

إدارة الموارد في أرامكو

أسم الطالبة / نوف احمد عبده

مشروع تخرج - ٢

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف/ د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

٢٠٢٦

الفهرس

.....	المقدمة.
.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
.....	1.1 مقدمة البحث.
.....	1.2 مشكلة البحث.
.....	1.3 أهمية البحث.
.....	1.4 أسئلة البحث.
.....	1.5 أهداف البحث.
.....	1.6 فرضيات البحث.
.....	1.7 نموذج البحث
.....	1.8 نطاق الدراسة
.....	1.9 مخطط المشروع.
.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.
.....	2.1 مقدمة.
.....	2.2 مفهوم إدارة الموارد.
.....	2.3 إدارة الموارد في الشركات الكبرى.
.....	2.4 إدارة الموارد في شركة أرامكو السعودية.
.....	2.5 الموارد البشرية.
.....	2.6 الموارد المالية.
.....	2.7 الموارد المادية والتشغيلية.
.....	2.8 الموارد التقنية
.....	2.9 إدارة سلسلة الإمداد.
.....	2.10 الدراسات السابقة.
.....	الفصل الثالث: منهجية البحث.
.....	3.1 مقدمة.
.....	3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.
.....	3.3 تصميم البحث
.....	3.4 مجتمع البحث وعينة الدراسة.
.....	3.5 طرق وتقنيات أخذ العينات.
.....	3.6 طريقة جمع البيانات.
.....	3.7 أنواع البيانات
.....	3.8 إجراءات التحليل الإحصائي.
.....	3.9 الخاتمة.
.....	المراجع.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تعد إدارة الموارد من الوظائف الأساسية في المنظمات الكبرى، إذ تعتمد قدرة المنظمة على تنفيذ عملياتها ومشروعاتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بدرجة كبيرة على مدى كفاءة التخطيط للموارد وتوفيرها وتخصيصها واستخدامها ومتابعتها. ولا تقتصر الموارد على الموارد البشرية فقط، وإنما تشمل الموارد المالية والمادية والتقنية والمعلوماتية وموارد سلسلة الإمداد وغيرها من الموارد التي تحتاج إليها المنظمة في تنفيذ أعمالها.

وتبرز أهمية إدارة الموارد بصورة أكبر في الشركات التي تعمل في قطاعات ذات طبيعة تشغيلية ومشروعاتية معقدة، مثل قطاع الطاقة والنفط والغاز والكيميائيات. وتعد شركة أرامكو السعودية من أبرز الأمثلة على ذلك، حيث تصف الشركة نفسها بأنها إحدى أكبر شركات الطاقة والكيميائيات المتكاملة في العالم، وتعمل من خلال منظومة متكاملة تشمل التنقيب والإنتاج والتكرير والكيميائيات والتسويق، إلى جانب استثماراتها في التقنية ومصادر الطاقة الجديدة والأعمال المتنوعة.

ويظهر اتساع نطاق الموارد التي تعتمد عليها أرامكو من خلال نموذج أعمالها المنشور في تقريرها السنوي لعام 2025. فقد بلغ إجمالي احتياطي المواد الهيدروكربونية 247.2 مليار برميل مكافئ نفطي، وبلغت الطاقة الإنتاجية القصوى المستدامة 12 مليون برميل يوميًا، كما بلغ عدد موظفي الشركة 76,664 موظفًا وموظفة. وبلغت النفقات الرأسمالية 190 مليار ريال، في حين بلغ متوسط رأس المال المستثمر 2,028 مليار ريال.

ولا تقتصر إدارة الموارد في أرامكو على الموارد المالية والبشرية والتشغيلية، إذ تمثل التقنية وسلاسل الإمداد كذلك عناصر أساسية في نموذج الشركة. وتشير أرامكو إلى أن استراتيجيتها تتطلب تمكينًا من الموارد البشرية والتقنية، حيث تعمل على تطوير المهارات الفنية والمهنية، وفي الوقت نفسه تطور حلولاً تقنية لدعم أعمال التنقيب والإنتاج والأعمال اللاحقة وتنويع المنتجات والنمو المستدام.

كما تمثل سلسلة الإمداد موردًا مهمًا في عمليات الشركة. فقد أعلنت أرامكو في تقرير الاستدامة لعام 2025 تحقيق هدف تخصيص 70% من إجمالي الإنفاق على سلسلة الإمداد محليًا، مع رفع الهدف إلى 75% من الإنفاق المحلي بحلول عام 2030 من خلال برنامج «اكتفاء».

ومن الجانب التقني، أوضحت أرامكو أن القيمة المحققة من التقنية في عام 2025 من الذكاء الاصطناعي والحلول الرقمية وغيرها بلغت 5.3 مليار دولار، ليصل إجمالي القيمة المحققة تراكميًا منذ عام 2023 إلى 11.3 مليار دولار.

وبناءً على ذلك، فإن دراسة إدارة الموارد في أرامكو تتطلب النظر إليها بصورة شاملة، بحيث تشمل الموارد البشرية والمالية والمادية والتشغيلية والتقنية وموارد سلسلة الإمداد، ودراسة مدى مساهمة الإدارة الفعالة لهذه الموارد في رفع كفاءة العمليات والمشروعات وتحقيق الأهداف التنظيمية.

1.2 مشكلة الدراسة

تواجه الشركات الكبرى تحديًا مستمرًا يتمثل في كيفية توفير الموارد المناسبة في الوقت والمكان المناسبين، ثم توزيعها واستخدامها بكفاءة بما يحقق الأهداف المطلوبة ويحد من الهدر والتكاليف والمخاطر.

وتزداد أهمية هذه المشكلة في شركة أرامكو السعودية بسبب طبيعة أعمالها واسعة النطاق وتنوع عملياتها ومشروعاتها، إضافة إلى اعتمادها على أصول ضخمة ورأس مال كبير وموارد بشرية وتقنية وسلاسل إمداد واسعة. وتوضح بيانات أرامكو أن نموذج أعمالها يرتبط بالموارد المالية والبشرية والطاقة الإنتاجية وسلسلة الإمداد والتقنية والموارد الطبيعية، وهو ما يعكس تعدد الموارد الداخلة في عمليات الشركة.

كما أن الشركة تعمل على تنفيذ مشروعات ضخمة في قطاعات النفط والغاز والتكرير والكيماويات والطاقة الجديدة، الأمر الذي يتطلب التخطيط المتكامل للموارد ومراقبة استخدامها طوال دورة العمل. وقد أشارت أرامكو في تقريرها السنوي إلى استمرارها في تنفيذ مشروعات ضخمة في النفط الخام والغاز، إلى جانب الاستثمار في التقنيات ومصادر الطاقة الجديدة.

ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على مدى كفاءة إدارة الموارد المختلفة في شركة أرامكو السعودية ودورها في دعم كفاءة العمليات والمشروعات.

ويمكن صياغة المشكلة في السؤال الرئيس الآتي:

➤ ما أثر إدارة الموارد المختلفة في كفاءة العمليات والمشروعات في شركة أرامكو السعودية؟

1.2.1 الفجوة على المستوى النظري

توجد دراسات تناولت بعض جوانب الموارد في أرامكو، إلا أن جزءًا من الأدبيات المتاحة يركز بصورة أساسية على الموارد البشرية وتنميتها، مثل دراسة Alexander التي تناولت استراتيجيات تطوير الموارد البشرية في أرامكو وربطها بالممارسات الأساسية للأعمال والأداء التنظيمي.

كما تناولت دراسة حديثة عام 2025 ممارسات الموارد البشرية في أرامكو وعلاقتها بالتميز التشغيلي، ووجدت علاقات ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية والكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة، مع وجود علاقات إيجابية ولكن أضعف مع الابتكار والسلامة.

إلا أن الدراسة الحالية تتجه إلى توسيع مفهوم الموارد ليشمل مجموعة من الموارد التي تعتمد عليها الشركة، بدل الاختصار على الموارد البشرية، وذلك من خلال دراسة الموارد البشرية والمالية والمادية والتقنية وسلسلة الإمداد ضمن إطار واحد.

1.2.2 الفجوة على المستوى التطبيقي

تتمثل الفجوة التطبيقية في الحاجة إلى دراسة كيفية إدراك العاملين لمستوى كفاءة إدارة الموارد المختلفة داخل بيئة عمل كبيرة ومعقدة مثل أرامكو، ومدى ارتباط هذه الكفاءة بقدرة المنظمة على تنفيذ عملياتها ومشروعاتها بكفاءة.

وتوفر أرامكو بيانات فعلية توضح حجم الموارد المستخدمة في نموذج أعمالها، مثل رأس المال المستثمر والنفقات الرأسمالية وعدد العاملين والطاقة الإنتاجية وسلسلة الإمداد.

وعليه، تسعى الدراسة الحالية إلى الانتقال من عرض الموارد التي تستخدمها الشركة إلى دراسة إدارة هذه الموارد واستخدامها بكفاءة من منظور ميداني.

1.3 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية إدارة الموارد في الشركات الكبرى، وبصفة خاصة الشركات التي تعتمد على عمليات تشغيلية ومشروعات ذات حجم كبير.

1.3.1 الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية في:

1. توضيح مفهوم إدارة الموارد وأبعاده المختلفة.
2. توسيع دراسة إدارة الموارد لتشمل أكثر من الموارد البشرية.
3. إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد في شركات الطاقة.
4. توضيح العلاقة بين إدارة الموارد وكفاءة العمليات والمشروعات.
5. تقديم إطار نظري يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية تتناول إدارة الموارد في الشركات الكبرى.
- 6.

1.3.2 الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية في:

1. التعرف على مستوى كفاءة إدارة الموارد في شركة أرامكو السعودية.
2. تحديد الموارد التي ترتبط بصورة أكبر بكفاءة العمليات والمشروعات.
3. التعرف على جوانب القوة المحتملة في إدارة الموارد.
4. تحديد الجوانب التي قد تحتاج إلى مزيد من التطوير.
5. تقديم توصيات يمكن أن تساعد في تعزيز الاستخدام الفعال للموارد.

1.3 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس:

ما أثر إدارة الموارد المختلفة في كفاءة العمليات والمشروعات في شركة أرامكو السعودية؟

ويتم فرعه عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى إدارة الموارد في شركة أرامكو السعودية؟
2. ما مستوى إدارة الموارد البشرية في الشركة؟
3. ما مستوى إدارة الموارد المالية في الشركة؟
4. ما مستوى إدارة الموارد المادية والتشغيلية؟
5. ما مستوى إدارة الموارد التقنية؟
6. ما مستوى إدارة موارد سلسلة الإمداد؟
7. ما مستوى كفاءة العمليات والمشروعات في الشركة؟

8. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد وكفاءة العمليات والمشروعات؟
9. ما أكثر أبعاد إدارة الموارد إسهامًا في كفاءة العمليات والمشروعات

1.5 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بصورة رئيسة إلى:

التعرف على أثر إدارة الموارد المختلفة في كفاءة العمليات والمشروعات في شركة أرامكو السعودية.
ويتفرع من الهدف الرئيس الأهداف الآتية:

1. التعرف على مفهوم إدارة الموارد وأهميتها.
2. التعرف على واقع إدارة الموارد في شركة أرامكو السعودية.
3. دراسة إدارة الموارد البشرية في الشركة.
4. دراسة إدارة الموارد المالية والرأسمالية.
5. دراسة إدارة الموارد المادية والتشغيلية.
6. دراسة دور الموارد التقنية في دعم العمليات والمشروعات.
7. دراسة دور إدارة سلسلة الإمداد في توفير الموارد اللازمة.
8. قياس مستوى كفاءة العمليات والمشروعات.
9. اختبار العلاقة بين إدارة الموارد وكفاءة العمليات والمشروعات.
10. تقديم توصيات لتحسين إدارة الموارد ورفع كفاءة استخدامها.

1.4 فرضيات الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد وكفاءة العمليات والمشروعات في شركة أرامكو السعودية.

الفرضيات الفرعية

H1a: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وكفاءة العمليات والمشروعات.

H1b: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد المالية وكفاءة العمليات والمشروعات.

H1c: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد المادية والتشغيلية وكفاءة العمليات والمشروعات.

H1d: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد التقنية وكفاءة العمليات والمشروعات.

H1e: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة موارد سلسلة الإمداد وكفاءة العمليات والمشروعات.

➤ مهم: هذه فرضيات الدراسة، وليست نتائج. سيتم اختبارها فعليًا في التكاليف الخاص بالفصل الرابع بعد توفر بيانات الاستبيان، ولن نضع نتائج أو أرقامًا غير حقيقية.

1.7 نموذج الدراسة

اعتمدت الدراسة على أن إدارة الموارد تمثل المتغير المستقل، بينما تمثل كفاءة العمليات والمشروعات المتغير التابع.

المتغير المستقل

إدارة الموارد

ويتكون من:

إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد المالية

إدارة الموارد المادية والتشغيلية

إدارة الموارد التقنية

إدارة موارد سلسلة الإمداد

المتغير التابع

كفاءة العمليات والمشروعات

ويتضمن:

كفاءة استخدام الموارد

الالتزام بالوقت

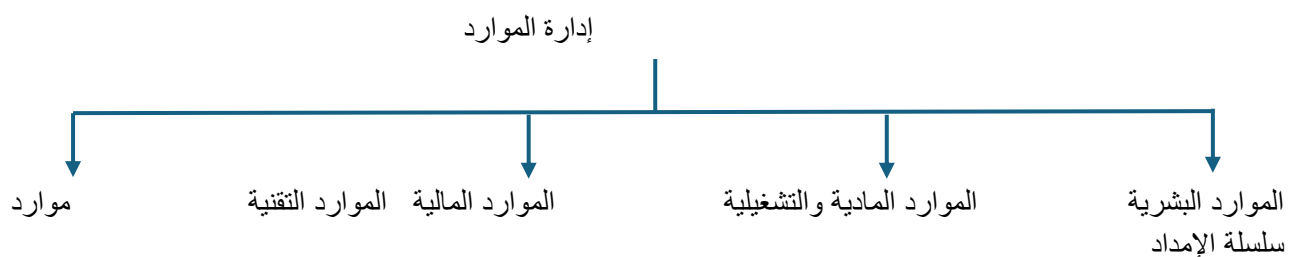
ضبط التكلفة

جودة المخرجات

تحقيق أهداف العمليات والمشروعات

الشكل (1): نموذج الدراسة

المتغير المستقل



المتغير التابع

كفاءة العمليات والمشروعات

1.5 منهجية البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تسعى الدراسة إلى قياس مستوى إدارة الموارد ودراسة العلاقة بينها وبين كفاءة العمليات والمشروعات.

وسيتم الاعتماد على الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة، بينما سيتم الاعتماد على التقارير السنوية وتقارير الاستدامة والمصادر الأكاديمية والمصادر الرسمية بوصفها مصادر للبيانات الثانوية.

وقد استخدمت دراسات سابقة مرتبطة بأرامكو المنهج الكمي والاستبانات لدراسة العلاقات بين المتغيرات التنظيمية؛ فعلى سبيل المثال، استخدمت دراسة Al-Mashaykh وAlnafisah عينة من 176 موظفًا من أقسام مختلفة في أرامكو لدراسة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والتميز التشغيلي.

1.9 الدراسة الميدانية

تستهدف الدراسة الميدانية العاملين الذين لديهم معرفة أو خبرة بالعمليات والمشروعات واستخدام الموارد داخل شركة أرامكو السعودية. وسيتم جمع البيانات من خلال استبانة تتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد إدارة الموارد وكفاءة العمليات والمشروعات. وسيتم تحليل البيانات إحصائيًا بعد جمعها باستخدام الأساليب المناسبة، ومنها الإحصاء الوصفي واختبارات الصدق والثبات وتحليل الارتباط واختبار الفرضيات.

1.6 مخطط المشروع المقترح

يتكون البحث من خمسة فصول رئيسية:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتناول المقدمة ومشكلة الدراسة والفجوات والأهمية والأسئلة والأهداف والفرضيات ونموذج الدراسة والمنهجية.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

يتناول المفاهيم والنظريات المرتبطة بإدارة الموارد، إضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

الفصل الثالث: منهجية البحث

يتناول تصميم البحث ومجتمع الدراسة والعينة وأداة جمع البيانات وأنواع البيانات وأساليب تحليلها.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

يتناول تحليل بيانات الاستبانة واختبار صدق وثبات الأداة والتحليل الوصفي واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات

يتناول الاستنتاجات والمساهمات والتوصيات وحدود الدراسة ومقترحات الدراسات المستقبلية.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

2.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري المرتبط بإدارة الموارد، مع التركيز على طبيعة الموارد التي تحتاج إليها الشركات الكبرى لإدارة عملياتها ومشروعاتها. كما يتناول الدراسات السابقة المرتبطة بإدارة الموارد وأرامكو السعودية.

ويأتي هذا الفصل في ضوء طبيعة أرامكو كشركة طاقة وكيميائيات متكاملة تعمل عبر مراحل متعددة من سلسلة القيمة، مما يجعل إدارة الموارد جزءاً أساسياً من قدرتها على المحافظة على الكفاءة التشغيلية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2.2 مفهوم إدارة الموارد

تعني إدارة الموارد العملية التي يتم من خلالها تحديد الموارد المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة، وتخطيط احتياجاتها، وتوفيرها، وتخصيصها، واستخدامها ومراقبتها بصورة تضمن تحقيق أفضل استفادة ممكنة منها.

ولا تقتصر إدارة الموارد على توفير الموارد فقط، بل تتضمن تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة والمتطلبات الفعلية للعمليات والمشروعات، بما يساعد المنظمة على تقليل الهدر وتحسين الكفاءة وتحقيق أهدافها ضمن القيود المتاحة.

وفي الشركات الكبيرة، تتداخل إدارة الموارد مع التخطيط الاستراتيجي وإدارة العمليات وإدارة المشروعات وسلسلة الإمداد والإدارة المالية والتقنية.

2.3 أهمية إدارة الموارد

تكتسب إدارة الموارد أهمية من كون الموارد تمثل الأساس الذي تعتمد عليه المنظمة في تنفيذ أنشطتها.

وتظهر أهمية الإدارة الفعالة للموارد من خلال:

توفير الموارد في الوقت المناسب.

الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

تقليل الهدر.

ضبط التكاليف.

تحسين الإنتاجية.

رفع جودة المخرجات.

تقليل المخاطر التشغيلية.

دعم تنفيذ المشروعات.

تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتبرز هذه الأهمية بصورة واضحة في أرامكو بسبب حجم عملياتها وتنوعها؛ فالشركة تعمل عبر أكثر من 50 دولة، ولديها أكثر من 400 شركة تابعة وترتيب مشترك وشركة زميلة محلية وأجنبية وفق نموذج أعمالها لعام 2025.

2.4 أنواع الموارد

يمكن تقسيم الموارد محل الدراسة إلى مجموعة من الأبعاد الرئيسية:

2.4.1 الموارد البشرية

تشمل الموظفين والخبرات والمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لتنفيذ الأعمال.

وتشير أرامكو إلى أهمية إعداد قوتها العاملة للمستقبل بما يتوافق مع متطلبات استراتيجيتها، بما يشمل تطوير المهارات الفنية والمهنية والقدرات التجارية والقيادية.

2.4.2 الموارد المالية

تشمل رأس المال والميزانيات والنفقات والاستثمارات والتدفقات النقدية التي تحتاج إليها المنظمة لتنفيذ عملياتها ومشروعاتها.

وتظهر أهمية الموارد المالية في أرامكو من خلال حجم النفقات الرأسمالية ومتوسط رأس المال المستثمر. ففي عام 2025 بلغت النفقات الرأسمالية 190 مليار ريال، بينما بلغ متوسط رأس المال المستثمر 2,028 مليار ريال.

2.4.3 الموارد المادية والتشغيلية

تشمل الأصول والمنشآت والمعدات والمرافق والبنية التحتية وغيرها من الموارد المادية المستخدمة في تنفيذ العمليات.

وتعتمد أرامكو على قاعدة كبيرة من الأصول والبنية التحتية المرتبطة بإنتاج النفط والغاز والتكرير والكيميائيات والتوزيع، وتظهر أهمية هذه الموارد في قدرتها على تحقيق الإنتاج والمحافظة على موثوقية العمليات.

2.4.4 الموارد التقنية

أصبحت التكنولوجيا مورداً استراتيجياً للمنظمات الكبرى، وتشمل الأنظمة الرقمية والذكاء الاصطناعي والأتمتة والبيانات والحلول التقنية.

وتوضح أرامكو أن برنامجها التقني يهدف إلى تطوير حلول جديدة لدعم أعمال التنقيب والإنتاج والأعمال اللاحقة، وتنويع محفظة المنتجات وتحقيق نمو مستدام.

كما أعلنت الشركة أن القيمة المحققة من الذكاء الاصطناعي والحلول الرقمية وغيرها بلغت 5.3 مليار دولار في عام 2025.

2.4.5 موارد سلسلة الإمداد

تشمل الموردين والمشتريات والمواد والخدمات والنقل والخدمات اللوجستية والشبكات المحلية والدولية التي تساعد المنظمة في الحصول على احتياجاتها.

وتعد سلسلة الإمداد من الموارد المهمة في أرامكو، خصوصاً بالنظر إلى حجم عملياتها ومشروعاتها.

وقد حققت الشركة في عام 2025 نسبة 70% من إجمالي الإنفاق على سلسلة الإمداد محلياً من خلال برنامج «اكتفاء»، كما حددت هدفاً للوصول إلى 75% بحلول عام 2030.

2.5 إدارة الموارد في شركة أرامكو السعودية

تظهر إدارة الموارد في أرامكو ضمن نموذج أعمال متكامل يجمع بين الموارد الطبيعية والبشرية والمالية والتقنية وعلاقات الشركة مع الموردين والشركاء.

ويشير نموذج الأعمال الرسمي للشركة إلى أن مدخلات عملياتها تشمل احتياطات المواد الهيدروكربونية ورأس المال والموظفين، إضافة إلى أصحاب المصلحة والموردين والشركاء، بينما تشمل المخرجات المنتجات والطاقة والقيمة الاقتصادية والاجتماعية.

وتتوافق هذه الصورة مع استراتيجية أرامكو التي تركز على ثلاثة محاور رئيسية: الريادة في قطاع التنقيب والإنتاج، والتكامل في قطاع التكرير والكيماويات والتسويق، وتنمية الأعمال المتنوعة، مع اعتماد الشركة على الأشخاص والتقنية كعوامل تمكين أساسية للاستراتيجية.

2.6 إدارة الموارد وكفاءة العمليات والمشروعات

ترتبط إدارة الموارد بكفاءة العمليات والمشروعات من خلال قدرة المنظمة على توفير الموارد اللازمة في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة والتكلفة المناسبة.

فإذا لم يتم التخطيط للموارد بصورة صحيحة، فقد تواجه المشروعات تأخرًا في التنفيذ أو ارتفاعًا في التكاليف أو انخفاضًا في جودة المخرجات.

أما الاستخدام الفعال للموارد فيساعد على:

1. تحسين التخطيط.
2. تقليل الهدر.
3. تحسين استغلال رأس المال.
4. رفع كفاءة العمليات.
5. تحسين جودة المشروعات.
6. تقليل المخاطر.
7. تحقيق الأهداف في الوقت والتكلفة المحددين.

ومن هنا تركز الدراسة الحالية على العلاقة بين إدارة الموارد وكفاءة العمليات والمشروعات.

2.7 الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: Alexander (2017/2018)

تناولت دراسة Alexander استراتيجيات تطوير الموارد البشرية في شركة أرامكو السعودية، وركزت على التحول في دور الموارد البشرية من وظيفة إدارية إلى شريك استراتيجي، وربطت تطوير الموارد البشرية بممارسات الأعمال والأداء المتميز.

وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في توضيح أهمية الموارد البشرية كأحد مكونات الموارد الاستراتيجية في أرامكو، إلا أن الدراسة الحالية تتجاوز هذا البعد لتتناول إدارة الموارد بمفهوم أشمل.

الدراسة الثانية: Al Amri (2010)

تناولت رسالة الماجستير للباحث Waleed Al Amri أثر برامج تنمية الموارد البشرية على أداء الموظفين، وطبقت الدراسة على شركة أرامكو السعودية. وتعد الدراسة من الدراسات التي تناولت أرامكو بصورة مباشرة في مجال تنمية الموارد البشرية وتقييم الأداء.

وتختلف الدراسة الحالية عنها في أن موضوع البحث الحالي لا يقتصر على الموارد البشرية، وإنما يتناول إدارة الموارد بصورة أكثر شمولاً.

تناولت هذه الدراسة أثر ممارسات الموارد البشرية في التميز التشغيلي في أرامكو السعودية، واعتمدت على منهج كمي من خلال استطلاع آراء 176 موظفًا من إدارات مختلفة في الشركة. وأظهرت النتائج وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية والكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة، بينما كانت العلاقات مع الابتكار والسلامة إيجابية ولكن أضعف.

وتفيد الدراسة الحالية في دعم العلاقة النظرية بين إدارة أحد أنواع الموارد، وهي الموارد البشرية، وبين الكفاءة التشغيلية، إلا أن الدراسة الحالية تتوسع لتشمل أبعادًا أخرى من الموارد.

2.8 التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة أن جانبًا مهمًا من الدراسات المتعلقة بأرامكو ركز على الموارد البشرية وتطوير الموظفين والتميز التشغيلي. كما توضح الأدبيات وجود اهتمام بالعلاقة بين الموارد والأداء التنظيمي. إلا أن الدراسة الحالية تتميز بمحاولة تقديم تصور أشمل لإدارة الموارد داخل شركة أرامكو السعودية من خلال دراسة عدة أبعاد للموارد، تشمل الموارد البشرية والمالية والمادية والتشغيلية والتقنية وسلسلة الإمداد، وربطها بكفاءة العمليات والمشروعات. وبذلك تتمثل الإضافة الرئيسة للدراسة الحالية في النظر إلى الموارد باعتبارها منظومة متكاملة وليست وظيفة واحدة داخل المنظمة.

الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية التي سيتم اتباعها لدراسة إدارة الموارد في شركة أرامكو السعودية، وذلك من خلال تحديد المتغيرات الرئيسية للدراسة وتعريفها إجرائيًا، وتوضيح تصميم البحث، ومجتمع الدراسة والعينة، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات المستخدمة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المقترحة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وتتطلب دراسة إدارة الموارد في شركة كبيرة مثل أرامكو منهجية تراعي تعدد الموارد التي تعتمد عليها الشركة في تنفيذ عملياتها ومشروعاتها. وتوضح أرامكو في تقريرها السنوي لعام 2025 أن استراتيجيتها تعتمد على مجموعة من الممكّنات، من أبرزها الأفراد والتقنية، إلى جانب أعمالها المتكاملة في قطاعي التنقيب والإنتاج والتكرير والكيماويات والتسويق، والأعمال المتنوعة. كما تعكس طبيعة أعمال الشركة أهمية الموارد المالية والتشغيلية والتقنية وسلسلة الإمداد إلى جانب الموارد البشرية، الأمر الذي يدعم استخدام منهجية بحثية تدرس إدارة الموارد باعتبارها منظومة متكاملة.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تتضمن الدراسة متغيرين رئيسيين، هما إدارة الموارد باعتبارها المتغير المستقل، وكفاءة العمليات والمشروعات باعتبارها المتغير التابع.

3.2.1 المتغير المستقل: إدارة الموارد

يقصد بإدارة الموارد في هذه الدراسة قدرة الشركة على التخطيط للموارد المختلفة وتوفيرها وتخصيصها واستخدامها ومتابعتها بما يحقق الاستخدام الكفء للموارد المتاحة ويدعم تنفيذ العمليات والمشروعات. وقد تم تقسيم إدارة الموارد في الدراسة إلى خمسة أبعاد رئيسية:

أ. إدارة الموارد البشرية

يقصد بها قدرة الشركة على توفير الكفاءات والمهارات المناسبة وتوزيعها وتطويرها بما يتوافق مع احتياجات العمليات والمشروعات. وتشير أرامكو إلى أن إعداد القوى العاملة للمستقبل يمثل أحد الممكّنات الرئيسية لاستراتيجيتها، من خلال تطوير المهارات الفنية والمهنية والقيادية ودعم التوطين.

ب. إدارة الموارد المالية

يقصد بها قدرة الشركة على التخطيط للموارد المالية وتخصيصها ومراقبة استخدامها بما يتناسب مع متطلبات العمليات والمشروعات. وتظهر أهمية هذا البعد في حجم الاستثمارات والنفقات التي تديرها الشركة؛ فقد بلغت النفقات الرأسمالية لأرامكو في عام 2025 نحو 190 مليار ريال وفق التقرير السنوي.

ج. إدارة الموارد المادية والتشغيلية

يقصد بها إدارة الأصول والمعدات والمنشآت والمواد والمرافق اللازمة لتنفيذ العمليات والمحافظة على استمراريتها. وتكتسب هذه الموارد أهمية خاصة في أرامكو نتيجة طبيعة أعمالها التي تشمل عمليات إنتاج النفط والغاز والتكرير والكيماويات، إضافة إلى تنفيذ مشاريع ضخمة مرتبطة بالبنية التحتية والإنتاج. وقد أشارت الشركة إلى تنفيذ عدد من المشاريع الكبرى في النفط والغاز خلال عام 2025.

د . إدارة الموارد التقنية

يقصد بها توظيف التقنيات والأنظمة الرقمية والبيانات والذكاء الاصطناعي والأدوات التقنية لدعم العمليات وتحسين استخدام الموارد.

وتوضح أرامكو أن برنامجها التقني يهدف إلى تطوير حلول جديدة لدعم أعمال التنقيب والإنتاج والأعمال اللاحقة وتنويع المنتجات وتحقيق النمو المستدام. كما ذكرت الشركة في تقرير الاستدامة لعام 2025 أنها عززت استخدام التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي بهدف رفع الكفاءة وتعزيز السلامة والحد من الانبعاثات.

هـ . إدارة موارد سلسلة الإمداد

يقصد بها قدرة الشركة على التخطيط للمشتريات والموردين والمواد والخدمات والنقل والإمداد بما يضمن توفير الاحتياجات اللازمة للعمليات والمشروعات في الوقت المناسب.

وتولي أرامكو أهمية كبيرة لسلسلة الإمداد، ومن ذلك برنامج «اكتفاء» الذي يهدف إلى بناء سلسلة إمداد محلية قوية وتعزيز المحتوى المحلي. كما يشير تقرير الاستدامة لعام 2025 إلى وجود 3,582 موردًا نشطًا في السعودية وقعوا مدونة قواعد سلوك الموردين.

3.2.2 المتغير التابع: كفاءة العمليات والمشروعات

يقصد بكفاءة العمليات والمشروعات في هذه الدراسة قدرة الشركة على تنفيذ أعمالها ومشروعاتها باستخدام الموارد المتاحة بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة، مع المحافظة على الوقت والتكلفة والجودة وتقليل الهدر والمخاطر.

ويتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة من المؤشرات، منها:

1. كفاءة استخدام الموارد.
2. الالتزام بالوقت المحدد.
3. ضبط تكاليف المشروعات.
4. جودة مخرجات العمليات والمشروعات.
5. تقليل الهدر.
6. تقليل المخاطر والتأخير.
7. تحقيق أهداف المشروعات.
8. تحسين الكفاءة التشغيلية.

وتتسم هذه الأبعاد مع توجه أرامكو نحو تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء والكفاءة، ومع تركيزها على المرونة التشغيلية والموثوقية في عملياتها.

3.3 تصميم البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة المشكلة وأهداف البحث.

ويتمثل الجانب الوصفي في التعرف على مستوى إدارة الموارد في شركة أرامكو السعودية، في حين يركز الجانب التحليلي على دراسة العلاقة بين أبعاد إدارة الموارد وكفاءة العمليات والمشروعات.

كما تعتمد الدراسة على تصميم بحث مقطعي (Cross-sectional)، بحيث يتم جمع البيانات من أفراد العينة خلال فترة زمنية محددة، ثم تحليلها إحصائيًا للوصول إلى النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

ويتمثل النموذج العام للدراسة في:

المتغير المستقل: إدارة الموارد

الموارد البشرية

الموارد المالية

الموارد المادية والتشغيلية

الموارد التقنية

موارد سلسلة الإمداد



المتغير التابع: كفاءة العمليات والمشروعات

كفاءة استخدام الموارد

الوقت

التكلفة

الجودة

تحقيق أهداف المشروعات

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

3.4.1 مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة أرامكو السعودية ممن لديهم معرفة أو خبرة بالعمليات أو المشروعات أو إدارة الموارد داخل الشركة.

ويشمل ذلك العاملين في المجالات التي ترتبط بصورة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة الموارد، مثل:

إدارة المشاريع.

العمليات والتشغيل.

الإدارة المالية.

الموارد البشرية.

المشتريات وسلسلة الإمداد.

المجالات الهندسية والتقنية.

الإدارات الإدارية.

ويعد اختيار هذا المجتمع مناسباً لطبيعة الدراسة، لأن أفراد هذه الفئات لديهم معرفة بالموارد المستخدمة في العمليات والمشروعات وآليات التخطيط لها وتخصيصها واستخدامها.

وتوضح أرامكو أن عملياتها تمتد عبر سلسلة قيمة متكاملة وأن لديها عمليات ومشاريع في مجالات متعددة، وهو ما يجعل دراسة إدارة الموارد من منظور العاملين في مختلف المجالات أكثر ملاءمة من الاقتصار على إدارة واحدة.

3.4.2 عينة البحث

نظرًا إلى اتساع مجتمع الدراسة وتنوع العاملين في شركة أرامكو، سيتم الاعتماد على عينة من أفراد المجتمع بدلاً من دراسة المجتمع بالكامل. وسيتم تحديد حجم العينة وفق العدد الفعلي لأفراد مجتمع الدراسة وإمكانية الوصول إلى المشاركين.

وفي حال تعذر الحصول على قائمة كاملة بأفراد المجتمع، يمكن استخدام العينة غير الاحتمالية المتاحة/القصدية، مع استهداف المشاركين الذين تتوفر لديهم معرفة مناسبة بموضوع إدارة الموارد.

➤ مهم: لن نضع رقمًا وهميًا لحجم العينة. عند تنفيذ الاستبيان فعليًا، يحدد عدد الاستجابات الحقيقي، ثم يستخدم في الفصل الرابع للتحليل الإحصائي.

3.5 طريقة جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية.

وسيتم إعداد الاستبانة بناءً على متغيرات الدراسة وأبعادها، بحيث تتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس:

المحور الأول

إدارة الموارد البشرية.

المحور الثاني

إدارة الموارد المالية.

المحور الثالث

إدارة الموارد المادية والتشغيلية.

المحور الرابع

إدارة الموارد التقنية.

المحور الخامس

إدارة موارد سلسلة الإمداد.

المحور السادس

كفاءة العمليات والمشروعات.

وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المشاركين على العبارات.

الدرجة	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

كما سيتم توضيح الغرض من الدراسة للمشاركين والتأكيد على أن البيانات تستخدم لأغراض البحث العلمي.

3.6 أنواع البيانات

تعتمد الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات:

3.6.1 البيانات الأولية

هي البيانات التي سيتم جمعها مباشرة من أفراد عينة الدراسة من خلال الاستبانة. وتتعلق هذه البيانات بآراء المشاركين حول مستوى إدارة الموارد ومدى ارتباطها بكفاءة العمليات والمشروعات. وتشمل البيانات الأولية:

- البيانات الديموغرافية.
- البيانات المتعلقة بالموارد البشرية.
- البيانات المتعلقة بالموارد المالية.
- البيانات المتعلقة بالموارد المادية والتشغيلية.
- البيانات المتعلقة بالموارد التقنية.
- البيانات المتعلقة بسلسلة الإمداد.
- البيانات المتعلقة بكفاءة العمليات والمشروعات.

3.6.2 البيانات الثانوية

سيتم الاعتماد على مصادر ثانوية موثوقة لدعم الجانب النظري والتطبيقي للدراسة، ومن أهمها:

1. التقارير السنوية الرسمية لشركة أرامكو.
2. تقارير الاستدامة لشركة أرامكو.
3. الموقع الرسمي لشركة أرامكو.
4. الدراسات والأبحاث العلمية المنشورة.
5. الكتب والمراجع الأكاديمية المتعلقة بإدارة الموارد.
6. الرسائل العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة.
7. التقارير الرسمية المتعلقة بقطاع الطاقة عند الحاجة.

ويعد التقرير السنوي لأرامكو لعام 2025 من المصادر الرئيسية في الدراسة، إذ يوفر معلومات عن نموذج الأعمال والاستراتيجية والأداء المالي والتشغيلي للشركة.

كما يوفر تقرير الاستدامة لعام 2025 بيانات مرتبطة بالتقنية وسلسلة الإمداد والموارد البشرية والأثر البيئي، وهو ما يساعد في دعم مفهوم إدارة الموارد الشامل المستخدم في الدراسة.

3.7 إجراءات التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع الاستبيانات، سيتم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج إحصائي مناسب مثل SPSS.

وسيتم اتباع مجموعة من الإجراءات الإحصائية وفق طبيعة البيانات وأهداف الدراسة.

أولاً: الإحصاء الوصفي

سيتم استخدام:

التكرارات.

النسب المئوية.

المتوسط الحسابي.

الانحراف المعياري.

وذلك لوصف خصائص أفراد العينة وتحديد مستوى استجاباتهم على متغيرات الدراسة.

ثانياً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

سيتم التحقق من جودة أداة الدراسة باستخدام اختبارات مناسبة، ومنها:

صدق الأداة

يتم التأكد من أن العبارات المستخدمة في الاستبانة تقيس المفاهيم التي وضعت لقياسها.

ثبات الأداة

سيتم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور من محاور الاستبانة.

ثالثاً: اختبار الارتباط

سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لدراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة الموارد وكفاءة العمليات والمشروعات.

وسيتم من خلاله تحديد اتجاه العلاقة وقوتها ومستوى دلالتها الإحصائية.

رابعًا: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة.

ويمكن استخدام تحليل الانحدار الخطي لدراسة مدى إسهام أبعاد إدارة الموارد في تفسير التغير في كفاءة العمليات والمشروعات.

وسيتم الاعتماد على مستوى دلالة إحصائية قدره:

$$A \leq 0.05$$

للحكم على دلالة النتائج.

خامسًا: تفسير النتائج

بعد إجراء الاختبارات الإحصائية، سيتم تفسير النتائج في ضوء:

أهداف الدراسة.

أسئلة البحث.

فرضيات الدراسة.

الدراسات السابقة.

الإطار النظري.

طبيعة إدارة الموارد في أرامكو.

وسيتم في التكاليف الرابع عرض النتائج الفعلية في جداول إحصائية ومناقشتها.

3.8 الخاتمة

تتناول هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة لدراسة إدارة الموارد في شركة أرامكو السعودية. وتم تحديد إدارة الموارد باعتبارها المتغير المستقل، بأبعادها المتمثلة في الموارد البشرية والمالية والمادية والتشغيلية والتقنية وسلسلة الإمداد، بينما تم تحديد كفاءة العمليات والمشروعات باعتبارها المتغير التابع.

كما تم توضيح تصميم البحث ومجتمع الدراسة والعينة وطريقة جمع البيانات والتميز بين البيانات الأولية والثانوية، إضافة إلى الإجراءات الإحصائية المقترحة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وتوفر هذه المنهجية الأساس اللازم للانتقال إلى مرحلة تحليل البيانات واختبار الفرضيات في الفصل الرابع، على أن تعتمد النتائج الإحصائية على البيانات الفعلية التي يتم جمعها من الاستبانة، وليس على أرقام مفترضة.

Al Amri, W. (2010). The impact of human resource development programs on employee performance: A study of ARAMCO Company, Saudi Arabia [Master's thesis, University of Hertfordshire]. Saudi Digital Library.

Alexander, A. (2018). Gauging the unique developmental strategies towards human resource at Saudi Aramco. Human Resource Development International, 21(2), 150–157.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1277115>

Alnafisah, A., & Al-Mashaykh, M. (2025). Impact of human resource practices on operational excellence at Saudi Aramco. World Research of Business Administration Journal, 5(2).
<https://doi.org/10.56830/WRBA07202503>

Saudi Aramco. (2026). Annual report 2025 [التقرير السنوي لأرامكو
(https://www.aramco.com/ar/investors/annual-report?utm_source=chatgpt.com)] [2025]

Saudi Aramco. (2026). Business model [نموذج أعمال أرامكو] (https://www.aramco.com/ar/investors/annual-report/business-model?utm_source=chatgpt.com)

Saudi Aramco. (2026). Strategy [استراتيجية أرامكو] (https://www.aramco.com/ar/investors/annual-report/strategy?utm_source=chatgpt.com)

Saudi Aramco. (2026). Sustainability report

[التقرير السنوي لأرامكو السعودية 2025] (https://www.aramco.com/ar/investors/annual-report?utm_source=chatgpt.com)

[نموذج أعمال أرامكو] (https://www.aramco.com/ar/investors/annual-report/business-model?utm_source=chatgpt.com)

[استراتيجية أرامكو السعودية] (https://www.aramco.com/ar/investors/annual-report/strategy?utm_source=chatgpt.com)

[تقرير الاستدامة لأرامكو 2025] (https://www.aramco.com/ar/sustainability/sustainability-report?utm_source=chatgpt.com)