

جامعة مبدأوشن
كلية الإدارة
ماجستير إدارة الأعمال

أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المالي لشركة أرامكو السعودية
دراسة تطبيقية في ظل تعقيد مشاريع تطوير الحقول النفطية ذات المعايير الجيولوجية شديدة التعقيد

إعداد الطالب/
عبدالله السعدون
الرقم الأكاديمي: 261002768

إشراف/

العام الدراسي: 2026

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- أسئلة الدراسة
- فروض الدراسة
- الدراسات السابقة
- الفجوة البحثية
- المنطلقات النظرية للدراسة
- المنهجية وطرق البحث
- مجتمع وعينة الدراسة
- مصادر جمع البيانات
- أداة الدراسة
- الأساليب الإحصائية المستخدمة
- حدود الدراسة
- المراجع

يشهد قطاع الطاقة العالمي تحولات جوهرية ومتسارعة فرضتها جملة من المتغيرات الاقتصادية والتقنية والجيوسياسية، الأمر الذي جعل شركات النفط والغاز الكبرى تعمل في بيئة أعمال بالغة التعقيد وعدم اليقين، تتسم بتذبذب حاد في أسعار النفط، وتقلب في مستويات الطلب العالمي، وضغوط متصاعدة نحو التحول في مصادر الطاقة وخفض الانبعاثات الكربونية. وفي ظل هذه البيئة الديناميكية، لم تعد نماذج الإدارة الاستراتيجية التقليدية القائمة على التخطيط طويل المدى الجامد والهياكل الهرمية البطيئة قادرة على حماية الأداء المالي للمؤسسات النفطية الكبرى، بل أصبح لازماً على هذه المؤسسات أن تمتلك قدرة استراتيجية على الاستشعار المبكر بالتغيرات، وسرعة اتخاذ القرار، وإعادة توزيع مواردها بمرونة، بما يحفظ ربحيتها وكفاءتها التشغيلية في مواجهة الصدمات المتلاحقة.

وُعدَّ الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility) أحد أبرز المفاهيم الحديثة في حقل الإدارة الاستراتيجية، إذ قدّمها (Doz & Kosonen, 2010) كإطار قيادي متكامل يقوم على ثلاث قدرات جوهرية هي: الحساسية الاستراتيجية التي تعني الوعي المبكر بالفرص والتهديدات، ووحدة القيادة التي تتيح اتخاذ قرارات جريئة وسريعة، ومرونة الموارد التي تمكّن المؤسسة من إعادة توزيع أصولها وقدراتها بسرعة. وقد أثبتت الدراسات الحديثة أن الرشاقة الاستراتيجية تُسهم بصورة مباشرة في تحسين الأداء المؤسسي والمالي للشركات العاملة في البيئات شديدة الاضطراب، ومنها قطاع النفط والغاز على وجه الخصوص (Arokodare, 2021؛ Alkandi & Helmi, 2024).

وفي السياق ذاته، تشير الأدبيات إلى أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تتعدد لتشمل الحساسية الاستراتيجية، وسرعة اتخاذ القرار، ومرونة الموارد، وإشراك أصحاب المصلحة، والتعلم التنظيمي المستمر، وهي أبعاد متكاملة تُسهم مجتمعة في تعزيز قدرة المؤسسة على تحويل حالات عدم اليقين إلى قرارات استثمارية رشيدة تحمي عوائدها المالية (Arokodare & Falana, 2025).

ومن جهة أخرى، يُعدّ الأداء المالي أحد أهم المؤشرات التي تعكس نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ يتجسد في مستوى الربحية، والكفاءة التشغيلية، والسيولة، والنمو والقيمة السوقية. وتُظهر دراسات عديدة أن أسعار النفط ومستوى التعقيد الجيولوجي والتشغيلي لمشاريع تطوير الحقول النفطية يمثلان من أبرز العوامل المؤثرة في الأداء المالي لشركات النفط (Basheer et al., 2022؛ Wattanatorn & Kanchanapoom, 2012)، وأن التقييم الاقتصادي الدقيق للحلول الهندسية والاستثمارية يمثل ركيزة أساسية لحماية العائد المالي لهذه المشاريع في ظل حالات عدم اليقين الجيولوجي والاقتصادي المتعددة (Ponomarenko et al., 2022؛ Acheampong, 2021).

وتمثل مشاريع تطوير الحقول النفطية ذات المعايير الجيولوجية شديدة التعقيد -كالمكامن العميقة، والصخور الكربونائية غير المتجانسة، والحقول ذات الضغوط والحرارات المرتفعة- بيئة عمل استثنائية الصعوبة تستلزم من الإدارة العليا اتخاذ قرارات استراتيجية سريعة ومرنة، إذ إن أي جمود في صنع القرار قد ينعكس سلباً على الجدوى الاقتصادية للمشروع وعلى الأداء المالي العام للشركة (Shiyi et al., 2024).

وفي ضوء ما تقدم، تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تسعى إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة والأداء المالي لشركة أرامكو السعودية، في ظل السياق التشغيلي الذي تفرضه مشاريع تطوير الحقول النفطية ذات المعايير الجيولوجية شديدة التعقيد، باعتبار أرامكو إحدى أكبر الشركات النفطية على مستوى العالم، وأحد الركائز الرئيسية للاقتصاد الوطني السعودي ولرؤية المملكة 2030. وتنطلق الدراسة من قناعة راسخة بأن حماية الأداء المالي لمثل هذه الشركات لم تعد مرهونة بكفاءة التنفيذ الهندسي وحدها، بل بامتلاك منظومة قيادية واستراتيجية رشيقة قادرة على تحويل التعقيد الجيولوجي والتقلب الاقتصادي إلى قرارات استثمارية رابحة.

تواجه شركات النفط والغاز الكبرى على المستوى العالمي، ومن بينها شركة أرامكو السعودية، تحديات استراتيجية ومالية متصاعدة نتيجة تزايد تعقيد مشاريع تطوير الحقول النفطية ذات المعايير الجيولوجية غير التقليدية، وتذبذب أسعار النفط العالمية، وارتفاع تكاليف الاستكشاف والتطوير. وفي ظل هذا السياق، تصبح قدرة الإدارة العليا على الاستشعار المبكر بالمتغيرات، واتخاذ قرارات استراتيجية سريعة، وإعادة توزيع الموارد بمرونة، عاملاً حاسماً في حماية الأداء المالي للشركة والحفاظ على ربحيتها وكفاءتها التشغيلية.

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها شركة أرامكو السعودية في تطوير منظوماتها الإدارية، إلا أن اعتماد بعض الوحدات التنظيمية على أنماط تخطيط استراتيجي تقليدية وبطيئة الاستجابة قد يحد من قدرتها على التكيف السريع مع المستجدات الجيولوجية والاقتصادية المفاجئة التي تفرضها طبيعة الحقول شديدة التعقيد، وهو ما قد ينعكس سلباً على مؤشرات الأداء المالي، من ربحية وكفاءة تشغيلية وسيولة ونمو في القيمة السوقية.

وتتجلى مشكلة الدراسة بشكل أوضح في التساؤلات الآتية: إلى أي مدى تتمتع شركة أرامكو السعودية بمستوى مرتفع من الرشاقة الاستراتيجية في إدارة قراراتها المتعلقة بمشاريع تطوير الحقول النفطية شديدة التعقيد؟ وما مدى تأثير أبعاد هذه الرشاقة على الأداء المالي للشركة؟ وهل تختلف درجة تأثير هذه الأبعاد باختلاف طبيعتها؟

وعلى الرغم من الأهمية الاستراتيجية لهذا الموضوع، فإن الدراسات التطبيقية التي ربطت بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء المالي في قطاع النفط والغاز، وتحديدًا في سياق مشاريع الحقول شديدة التعقيد الجيولوجي، ما تزال محدودة، وهو ما يعزز الحاجة إلى إجراء دراسة معمقة تربط بين هذين المتغيرين في سياق تطبيقي واقعي.

وفي ضوء ما تقدم، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

«ما أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في تعزيز الأداء المالي لشركة أرامكو السعودية في ظل تعقيد مشاريع تطوير الحقول النفطية ذات المعايير الجيولوجية شديدة التعقيد؟»

الأهمية العلمية:

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية والأجنبية في مجال الإدارة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية، ولا سيما في قطاع النفط والغاز الذي يفتقر إلى دراسات متخصصة تربط بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء المالي.
- تقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين متغيري الرشاقة الاستراتيجية والأداء المالي لشركات تطوير الحقول النفطية، مما يفتح آفاقاً بحثية جديدة أمام الباحثين.
- تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين في بيئات الأعمال شديدة التعقيد الجيولوجي والتشغيلي.
- تقدم الدراسة نموذجاً بحثياً يمكن تطبيقه في دراسات لاحقة على قطاعات أخرى كثيفة رأس المال، كالتعدين والطاقة المتجددة والبنية التحتية.
- تثري الدراسة المكتبة العربية بمرجع علمي متخصص يجمع بين الإدارة الاستراتيجية والتحليل المالي في صناعة النفط والغاز.

الأهمية العملية:

- تقدم الدراسة توجيهات عملية لصناع القرار في شركة أرامكو السعودية والشركات النفطية المماثلة حول كيفية تعزيز الرشاقة الاستراتيجية لحماية أدائها المالي.
- تساعد الدراسة مديري الاستراتيجية والتخطيط المالي على فهم أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وآليات تطبيقها في سياق مشاريع الحقول شديدة التعقيد.
- تسهم الدراسة في تحسين كفاءة القرارات الاستثمارية المتعلقة بمشاريع تطوير الحقول النفطية، وتقليل مخاطر التآكل في الربحية الناتجة عن جمود التخطيط الاستراتيجي.
- توفر الدراسة أداة عملية يمكن استخدامها لقياس مستوى الرشاقة الاستراتيجية وأثرها على الأداء المالي في القطاع النفطي.
- تعزز الدراسة القدرة التنافسية للشركات النفطية من خلال تقديم رؤى استراتيجية حول أهمية الرشاقة في حماية الأداء المالي في مواجهة تقلبات أسواق الطاقة.
- تسهم الدراسة في دعم رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من خلال تعزيز الاستدامة المالية للقطاع النفطي باعتباره أحد الركائز الاقتصادية الرئيسية للمملكة.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى الكشف عن أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية - سرعة اتخاذ القرار الاستراتيجي - مرونة الموارد - إشراك أصحاب المصلحة - التعلم التنظيمي المستمر) في تعزيز الأداء المالي لشركة أرامكو السعودية في ظل تعقيد مشاريع تطوير الحقول النفطية ذات المعايير الجيولوجية شديدة التعقيد.

الأهداف الفرعية:

- الكشف عن أثر بعد الحساسية الاستراتيجية في تعزيز الأداء المالي لشركة أرامكو السعودية.
- الكشف عن أثر بعد سرعة اتخاذ القرار الاستراتيجي في تعزيز الأداء المالي لشركة أرامكو السعودية.
- الكشف عن أثر بعد مرونة الموارد في تعزيز الأداء المالي لشركة أرامكو السعودية.
- الكشف عن أثر بعد إشراك أصحاب المصلحة في تعزيز الأداء المالي لشركة أرامكو السعودية.
- الكشف عن أثر بعد التعلم التنظيمي المستمر في تعزيز الأداء المالي لشركة أرامكو السعودية.
- تقديم إطار عملي متكامل يمكن شركة أرامكو السعودية والشركات النفطية المماثلة من تعزيز رشاقتهما الاستراتيجية بصورة فعالة تحمي أداؤها المالي.

السؤال الرئيس:

ما أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية - سرعة اتخاذ القرار الاستراتيجي - مرونة الموارد - إشراك أصحاب المصلحة - التعلم التنظيمي المستمر) في تعزيز الأداء المالي لشركة أرامكو السعودية في ظل تعقيد مشاريع تطوير الحقول النفطية ذات المعايير الجيولوجية شديدة التعقيد؟

الأسئلة الفرعية:

- ما أثر بعد الحساسية الاستراتيجية في تعزيز الأداء المالي لشركة أرامكو السعودية؟
- ما أثر بعد سرعة اتخاذ القرار الاستراتيجي في تعزيز الأداء المالي لشركة أرامكو السعودية؟
- ما أثر بعد مرونة الموارد في تعزيز الأداء المالي لشركة أرامكو السعودية؟
- ما أثر بعد إشراك أصحاب المصلحة في تعزيز الأداء المالي لشركة أرامكو السعودية؟
- ما أثر بعد التعلم التنظيمي المستمر في تعزيز الأداء المالي لشركة أرامكو السعودية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الرشاقة الاستراتيجية على الأداء المالي لشركة أرامكو السعودية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي)؟

الفرض الرئيس:

«يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشافة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية - سرعة اتخاذ القرار الاستراتيجي - مرونة الموارد - إشراك أصحاب المصلحة - التعلم التنظيمي المستمر) في تعزيز الأداء المالي لشركة أرامكو السعودية في ظل تعقيد مشاريع تطوير الحقول النفطية ذات المعايير الجيولوجية شديدة التعقيد».

الفروض الفرعية:

- الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعدها الحساسية الاستراتيجية في تعزيز الأداء المالي لشركة أرامكو السعودية.
- الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعدها سرعة اتخاذ القرار الاستراتيجي في تعزيز الأداء المالي لشركة أرامكو السعودية.
- الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعدها مرونة الموارد في تعزيز الأداء المالي لشركة أرامكو السعودية.
- الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعدها إشراك أصحاب المصلحة في تعزيز الأداء المالي لشركة أرامكو السعودية.
- الفرض الفرعي الخامس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعدها التعلم التنظيمي المستمر في تعزيز الأداء المالي لشركة أرامكو السعودية.
- الفرض الفرعي السادس: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الرشافة الاستراتيجية على الأداء المالي لشركة أرامكو السعودية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي).

تُعَدُّ الدراسات السابقة ركيزة أساسية في بناء أي عمل علمي رصين، إذ تتيح للباحث الاطلاع على الجهود البحثية التي سبقت دراسته، وتحديد الفجوات المعرفية التي يمكن أن يساهم في سدها. وفي ضوء موضوع الدراسة الحالية الموسومة بـ «أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المالي لشركة أرامكو السعودية - دراسة تطبيقية في ظل تعقيد مشاريع تطوير الحقول النفطية ذات المعايير الجيولوجية شديدة التعقيد»، فقد قام الباحث بمراجعة عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيري الدراسة، وتم تقسيمها إلى محورين رئيسيين:

- المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (الرقابة الاستراتيجية) وعلاقته بمتغيرات أخرى.
- المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء المالي) في قطاع النفط والغاز وعلاقته بمتغيرات أخرى.

وقد تم عرض الدراسات مرتبةً من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (الرقابة الاستراتيجية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

أولاً: الدراسات العربية

دراسة الجيار (2020) بعنوان: «الرقابة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية».

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت استبانة على عينة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات الرقابة الاستراتيجية وتطوير قدرات الاستشعار المبكر لدى الإدارة العليا.

دراسة عمرو (2016) بعنوان: «الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين».

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية بأبعادها والميزة التنافسية لشركات الاتصالات في فلسطين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في الإدارة العليا والوسطى بهذه الشركات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مرونة الموارد وسرعة اتخاذ القرار داخل هذه الشركات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Alkandi & Helmi (2024 بعنوان: "The impact of strategic agility on organizational performance: the mediating role of market orientation and innovation capabilities in emerging industrial sector".

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، والدور الوسيط للتوجه السوقي والقدرات الابتكارية، في القطاع الصناعي السعودي. استخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على أسلوب المقطع العرضي، وتكونت العينة من (300) مدير يعملون في شركات صناعية مدرجة في المملكة العربية السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر مباشر وإيجابي وذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي، في حين لم تظهر القدرات الابتكارية أثراً مباشراً دالاً

إحصائياً على الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الحساسية الاستراتيجية والتوجه السوقي لدى الشركات الصناعية السعودية.

دراسة Arokodare (2021) بعنوان: "Do strategic agility measures affect overall firm performance of oil and gas industry? An empirical investigation".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر مقاييس الرشاقة الاستراتيجية على الأداء الكلي لشركات صناعة النفط والغاز. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على أسلوب المسح الميداني، وشملت العينة مديريين في شركات تسويق النفط والغاز بولاية لاغوس النيجيرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء العام للشركات النفطية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني تدابير الرشاقة الاستراتيجية لمواجهة اضطراب بيئة صناعة النفط والغاز.

دراسة Arokodare & Falana (2025) بعنوان: "The mediating effect of strategic agility on the relationship between absorptive capacity and organizational performance: An empirical investigation".

هدفت الدراسة إلى فحص الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين القدرة الاستيعابية والأداء التنظيمي لشركات النفط والغاز في نيجيريا. استخدمت الدراسة منهج المسح الشامل، وتكونت العينة من (120) من الإدارة العليا والوسطى في شركات القطاع الأعلى (Upstream) لصناعة النفط والغاز. وتوصلت النتائج إلى أن القدرة الاستيعابية تؤثر تأثيراً مباشراً ودالاً إحصائياً في الأداء، وأن الرشاقة الاستراتيجية تتوسط هذه العلاقة بصورة جزئية. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في بناء القدرات التنظيمية التي تعزز سرعة الاستجابة الاستراتيجية.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء المالي) في قطاع النفط والغاز وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة Basheer et al. (2022) بعنوان: "Determinants of Financial Performance: A Case from Oil and Gas Companies listed in the Iraq Stock Exchange"

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر مجموعة من المحددات المالية (العائد على حقوق الملكية، العائد على الأصول، نسبة الرفع المالي، نسبة رأس المال العامل، هامش الربح الإجمالي) على مؤشري ربحية السهم والقيمة السوقية إلى الدفترية لشركات النفط والغاز العراقية المدرجة خلال الفترة من 2010 إلى 2021. استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لبيانات البائل. وتوصلت النتائج إلى أن العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية وهامش الربح ورأس المال العامل تؤثر تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً في مؤشري الأداء المالي المستخدمين. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز كفاءة إدارة الأصول ورأس المال العامل لحماية الأداء المالي لشركات النفط والغاز.

دراسة Wattanatorn & Kanchanapoom (2012) بعنوان: "Oil Prices and Profitability Performance: Sector Analysis"

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تغيرات أسعار النفط على الأداء الربحي للقطاعات المدرجة في سوق الأوراق المالية التايلاندي. استخدمت الدراسة أسلوب انحدار بيانات البائل بالتأثيرات الثابتة والعشوائية. وتوصلت النتائج إلى أن أسعار النفط تؤثر تأثيراً دالاً إحصائياً في ربحية قطاعي الطاقة والغذاء. وأوصت الدراسة بضرورة أخذ تقلبات أسعار النفط بعين الاعتبار عند تقييم الأداء المالي للشركات كثيفة الاستهلاك للطاقة.

دراسة Ponomarenko et al. (2022) بعنوان: "Economic evaluation of oil and gas projects: justification of engineering solutions in the implementation of field development projects"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التقييم الاقتصادي للحلول الهندسية على جدوى مشاريع تطوير الحقول النفطية والغازية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والنماذج الرياضية على عينة من مشاريع تطوير الحقول. وتوصلت النتائج إلى أن التقييم الاقتصادي الدقيق يسهم بشكل كبير في اتخاذ قرارات استثمارية فعالة تحمي العائد المالي للمشروع. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نماذج تقييم اقتصادي متقدمة تراعي حالات عدم اليقين.

دراسة Acheampong (2021) بعنوان: "On the valuation of natural resources: Real options analysis of marginal oilfield-development projects under multiple uncertainties"

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الخيارات الحقيقية على تقييم مشاريع تطوير الحقول النفطية الهامشية في ظل حالات عدم اليقين المتعددة. استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي على عينة من مشاريع الحقول النفطية الهامشية. وتوصلت النتائج إلى أن تحليل الخيارات الحقيقية يوفر إطاراً مرناً لتقييم القيمة المالية للمشاريع في ظل عدم اليقين، ويعزز من جودة القرارات الاستثمارية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني هذا الأسلوب في تقييم مشاريع الحقول النفطية شديدة التعقيد.

من خلال الاستعراض المعمق للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيري الدراسة الحالية، يمكن استخلاص أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها.

فمن حيث أوجه الاتفاق، تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (Alkandi & Helmi, 2024) ودراسة (Arokodare, 2021) في التأكيد على أن الرشاقة الاستراتيجية تُسهم إسهاماً إيجابياً ودالاً إحصائياً في تحسين الأداء المؤسسي، وأن قطاع النفط والغاز على وجه الخصوص يُعدّ بيئة خصبة لدراسة هذه العلاقة نظراً لدرجة الاضطراب المرتفعة التي يتسم بها. كما تتفق مع دراسة (Arokodare & Falana, 2025) في تناول الدور المحوري للرشاقة الاستراتيجية كآلية تُمكن المؤسسات النفطية من تحويل قدراتها التنظيمية إلى نتائج أداء ملموسة. وتتفق أيضاً مع دراستي الجيار (2020) وعمر (2016) في التأكيد على أهمية أبعاد الحساسية الاستراتيجية ومرونة الموارد وسرعة اتخاذ القرار في تعزيز المزايا التنافسية والمؤسسية. أما على مستوى المتغير التابع، فتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (Basheer et al., 2022) ودراسة (Wattanatorn & Kanchanapoom, 2012) في تناول العوامل المؤثرة في الأداء المالي لشركات النفط والغاز، وتتفق مع دراستي (Ponomarenko et al., 2022) و (Acheampong, 2021) في التأكيد على أهمية التقييم الاقتصادي الرشيد لحماية العائد المالي لمشاريع تطوير الحقول النفطية في ظل حالات عدم اليقين.

أما من حيث أوجه الاختلاف، فتختلف الدراسة الحالية عن سابقتها في عدة جوانب جوهرية؛ فمن حيث القطاع المستهدف، ركزت دراسات الرشاقة الاستراتيجية السابقة على قطاعات الاتصالات (عمر، 2016) أو القطاع الصناعي العام (Alkandi & Helmi, 2024) أو شركات تسويق النفط والغاز دون التطرق لأنشطة الاستكشاف والتطوير شديدة التعقيد الجيولوجي (Arokodare, 2021؛ Arokodare & Falana, 2025)، بينما تتميز الدراسة الحالية بتطبيقها على أنشطة تطوير الحقول النفطية ذات المعايير الجيولوجية شديدة التعقيد تحديداً، وهي بيئة تتسم بخصوصية بالغة من حيث حجم الاستثمارات وطول الفترات الزمنية ودرجة عدم اليقين. ومن حيث البيئة التطبيقية، تطبّق الدراسة الحالية على شركة أرامكو السعودية باعتبارها إحدى أكبر الشركات النفطية على مستوى العالم، في حين تناولت الدراسات السابقة بيانات جغرافية متنوعة كنيجيريا والعراق وتايلاند وفلسطين. كما تختلف الدراسة الحالية من حيث الربط التكاملي بين المتغيرين؛ فبينما اقتصرَت دراسات الرشاقة الاستراتيجية السابقة على قياس أثرها في الأداء التنظيمي العام دون تفكيكه إلى أبعاد مالية محددة، تناولت دراسات الأداء المالي في قطاع النفط والغاز محدّداته من زاوية مالية ومحاسبية بحتة دون ربطها بالقدرات القيادية والاستراتيجية للمؤسسة.

وبناءً على ما تقدم، تتجلى الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها في وجود ندرة واضحة في الدراسات العربية والأجنبية التي تجمع بين متغيري الرشاقة الاستراتيجية والأداء المالي في سياق تكاملي واحد، ولا سيما في بيئات الأعمال شديدة التعقيد الجيولوجي والتشغيلي، وفي القطاع النفطي الخليجي بشكل عام والسعودي بشكل خاص. كما تتمثل الفجوة في غياب الأطر النظرية والتطبيقية التي توضح كيفية توظيف أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية - سرعة اتخاذ القرار الاستراتيجي - مرونة الموارد - إشراك أصحاب المصلحة - التعلم التنظيمي المستمر) في تعزيز أبعاد الأداء المالي (الربحية - الكفاءة التشغيلية - السيولة والملاءة المالية - النمو والقيمة السوقية) لمشاريع تطوير الحقول النفطية. ومن ثم، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم إسهام علمي أصيل يثري الأدبيات المتخصصة، ويقدم إطاراً تطبيقياً يمكن الشركات النفطية من مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين بقيادة استراتيجية أكثر رشاقة وقدرة على حماية العائد المالي.

الإطار النظري

تنطلق الدراسة الحالية من مجموعة من المنطلقات النظرية التي تُشكّل الأساس الفكري والفلسفي لبنائها، وتستند في ذلك إلى عدد من النظريات والمقاربات العلمية التي تناولت متغيرها بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

النظرية الأولى: نظرية الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility Theory): قدّم هذه النظرية (Doz & Kosonen (2010)، وتقوم على فرضية أن المؤسسات القادرة على تحقيق التوازن بين الالتزام الاستراتيجي الثابت والقدرة على التغيير السريع هي الأقدر على الاستمرار والنمو في البيئات المضطربة، وذلك من خلال ثلاث قدرات جوهرية: الحساسية الاستراتيجية (الوعي المبكر بالفرص والتهديدات)، ووحدة القيادة (اتخاذ قرارات جماعية سريعة وجريئة)، ومرونة الموارد (إعادة توزيع الأصول والقدرات بسرعة). وتقدم هذه النظرية مبرراً نظرياً قوياً لتبني ممارسات الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات النفطية ذات الطبيعة المعقدة.

النظرية الثانية: نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory): طرحها Teece, Pisano & Shuen (1997) وطوّرها Teece (2007)، وترى أن الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة لا تنبع فقط من امتلاكها لموارد نادرة وقيّمة، بل من قدرتها الديناميكية على استشعار الفرص، واغتنامها، وإعادة تشكيل مواردها وقدراتها باستمرار لمواكبة التغيرات البيئية. وترتبط هذه النظرية ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الرشاقة الاستراتيجية، إذ تُعدّ الرشاقة أحد أهم تجليات القدرات الديناميكية في مواجهة الاضطراب البيئي.

النظرية الثالثة: نظرية الخيارات الحقيقية (Real Options Theory): تقدم هذه النظرية إطاراً منهجياً متقدماً لاتخاذ القرارات الاستثمارية في ظل حالات عدم اليقين، إذ تتيح لصانعي القرار في مشاريع تطوير الحقول النفطية اتخاذ قرارات مرنة تتضمن خيارات التأجيل والتوسع والتخلي والتبديل، بما يعزز من جودة القرار الاستثماري وحماية الأداء المالي للمشروع (Acheampong, 2021).

النظرية الرابعة: نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory): طرحها Freeman (1984)، وتؤكد على أهمية إشراك جميع الأطراف ذات المصلحة في القرار الاستراتيجي للمؤسسة، وتحقيق التوازن بين مصالحهم المتعددة، بما ينعكس إيجاباً على استقرار الأداء المالي وسمعة المؤسسة على المدى الطويل، وهو ما ينسجم مع بعد إشراك أصحاب المصلحة ضمن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية المتبناة في هذه الدراسة.

الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility):

- التعريف المفاهيمي: تُعرّف بأنها القدرة القيادية للمؤسسة على الاستشعار المبكر بالتغيرات البيئية، واتخاذ قرارات استراتيجية سريعة وجريئة، وإعادة توزيع مواردها بمرونة، بما يمكنها من تحويل حالات عدم اليقين إلى فرص تنافسية ومالية (Doz & Kosonen, 2010).
- التعريف الإجرائي: تُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة الممارسات القيادية والاستراتيجية التي تتبناها شركة أرامكو السعودية في إدارة قراراتها المتعلقة بمشاريع تطوير الحقول النفطية ذات المعايير الجيولوجية شديدة التعقيد، والتي تُقاس من خلال أبعادها الخمسة (الحساسية الاستراتيجية - سرعة اتخاذ القرار الاستراتيجي - مرونة الموارد - إشراك أصحاب المصلحة - التعلم التنظيمي المستمر) عبر أداة الاستبانة المعدة لأغراض الدراسة.

الحساسية الاستراتيجية (Strategic Sensitivity):

- التعريف المفاهيمي: تُعرّف بأنها درجة الوعي واليقظة المبكرة لدى الإدارة العليا بالتغيرات والفرص والتهديدات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة (Doz & Kosonen, 2010).
- التعريف الإجرائي: تُعرّف إجرائياً بأنها قدرة إدارة أرامكو السعودية على استشعار المستجدات الجيولوجية والاقتصادية المبكرة المتعلقة بمشاريع تطوير الحقول النفطية، وتُقاس بالفقرات المخصصة لها في الاستبانة.

سرعة اتخاذ القرار الاستراتيجي (Strategic Decision Speed):

- التعريف المفاهيمي: تُعرّف بأنها القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية جريئة وسريعة بصورة جماعية بمجرد إدراك موقف استراتيجي جديد، دون تأخير أو جمود إداري (Doz & Kosonen, 2010).
- التعريف الإجرائي: تُعرّف إجرائياً بأنها سرعة استجابة الإدارة العليا في أرامكو السعودية لاتخاذ القرارات المتعلقة بمشاريع الحقول شديدة التعقيد الجيولوجي، وتُقاس بالفقرات المخصصة لها في الاستبانة.

مرونة الموارد (Resource Fluidity):

- التعريف المفاهيمي: تُعرّف بأنها القدرة الداخلية للمؤسسة على إعادة تشكيل قدراتها وإعادة توزيع مواردها المالية والبشرية والتقنية بسرعة استجابة للمستجدات (Doz & Kosonen, 2010).
- التعريف الإجرائي: تُعرّف إجرائياً بأنها قدرة أرامكو السعودية على إعادة تخصيص الموارد الاستثمارية والفنية بين مشاريع تطوير الحقول النفطية وفق الأولويات المتغيرة، وتُقاس بالفقرات المخصصة لها في الاستبانة.

إشراك أصحاب المصلحة (Stakeholder Engagement):

- التعريف المفاهيمي: تُعرّف بأنها العملية التي تضمن مشاركة جميع الأطراف ذات المصلحة في القرار الاستراتيجي، وتحقيق التوازن بين مصالحهم المتعددة (Freeman, 1984).
- التعريف الإجرائي: تُعرّف إجرائياً بأنها مستوى إشراك الأطراف ذات المصلحة (الفنيين - الإداريين - الجهات الحكومية - المستثمرين) في القرارات الاستراتيجية المتعلقة بمشاريع تطوير الحقول النفطية في أرامكو السعودية، وتُقاس بالفقرات المخصصة لها في الاستبانة.

التعلم التنظيمي المستمر (Continuous Organizational Learning):

- التعريف المفاهيمي: تُعرَّف بأنها العملية التي تكتسب المؤسسة من خلالها المعرفة من تجاربها الداخلية والخارجية، وتحوّل هذه المعرفة إلى ممارسات وقدرات تنظيمية (Arokodare & Falana, 2025).
- التعريف الإجرائي: تُعرَّف إجرائياً بأنها قدرة أرامكو السعودية على استخلاص الدروس المستفادة من مشاريعها السابقة وتوظيفها في تحسين القرارات الاستراتيجية والمالية الحالية والمستقبلية، وتُقاس بالفقرات المخصصة لها في الاستبانة.

الأداء المالي لشركة أرامكو السعودية (Financial Performance):

- التعريف المفاهيمي: يُعرّف بأنه مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية المتمثلة في الربحية والكفاءة التشغيلية والسيولة والنمو، بما يعكس كفاءة استخدامهما لمواردها وقدرتها على خلق القيمة (Basheer et al., 2022).
 - التعريف الإجرائي: يُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه مستوى الأداء المالي لشركة أرامكو السعودية كما يُدركه أفراد عينة الدراسة في سياق مشاريع تطوير الحقول النفطية ذات المعايير الجيولوجية شديدة التعقيد، ويُقاس من خلال أبعاده الأربعة (الربحية - الكفاءة التشغيلية والتحكم في التكلفة - السيولة والملاءة المالية - النمو والقيمة السوقية).
- الربحية (Profitability): تُعرّف بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق عوائد مالية مجزية من استثماراتها في مشاريع تطوير الحقول النفطية، وتقاس عادة بمؤشرات مثل العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية وهامش الربح (Basheer et al., 2022).
- الكفاءة التشغيلية والتحكم في التكلفة (Operational Efficiency & Cost Control): تُعرّف بأنها قدرة المؤسسة على ضبط التكاليف التشغيلية والرأسمالية لمشاريع الحقول شديدة التعقيد دون المساس بالجودة الفنية أو السلامة التشغيلية (Wattanatorn & Kanchanapoom, 2012).
- السيولة والملاءة المالية (Liquidity & Solvency): تُعرّف بأنها قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية قصيرة وطويلة الأجل، والحفاظ على مركز مالي متين في ظل تقلبات أسعار النفط (Basheer et al., 2022).
- النمو والقيمة السوقية (Growth & Market Value): تُعرّف بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق نمو مستدام في إيراداتها وأصولها وقيمتها السوقية نتيجة نجاحها في إدارة مشاريعها الاستثمارية الكبرى (Ponomarenko et al., 2022).
- المعايير الجيولوجية شديدة التعقيد (Highly Complex Geological Parameters): تُعرّف بأنها مجموعة الخصائص الجيولوجية والبتروفيزيائية غير التقليدية للمكامن النفطية، كالمكامن العميقة، والصخور الكربونائية غير المتجانسة، والمكامن ذات الضغوط والحرارات المرتفعة، والحقول البحرية، والتي تُشكّل السياق التشغيلي الذي تُتخذ ضمنه القرارات الاستراتيجية والمالية محل الدراسة (Shiyi et al., 2024).

سوف تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يتيح للباحث وصف الظاهرة موضوع الدراسة كما هي في الواقع، وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وتحليلها تحليلًا كميًا ونوعيًا للوصول إلى نتائج علمية دقيقة تساهم في الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها. وسوف يقوم الباحث من خلال هذا المنهج بوصف واقع الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في شركة أرامكو السعودية، وتحليل مستوى الأداء المالي في سياق مشاريع تطوير الحقول النفطية ذات المعايير الجيولوجية شديدة التعقيد، والكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع.

كما سوف تتبنى الدراسة المنهج الكمي (Quantitative Approach) في جمع البيانات وتحليلها، من خلال تصميم استبانة إلكترونية توزَّع على أفراد عينة الدراسة، وسوف تتم معالجة البيانات المستخلصة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وإلى جانب ذلك، سوف يستعين الباحث بالمنهج الوثائقي في مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وتحليل التقارير المالية والوثائق الرسمية الصادرة عن شركة أرامكو السعودية، بما يعزز من الأساس النظري للدراسة، ويساهم في بناء إطار مفاهيمي متكامل يربط بين متغيري الدراسة في سياقهما التطبيقي.

سوف يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات الاستراتيجية والمالية والاستثمارية والتخطيط المؤسسي في شركة أرامكو السعودية، ممن لهم صلة مباشرة بالقرارات المتعلقة بمشاريع تطوير الحقول النفطية ذات المعايير الجيولوجية شديدة التعقيد، ويشمل ذلك مديري الاستراتيجية العامة، ومديري التخطيط المالي، ومديري الاستثمار وتقييم المشاريع، ومحللي الأداء المؤسسي، ومديري تطوير الأعمال، والمستشارين الماليين. وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لأحدث الإحصاءات المتوفرة نحو (2400) موظف موزعين على مختلف إدارات الاستراتيجية والمالية والاستثمار المرتبطة بالمشاريع النفطية الكبرى في الشركة، كمشاريع حقل الغوار، وحقل السفانية، وحقل مرجان، وحقل بري، وحقل زلوف، وغيرها من الحقول ذات الخصائص الجيولوجية المعقدة.

وسوف يقوم الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية (Stratified Random Sample) تُمَثِّل مجتمع الدراسة تمثيلاً دقيقاً، وسوف يُحدَّد حجم العينة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) عند مستوى ثقة (95%) ونسبة خطأ (5%)، حيث سيبلغ حجم العينة المستهدف (331) مفردة. وسوف يقوم الباحث بتوزيع (400) استبانة تحسباً لأي فاقد قد يطرأ خلال عملية التوزيع والاسترداد، على أن يتم استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل الإحصائي. وسوف تُوزَّع أفراد العينة بشكل متناسب على الفئات الوظيفية المختلفة (مديري الاستراتيجية، والماليين، والاستثماريين، ومحللي الأداء) بما يضمن تمثيلاً عادلاً لجميع مستويات صنع القرار المرتبطة بمشاريع تطوير الحقول النفطية محل الدراسة.

سوف يعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على مصدرين رئيسيين، هما:

المصادر الأولية (Primary Sources): وتتمثل في البيانات الميدانية التي سوف يتم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) التي سوف تُوزَّع على أفراد عينة الدراسة من العاملين في الإدارات الاستراتيجية والمالية المرتبطة بمشاريع تطوير الحقول النفطية في شركة أرامكو السعودية.

المصادر الثانوية (Secondary Sources): وتشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في الإدارة الاستراتيجية والتمويل، والدوريات المحكمة، والرسائل الجامعية، والتقارير المالية الرسمية الصادرة عن شركة أرامكو السعودية، والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقواعد البيانات الإلكترونية المتخصصة كقاعدة المنظومة، ودار المنظومة، وسكوبس، وويب أوف ساينس.

أداة الدراسة

سوف يعتمد الباحث على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وسوف يتم تصميمها بناءً على الأدبيات والدراسات السابقة، وسوف تُقسَّم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام رئيسية على النحو الآتي:

القسم الأول: ويتضمن البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والفئة العمرية).

القسم الثاني: ويتضمن فقرات قياس المتغير المستقل (الرشاقة الاستراتيجية) بأبعادها الخمسة، موزعة على النحو الآتي:

البُعد	عدد الفقرات
الحساسية الاستراتيجية	4 فقرات
سرعة اتخاذ القرار الاستراتيجي	4 فقرات
مرونة الموارد	4 فقرات
إشراك أصحاب المصلحة	4 فقرات
التعلم التنظيمي المستمر	4 فقرات
إجمالي فقرات المتغير المستقل	20 فقرة

القسم الثالث: ويتضمن فقرات قياس المتغير التابع (الأداء المالي لشركة أرامكو السعودية) بأبعاده الأربعة، موزعة على النحو الآتي:

البُعد	عدد الفقرات
الربحية	3 فقرات
الكفاءة التشغيلية والتحكم في التكلفة	3 فقرات
السيولة والملاءة المالية	3 فقرات
النمو والقيمة السوقية	3 فقرات
إجمالي فقرات المتغير التابع	12 فقرة

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (32) فقرة، وسوف تُصاغ جميعها وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) الذي يتراوح بين (موافق بشدة = 5) و(غير موافق بشدة = 1). وسوف يتحقق الباحث من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين، وصدق الاتساق الداخلي، إضافةً إلى التحقق من ثباتها من خلال معامل ألفا كرونباخ.

سوف يستخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتشمل هذه الأساليب:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد اتجاهات استجابات أفراد العينة نحو فقرات الاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس صدق الاتساق الداخلي والعلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار الفروض الفرعية.
- اختبار (T-test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF): للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة.

سوف تلتزم الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: سوف تقتصر الدراسة على تناول أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية - سرعة اتخاذ القرار الاستراتيجي - مرونة الموارد - إشراك أصحاب المصلحة - التعلم التنظيمي المستمر) في تعزيز الأداء المالي لشركة أرامكو السعودية في ظل تعقيد مشاريع تطوير الحقول النفطية ذات المعايير الجيولوجية شديدة التعقيد.

الحدود المكانية: سوف تُجرى الدراسة في الإدارات الاستراتيجية والمالية والاستثمارية المرتبطة بمشاريع تطوير الحقول النفطية التابعة لشركة أرامكو السعودية داخل المملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: سوف تقتصر الدراسة على العاملين في الإدارات الاستراتيجية والمالية والاستثمارية في شركة أرامكو السعودية من مديري الاستراتيجية والماليين ومحلي الأداء ومديري تطوير الأعمال.

الحدود الزمنية: سوف تُطبّق الدراسة الميدانية خلال العام الأكاديمي 2026/2027م.

أولاً: المراجع العربية

الجيار، مدحت (2020). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم الإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

عمرو، هبة (2016). الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Acheampong, T. (2021). On the valuation of natural resources: Real options analysis of marginal oilfield-development projects under multiple uncertainties. *SPE Production & Operations*, 36(03), 734-750.

Alkandi, I., & Helmi, M. A. (2024). The impact of strategic agility on organizational performance: the mediating role of market orientation and innovation capabilities in emerging industrial sector. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2396528.

Arokodare, M. A. (2021). Do strategic agility measures affect overall firm performance of oil and gas industry? An empirical investigation. *European Journal of Business and Management*, 13(3), 31-42.

Arokodare, M. A., & Falana, B. R. (2025). The mediating effect of strategic agility on the relationship between absorptive capacity and organizational performance: An empirical investigation. *International Journal of Professional Business Review*, 10(8), e05608.

Basheer, Z. M., Althahabi, A. M., Ali, M. H., Wafqan, H. M., Abd Al Mahdi, R., Al-Muttar, M. Y. O., & Bkhebukh, A. S. (2022). Determinants of financial performance: A case from oil and gas companies listed in the Iraq stock exchange. *Cuadernos de Economía*, 45(128), 34-44.

Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2-3), 370-382.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Ponomarenko, T., Marin, E., & Galevskiy, S. (2022). Economic evaluation of oil and gas projects: justification of engineering solutions in the implementation of field development projects. *Energies*, 15(9), 3103.

Shiyi, Y., Haishui, H., Hongzhuang, W., Jianhui, L., Qiang, W., Zhengdong, L., & Junshi, L. (2024). Research progress and potential of new enhanced oil recovery methods in oilfield development. *Petroleum Exploration and Development*, 51(4), 963-980.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Wattanatorn, W., & Kanchanapoom, T. (2012). Oil prices and profitability performance: Sector analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 763-767.

Mid Ocean University
College of Management
Department of Business Administration

**The Impact of Strategic Agility on Enhancing the
Financial Performance of Saudi Aramco**
**An Applied Study in the Context of Highly Complex Geological
Oilfield Development Projects**

Prepared by:

Abdullah Alsaadoun

Academic ID: 261002768

Supervision:

Academic Year: 2026

هذا الملف عبارة عن خطة بحث (**Research Proposal**) لمشروع رسالة ماجستير تخصص **MBA**، وليس دراسة ميدانية منجزة أو نتائج فعلية. الهدف منه عرض فكرة البحث ومشكلته وأهدافه ومنهجيته.

كما ينبغي التنويه إلى أن بعض الأرقام والبيانات الواردة في قسمي «مجتمع وعينة الدراسة» (كعدد أفراد المجتمع، وحجم العينة المستهدف، وعدد الاستبانات الموزعة) هي أرقام تقديرية استُخدمت على سبيل التوضيح المنهجي فقط، وليست بيانات رسمية أو دقيقة صادرة عن شركة أرامكو السعودية.