	41.9	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

قياس ثبات و صدق أدوات البحث :

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس (Average Variance Extracted AVE) متوسط بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha من خلال نموذج المعادلة البنائية (SEM) Structural equation modeling باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار 28 الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة :

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted .

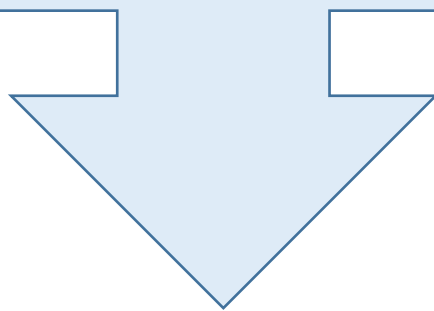
صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقا لدراسة (Kaiser 1974) معامل الارتباط أقل من 0.5 . يتم حذفه من الاستبانة.

الصدق التفاربي Convergent Validity : يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من 0.5 وفقا ل (Hair et al 2006).

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 تؤول 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_Conference/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.

الملاحق



الملحق :

استبيان حول أثر الممارسات الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي على شركة ارامكو في الجبيل.

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر الممارسات الاستراتيجية (مثل التخطيط الاستراتيجي، القيادة، إدارة الموارد، التقييم والتحسين المستمر) على تحقيق التميز المؤسسي داخل شركة أرامكو فرع الجبيل، وذلك من خلال استطلاع آراء العاملين حول مدى فاعلية هذه الممارسات وتأثيرها على الأداء العام والنتائج المؤسسية.

نأمل منكم تخصيص بضع دقائق للإجابة على هذا الاستبيان، حيث ستُعامل جميع الإجابات بسرية تامة وتُستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

سرية الاستبيان :

نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي يتم جمعها من خلال هذا الاستبيان ستُعامل بأقصى درجات السرية والخصوصية.

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة :

القسم الأول :معلومات عامة :

النوع :

- ذكر
- انثى

العمر :

- أقل من 30 سنة
- 30 – 39 سنة
- 40 – 49 سنة
- 50 سنة فأكثر

الدرجة الوظيفية :

- فني / عامل ميداني
- موظف إداري
- مشرف
- مدير / تنفيذي

مدة الخدمة في الشركة :

- أقل من سنة
- 1 الى 5 سنوات
- 6 الى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني : الممارسات الاستراتيجية

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الاهمية						
1	هل ترى أن الممارسات الاستراتيجية تساهم في وضوح أهداف الشركة ورؤيتها المستقبلية؟					
2	هل تساعد الممارسات الاستراتيجية في توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق نتائج واضحة؟					
3	في رأيك، هل تسهم الممارسات الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية لشركة أرامكو؟					
التكلفة						
4	هل ترى أن الممارسات الاستراتيجية في الشركة تساهم في الاستخدام الأمثل للموارد لتقليل الهدر؟					
5	هل تعتمد الشركة على تحليل التكلفة والعائد عند تنفيذ المبادرات الاستراتيجية؟					
6	هل يتم تخصيص الميزانيات الاستراتيجية بناءً على دراسات جدوى وتقديرات دقيقة للتكلفة؟					
الشمولية						
7	هل تعتقد أن الخطط الاستراتيجية تُراعي التنوع في احتياجات الإدارات المختلفة؟					
8	برأيك، هل تأخذ الاستراتيجية بعين الاعتبار مختلف وجهات النظر داخل المؤسسة؟					

					هل ترى أن الممارسات الاستراتيجية في الشركة تشمل جميع الإدارات والوحدات التنظيمية؟	9
النظرة المستقبلية						
					هل ترى أن لدى الشركة رؤية استراتيجية واضحة للمستقبل؟	10
					برأيك، هل تركز الخطط الاستراتيجية في أرامكو على تحقيق أهداف طويلة المدى؟	11
					هل تعتقد أن النظرة المستقبلية جزء أساسي من ثقافة التخطيط في الشركة؟	12

القسم الثالث : التميز المؤسسي

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الجودة الشاملة						
13	هل تلتزم الإدارة العليا في أرامكو بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مختلف الأنشطة والعمليات؟					
14	هل يتم إشراك الموظفين في عمليات التحسين المستمر للجودة؟					
15	هل تسعى الشركة باستمرار لتطوير منتجاتها وخدماتها بما يتوافق مع توقعات العملاء؟					
توكيد الجودة						
16	هل توجد معايير وإجراءات واضحة لتوكيد الجودة يتم تطبيقها داخل الشركة؟					

					هل يتم تدريب الموظفين بشكل منتظم على سياسات وإجراءات توكيد الجودة؟	17
					هل تتم مراجعة العمليات بشكل دوري للتأكد من توافقها مع معايير الجودة المحددة؟	18
ضبط الجودة						
					هل تستخدم الشركة أدوات وأساليب فعالة لضبط ومراقبة جودة العمليات؟	19
					هل يتم التعامل مع المشكلات والانحرافات عن معايير الجودة بسرعة وكفاءة؟	20
					هل يتم توثيق نتائج عمليات ضبط الجودة واستخدامها لتحسين الأداء المستقبلي؟	21
الجودة						
					هل تُعد الجودة من القيم الأساسية التي تؤثر على ثقافة وسلوك الموظفين في الشركة؟	22
					هل تعمل الشركة على تعزيز ثقافة الجودة من خلال سياسات واضحة وحوافز مناسبة؟	23
					هل ترى أن الالتزام بالجودة يساهم في تعزيز سمعة أرامكو وموقعها التنافسي في السوق؟	24