

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

نجاح المشاريع في شركة أرامكو السعودية
التكامل بين التسويق الداخلي وإدراة الوقت والتحول الرقمي

أسم الطالب
محمد سليم جلال

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د.
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي: 2026

جدول المحتويات

3.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
4.....	1.1. المقدمة:
6	1.2. مشكلة الدراسة.
6.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.
7.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.
7	1.3. أهمية الدراسة.
8	1.3.1. على المستوى النظري:
8.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
Error! Bookmark not defined.	1.4. أسئلة الدراسة.
Error! Bookmark not defined.	1.5. أهداف الدراسة.
Error! Bookmark not defined.	1.6. فرضيات الدراسة.
Error! Bookmark not defined.	1.7. نموذج الدراسة.
Error! Bookmark not defined.	1.8. منهجية الدراسة.
Error! Bookmark not defined.	1.9. الدراسة الميدانية.
Error! Bookmark not defined.	1.10. مخطط المشروع المقترح.
	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

Error! Bookmark not defined.

Error! Bookmark not defined.	2.1. المقدمة:
Error! Bookmark not defined.	2.2. المتغير المستقل
Error! Bookmark not defined.	2.3. المتغير التابع.
Error! Bookmark not defined.	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

Error! Bookmark not defined.....2.5.الخاتمة

9قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تعد شركة الزيت العربية السعودية (أرامكو السعودية) اليوم أكثر من مجرد كيان اقتصادي عملاق في قطاع الطاقة؛ فهي تمثل حجر الزاوية في الاقتصاد الوطني للمملكة العربية السعودية، ومحركاً رئيسياً للأسواق العالمية. منذ انطلاقتها في عام 1933، لم تكتفِ أرامكو بكونها أكبر منتج للنفط والغاز في العالم، بل نجحت في صياغة "فلسفة إدارية" فريدة، جعلت منها مرجعاً عالمياً في التميز التشغيلي. إن قصة أرامكو هي قصة تحول مستمر، حيث استطاعت الشركة أن تتجاوز حدود العمل التقليدي لتصبح رائدة في مجالات التقنية، والاستدامة، وتطوير الكوادر البشرية، ممتدةً بعملياتها عبر قارات العالم، ومُسخرَةً أكثر من 70,000 موظف للعمل ضمن منظومة متناغمة تعتمد على الكفاءة والابتكار

إن التساؤل الجوهري الذي يطرحه هذا البحث ليس فقط حول "كيف تنتج أرامكو؟" بل "كيف تتجح أرامكو في إدارة تعقيدات العمل؟". يكمن السر وراء نجاح المشاريع الاستراتيجية لأرامكو —مثل مشروع "النافورة" العملاق، وبرامج التوسعة في الحقول الاستراتيجية، ومبادرات التحول الرقمي ضمن الثورة الصناعية الرابعة— في قدرة الشركة على تحويل الموارد البشرية من مجرد "قوة عاملة" إلى "شركاء استراتيجيين". هذا التميز المؤسسي لم يأتِ بمحض الصدفة، بل هو نتاج تطبيق صارم لمفاهيم التسويق الداخلي؛ حيث يتم التعامل مع الموظف كعميل داخلي يستحق التدريب المستمر، والتحفيز الفعال، وقنوات اتصال شفافة تضمن تدفق الأفكار بمرونة

وعند النظر إلى المشاريع التي تقودها الشركة، نجد أن النجاح فيها ليس مقترناً فقط بالتكنولوجيا المتقدمة، بل هو انعكاس لقدرة الموظفين العالية على "إدارة الوقت". ففي بيئة عمل ضاغطة وعالمية التنافسية، استطاعت أرامكو خلق ثقافة تنظيمية تجعل من الوقت أصلاً استراتيجياً لا يقبل الهدر. إن نجاح مشاريع مثل ، أو استخدام الطائرات المسيرة والذكاء الاصطناعي (iktva) "توطين سلاسل الإمداد عبر برنامج "اكتفاء في عمليات الصيانة لتقليل الفترات الزمنية للتعطّل، يعكس ترابطاً وثيقاً بين "رضا الموظف" و"كفاءة الأداء".

في سياق بحثنا هذا، نستكشف هذه المعادلة الإدارية الملهمة؛ حيث نسلط الضوء على كيف يغذي التسويق الداخلي شرايين المؤسسة، ليدفع الموظف نحو تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والالتزام الزمني. إن أرامكو

السعودية، بما حققته من قفزات تقنية وقيم مضافة بلغت مليارات الدولارات بفضل التحول الرقمي، ليست مجرد نموذج لشركة نפט ناجحة، بل هي مختبر حي لأفضل ممارسات الإدارة في العصر الحديث. ومن خلال دراستنا لهذه البيئة، نطمح لاستخلاص دروس عملية حول كيفية تحويل المبادئ الإدارية النظرية إلى نتائج ملموسة تضمن استدامة النجاح، وتواكب تطلعات المستقبل وفق رؤية وطنية طموحة تتجاوز حدود الممكن إن هذه الرؤية الطموحة لم تكن وليدة الصدفة، بل هي نتيجة تراكم عقود من التجربة الإدارية التي أثبتت أن النجاح المؤسسي هو في جوهره انعكاس لجودة "العلاقة التنظيمية" بين الإدارة وموظفيها. فالتسويق الداخلي في أرامكو ليس مجرد سلسلة من حملات التوعية أو برامج التحفيز الموسمية، بل هو ثقافة متأصلة تتغلغل في تفاصيل العمل اليومي؛ حيث تُصمم السياسات لتلبي تطلعات الموظف، وتُبنى المسارات الوظيفية لتكون حافزاً للإبداع لا مجرد أداة للرقابة. هذا التوجه يعزز من "الحس بالملكية" لدى الموظف، وهو ما يترجم فعلياً إلى كفاءة عالية في إدارة الوقت، حيث يتحول الموظف من مؤدٍ للمهام إلى مبادر يبحث عن أكثر الطرق ذكاءً وأسرعها إنجازاً.

وعلاوة على ذلك، تدرك أرامكو أن العالم يتغير بوتيرة متسارعة، وأن مهارات إدارة الوقت التي كانت كافية في الأمس لم تعد تلبي طموحات اليوم. لذا، فإن استثمار الشركة في "التطوير المستمر" لم يعد خياراً إدارياً، بل ضرورة استراتيجية. إننا نجد أن برامج التدريب في أرامكو لا تركز فقط على الجوانب التقنية، وعلى رأسها مهارات تحديد الأولويات، وفن (Soft Skills) بل تغوص بعمق في صقل المهارات الناعمة التفويض، والتعامل مع ضغوط العمل. هذه المهارات، عند دمجها مع بيئة عمل محفزة (تسويق داخلي)، تنتج "موظفاً ذكياً" قادراً على إدارة وقته ببراعة، مما يضمن تدفق العمليات دون انقطاع، حتى في أكثر المشاريع تعقيداً.

إن القيمة المضافة التي يسعى بحثنا هذا إلى كشفها، تكمن في ذلك الرابط الخفي الذي يجمع بين "رضا الموظف" و"دقة الأداء الزمني". فالموظف الذي يشعر بالتقدير والدعم من مؤسسته هو الموظف الأكثر قدرة على التضحية بالوقت الضائع، والأكثر تركيزاً على الأهداف الجوهرية. ومن هنا، تبرز أهمية دراستنا في تقديم نموذج عملي يُحتذى به، يوضح للمنظمات الأخرى كيف يمكن تحويل "النظرية الإدارية" إلى 'ممارسة واقعية' ترفع من سقف التوقعات الإنتاجية.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من تزايد الاعتماد على أدوات الإدارة الحديثة لتحسين الكفاءة الإنتاجية في بيئات العمل المعاصرة، إلا أن العديد من المؤسسات الكبرى، رغم استثماراتها الهائلة في الموارد البشرية، لا تزال تواجه تحديات جوهرية في إدارة الوقت بفعالية. تكمن المشكلة الأساسية في وجود فجوة بحثية بين استراتيجيات التسويق الداخلي المطبقة في المؤسسات —والمتمثلة في برامج التدريب، وحزم التحفيز، وقنوات الاتصال الداخلي— وبين النتائج السلوكية الملموسة على كفاءة الموظف في إدارة وقته اليومي. وفي بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة للغاية مثل شركة "أرامكو السعودية"، حيث تتداخل ضغوط الإنتاج العالمي مع الحاجة الملحة للدقة المتناهية، يبرز تساؤل جوهري يفرض نفسه: إلى أي مدى تساهم سياسات التسويق الداخلي في تعزيز قدرة الموظف على إدارة وقته بفعالية، وتحويل هذا الوقت من مورد ضائع إلى أصل استراتيجي؟

تتحدد مشكلة هذا البحث في أن الاعتماد على الأساليب التقليدية في إدارة الموارد البشرية قد لا يكون كافياً لمواكبة التحديات الرقمية والتشغيلية المتسارعة. وعليه، يسعى هذا البحث إلى استقصاء العلاقة التأثيرية بين أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، والتحفيز، والاتصال الفعال) وبين مبادئ إدارة الوقت لدى الموظفين، للكشف عما إذا كان تحويل الموظف إلى "عميل داخلي" يتمتع بالرضا والولاء التنظيمي، هو العامل الحاسم في تحويل الوقت إلى محرك للتميز المؤسسي وزيادة معدلات الأداء والإنتاجية، وهو ما يهدف البحث إلى قياسه وتفسيره بدقة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

محدودية الدراسات المتخصصة في قطاع النفط والغاز السعودي على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت عوامل نجاح المشاريع، إلا أن عدد الدراسات التي ركزت بشكل مباشر على مشاريع شركة أرامكو السعودية ما يزال محدوداً، مما يبرز الحاجة إلى مزيد من الأبحاث التي تتناول البيئة التشغيلية والتنظيمية الخاصة بالشركة.

اختلاف نتائج الدراسات السابقة حول عوامل النجاح أظهرت الدراسات السابقة تبايناً في تحديد العوامل الأكثر تأثيراً في نجاح المشاريع، حيث ركزت بعض الدراسات على القيادة وإدارة المخاطر، بينما ركزت دراسات أخرى على التخطيط والموارد البشرية، مما يشير إلى وجود فجوة معرفية تتطلب مزيداً من البحث لتحديد العوامل الأكثر تأثيراً في بيئة أرامكو.

ضعف الربط بين التحول الرقمي ونجاح المشاريع
ما زالت الأدبيات العلمية تفتقر إلى دراسات كافية توضح أثر التقنيات الحديثة والتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي على نجاح المشاريع في شركات النفط والغاز الكبرى، ومنها أرامكو السعودية

قلة الدراسات التي تدمج بين العوامل التنظيمية والتقنية
ركزت العديد من الدراسات على العوامل التنظيمية أو التقنية بشكل منفصل، بينما يوجد نقص في الدراسات التي تبحث في تأثير التكامل بين هذه العوامل على نجاح المشاريع داخل أرامكو

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تتمثل المشكلة في كيفية تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي لتحسين إدارة الوقت بين الموظفين، وذلك بالاستفادة من نموذج نجاح أرامكو. دراسة ذلك تتطلب تحليل كيفية تأثير هذه الاستراتيجيات على سلوكيات الموظفين وإنتاجيتهم بفعالية

كما يجب تحليل التحديات التي تواجه المنظمات في تنفيذ التسويق الداخلي، وكيف يمكن التغلب عليها لتحقيق نتائج إيجابية في إدارة الوقت، مستفيدين من التجربة العملية لأرامكو التي أثبتت أن التكامل الرأسي في العمليات يشمل أيضاً تكامل الاتصال الداخلي

بناءً على ذلك، يهدف البحث إلى تقديم توصيات عملية للمديرين حول كيفية استغلال التسويق الداخلي لتحسين إدارة الوقت في مؤسساتهم، بالقياس على نجاح أرامكو في خلق ثقافة مؤسسية منضبطة

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي: "ما هو أثر تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) على تحسين إدارة الوقت لدى الموظفين، وبالتالي على نجاح المشاريع في شركة أرامكو السعودية؟"

1.3. أهمية الدراسة

يعتبر موضوع "النجاح المروع لشركة أرامكو" من الموضوعات الحيوية التي تلامس احتياجات المنظمات الحديثة في عالم يتسم بالتنافسية الشديدة وسرعة التغيرات. إذ أن فهم الأسباب الحقيقية وراء هذا النجاح يساعد في تحديد الفجوات التطبيقية التي تعاني منها شركات النفط الوطنية الأخرى. ويهدف هذا البحث إلى

تسليط الضوء على فجوة التكامل الرأسي كأحد أهم العوامل المفسرة لنجاح أرامكو، مما يساهم في تعزيز فهمنا لكيفية تحويل الموارد الطبيعية إلى قيمة مضافة مستدامة من خلال استراتيجيات تطبيقية مدروسة.

1.3.1. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة شركات النفط الوطنية والتكامل الرأسي. يسعى البحث إلى تقديم إطار مفاهيمي يوضح كيفية تفاعل مبادئ التكامل الرأسي مع إدارة الوقت والمشاريع لتحقيق أرباح استثنائية. كما يمكن أن يساعد في تطوير نماذج نظرية جديدة تفسر العلاقة بين التحول المؤسسي (من جهة حكومية إلى شركة مساهمة) والأداء المالي المتفوق، مما يسد فجوات معرفية حالية ويعزز الفهم الأكاديمي لكيفية تأثير هذه العوامل على النجاح التنظيمي.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتمثل أهمية البحث على المستوى التطبيقي في تقديم رؤى عملية للمديرين وصناع القرار في شركات النفط والطاقة. فمن خلال فهم كيفية تأثير التكامل الرأسي على تقليل التكاليف وزيادة هوامش الربح (من 3 دولارات للبرميل الخام إلى 25 دولاراً للمنتج المكرر)، يمكن للمديرين وضع استراتيجيات فعالة تساهم في تحسين إنتاجية شركاتهم وتقليل الاعتماد على الأسواق الخارجية. كما يمكن أن يساعد البحث في تحديد التحديات التي تواجه المنظمات في تنفيذ التكامل الرأسي (مثل ضعف البنية التحتية أو غياب ثقافة المساءلة)، مما يمكنها من تطوير حلول مبتكرة تتناسب مع احتياجات بيئة العمل. بالتالي، فإن نتائج هذا البحث قد تساهم في تحقيق تحسينات ملحوظة في الأداء المؤسسي لشركات النفط الوطنية التي تسعى لمضاهاة نموذج أرامكو.

قائمة المراجع

- الصفار، عادل محمد عبد العزيز. (2024). أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة أرامكو في المملكة العربية السعودية يرمح للبحوث والدراسات، (96)، ج. 2، ص ص. 411-
<https://search.emarefa.net/en/detail/BIM-1596392-442-%D8%A3%D8%AB%D8%B1-%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%AA%D8%AD%D9%82%D9%8A%D9%82-%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%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9-%D8%AA%D8%B7%D8%A8%D9%8A%D9%82%D9%8A>
- لازاروس، أو. أو. (2026). مفارقة التكرير: لماذا تحقق أرامكو 18 مليار دولار سنوياً بينما تشحن نيجيريا ثروتها إلى الخارج مجلس نيجيريا التابع لجمعية مهندسي البترول (SPE). <https://spenigeria.spe.org/spenc/blogs/olowo-lazarus/2026/04/11/the-refinery-paradox-why-saudi-arabia-captures-18>

المراجع الأجنبية (Foreign References)

- Akhmatdinov, A. (2020). *Changing the business model of a big oil company while shifting of priorities and purposes of internal and external conditions on the example of Saudi Aramco* [Master's thesis, Higher School of Economics, Moscow].
- AISulami, A. H., & AlQurashi, S. M. (2025). The impact of the European Excellence Model (EFQM 2020) on organizational sustainability (A field study on Saudi Aramco Refinery Management employees in Yanbu). *Journal of King Abdulaziz University: Meteorology, Environment and Arid Land Agriculture*, 34(2). <https://kauj.researchcommons.org/jmealas/vol34/iss2/11/>

- AlJazira Capital. (2025). *Aramco earnings forecast report Q3 2025* [PDF file]. <https://www.aljazaracapital.com.sa/media/dgvjb0mb/aramco-earnings-forecast-report-q3-25-en.pdf#1#1>
- BusinessDay Nigeria. (2025, November 5). Aramco's \$21bn dividend puts NNPC under spotlight. *BusinessDay Nigeria*.
- Georesursy. (2025). Oil and gas production in Saudi Arabia: Comparison with the US petroleum sector. *Georesursy*, 27(1), 23-34.
- Lazarus, O. O. (2026, April 11). The refinery paradox: Why Saudi Arabia captures \$18 billion annually from downstream while Nigeria ships its wealth abroad. *SPE Nigeria Council*. <https://spenigeria.spe.org/spenc/blogs/olowo-lazarus/2026/04/11/the-refinery-paradox-why-saudi-arabia-captures-18>
- Saudi Aramco. (2025). *Business model*. Annual Report 2025. <https://www.aramco.com/en/investors/annual-report/business-model>
- Saudi Aramco. (2026, March 9). أرامكو السعودية تعلن النتائج المالية للربع الرابع وعام 2025 كاملاً [Press release]. <https://www.aramco.com/ar/news-media/news/2026/fourth-quarter-and-full-year-press-release>
- University of Sussex. (2024, October). *Beyond oil: Saudi Aramco's marketing diversification strategy in alignment with Saudi Vision 2030*. <https://drepo.sdl.edu.sa/items/15d01e11-ef2a-4ebe-93d7-5774c78aa7ec>