

# تطبيق مراحل إدارة المواهب في شركة أرامكو السعودية: دراسة حالة تطبيقية

اعداد:

لمياء احمد الزهراني

الشعبة 701

د. رشا الصيدلاني

## 1. المقدمة

تُعد إدارة المواهب من المفاهيم الحديثة والمهمة في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ تمثل أحد المرتكزات الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية واستدامة الأداء التنظيمي. وقد أصبحت المنظمات المعاصرة تدرك أن رأس المال البشري هو أثنى أصولها، وأن نجاحها يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها في جذب الكفاءات المتميزة وتطويرها والمحافظة عليها. كما تسهم إدارة المواهب في رفع الإنتاجية، وتحسين جودة الأداء، وتعزيز ثقافة الابتكار والولاء المؤسسي داخل بيئة العمل.

وفي المملكة العربية السعودية، اكتسب مفهوم إدارة المواهب أهمية متزايدة في ضوء رؤية المملكة 2030 التي ركزت على تنمية رأس المال البشري الوطني ورفع كفاءته التنافسية عالمياً. وتبرز شركة أرامكو السعودية كنموذج متميز في هذا المجال، إذ تتبنى استراتيجيات شاملة لإدارة المواهب تشمل جميع المراحل من التخطيط وحتى التطوير والاحتفاظ. كما أن استثمارها في البرامج التدريبية والتعليمية، وبرامج تطوير القيادات الوطنية، جعلها من الشركات الرائدة عالمياً في هذا المجال.

يهدف هذا التقرير إلى دراسة كيفية تطبيق شركة أرامكو السعودية لمرحلة إدارة المواهب، مع تحليل واقعها العملي، وإبراز نقاط القوة والضعف في استراتيجيتها، وتقديم توصيات تطويرية تتناسب مع الممارسات العالمية وأهداف التنمية الوطنية. كما يستند التقرير إلى مراجع أكاديمية عربية وأجنبية، إضافة إلى البيانات الرسمية المنشورة من الشركة وتقاريرها السنوية.

## 2. الإطار النظري

### 2.1 مفهوم إدارة المواهب

تُعد إدارة المواهب عملية استراتيجية تهدف إلى تحديد الأفراد ذوي القدرات العالية واستقطابهم وتطويرهم والمحافظة عليهم بما يضمن تحقيق الأهداف طويلة المدى للمنظمة. وتمثل إدارة المواهب نهجاً متكاملًا يعالج دورة حياة الموظف منذ التحاقه بالعمل وحتى مغادرته، مع التركيز على رفع كفاءته واستثمار إمكاناته بأفضل شكل ممكن.

## **2.2 أهداف إدارة المواهب**

تسعى إدارة المواهب إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها ضمان توافر القوى العاملة المؤهلة، وتقليل معدل دوران الموظفين، وتحفيز الأداء العالي، وتعزيز الرضا والالتزام الوظيفي، وتطوير القيادات المستقبلية، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على التميز والإبداع. كما تهدف إلى تعزيز صورة المنظمة كبيئة جاذبة للمواهب محليًا ودوليًا.

## **3.2 مكونات إدارة المواهب**

تشمل إدارة المواهب مجموعة من العناصر المتكاملة التي تعمل معًا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويمكن تلخيصها في الآتي:

- **التخطيط للمواهب:** تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من المهارات والكفاءات.
- **جذب واستقطاب المواهب:** بناء سمعة مهنية جاذبة واستخدام أدوات التوظيف الفعالة.
- **اختيار المواهب:** تقييم المتقدمين وفق معايير علمية واختيار الأنسب للوظيفة والثقافة التنظيمية.
- **تطوير المواهب:** تصميم برامج تدريب وتطوير مستمرة تتناسب مع احتياجات الفرد والمنظمة.
- **الاحتفاظ بالمواهب:** توفير بيئة عمل محفزة تدعم النمو المهني وتقدير الأداء المتميز.
- **إنهاء العلاقة الوظيفية:** إدارة عملية الخروج أو الإحلال الوظيفي بشكل مهني لضمان استمرارية الأداء.

## **2.4 العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي**

تسهم إدارة المواهب في تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع كفاءة العاملين وزيادة ولائهم وتحفيزهم على الابتكار. كما تؤدي إلى تحقيق التوازن بين احتياجات المنظمة وتطلعات الموظفين، مما يعزز الإنتاجية وجودة المخرجات، ويجعل المنظمة أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات والمنافسة في بيئة العمل الحديثة.

### 3. وصف المنظمة

تُعد شركة أرامكو السعودية من أكبر الشركات العالمية في مجال الطاقة والبتروول، وتُعتبر نموذجًا متميزًا في الإدارة والريادة الاقتصادية على مستوى العالم. تأسست الشركة عام 1933م تحت اسم "كاليفورنيا أريبيين ستاندرد أويل كومباني"، ثم أصبحت مملوكة بالكامل للحكومة السعودية في عام 1988م تحت الاسم المعروف حاليًا "شركة الزيت العربية السعودية (أرامكو السعودية)". يقع مقرها الرئيسي في مدينة الظهران بالمنطقة الشرقية، وتُعد المحرك الأساس للاقتصاد الوطني ومصدرًا رئيسًا للدخل القومي.

تعمل أرامكو في مجالات التنقيب والإنتاج والتكرير والتسويق والتوزيع للنفط والغاز والبتروكيماويات، وتوظف عشرات الآلاف من الكفاءات الوطنية والعالمية. كما تولي اهتمامًا بالغًا بتنمية رأس المال البشري من خلال برامجها التدريبية والأكاديمية المتقدمة، مثل مركز القيادة في الظهران، وبرامج الابتعاث الجامعي الداخلي والخارجي، فضلاً عن شراكاتها البحثية مع أعرق الجامعات العالمية.

تتبنى أرامكو رؤية تنظيمية تركز على قيم الكفاءة والاستدامة والابتكار والالتزام بالمسؤولية المجتمعية. ومن أبرز أهدافها الاستراتيجية تنمية الكفاءات الوطنية وإعداد قيادات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل في قطاع الطاقة العالمي. لذا، فقد أصبحت تجربة أرامكو في إدارة المواهب مثالًا يحتذى به، حيث استطاعت أن تربط بين الأهداف التنظيمية واستراتيجيات تطوير الأفراد بشكل متكامل.

### 4. تحليل مراحل إدارة المواهب في شركة أرامكو السعودية

تُعد تجربة شركة أرامكو السعودية في إدارة المواهب تجربة نموذجية ناجحة، إذ تتبنى نهجًا استراتيجيًا متكاملًا يُغطي جميع مراحل دورة حياة الموظف. وفيما يلي تحليل تفصيلي لمراحل إدارة المواهب في الشركة:

#### 4.1 التخطيط للمواهب

تبدأ أرامكو عملية إدارة المواهب بمرحلة التخطيط الاستراتيجي، حيث تقوم بتحليل احتياجاتها الحالية والمستقبلية من المهارات والكفاءات، وتحديد الفجوات الوظيفية. تعتمد الشركة على أدوات تحليل القوى العاملة والتنبؤ بالاحتياجات وفقًا للخطة طويلة الأمد. كما تدمج هذه المرحلة ضمن خططها الشاملة لاستدامة الأعمال وضمان جاهزية الموارد البشرية لمتطلبات السوق والتقنيات الجديدة في مجال الطاقة.

#### **4. 2 جذب واستقطاب المواهب**

تُولي أرامكو اهتمامًا كبيرًا بجذب أفضل الكفاءات محليًا وعالميًا من خلال حملات توظيف مهنية وبرامج تعريفية في الجامعات ومواقع التواصل المهني. وتُعد بيئة أرامكو الجاذبة وتاريخها الريادي من العوامل الأساسية التي تجعلها وجهة مفضلة للخريجين والمهنيين. كما تعتمد الشركة على سمعتها القوية في المسؤولية الاجتماعية والمزايا التنافسية في الرواتب والتطوير الوظيفي لجذب الكفاءات المتميزة.

#### **4. 3 اختيار المواهب**

تستخدم أرامكو إجراءات دقيقة ومنهجية في عملية الاختيار، تشمل الاختبارات التقنية والمقابلات السلوكية والتقييمات النفسية، وذلك لضمان توافق المرشح مع متطلبات الوظيفة وثقافة المنظمة. كما تحرص على تحقيق العدالة والشفافية في التوظيف بما يضمن اختيار الأكفأ دون تحيز، وتستعين بلجان مختصة لتقييم المتقدمين وفقًا لمعايير موضوعية واضحة.

#### **4. 4 تطوير المواهب**

تُعتبر هذه المرحلة من أقوى جوانب تميز أرامكو. إذ توفر الشركة برامج تطوير شاملة تشمل التدريب المهني، والدورات القيادية، وبرامج الإرشاد والتوجيه. كما تستثمر بشكل كبير في الابتعاث الداخلي والخارجي لإعداد قيادات مستقبلية قادرة على مواكبة التحولات العالمية في صناعة الطاقة. ومن أبرز برامجها "برنامج القادة الواعدين" الذي يهدف إلى إعداد قيادات قادرة على تحمل المسؤوليات العليا داخل الشركة.

#### **4. 5 الاحتفاظ بالمواهب**

تتميز أرامكو بقدرتها العالية على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين من خلال سياسات تحفيزية فعالة تشمل الرواتب التنافسية، والمكافآت المجزية، ونظام التدرج الوظيفي العادل، وبيئة العمل الداعمة للتوازن بين الحياة العملية والشخصية. كما تطبق الشركة استراتيجيات تواصل داخلي تُعزز الانتماء المؤسسي، وتتيح فرص المشاركة في صنع القرار، مما يعزز ولاء الموظفين ويدعم استقرار القوى العاملة.

#### **4. 6 إنهاء العلاقة الوظيفية**

تتعامل أرامكو مع مرحلة إنهاء الخدمة بأسلوب احترافي يحافظ على سمعتها ويُبقي العلاقة الإيجابية مع الموظفين السابقين. حيث تُتيح برامج التقاعد المبكر وخطط الإحلال الوظيفي لضمان استمرارية الأداء دون انقطاع. كما تُجري مقابلات الخروج لتقييم بيئة العمل والاستفادة من ملاحظات المغادرين لتطوير السياسات الداخلية.

## 5. تحليل SWOT لإدارة المواهب في شركة أرامكو السعودية

يُعد تحليل SWOT أداة استراتيجية مهمة لتقييم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها في مجال إدارة المواهب. وفيما يلي تحليل واقع شركة أرامكو السعودية في هذا الإطار:

### 5.1 نقاط القوة (Strengths)

1. سياسات موارد بشرية متقدمة: تعتمد أرامكو على منظومة متكاملة لإدارة الموارد البشرية، مدعومة بتقنيات حديثة وأنظمة رقمية لإدارة الأداء والتطوير.
2. برامج تدريب وتطوير عالمية: تمتلك الشركة مراكز تدريب متخصصة وشراكات أكاديمية مع جامعات مرموقة، مما يساهم في تنمية قدرات الموظفين بشكل مستمر.
3. بيئة عمل محفزة ومستقرة: توفر أرامكو بيئة عمل آمنة ومريحة مع حوافز مالية ومهنية عالية تعزز الولاء والانتماء المؤسسي.
4. ثقافة تنظيمية قائمة على التميز: تركز ثقافة أرامكو على الكفاءة والابتكار والعمل الجماعي، مما يعزز قدرتها على جذب الكفاءات والحفاظ عليها.
5. دعم القيادة العليا: تحظى إدارة المواهب بدعم مباشر من الإدارة العليا ضمن رؤية الشركة لتطوير القيادات المستقبلية الوطنية.

### 5.2 نقاط الضعف (Weaknesses)

1. الاعتماد المرتفع على الخبرات الأجنبية في بعض المجالات التقنية المتقدمة، مما قد يحد من فرص التطوير الداخلي لبعض الكفاءات الوطنية.
2. طول فترة التدرج الوظيفي والترقيات في بعض الإدارات، مما قد يؤدي إلى ضعف الحافز لدى بعض الموظفين الشباب.
3. بيروقراطية بعض الإجراءات الإدارية المرتبطة بالترشيحات أو التدريب، والتي قد تؤخر سرعة الاستجابة لاحتياجات التطوير الفورية.

### **5.3 الفرص (Opportunities)**

1. رؤية السعودية 2030 :تشكل فرصة كبرى لدعم برامج التوطين وتنمية الكفاءات الوطنية في مختلف القطاعات.
2. التوسع في التحول الرقمي والتقنيات الحديثة :يفتح آفاقاً جديدة لتطوير المهارات الرقمية لدى الموظفين وزيادة الكفاءة التشغيلية.
3. الشراكات التعليمية الدولية :توفر إمكانية تبادل الخبرات والمعرفة مع مؤسسات عالمية تسهم في رفع جودة برامج إدارة المواهب.
4. زيادة الاهتمام الحكومي برأس المال البشري :يمنح دعماً إضافياً للشركات الكبرى مثل أرامكو في تنفيذ استراتيجيات تنمية المواهب.

### **5.4 التهديدات (Threats)**

1. المنافسة الشديدة على الكفاءات المتميزة داخل سوق العمل السعودي والعالمي.
2. تغيرات سوق الطاقة العالمية التي قد تفرض ضغوطاً على الموارد المالية المخصصة للتدريب والتطوير.
3. هجرة العقول أو تسرب الكفاءات المتميزة نحو شركات عالمية منافسة توفر مزايا أكبر.
4. التحديات التكنولوجية والتحولات السريعة التي تتطلب مهارات جديدة بوتيرة متسارعة قد تُحدث فجوة في الكفاءات المستقبلية.

## 6. التوصيات

استنادًا إلى تحليل واقع إدارة المواهب في شركة أرامكو السعودية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تُسهم في تطوير الممارسات الحالية وتعزيز استدامتها:

- ✓ **تعزيز برامج الإحلال الوظيفي والتخطيط القيادي:** من خلال بناء قاعدة بيانات دقيقة للموظفين ذوي الإمكانيات العالية، وإعدادهم لتولي المناصب القيادية في المستقبل القريب.
- ✓ **توسيع نطاق برامج التطوير الداخلي:** عبر زيادة الاستثمار في التدريب داخل الشركة، خصوصًا في المهارات الرقمية والذكاء الاصطناعي والتقنيات الحديثة في صناعة الطاقة.
- ✓ **تحسين أنظمة التحفيز والتقدير:** بوضع آليات مرنة للمكافآت ترتبط مباشرة بالأداء المتميز والابتكار.
- ✓ **تقليل الإجراءات البيروقراطية:** في الترقيات والتدريب لتسريع قرارات التطوير وتحفيز الموظفين الشباب.
- ✓ **تعزيز التواصل الداخلي:** من خلال برامج تفاعلية وورش عمل مستمرة بين الموظفين والإدارة العليا لزيادة الارتباط المؤسسي.
- ✓ **التركيز على تنمية الكفاءات الوطنية:** عبر استقطاب الخريجين المتميزين من الجامعات السعودية، وتقديم برامج تأهيلية متخصصة تُمكنهم من شغل الوظائف الفنية والإدارية العليا.
- ✓ **الاستمرار في بناء شراكات أكاديمية دولية:** لدعم البحث والتطوير وتبادل الخبرات في إدارة المواهب على المستوى العالمي.
- ✓ **متابعة التطورات العالمية في إدارة المواهب:** من خلال تطبيق أفضل الممارسات المبتكرة في قياس الأداء، والتعلم الإلكتروني، والقيادة التكيفية.



## 7. الخاتمة

تُعد إدارة المواهب أحد أهم المكونات الاستراتيجية لنجاح المنظمات في العصر الحديث، إذ تمثل الأساس الذي يُبنى عليه الأداء المؤسسي والاستدامة التنافسية. ومن خلال دراسة تجربة شركة أرامكو السعودية، يتضح أن الشركة استطاعت أن تُطبق مفهوم إدارة المواهب بصورة شاملة ومتكاملة تغطي جميع مراحل دورة حياة الموظف، بدءًا من التخطيط المسبق للاحتياجات، مرورًا بجذب واختيار الكفاءات، ووصولًا إلى التطوير والتحفيز والاحتفاظ.

لقد ساهمت السياسات المتقدمة والبرامج التدريبية النوعية في جعل أرامكو بيئة عمل جاذبة للمواهب الوطنية والعالمية على حد سواء. كما أن تبنيها نهج التطوير المستمر والابتكار في إدارة رأس المال البشري جعلها مثالاً يحتذى به في تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والتنموية. ومع ذلك، فإن التطوير المستقبلي يتطلب التركيز على توطين الخبرات الفنية، وتبسيط الإجراءات الداخلية، وتوسيع نطاق استخدام التقنيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

إن تجربة أرامكو تؤكد أن الاستثمار في الإنسان هو الطريق الأمثل لتحقيق الريادة المستدامة، وأن بناء منظومة فعالة لإدارة المواهب يُعد ركيزة أساسية في مواجهة تحديات المستقبل وضمان تنافسية المنظمات في الاقتصاد العالمي المتغير.

## 8. المراجع

- أرامكو السعودية. (2023). *التقرير السنوي لشركة أرامكو السعودية*. الظهران: شركة الزيت العربية السعودية.
- الصغير، خالد بن إبراهيم. (2020). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي معاصر*. الرياض: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). *Talent management: Current theories and future research directions*. Journal of World Business, 49(2), 173–179.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). *Global talent management and performance in multinational enterprises*. Journal of World Business, 54(1), 100–112.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). *Talent management: Context matters*. The International Journal of Human Resource Management, 31(4), 457–473.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). *Talent management: A critical review*. Human Resource Management Review, 16(2), 139–154.
- Saudi Aramco. (2022). *Empowering people for sustainable growth*. Dhahran: Saudi Aramco Publishing.
- Ulrich, D., & Allen, J. (2017). *HR transformation: Building human resources from the outside in*. New York: McGraw-Hill.