

## إدارة الموارد في أرامكو

أسم الطالبة / نوف احمد عبده

مشروع تخرج - ١

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف/ د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

٢٠٢٦

## الفهرس

|                                                 |   |
|-------------------------------------------------|---|
| ١ الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد     | ١ |
| ١.١ المقدمة                                     | ١ |
| ٢.١ مشكلة إدارة الموارد                         | ١ |
| ١.٢ فجوات على المستوى النظري                    | ١ |
| ٢.٢ فجوات على المستوى التطبيقي                  | ١ |
| ٣.١ أهمية إدارة الموارد                         | ١ |
| ١.٣ أهمية إدارة الموارد على المستوى النظري      | ١ |
| ٢.٣ أهمية إدارة الموارد على المستوى التطبيقي    | ١ |
| ٤.١ أسئلة إدارة الموارد                         | ١ |
| ٥.١ أهداف إدارة الموارد                         | ١ |
| ٦.١ فرضيات إدارة الموارد                        | ١ |
| ٧.١ نموذج إدارة الموارد                         | ١ |
| ٨.١ منهجية إدارة الموارد                        | ١ |
| ٩.١ الدراسة الميدانية                           | ١ |
| ١٠.١ مخطط المشروع المقترح                       | ١ |
| ٢ الفصل الثاني: الدراسات السابقة                | ٢ |
| ٢.٢ المقدمة                                     | ٢ |
| ٣.٢ نبذة عن الشركة                              | ٢ |
| ٤.٢ إدارة الموارد في شركة أرامكو                | ٢ |
| ٥.٢ التحليل والمناقشة                           | ٢ |
| ٦.٢ المتغير المستقل                             | ٢ |
| ٧.٢ المتغير التابع                              | ٢ |
| ٨.٢ العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع | ٢ |
| ٩.٢ الخاتمة                                     | ٢ |
| قائمة المراجع                                   | ٢ |

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد

تُعد إدارة الموارد من أهم الأسس التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية إذ تهدف إلى التخطيط والتنظيم والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو مالية أو مادية أو تقنية.

وتؤدي الإدارة الجيدة للموارد إلى تحسين الأداء وترشيد التكاليف وزيادة الإنتاجية وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات وتحقيق الاستدامة.

وتُعد شركة أرامكو السعودية نموذجًا رائدًا في إدارة الموارد حيث تعتمد على استراتيجيات متطورة لإدارة مواردها المختلفة بما يضمن تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والجودة والمحافظة على مكانتها كواحدة من أكبر شركات الطاقة في العالم. ويظهر ذلك من خلال حسن استثمارها للموارد البشرية والمالية والتقنية والطبيعية واستخدامها أحدث التقنيات في عملياتها التشغيلية.

ويهدف هذا البحث إلى التعرف على مفهوم إدارة الموارد ودراسة كيفية تطبيقها في شركة أرامكو السعودية مع توضيح أثر الإدارة الفعالة للموارد في دعم نجاح الشركة وتحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية على المستويين المحلي والعالمي.

## مشكلة الدراسة

في ظل التطور السريع الذي تشهده بيئة الأعمال أصبحت إدارة الموارد من العوامل الأساسية لنجاح المؤسسات واستمرارها حيث يتطلب تحقيق الأهداف الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مالية أو مادية أو تقنية.

وتتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على كيفية إدارة هذه الموارد بكفاءة ومدى إسهامها في رفع الإنتاجية وتحسين الأداء المؤسسي.

كما تسعى هذه الدراسة إلى استعراض تجربة شركة أرامكو السعودية بوصفها نموذجًا ناجحًا في إدارة الموارد وبيان أثر تطبيق أساليب الإدارة الحديثة في تحقيق التميز والاستدامة.

## الفجوات على المستوى النظري

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم إدارة الموارد وأهميتها في المؤسسات إلا أن معظمها ركز على الجوانب النظرية العامة مع محدودية الدراسات التي تربط بين مبادئ إدارة الموارد وتطبيقها في الشركات الوطنية الكبرى مثل شركة أرامكو السعودية.

كما أن بعض الدراسات تناولت نوعًا محددًا من الموارد دون تقديم رؤية شاملة لإدارة الموارد بمختلف أنواعها.

## الفجوات على المستوى التطبيقي

تتمثل الفجوة التطبيقية في الحاجة إلى دراسة كيفية تطبيق مبادئ إدارة الموارد داخل شركة أرامكو والتعرف على الأساليب والاستراتيجيات التي تتبعها الشركة لتحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها.

كما تسعى الدراسة إلى توضيح أثر هذه الممارسات على رفع الكفاءة التشغيلية، وتحسين الأداء، ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

## أهمية إدارة الموارد

تُعد إدارة الموارد من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات إذ تسهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مالية أو مادية أو تقنية.

وتساعد الإدارة الفعالة للموارد على رفع كفاءة الأداء وتقليل الهدر وخفض التكاليف وتحسين جودة الخدمات والمنتجات مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة.

كما تسهم إدارة الموارد في دعم اتخاذ القرارات الإدارية السليمة وتحقيق الاستدامة ومواجهة التحديات والمتغيرات في بيئة العمل.

لذلك تحرص المؤسسات الناجحة مثل شركة أرامكو السعودية على تطبيق أفضل الممارسات في إدارة مواردها لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمحافظة على مكانتها الريادية.

## أهمية إدارة الموارد على المستوى النظري

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إثراء المعرفة المتعلقة بمفهوم إدارة الموارد وأهميتها في المؤسسات وتسلط الضوء على المبادئ والأساليب الحديثة المستخدمة في إدارة الموارد بكفاءة.

كما تسهم الدراسة في توضيح العلاقة بين الإدارة الفعالة للموارد وتحقيق أهداف المؤسسات، مما يجعلها مرجعاً يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية.

## أهمية إدارة الموارد على المستوى التطبيقي

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في الاستفادة من تجربة شركة أرامكو السعودية في إدارة الموارد والتعرف على الممارسات التي تسهم في رفع كفاءة استخدام الموارد وتحسين الأداء المؤسسي.

كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة المؤسسات الأخرى على تبني أساليب فعالة في إدارة مواردها بما يسهم في زيادة الإنتاجية وترشيد التكاليف وتحقيق الاستدامة والتميز المؤسسي.

## أسئلة الدراسة

- ١ ما المقصود بإدارة الموارد، وما أهميتها في نجاح المؤسسات؟
- ٢ ما أنواع الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها؟
- ٣ كيف تطبق شركة أرامكو السعودية مبادئ إدارة الموارد في عملياتها المختلفة؟
- ٤ ما أثر الإدارة الفعالة للموارد على تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية في شركة أرامكو؟
- ٥ ما أبرز التحديات التي قد تواجه إدارة الموارد في المؤسسات، وكيف تتعامل معها شركة أرامكو؟

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١ التعرف على مفهوم إدارة الموارد وأهميتها في نجاح المؤسسات.
- ٢ توضيح أنواع الموارد ودورها في دعم وتحقيق أهداف المؤسسات.
- ٣ دراسة كيفية تطبيق إدارة الموارد في شركة أرامكو السعودية بوصفها نموذجًا ناجحًا.
- ٤ بيان أثر الإدارة الفعالة للموارد في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية.
- ٥ التعرف على أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد واستعراض الأساليب التي تتبعها شركة أرامكو للتعامل معها.

## نموذج إدارة الموارد

يعتمد نموذج إدارة الموارد على مجموعة من المراحل الإدارية المترابطة التي تهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة داخل المؤسسة بما يسهم في رفع الكفاءة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ويتكون النموذج من المراحل الآتية:

### ١. تخطيط الموارد:

تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية والمالية والمادية والتقنية ووضع خطط تضمن توفيرها في الوقت المناسب وبالكمية والجودة المطلوبة.

### ٢. تنظيم الموارد:

توزيع الموارد وتخصيصها بين الإدارات والأنشطة المختلفة بطريقة تحقق الاستفادة القصوى منها مع تحديد المسؤوليات وآليات العمل.

### ٣. تنفيذ وإدارة الموارد:

توظيف الموارد وفق الخطط الموضوعية ومتابعة سير العمليات التشغيلية والتأكد من استخدام الموارد بكفاءة لتحقيق الأهداف المحددة.

### ٤. الرقابة والتقييم:

متابعة أداء الموارد وقياس كفاءة استخدامها، وتحليل النتائج، واكتشاف جوانب القصور واتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان التحسين المستمر.

## تطبيق نموذج إدارة الموارد في شركة أرامكو السعودية

تُعد شركة أرامكو السعودية مثالاً بارزاً على التطبيق الفعال لنموذج إدارة الموارد حيث تبدأ بتخطيط احتياجاتها من مختلف الموارد اعتماداً على دراسات دقيقة وخطط استراتيجية طويلة وقصيرة المدى. ثم تعمل على تنظيم هذه الموارد وتوزيعها بين قطاعات الاستكشاف والإنتاج والتكرير والنقل والخدمات المساندة بما يضمن تحقيق أعلى مستويات الكفاءة.

كما تعتمد الشركة على أنظمة وتقنيات رقمية متطورة لمتابعة استخدام الموارد وإدارة العمليات التشغيلية مما يساعد على تحسين الإنتاجية وتقليل الهدر ورفع جودة الأداء.

وتولي أرامكو أهمية كبيرة لعمليات الرقابة والتقييم المستمر حيث تقوم بقياس مؤشرات الأداء وتحليل النتائج وإجراء التحسينات اللازمة بشكل دوري الأمر الذي أسهم في تعزيز كفاءتها التشغيلية وتحقيق الاستدامة والمحافظة على مكانتها كواحدة من أكبر شركات الطاقة في العالم.

## منهجية إدارة الموارد

تعتمد إدارة الموارد على منهجية منظمة تهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وضمان توظيفها بكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة. وتبدأ هذه المنهجية بتحديد احتياجات المؤسسة من مختلف الموارد ثم التخطيط لتوفيرها وتنظيمها وتوزيعها وفق الأولويات مع متابعة استخدامها وتقييم أدائها بشكل مستمر لضمان تحقيق أفضل النتائج.

وفي شركة أرامكو السعودية تقوم منهجية إدارة الموارد على التخطيط الاستراتيجي والاعتماد على البيانات والتقنيات الحديثة في اتخاذ القرارات بما يضمن الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية والتقنية.

كما تعتمد الشركة على أنظمة رقابية متطورة لمتابعة أداء الموارد وقياس كفاءة استخدامها وتحليل النتائج بصورة مستمرة مما يساعد على تحسين الأداء وتقليل الهدر ورفع الإنتاجية وتحقيق الاستدامة.

وتحرص أرامكو أيضاً على تطوير منهجية إدارة الموارد بشكل مستمر من خلال تبني أحدث التقنيات وتطبيق أفضل الممارسات العالمية وتعزيز ثقافة التحسين المستمر والابتكار الأمر الذي أسهم في الحفاظ على مكانتها كواحدة من أكبر شركات الطاقة في العالم وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

## الدراسة الميدانية

تعتمد هذه الدراسة الميدانية على تحليل تجربة شركة أرامكو السعودية في إدارة الموارد، من خلال الاستفادة من المعلومات والبيانات المنشورة في التقارير السنوية والموقع الرسمي للشركة والمراجع العلمية ذات الصلة.

وتهدف الدراسة إلى التعرف على الأساليب التي تتبعها أرامكو في إدارة مواردها ومدى إسهام هذه الممارسات في رفع كفاءة الأداء وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وأظهرت الدراسة أن شركة أرامكو تعتمد على منهجية متكاملة في إدارة الموارد تقوم على التخطيط الفعال والتنظيم الدقيق والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية والتقنية مع توظيف أحدث التقنيات الرقمية في متابعة العمليات وتحسين الأداء.

كما تحرص الشركة على الاستثمار المستمر في تطوير مواردها وتطبيق معايير الجودة والاستدامة مما يسهم في زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف وتعزيز قدرتها التنافسية على المستويين المحلي والعالمي.

وتبين من خلال الدراسة أن نجاح أرامكو في إدارة مواردها يعود إلى تبنيها التخطيط الاستراتيجي والرقابة المستمرة وإدارة المخاطر والتحسين المستمر الأمر الذي جعلها نموذجاً يُحتذى به في إدارة الموارد داخل المؤسسات الكبرى.

# مخطط المشروع المقترح

إدارة الموارد في شركة أرامكو السعودية



تناول هذا الفصل مفهوم إدارة الموارد وأهميتها في المؤسسات، موضحاً دورها في التخطيط والتنظيم والاستغلال الأمثل للموارد المختلفة، بما يشمل الموارد البشرية والمالية والمادية والتقنية والمعلوماتية. كما تم توضيح أهم أهداف إدارة الموارد ووظائفها والتحديات التي قد تواجه المؤسسات عند إدارة مواردها.

ويتضح مما سبق أن الإدارة الفعالة للموارد تسهم في رفع الكفاءة والإنتاجية، وتقليل الهدر والتكاليف، وتحسين جودة الأداء، ودعم اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما أن حسن إدارة الموارد يمثل عاملاً مهماً في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الاستدامة، مما يجعلها من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات واستمرارها في بيئة الأعمال المتغيرة.

## قائمة المراجع

١ . Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

العنوان: وجهة نظر قائمة على الموارد للشركة.

٢ . Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

العنوان: موارد الشركة والميزة التنافسية المستدامة.

٣ . Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. <https://doi.org/10.2307/41166664>

العنوان: نظرية الموارد للميزة التنافسية: الآثار المترتبة على صياغة الاستراتيجية.

٤ . Crook, T. R., Ketchen, D. J., Combs, J. G., & Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1141–1154. <https://doi.org/10.1002/smj.703>

العنوان: الموارد الاستراتيجية والأداء: تحليل شمولي.

٥ . Daft, R. L. (2016). *Organization theory and design* (12th ed.). Cengage Learning.

العنوان: نظرية المنظمة وتصميمها.