

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر التحول على جودة الخدمة: دراسة حالة على شركة أرامكو

اسم الطالب/ منيرة ماجد السلبود

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2026

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في بيئة الأعمال نتيجة التطور التكنولوجي، والتحول الرقمي، والتغيرات التنظيمية والاستراتيجية التي تفرضها المنافسة العالمية. وقد أصبح مفهوم التحول التنظيمي (Organizational Transformation) أحد المفاهيم المحورية في الإدارة الحديثة، حيث يشير إلى إحداث تغييرات جوهرية وشاملة في الاستراتيجية أو الهيكل أو الثقافة أو العمليات بهدف تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية. (Burnes, 2017) ويُعد التحول الرقمي أحد أبرز صور هذا التحول، إذ يساهم في إعادة تصميم العمليات وتحسين تجربة العملاء من خلال توظيف التقنيات الحديثة. (Vial, 2019)

في المقابل، تمثل جودة الخدمة أحد الأبعاد الأساسية لنجاح المؤسسات الخدمية والصناعية على حد سواء، حيث ترتبط بمدى قدرة المنظمة على تلبية توقعات العملاء أو تجاوزها. ويُعد نموذج الفجوات في جودة الخدمة (SERVQUAL) من أبرز النماذج التي فسرت أبعاد الجودة من خلال عناصر مثل الاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف، والجوانب الملموسة (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). وقد أثبتت الأدبيات أن تحسين جودة الخدمة يساهم في تعزيز رضا العملاء، وولائهم، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018)

وتبرز العلاقة بين التحول التنظيمي وجودة الخدمة في كون التحول – سواء كان رقمياً أو إدارياً أو استراتيجياً – يهدف في جوهره إلى تطوير العمليات وتحسين كفاءة الأداء، مما ينعكس مباشرة على مستوى الخدمة المقدمة للعملاء. فالتحول الرقمي، على سبيل المثال، يساهم في تقليل زمن تقديم الخدمة، ورفع دقة العمليات، وتحسين قنوات التواصل مع العملاء، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أبعاد جودة الخدمة المختلفة. (Vial, 2019).

وفي هذا السياق، تُعد شركة أرامكو السعودية نموذجاً بارزاً للمؤسسات التي تبنت برامج تحول استراتيجية ورقمية واسعة النطاق ضمن رؤيتها التطويرية، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030. فقد عملت الشركة على تطوير بنيتها التقنية، وتحسين عملياتها التشغيلية، وتعزيز كفاءة خدماتها المقدمة لعملائها وشركائها من خلال تبني أنظمة رقمية متقدمة وحلول ذكية. (Saudi Aramco Annual Report, 2022). ويثير ذلك تساؤلاً علمياً حول مدى انعكاس هذه التحولات على جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيدين.

وتشير الدراسات إلى أن نجاح التحول التنظيمي لا يُقاس فقط بتحقيق الكفاءة الداخلية، بل بمدى انعكاسه على رضا العملاء وتحسين جودة الخدمات. (Kotter, 2012) ومن ثم، فإن دراسة أثر التحول على جودة الخدمة في شركة بأهمية أرامكو تمثل مجالاً بحثياً مهماً يساهم في الربط بين أدبيات إدارة التغيير وأدبيات جودة الخدمة.

وانطلاقاً مما سبق، يسعى هذا البحث إلى تحليل أثر التحول – بأبعاده التنظيمية والرقمية – على جودة الخدمة في شركة أرامكو، من خلال دراسة حالة ميدانية تستند إلى آراء العاملين أو العملاء، بهدف تقديم إطار تحليلي يفسر طبيعة العلاقة بين المتغيرين، ويساهم في دعم صناع القرار في المؤسسات الكبرى.

1.2. مشكلة البحث

شهدت المؤسسات الكبرى خلال العقدین الأخيرین تحولات استراتيجية عميقة شملت إعادة هیکلة العمليات، والتحول الرقمي، وإعادة تصميم سلاسل القيمة، وتطوير ثقافة تنظيمية أكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية. وقد أصبح التحول المؤسسي ضرورة حتمية تفرضها المنافسة العالمية، وتسارع الابتكار، وارتفاع توقعات العملاء. وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن التحول التنظيمي لا يقتصر على إدخال تقنيات حديثة، بل يشمل تغييرات جوهرية في الرؤية والاستراتيجية والهيكل والعمليات والموارد البشرية (العميان، 2018).

وفي هذا السياق، يُعد قطاع الطاقة من أكثر القطاعات تأثراً بمتغيرات البيئة العالمية، سواء من حيث التقلبات الاقتصادية، أو التحول نحو الطاقة المستدامة، أو التطور التكنولوجي المتسارع. وتُعد شركة أرامكو نموذجاً لمؤسسة عملاقة تبنت برامج تحول استراتيجية ورقمية واسعة النطاق بهدف تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتنويع مصادر الدخل، وتحسين تجربة العملاء والشركاء، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

ورغم أن التحول المؤسسي يُفترض أن يسهم في تحسين الأداء العام، فإن قياس أثره على جودة الخدمة يمثل تحدياً بحثياً وإدارياً في آنٍ واحد. فجودة الخدمة تُعد مؤشراً استراتيجياً يعكس مدى نجاح المؤسسة في تلبية توقعات عملائها وتحقيق رضاهم، وهي عنصر أساسي في بناء السمعة المؤسسية والميزة التنافسية (الطائي والعلاق، 2019). كما أن جودة الخدمة ترتبط بأبعاد متعددة مثل الاعتمادية، والاستجابة، والكفاءة، وسرعة الإنجاز، وهي جميعها قد تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر ببرامج التحول.

وعلى الرغم من كثرة الدراسات العربية التي تناولت موضوع التحول التنظيمي (الحراحشة، 2017)، وكذلك الدراسات التي تناولت جودة الخدمة في المؤسسات الخدمية والصناعية (الدرادكة والشوابكة، 2016)، إلا أن الربط المباشر بين التحول المؤسسي الشامل وجودة الخدمة – خصوصاً في قطاع الطاقة – ما يزال محدوداً في الأدبيات العربية.

وتتجلى المشكلة البحثية في عدة أبعاد:

1. الفجوة النظرية

1. تركّز معظم الدراسات العربية على أثر التحول في الأداء المالي أو الكفاءة التشغيلية، دون تحليل انعكاساته على جودة الخدمة المدركة من قبل العملاء أو المستفيدين.
 2. تناولت دراسات أخرى جودة الخدمة باعتبارها متغيراً تابعاً للرضا الوظيفي أو الثقافة التنظيمية، دون إدماج التحول الاستراتيجي كعامل مؤثر رئيس.
 3. غياب إطار نظري تكاملي يجمع بين نظريات إدارة التغيير والتحول من جهة، ونماذج قياس جودة الخدمة من جهة أخرى في البيئة العربية.
- وهذا يشير إلى وجود فجوة معرفية تتطلب دراسة العلاقة بين التحول المؤسسي وجودة الخدمة ضمن نموذج تحليلي متكامل.

2. الفجوة التطبيقية

على المستوى التطبيقي، ورغم تطبيق شركة أرامكو لمبادرات تحول واسعة تشمل الرقمنة، وإعادة هندسة العمليات، وتطوير الأنظمة الذكية، فإن الدراسات الميدانية التي تقيس أثر هذه التحولات على جودة الخدمة ما تزال محدودة.

كما أن طبيعة الخدمات في قطاع الطاقة تختلف عن القطاعات الخدمية التقليدية، حيث تتسم بالتعقيد الفني والتقني، مما يتطلب أدوات قياس خاصة تأخذ في الاعتبار الخصائص التشغيلية للقطاع.

ومن ثم، تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر التحول المؤسسي بأبعاده المختلفة (الاستراتيجي، التنظيمي، الرقمي) على جودة الخدمة في شركة أرامكو؟

وتنبثق عنه تساؤلات فرعية تتعلق بتحديد:

- مدى تأثير التحول الرقمي على سرعة الاستجابة وجودة العمليات.
- أثر إعادة الهيكلة التنظيمية على الاعتمادية والكفاءة.
- دور الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول في تحسين تجربة العملاء.

1.3 أهمية البحث

أولاً: الأهمية النظرية

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من عدة اعتبارات علمية:

1. سد فجوة بحثية عربية

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية من خلال الربط بين متغيرين حيويين: التحول المؤسسي وجودة الخدمة، وهو ربط لم يحظَ باهتمام كافٍ في البيئة العربية، خصوصاً في قطاع الطاقة.

2. بناء إطار مفاهيمي تكاملي

تقدم الدراسة نموذجاً يجمع بين نظريات إدارة التغيير والتحول (مثل نظرية كوتر للتغيير) وأبعاد جودة الخدمة، مما يعزز التكامل المعرفي بين حقلين إداريين.

3. تطوير أدوات القياس في السياق الصناعي

معظم نماذج جودة الخدمة طُورت في قطاعات خدمية تقليدية، بينما تسهم هذه الدراسة في اختبار مدى ملاءمتها لقطاع صناعي ضخم مثل قطاع الطاقة.

4. إثراء الدراسات المرتبطة برؤية 2030

تسهم الدراسة في دعم التوجهات البحثية المرتبطة ببرامج التحول الوطني، من خلال تقديم تحليل علمي لنتائج التحول المؤسسي في إحدى أهم الشركات الوطنية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

1. دعم متخذي القرار في شركة أرامكو
توفر نتائج الدراسة مؤشرات عملية لقياس مدى انعكاس برامج التحول على جودة الخدمة، مما يساعد الإدارة العليا في تقييم فعالية المبادرات التحولية.
2. تحسين تجربة العملاء والشركاء
من خلال تحديد أبعاد التحول الأكثر تأثيراً على جودة الخدمة، يمكن للشركة تعزيز الجوانب التي تسهم في رفع رضا العملاء.
3. تعزيز الميزة التنافسية
جودة الخدمة تمثل أحد أهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة، وبالتالي فإن فهم العلاقة بينها وبين التحول يسهم في تعزيز موقع الشركة التنافسي.
4. إمكانية تعميم النتائج
يمكن أن تستفيد مؤسسات أخرى في قطاع الطاقة أو القطاعات الصناعية الكبرى من نتائج الدراسة لتطوير استراتيجيات تحول فعالة.
5. المساهمة في تقييم برامج التحول الوطني
تساعد الدراسة في تقديم مؤشرات علمية يمكن استخدامها في تقييم أثر التحولات الاستراتيجية الكبرى على جودة الخدمات في المؤسسات الوطنية.

1.4 أسئلة الدراسة

• سؤال البحث الرئيسي

ما أثر التحول التنظيمي والرقمي على جودة الخدمة في شركة أرامكو؟

الأسئلة الفرعية

- السؤال الفرعي الأول: كيف يؤثر التحول الرقمي على جودة الخدمة في شركة أرامكو؟
- السؤال الفرعي الثاني: كيف يؤثر التحول التنظيمي (إعادة الهيكلة والعمليات) على جودة الخدمة؟
- السؤال الفرعي الثالث: كيف يؤثر تطوير البنية التقنية والأنظمة الذكية على سرعة الاستجابة وكفاءة الخدمة؟
- السؤال الفرعي الرابع: ما دور الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول في تحسين تجربة العملاء وجودة الخدمة؟

1.5 أهداف الدراسة

• الهدف الرئيسي

دراسة أثر التحول التنظيمي والرقمي على جودة الخدمة في شركة أرامكو.

الأهداف الفرعية

- الهدف الفرعي الأول: تحليل أثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة.
- الهدف الفرعي الثاني: دراسة تأثير التحول التنظيمي وإعادة هندسة العمليات على جودة الخدمات المقدمة.
- الهدف الفرعي الثالث: التعرف على دور الأنظمة التقنية الحديثة في رفع كفاءة تقديم الخدمة.
- الهدف الفرعي الرابع: تقييم مدى إسهام الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول في تعزيز جودة الخدمة.

1.6 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول التنظيمي والرقمي وجودة الخدمة في شركة أرامكو.

الفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وجودة الخدمة.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول التنظيمي وجودة الخدمة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطوير البنية التقنية وتحسين جودة الخدمة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول وجودة الخدمة.

1.7 نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على متغيرين رئيسيين:

المتغير المستقل

التحول المؤسسي ويشمل:

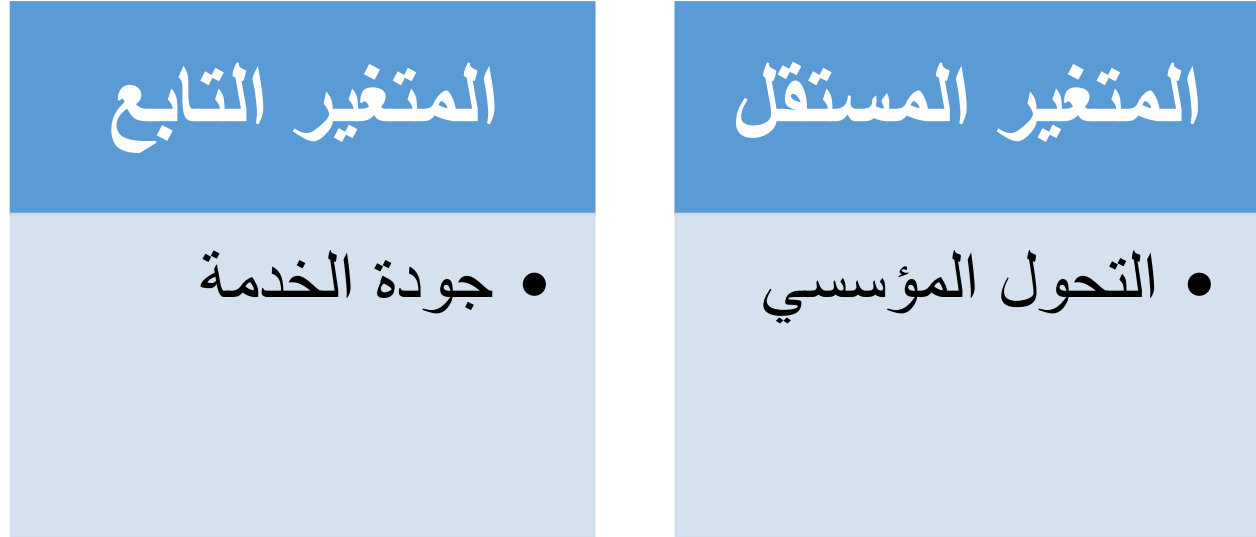
- التحول الرقمي
- التحول التنظيمي
- تطوير البنية التقنية
- الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول

المتغير التابع

جودة الخدمة وتشمل أبعاد:

- الاعتمادية
- الاستجابة

- الكفاءة
- سرعة تقديم الخدمة
- رضا العملاء



شكل 1: نموذج الدراسة (إعداد الطالب)

1.8 مكان التطبيق المقترح للدراسة

سيتم تطبيق الدراسة الميدانية في شركة أرامكو السعودية، والتي تعد من أكبر شركات الطاقة والبتروكيماويات في العالم. تأسست الشركة عام 1933، ويقع مقرها الرئيس في مدينة الظهران بالمملكة العربية السعودية.

تعمل أرامكو في مجالات استكشاف وإنتاج النفط والغاز، إضافة إلى التكرير والتسويق والبتروكيماويات. وتتميز الشركة بتبنيها برامج تحول استراتيجية ورقمية متقدمة تهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتطوير الخدمات المقدمة للعملاء والشركاء.

كما تسعى أرامكو إلى تعزيز الابتكار والتقنيات الرقمية في عملياتها التشغيلية والإدارية، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أثر التحول المؤسسي على جودة الخدمة.

1.9 الدراسة الميدانية المقترحة

ستعتمد الدراسة الميدانية على جمع البيانات من عينة من العاملين أو الموظفين في شركة أرامكو أو من المستفيدين من خدماتها، وذلك بهدف التعرف على آرائهم حول أثر التحول التنظيمي والرقمي في تحسين جودة الخدمة.

وسيتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث يتضمن مجموعة من الأسئلة المصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات المبحوثين نحو متغيرات الدراسة.

كما سيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل:

- المتوسطات الحسابية
- الانحراف المعياري
- تحليل الارتباط
- تحليل الانحدار

وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

1.10 منهجية البحث المتوقعة

فلسفة البحث: الفلسفة الوضعية

منهج البحث: المنهج الاستنتاجي

استراتيجية البحث: المسح الميداني

نوع البحث: بحث كمي

الأفق الزمني: دراسة مقطعية

أداة جمع البيانات: الاستبيان

أسلوب التحليل: التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج

الفصل الخامس: المناقشة والتوصيات

2. قائمة المراجع

- الطائي، حميد، والعلاق، بشير. (2019). إدارة الجودة الشاملة في الخدمات. عمان: دار اليازوري العلمية.
- الحراحشة، محمد. (2017). أثر التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.
- Burnes, B. (2017). Managing Change (7th ed.). Pearson Education.
- Kotter, J. P. (2012). Leading Change. Harvard Business Review Press.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing, 64(1), 12–40.
- Saudi Aramco. (2022). Annual Report 2022. Saudi Aramco.
- Vial, G. (2019). Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm (7th ed.). McGraw-Hill.