

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 نموذجاً رائداً 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 نموذجاً ناجحاً 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 نوعاً محدداً 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 وتبسيط 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.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة الموارد وذلك بهدف الاستفادة من نتائجها والتعرف على أبرز المفاهيم والأساليب التي تناولتها في هذا المجال.

كما يستعرض الفصل نبذة عن شركة أرامكو السعودية باعتبارها نموذجًا تطبيقيًا للدراسة مع توضيح ممارساتها في إدارة الموارد وأثرها في تحقيق الكفاءة التشغيلية والتميز المؤسسي.

ويهدف استعراض الدراسات السابقة إلى بيان ما توصلت إليه الأبحاث العلمية من نتائج وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، مما يساهم في بناء إطار علمي يدعم موضوع البحث ويعزز مصداقية نتائجه.

الإطار النظري لإدارة الموارد في شركة أرامكو

مفهوم إدارة الموارد

تعرف إدارة الموارد بأنها العملية الإدارية التي تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الموارد المتاحة داخل المؤسسة، بما يضمن استخدامها بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتشمل هذه العملية توزيع الموارد بالشكل المناسب ومتابعة استخدامها، وتقييم نتائجها بصورة مستمرة بما يحقق أعلى قيمة ممكنة للمؤسسة. وتساهم إدارة الموارد في تحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة والإمكانات المتوفرة لديها، كما تساعد في تقليل التكاليف، وتحسين جودة الأداء وتعزيز القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة العمل.

أهمية إدارة الموارد

تكتسب إدارة الموارد أهمية كبيرة في مختلف المؤسسات، وذلك لما تحققه من فوائد متعددة، من أبرزها:

- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- رفع كفاءة الأداء والإنتاجية.
- تقليل الهدر في الوقت والتكاليف.
- تحسين جودة المنتجات والخدمات.
- دعم اتخاذ القرارات الإدارية.
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- تعزيز القدرة التنافسية.
- دعم الابتكار والاستدامة.

أنواع الموارد

تنقسم الموارد داخل المؤسسات إلى عدة أنواع رئيسية، هي:

أولاً: الموارد البشرية

وتشمل جميع العاملين داخل المؤسسة، ويُنظر إليها على أنها أهم الموارد نظرًا لدورها في تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف.

ثانيًا: الموارد المالية

وتتمثل في رأس المال، والإيرادات، والاستثمارات، والموازنات المالية التي تعتمد عليها المؤسسة في تمويل أنشطتها المختلفة.

ثالثًا: الموارد المادية

وتشمل المباني، والآلات، والمعدات، والمركبات، والمخزون، وجميع الأصول المستخدمة في العمليات التشغيلية.

رابعًا: الموارد التقنية

وتضم الأنظمة الإلكترونية، وتقنيات المعلومات، والبرمجيات، والذكاء الاصطناعي، وأنظمة التحول الرقمي التي تدعم سير الأعمال.

خامسًا: الموارد المعلوماتية

وتشمل البيانات والمعلومات وقواعد البيانات والتقارير التي تساعد الإدارة في التخطيط واتخاذ القرارات.

أهداف إدارة الموارد

تهدف إدارة الموارد إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

- تحقيق الاستخدام الأمثل لجميع الموارد.

- زيادة الكفاءة والإنتاجية.

- خفض التكاليف التشغيلية.

- تحقيق رضا العاملين والعملاء.

- تحسين جودة الخدمات والمنتجات.

- دعم الاستدامة البيئية والاقتصادية.

- تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وظائف إدارة الموارد

إدارة الموارد في شركة أرامكو السعودية

التحديات التي تواجه إدارة الموارد

تواجه المؤسسات العديد من التحديات عند إدارة الموارد، ومن أبرزها:

- محدودية الموارد مقارنة بالاحتياجات.

- التغيرات الاقتصادية.

- التطور التقني السريع.

- ارتفاع تكاليف التشغيل.

- المنافسة العالمية.

- المخاطر التشغيلية.

- الحاجة المستمرة إلى تطوير مهارات العاملين.

الدراسات السابقة

الدراسة الأولى

أجرى (Asha Alexander (2018) دراسة بعنوان "Gauging the Unique Developmental Strategies Towards Human

Resource at Saudi A ramco" ونشرت في مجلة Human Resource Development International

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات التي تتبعها شركة أرامكو السعودية في إدارة وتطوير مواردها، وبيان دور هذه الاستراتيجيات في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز. واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة من خلال تحليل ممارسات شركة أرامكو في إدارة الموارد وربطها بأهدافها الاستراتيجية.

وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح شركة أرامكو يعود إلى اعتمادها على التخطيط الاستراتيجي للموارد، والاهتمام بالتدريب والتطوير المستمر وربط إدارة الموارد بالأهداف التشغيلية للشركة، مما أسهم في رفع الكفاءة والإنتاجية وتحقيق التميز المؤسسي والمحافظة على مكانة الشركة العالمية.

وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على الأساليب الحديثة التي تتبعها شركة أرامكو في إدارة الموارد والاستفادة من نتائجها في تفسير أثر الإدارة الفعالة للموارد على الأداء المؤسسي.

الدراسة الثانية

أجرى Abdulelah Alnafisah و (Mohammad Al-Mashaykh (2025) دراسة بعنوان "Impact of Human Resource

Practices on Operational Excellence at Saudi Aramco" ونشرت في World Research of Business

Administration Journal المجلد الخامس، العدد الثاني.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الموارد البشرية في تحقيق التميز التشغيلي داخل شركة أرامكو السعودية، مع التركيز على مجموعة من الممارسات، مثل التوظيف والتدريب وإدارة الأداء ومشاركة الموظفين، ومدى ارتباطها بالكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات والابتكار والسلامة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال إجراء استبانة شملت ١٧٦ موظفًا من إدارات مختلفة في شركة أرامكو السعودية. وأظهرت النتائج وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية والكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات في حين ظهرت علاقات إيجابية

ولكن أضعف مع الابتكار والسلامة في بيئة العمل. كما بينت الدراسة أن ربط ممارسات الموارد البشرية بالأهداف التشغيلية للشركة يساعد على بناء قوة عاملة عالية الأداء ويدعم الكفاءة والاستدامة والقدرة التنافسية.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في توضيح العلاقة بين الإدارة الفعالة للموارد وتحسين الأداء داخل شركة أرامكو، كما تدعم فكرة أن إدارة الموارد لا تقتصر على توفير الموارد فقط، وإنما تشمل التخطيط لها وتطويرها وربطها بالأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة.

الدراسة الثالثة

أجرى محمد كاشف الأسعد (Mohammed Kashif Ul Asad) دراسة بعنوان "Evaluation of Performance Measures for Materials Management Process in Industrial Construction Projects"، وهي رسالة ماجستير في إدارة وهندسة التشييد بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن في الظهران، عام ٢٠٠٥.

هدفت الدراسة إلى تحديد مقاييس الأداء المستخدمة في إدارة المواد في المشاريع الصناعية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى تحديد مدى أهمية هذه المقاييس ومدى إمكانية تطبيقها عملياً في مشاريع التشييد الصناعية.

اعتمدت الدراسة على مراجعة الدراسات السابقة لتحديد مقاييس الأداء، ثم إعداد استبانة وإجراء مقابلات مع متخصصين في إدارة المواد لدى مقاولين يعملون مع شركة أرامكو السعودية وشركة سابك. كما استخدمت الدراسة أساليب إحصائية لتحليل أهمية المقاييس ومدى عمليتها، ومقارنة آراء المشاركين من الشركات المختلفة.

وأظهرت النتائج أن توافر المواد، ومدة التوريد، والوقت الضائع في أعمال التشييد من أهم مقاييس الأداء في إدارة المواد، كما تبين أن توافر المواد وتقليل الوقت الضائع من أكثر المقاييس قابلية للتطبيق عملياً. وتشير الدراسة إلى أن الإدارة الفعالة للمواد يمكن أن تسهم في تحسين الإنتاجية والسيطرة على التكاليف في المشاريع الصناعية.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في توضيح أهمية إدارة الموارد المادية وضرورة قياس كفاءة استخدامها، كما تدعم أهمية التخطيط للمواد ومتابعة توفرها وعمليات التوريد، وهي جوانب يمكن الاستفادة منها عند دراسة إدارة الموارد في شركة أرامكو السعودية.

الدراسة الرابعة

أجرى علي س. الدرويش (Ali S. Al-Darweesh) دراسة بعنوان "Measuring the Effectiveness of Materials Management for Industrial Construction Projects in Saudi Arabia"، وهي رسالة ماجستير في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن عام ١٩٩٩م.

هدفت الدراسة إلى قياس مدى فعالية إدارة المواد في المشاريع الصناعية والإنشائية في المملكة العربية السعودية والتعرف على مدى كفاءة إدارة المواد وأوجه القوة والضعف فيها.

واستخدم الباحث اثني عشر مؤشراً لقياس فعالية إدارة المواد ثم أجرى دراسة ميدانية شملت مشاريع صناعية تابعة لشركة أرامكو السعودية وشركة سابك بالإضافة إلى مشاريع من القطاع الخاص في المنطقة الشرقية.

وشملت الدراسة ١٧ مشروعاً صناعياً واستمرت لمدة عام كامل وأظهرت النتائج أن عملية إدارة المواد في المشاريع التي تمت دراستها كانت تُدار بصورة جيدة وبدرجة فعالية مرضية.

كما أوضحت الدراسة أهمية توافر المواد في الوقت المناسب وتحسين إنتاجية العمال وتقليل فائض المواد عند انتهاء المشروع باعتبارها من الفوائد الأساسية لنظام إدارة المواد الفعال.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في توضيح أهمية قياس كفاءة إدارة الموارد المادية باستخدام مؤشرات أداء واضحة كما تدعم أهمية التخطيط لتوفير المواد ومتابعة عمليات استخدامها وتوريدها وهو ما يرتبط بموضوع الدراسة الحالية حول إدارة الموارد في شركة أرامكو السعودية.

التحليل والمناقشة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الموارد يتضح أن الإدارة الفعالة للموارد تمثل أحد العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسات على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وقد أظهرت الدراسات التي تناولت شركة أرامكو السعودية أهمية التخطيط والتنظيم والتطوير المستمر للموارد إلى جانب استخدام مؤشرات الأداء والتقنيات الحديثة في متابعة كفاءة استخدامها.

وتشير دراسة **Alexander (2018)** إلى أهمية الاستراتيجيات التطويرية التي تتبعها شركة أرامكو في إدارة مواردها وخاصة فيما يتعلق بالتخطيط والتطوير وربط إدارة الموارد بالأهداف التنظيمية. كما أوضحت دراسة **Alnafisah و (2025) Al-Mashaykh** وجود ارتباط بين الممارسات الإدارية الفعالة وتحسين التميز التشغيلي في أرامكو مما يدل على أن الإدارة الجيدة للموارد يمكن أن تنعكس بصورة إيجابية على مستوى الأداء داخل المؤسسة.

ومن ناحية أخرى ركزت دراسة **UI Asad (2005)** على إدارة المواد في المشاريع الصناعية وأكدت أهمية توافر المواد في الوقت المناسب ومتابعة عمليات التوريد وتقليل الوقت الضائع بينما أوضحت دراسة **Al-Darweesh (1999)** أهمية استخدام مؤشرات واضحة لقياس فعالية إدارة المواد، وربط ذلك بتحسين الإنتاجية وتقليل فائض المواد والتكاليف.

وبمقارنة نتائج الدراسات السابقة بموضوع الدراسة الحالية يتضح وجود اتفاق عام على أن إدارة الموارد لا تقتصر على توفير الموارد فقط وإنما تشمل التخطيط لها وتنظيمها وتوزيعها ومتابعة استخدامها وتقييم نتائجها بصورة مستمرة. كما توضح الدراسات أهمية التكامل بين الموارد البشرية والمالية والمادية والتقنية والمعلوماتية لتحقيق أفضل النتائج.

وفي ضوء ذلك، يمكن النظر إلى شركة أرامكو السعودية كنموذج تطبيقي يوضح أهمية الإدارة المتكاملة للموارد نظرًا لطبيعة عملياتها وحجم أنشطتها وتنوع مواردها. ويساعد الاستخدام الفعال للموارد في دعم الكفاءة التشغيلية وتحسين الإنتاجية، وتقليل الهدر والتكاليف وتعزيز القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والاستدامة.

وتخلص الدراسة الحالية إلى أن نجاح المؤسسات في إدارة مواردها يرتبط بقدرتها على التخطيط السليم للموارد وتوظيف التقنيات الحديثة وقياس الأداء بصورة مستمرة ومعالجة أوجه القصور وتحقيق التحسين المستمر. وبناءً على ذلك تتجه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة الموارد بوصفها المتغير المستقل والأداء المؤسسي بوصفه المتغير التابع، مع اتخاذ شركة أرامكو السعودية نموذجًا تطبيقيًا للدراسة.

المتغير المستقل: إدارة الموارد

يتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في إدارة الموارد ويقصد بها مجموعة العمليات الإدارية التي تقوم بها المؤسسة من أجل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد المتاحة بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل لها والوصول إلى الأهداف بكفاءة وفاعلية.

وتشمل إدارة الموارد في هذه الدراسة عدة أبعاد رئيسية من أبرزها:

- إدارة الموارد البشرية: وتشمل استقطاب العاملين وتطوير مهاراتهم وتدريبهم وتحسين أدائهم.
- إدارة الموارد المالية: وتشمل التخطيط المالي وإدارة الميزانيات والاستثمارات وترشيد النفقات.
- إدارة الموارد المادية: وتشمل إدارة المباني والمعدات والآلات والمركبات والمخزون والمواد المستخدمة في العمليات.
- إدارة الموارد التقنية: وتشمل استخدام الأنظمة والتقنيات الحديثة والبرمجيات والتحول الرقمي لدعم العمليات.
- إدارة الموارد المعلوماتية: وتشمل جمع البيانات وتنظيمها وتحليلها والاستفادة منها في التخطيط واتخاذ القرارات.

ويظهر المتغير المستقل في شركة أرامكو السعودية من خلال اعتمادها على التخطيط الاستراتيجي لمواردها وتنظيمها وتوزيعها وفق احتياجات العمليات والاستفادة من التقنيات الحديثة، إلى جانب المتابعة المستمرة لكفاءة استخدام الموارد. ومن المتوقع أن تسهم الإدارة الفعالة لهذه الموارد في تحسين نتائج الشركة ورفع مستوى أدائها.

المتغير التابع: الأداء المؤسسي

يتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة في الأداء المؤسسي ويقصد به مستوى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال الاستغلال الجيد للموارد المتاحة وتحقيق النتائج المطلوبة.

ويتم قياس الأداء المؤسسي من خلال مجموعة من المؤشرات، من أهمها:

- الكفاءة التشغيلية: مدى قدرة المؤسسة على تنفيذ عملياتها بأفضل استخدام ممكن للموارد.

- **الإنتاجية:** مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أكبر قدر من النتائج مقارنة بالموارد المستخدمة.
- **جودة الأداء:** مستوى جودة المنتجات والخدمات والعمليات التي تقدمها المؤسسة.
- **خفض التكاليف والهدر:** قدرة المؤسسة على تقليل النفقات غير الضرورية والاستفادة المثلى من مواردها.
- **تحقيق الأهداف الاستراتيجية:** مدى نجاح المؤسسة في الوصول إلى أهدافها وخططها المستقبلية.
- **الاستدامة والقدرة التنافسية:** قدرة المؤسسة على الاستمرار في تحقيق نتائج جيدة ومواجهة التغيرات والمنافسة في بيئة الأعمال.

وفي حالة شركة أرامكو السعودية، يظهر الأداء المؤسسي من خلال كفاءة عملياتها التشغيلية وتحسين الإنتاجية، والاستفادة من التقنيات الحديثة، وترشيد استخدام الموارد وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، بما يدعم قدرتها على المنافسة والاستمرار في تحقيق نتائج متميزة.

وبناءً على ذلك، تفترض الدراسة أن الإدارة الفعالة للموارد بمختلف أنواعها تسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية، وتقليل الهدر والتكاليف وتحسين جودة العمليات، ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تتمثل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في هذه الدراسة في العلاقة بين إدارة الموارد والأداء المؤسسي حيث تمثل إدارة الموارد المتغير المستقل، بينما يمثل الأداء المؤسسي المتغير التابع. وتقوم هذه العلاقة على افتراض أن كفاءة المؤسسة في التخطيط والتنظيم والاستغلال الأمثل لمواردها المختلفة تنعكس بصورة إيجابية على مستوى أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها.

وتسهم الإدارة الفعالة للموارد البشرية والمالية والمادية والتقنية والمعلوماتية في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية ورفع الإنتاجية وتقليل الهدر والتكاليف وتحسين جودة الأداء. كما تساعد الإدارة الجيدة للموارد على توفير المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات، وتوجيه الإمكانيات المتاحة نحو الأولويات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وتظهر هذه العلاقة في شركة أرامكو السعودية من خلال طبيعة عملياتها المتنوعة وحاجتها إلى إدارة عدد كبير من الموارد بصورة متكاملة. فالتخطيط الجيد للموارد وتوفير المواد والمعدات في الوقت المناسب والاستفادة من التقنيات الحديثة وتطوير العاملين وإدارة الموارد المالية والمعلوماتية بكفاءة كلها ممارسات يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع الكفاءة التشغيلية.

كما أن الاستخدام الأمثل للموارد يساعد على تقليل الفاقد وتحسين الإنتاجية وترشيد التكاليف وهو ما ينعكس على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمحافظة على قدرتها التنافسية. ولذلك فإن العلاقة بين المتغيرين لا تقتصر على تأثير إدارة الموارد في الأداء التشغيلي فقط، وإنما تمتد لتشمل جودة الأداء والاستدامة وتحقيق الأهداف طويلة المدى.

وبناءً على ذلك، تفترض الدراسة وجود علاقة إيجابية بين إدارة الموارد والأداء المؤسسي بحيث يؤدي تحسين التخطيط والتنظيم والاستغلال الأمثل للموارد إلى تحسين مستوى الأداء المؤسسي.

ويمكن توضيح العلاقة بين المتغيرين على النحو الآتي:

إدارة الموارد

(المتغير المستقل)

التخطيط والتنظيم والاستغلال الأمثل للموارد
رفع الكفاءة والإنتاجية وتقليل الهدر والتكاليف

الأداء المؤسسي

(المتغير التابع)

وبذلك توضح الدراسة أن نجاح المؤسسة في إدارة مواردها المختلفة بكفاءة يمثل عاملاً مهماً في تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى توضيحه من خلال دراسة تجربة شركة أرامكو السعودية.

في ختام هذا البحث، يتضح أن إدارة الموارد تمثل عنصرًا أساسيًا في نجاح المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية حيث تشمل عملية التخطيط والتنظيم والاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية والتقنية والمعلوماتية. وتساعد الإدارة الفعالة لهذه الموارد على رفع الإنتاجية وتحسين جودة الأداء وتقليل الهدر والتكاليف وتعزيز القدرة التنافسية والاستدامة.

ومن خلال دراسة شركة أرامكو السعودية كنموذج تطبيقي تبين أهمية الإدارة المتكاملة للموارد في دعم العمليات وتحقيق الكفاءة التشغيلية خاصة في ظل حجم أعمال الشركة وتنوع أنشطتها واعتمادها على التقنيات الحديثة. كما أظهرت الدراسات السابقة أهمية التخطيط للموارد ومتابعة استخدامها وقياس كفاءتها، وبشكل خاص في إدارة المواد والمشروعات الصناعية.

كما أوضح البحث وجود علاقة بين إدارة الموارد والأداء المؤسسي حيث يمكن للإدارة الفعالة للموارد أن تسهم في تحسين الإنتاجية وتقليل الهدر والتكاليف ورفع كفاءة العمليات مما يدعم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتؤكد تجربة أرامكو أهمية الاستمرار في تطوير أساليب إدارة الموارد والاستفادة من التقنيات الحديثة والتحسين المستمر لضمان تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء والاستدامة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن إدارة الموارد ليست مجرد عملية تنظيمية وإنما تمثل أحد العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسات على تحقيق النجاح والاستمرار في بيئة أعمال تتسم بالتغير والمنافسة. وتقدم شركة أرامكو السعودية نموذجًا يمكن الاستفادة منه في توضيح أثر الإدارة الفعالة للموارد في دعم الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

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.
٦. Saudi Aramco. (2025). Annual report 2025. Saudi Aramco. <https://www.aramco.com/en/investors/annual-report>
العنوان: التقرير السنوي لشركة أرامكو السعودية لعام ٢٠٢٥.
٧. 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>
العنوان: تقييم استراتيجيات التطوير الفريدة للموارد البشرية في أرامكو السعودية.
٨. 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>
العنوان: أثر ممارسات الموارد البشرية على التميز التشغيلي في أرامكو السعودية.
٩. Ul Asad, M. K. (2005). Evaluation of performance measures for materials management process in industrial construction projects [Master's thesis, King Fahd University of Petroleum and Minerals].
العنوان: تقييم مقاييس الأداء لعملية إدارة المواد في مشاريع التشييد الصناعية.
١٠. Al-Darweesh, A. S. (1999). Measuring the effectiveness of materials management for industrial construction projects in Saudi Arabia [Master's thesis, King Fahd University of Petroleum and Minerals].
العنوان: قياس فعالية إدارة المواد في مشاريع التشييد الصناعية في المملكة العربية السعودية.