

## دراسة تحليلية لواقع ممارسات إدارة المواهب في شركة أرامكو السعودية

### AN ANALYTICAL STUDY OF THE REALITY OF TALENT MANAGEMENT PRACTICES IN SAUDI ARAMCO COMPANY

\*أحمد حسين صبحي عفانة

مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية -المركز الجامعي مرسلبي عبدالله -  
تبيازة  
afana.ahmed@cu-tipaza.dz

مصطفى عثمانبي

مخبر الدراسات في المالية الإسلامية والتنمية المستدامة- المركز الجامعي مرسلبي عبدالله -  
تبيازة  
Mustapha87la@gmail.com

received : 08/03/2020	Accepted : 08/06/2022	published: 31/12/2022
--------------------------	--------------------------	--------------------------

#### ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى تحليل واقع ممارسات إدارة المواهب المتمثلة في الاستحواذ على المواهب وتطوير المواهب والحفاظ على المواهب في شركة أرامكو السعودية موظفةً المنهج الوصفي التحليلي. هذه الدراسة توصلت الى عدة نتائج أبرزها وجود مستوى عال من ممارسات إدارة المواهب في الشركة، التركيز الكبير من قبلها على عمليات التدريب والتطوير المهني لموظفيها، وتوظيف كل هذه الممارسات لتحقيق رؤية وأهداف الشركة الاستراتيجية. بالإضافة الى ذلك، أكدت الدراسة على أهمية توظيف ممارسات إدارة المواهب في الشركات الجزائرية لتحقيق التفوق مع إمكانية اعتبار شركة أرامكو نموذجاً ناجحاً يمكن اتباعه في إدارة وتطوير والاستثمار في الموارد البشرية.

#### الكلمات الرئيسية:

إدارة المواهب، الاستحواذ على المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، أرامكو السعودية.

\* المؤلف المرسل

### Abstract :

This study aimed at analysing the modus operandi of talent management practices consisting of acquiring, developing, and retaining talents within Saudi Aramco company, implementing the descriptive-analytical approach. This study came to several conclusions the most prominent of which is the high level of talent management practices within the company, the substantial focus on its employees' training and career development processes, and the utilisation of all these practices to achieve the strategic visions and objectives of the company. Furthermore, the study emphasized the importance of implementing talent management practices in the Algerian companies to achieve excellence with the possibility of considering Saudi Aramco a successful model that can be followed in terms of managing, developing and investing in human resources.

**Keywords :** Talent Management ; Talent Acquisition ; Talent Development ; Talent Retaining ; Saudi Aramco.

## 1- مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية الكفؤة ذات القدرات والإمكانات العالية التي تمكن الشركة من السير بخطى وثقة نحو تحقيق أهدافها ورؤيتها الاستراتيجية أحد أهم العوامل الحاسمة في نجاح أي منظمة، كما تعتبر من أهم التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في الشركات، مما أدى بها إلى التوجه نحو إدارة المواهب كتوجه حديث يتكامل مع النظام الكلي لإدارة الموارد البشرية بالتركيز على ممارسات استقطاب المواهب وتطويرها والحفاظ عليها والتعامل مع الموارد البشرية في ظل البعد الاستراتيجي.

وتشير العديد من الدراسات التي تطرقت لموضوع إدارة المواهب تطبيق معظم الشركات الناجحة والرائدة في العالم لمفهوم إدارة المواهب وتصميم الخطط والبرامج والنماذج الخاصة برعاية مواهبها انطلاقاً من عملية الاستحواذ عليها ووصولاً إلى انخراطهم في شركاتهم وإدارة مساراتهم الوظيفية وإعدادهم كقادة مستقبليين والحفاظ عليهم، إلا أن الشركات العربية بما فيها الجزائرية لا زالت متأخرة نوعاً ما في اللحاق بهذه التوجهات والممارسات الأساسية لإدارة المواهب، مما يولد الحاجة إلى دراسات تشجع على تبني هذه التوجهات من خلال إبراز بعض نماذج الشركات العربية التي نجحت في ذلك، وعلى وجه الخصوص شركة أرامكو السعودية والمكانة الكبيرة التي تحتلها اليوم في العالم.

## 1-1. إشكالية الدراسة.

تعتبر إدارة المواهب مدخلاً إدارياً تعتمد عليه الشركات العالمية الناجحة في تحقيق الميزة التنافسية والتفوق في مختلف المجالات، وعند الحديث على مستوى الشركات العربية يظهر التأخر الواضح في تبني ممارسات إدارة المواهب وأحياناً عدم الفهم الكامل للمفهوم ذاته، كما يلاحظ من خلال الدراسات العربية التي تناولت موضوع إدارة المواهب عدم إبراز نموذج عربي مميز يتبنى إدارة المواهب بشكل كامل أو على الأقل ممارستها، لذلك جاءت هذه الدراسة لتعرض واقع إدارة المواهب وممارساتها في شركة أرامكو السعودية كنموذج عربي رائد من خلال الإجابة على التساؤل التالي:

ما هو واقع ممارسات إدارة المواهب في شركة أرامكو السعودية؟

## 2-1. فرضيات الدراسة.

- تعد إدارة المواهب من الأساليب المثلى لاستغلال رأس المال البشري في الشركات.
- تتعدد وتتنوع ممارسات إدارة المواهب في شركة أرامكو السعودية.
- يعد واقع ممارسات إدارة المواهب في شركة أرامكو السعودية مناسب بدرجة كافية.

## 3-1. أهمية الدراسة.

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تزيد التركيز نحو التوجه الجديد في إدارة الموارد البشرية المتمثل في إدارة المواهب وخاصة في الشركات العربية وفي ظل اعتماده وتبنيه من قبل معظم الشركات في دول العالم الغربية والمتقدمة، كما تكمن أهمية الدراسة بأنها تعرض نموذجاً عربياً رائداً متمثلاً في شركة أرامكو السعودية التي تعتبر من أكبر شركات النفط والغاز المتكاملة في العالم، وعرض ممارساتها في مجال إدارة المواهب في ظل رؤيتها المتمثلة في أن تصبح أكبر منتج متكامل في قطاعي الطاقة والكيميائيات على مستوى العالم، كما تستمد الدراسة أهميتها من وجود شركات جزائرية (سوناطراك- سونلغاز) تتشابه طبيعة نشاطها مع شركة أرامكو السعودية وإمكانية الاستفادة من تلك التجربة الرائدة في مجال إدارة الموارد البشرية لتطوير مواردها البشرية والوصول نحو العالمية.

#### 4-1. أهداف الدراسة.

- توضيح مفهوم وأهمية وفوائد تبني إدارة المواهب.
- إبراز أهم مجالات إدارة المواهب في شركة أرامكو السعودية.
- توضيح وتقييم واقع إدارة المواهب في شركة أرامكو السعودية.
- لفت نظر المؤسسات العربية وخاصة الجزائرية إلى تجربة شركة أرامكو في مجال إدارة المواهب.

#### 5-1. منهج الدراسة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بإجراء دراسة نظرية للموضوع، وتحليل أهم مجالات إدارة المواهب في شركة أرامكو السعودية.

#### 6-1. محاور الدراسة.

تحتوي الدراسة على ثلاثة محاور رئيسية، المحور الأول تناول الإطار النظري للدراسة بالتركيز على تعريف وأهمية إدارة المواهب وفوائدها وتناول المحور الثاني الجانب التطبيقي في إدارة المواهب بدراسة حالة شركة أرامكو السعودية بالتركيز على واقع إدارة المواهب وأبرز ممارساتها في الشركة، إضافة إلى شعبة دعم الموارد البشرية في المشاريع المشتركة التابع للشركة، أما المحور الثالث فخصص لتحليل واقع إدارة المواهب في الشركة والنتائج.

#### 7-1. الدراسات السابقة.

- دراسة قريشي هاجر، بوقفة أحلام (2019)، إدارة المواهب البشرية كميزة تنافسية في منظمات الأعمال - نماذج عالمية مقال في مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 02، العدد 01: هدفت الدراسة لتسليط الضوء على موضوع إدارة المواهب البشرية من خلال الاستثمار في إدارة المواهب، وقد تم عرض العديد من التجارب لبعض الشركات العالمية في دعم وإدارة المواهب، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة وجود نقصاً في المؤسسات العربية التي تطبق وتهتم بإدارة المواهب مقارنة بالشركات الأجنبية.

- دراسة صيام عزيزة (2013)، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعلوية - دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب بالجامعة الإسلامية بغزة وقد تم تدعيم الدراسة

بعرض بعض النماذج الأجنبية التي طبقت إدارة المواهب، وقد توصلت الدراسة الى نتيجة وجود غموض في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية.

- تختلف هذه الدراسة على خلاف غيرها من الدراسات السابقة التي تطرقت لبعض النماذج الأجنبية التي طبقت إدارة المواهب دون ابراز نماذج عربية بخلاف دراسة (قريشي، بوقفة 2019) التي عرضت نموذج شركة الميادين السعودية المختصة بتقديم الاستشارات وخدمات تدريب وتطوير الموارد البشرية بأنها تعرض نموذجاً عربياً رائداً في مجال إدارة المواهب من خلال ممارساتها كما هو الحال مع شركة أرامكو السعودية محل الدراسة.

## 2- مفهوم إدارة المواهب.

تعد إدارة المواهب أحد أهم التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وللتعمق أكثر في هذا المفهوم سنتطرق من خلال هذا المحور إلى تعريف وأهمية إدارة المواهب وممارساتها وفوائدها بالنسبة للشركات.

1-2. تعريف إدارة المواهب.

وفقاً للعديد من الباحثين، فإن "مفهوم إدارة المواهب ظهر رسمياً في عام 1997 عندما قامت شركة ماكنزي بإجراء بحث حول "الحرب من أجل المواهب" لمراجعة الإجراءات التي كانت تعتمدها الشركات في الولايات المتحدة لتعيين أفضل الموظفين أداءً (Hejase, et al., 2016, p. 505)، ويمكن ذكر مجموعة من التعاريف الخاصة بإدارة المواهب فيما يلي:

- هي نهج شامل واستراتيجي للموارد البشرية وتخطيط الاعمال وهي طريقة جديدة لزيادة الفعالية التنظيمية، وتحسين مردودية العاملين الذين لهم امكانية احداث فروقات قيمة بالنسبة للمؤسسة (Born & Heers , 2009, p. 18).

- "قدرة إدارة المنظمة على توفير منهج منظم لاستقطاب وجذب وتوظيف وتطوير مهارات ادارة العاملين، واعتبارهم مواهب تستحق الاهتمام والرعاية والدفع للأمام، ووضع الشخص المناسب ذوي المهارات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، بحيث يتوافر لدى المنظمة الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهدافها وبناء ميزة تنافسية أفضل مقارنة بالمنظمات الأخرى" (الطبال، 2013، ص.82).

- "منهج شامل للاستغلال الأمثل لرأس المال البشري، والذي يمكن المنظمة من تحقيق نتائج قصيرة وطويلة الأجل وذلك ببناء ثقافة، اندماج، قدرة، وكفاءة من خلال تكامل عمليات استقطاب، وتطوير، وتوزيع، الموهوبين وفقاً لأهداف المنظمة" (العنقري، 2012، ص.1030).

وبالتالي يمكن تعريف إدارة المواهب بأنها توجه استراتيجي معاصر في إدارة الموارد البشرية يتضمن مجموعة من الممارسات ذات البعد الاستراتيجي تستهدف الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري بشكل يضمن التوافق بين استراتيجية الشركة وبين نوعية مواردها البشرية لتحقيق الفعالية التنظيمية وأهداف الشركة الاستراتيجية.

## 2-2. أهمية وفوائد إدارة المواهب.

تظهر الأبحاث أن الشركات تركز بشكل متزايد على إدارة المواهب، لأن تنفيذ عملية إدارة المواهب من المتوقع أن يخلق بيئة للأشخاص لتطوير مهاراتهم استعداداً لمجموعة من الاحتمالات المستقبلية، وإعداد مكان العمل لتغيير الأدوار، وبالتالي ينبغي وضع نظم تمكن الافراد الموهوبين من التفوق في الحياة المهنية الناجحة وتطوير بيئة عمل إيجابية داخل المنظمة ( Baqutayan , 2014, p. 2292).

كما تظهر أهمية إدارة المواهب بدورها المهم في إعداد القيادات المستقبلية من خلال بناء مخزون استراتيجي داخلي من المواهب المؤهلة لشغل المناصب الحيوية والاستراتيجية في المنظمة (قريشي و بوقفة، 2019، ص.352). كما تكتسب إدارة المواهب أهميتها من خلال الفوائد التي تكتسبها الشركات نتيجة قيامها بتطبيق ممارسات إدارة المواهب داخل الشركة، ومن المنافع التي تمنحها للشركات ما يلي:

- الاختيار المناسب للعاملين للعمل في المنظمات.
- تطوير رأس المال البشري وزيادة المهارات.
- العمل على تحسين صورة وسمعة المنظمة وعلامتها التجارية (متعب وحاجم، 2013، ص.258).
- إدارة المواهب لها تأثيرات مثبتة إحصائياً على الربحية.
- تبين إدارة المواهب للمنظمات كيف يتم استخدام رأسمالها البشري.
- تعتبر إدارة المواهب مهمة من حيث زيادة جودة العمل واكتساب الكفاءة (Aşçı, 2017, p. 55).
- يوافق الخبراء على أن تنفيذ إدارة المواهب له تأثير إيجابي على أداء المؤسسات وقدرتها التنافسية، وأن إدارة المواهب هي جانب لا يتجزأ من تحسين الأداء التنظيمي (Fajčíková, et al., 2018, p. 10).

## 2-3. ممارسات إدارة المواهب.

تختلف ممارسات إدارة المواهب باختلاف وجهات نظر الخبراء والباحثين في هذا المجال، وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات المختصة، يمكن رصد أبرز ممارسات إدارة المواهب فيما يلي:

- **الاستحواذ على المواهب:** قدرة المنظمة على استقطاب وتعيين الأشخاص المناسبين للوظيفة المناسبة وهي لا ترتبط بتعيين الشخص الأكثر ذكاء أو الأكثر خبرة بل مسألة الخيار المناسب (حمود والشيخ، 2013، ص.33).
- **تطوير المواهب:** التطوير المستمر في قدراتهم وإمكاناتهم ومهاراتهم من خلال برامج ومبادرات تطوير رسمية وغير رسمية لتعزيز كفاءاتهم وتحقيق مستويات أداء عالية تتناسب مع تطلعات الشركة (كافي، 2018، ص.78).
- **إدارة أداء المواهب:** بتحديد العاملين الذين يمتلكون أداء عالي والاحتفاظ بهم وصياغة خطط التنمية الشخصية وتحديد السلوكيات الوظيفية المطلوبة لإنجاز المهام المحددة وتلبية مسؤوليات العمل (فخري، 2019، ص.248).
- **الاحتفاظ بالمواهب:** ويتعلق بكل الوسائل المختلفة التي من خلالها تقوم المؤسسة بتحديد الموظفين الموهوبين وتطويرهم وتحفزهم، بحيث يمكن تحقيق مساهمتهم الممتازة بالكامل. (Ibidunni, et al., 2016, p. 2)

## 3- الإطار التطبيقي لإدارة المواهب في شركة أرامكو السعودية.

تعتبر أرامكو السعودية (شركة الزيت العربية السعودية إلى جانب شركاتها التابعة لها) واحدة من أكبر شركات النفط والغاز المتكاملة في العالم، حيث تتخذ عمليات التنقيب والإنتاج من المملكة العربية السعودية مقراً لها، كما تدير أرامكو السعودية أعمالاً في قطاع التكسير والمعالجة والتسويق على مستوى العالم، ويقع مقرها في مدينة الظهران، حيث تدير الشركة ثمانية مواقع عمل داخل المملكة و20 موقعاً في الخارج، ولديها حوالي 76000 موظف حتى عام 2019، وتتمثل رؤية الشركة في أن تصبح أكبر منتج متكامل في العالم في قطاعي الطاقة والكيميائيات، وأن تؤدي أعمالها بطريقة مأمونة ومستدامة وموثوقة، وتلتزم الشركة بمجموعة من القيم والتي تتمثل في المسؤولية، السلامة، التميز، المواطنة، النزاهة، كما وتسعى الشركة جاهدة لتحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية المتمثلة في تعزيز المكانة المتميزة للشركة كأكبر منتج للنفط الخام في العالم من حيث حجم الإنتاج، وتحقيق القيمة عبر التكامل الاستراتيجي، وتوسيع أنشطة الغاز الطبيعي.

### 3-1. واقع الاستحواذ على المواهب في شركة أرامكو السعودية.

لا تستغني الشركة عن استقطاب أفضل الكوادر البشرية التي تتمتع بأفضل القدرات والإمكانات في مجال عملها لكي تستطيع تحقيق هدفها بأن تصبح أكبر منتج متكامل في قطاعي الطاقة والكيميائيات على مستوى العالم، ومن أبرز ممارسات الاستحواذ على المواهب في شركة أرامكو السعودية ما يلي (شركة أرامكو السعودية 2014-2017):

3-1-1. برنامج رعاية طلاب المؤسسات التعليمية الصناعية: يعمل هذا البرنامج على إعداد خريجي المدارس الثانوية وطلاب الكليات المهنية لشغل الوظائف التي تحتاجها الشركة في المجالات الإدارية والتشغيلية والأمنية والتصنيعية والصيانة، وفي عام 2017 أثمر هذا البرنامج في تخريج أكثر من 3200 طالب متدرج أمكنهم الالتحاق بالعمل في قطاعات الشركة المختلفة.

3-1-2. برنامج الشهادة الجامعية لغير الموظفين: وهو برنامج يعنى بتقديم منح جامعية بمعايير انتقائية دقيقة لخريجي مرحلة الثانوية من السعوديين ذكوراً وإناً، ويحصل المشاركون الذين يتمكنون من إنهاء برنامج الإعداد الجامعي الذي يستغرق عشرة أشهر في مقر الشركة في الظهران على منحة جامعية لنيل درجة البكالوريوس في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن أو جامعات عالمية في التخصصات التي تتفق مع الاحتياجات الاستراتيجية للشركة، وفي عام 2017 التحق 308 خريجين من هذا البرنامج بالعمل لدى الشركة.

3-1-3. رعاية الطلبة في جامعات عالمية: حيث تقوم الشركة برعاية الكثير من الطلبة الجامعيين المبتعثين في الجامعات العالمية، وفي عام 2015 أدخلت الشركة تحسينات كبيرة على برامج الدراسة الجامعية تضمنت اشتراط الدراسة في أفضل 200 جامعة في العالم، ومن الاحصائيات المتعلقة ببرامج رعاية الطلبة في الجامعات العالمية ما يلي:

- في عام 2015 كان هناك أكثر من 2000 طالب وطالبة سعوديين مبعثين من قبل الشركة للدراسة في أفضل جامعات الولايات المتحدة وأوروبا وآسيا.
- في عام 2016 ابتعثت الشركة 2009 طلاب التحقوا بالكليات والجامعات في أمريكا الشمالية وأوروبا وآسيا أستراليا.
- في عام 2017 قامت الشركة برعاية حوالي 2500 طالب وطالبة في كليات وجامعات في كل من أمريكا الشمالية وأوروبا وآسيا وأستراليا.



وغني عن الذكر أن خريجي هذه البرامج، والموظفين العائدين من برامج تدريب عملية في شركات عالمية، يعودون إلى العمل في الشركة محملين بأفكار جديدة وفهم أعمق وأشمل للأعمال الدولية، الأمر الذي يصب في مصلحة الشركة والمملكة على حد سواء.

3-1-4. التوظيف الإلكتروني: تعمل الشركة على استقطاب الكفاءات الغير سعودية من خلال الموقع الإلكتروني للشركة ضمن مجالات عمل واسعة، تشمل الهندسة، وعلوم الأرض، والحفر، والبحوث والتطوير، كما تشمل التعليم، والشؤون المالية، والقانون، وغيرها من التخصصات الإدارية الأخرى، وتسعى الشركة لاستقطاب مرشحين تتراوح خبرتهم العملية ما بين 5 إلى 10 سنوات كحد أدنى (شركة أرامكو السعودية، بلا تاريخ).

### 3-2. واقع تطوير المواهب في شركة أرامكو السعودية.

يشكل الاستثمار المستدام في الموارد البشرية ضرورة قصوى لتمكين الموظفين المناسبين من اكتساب المهارات اللازمة في بيئة عمل آخذة في التطور ومليئة بالتحديات، وترى الشركة أن العائد من هذا الاستثمار يفوق التكلفة بكثير، وأن برامج التطوير والتدريب التي توفرها الشركة لموظفيها تمكنها من تخطي الأزمات وتمنحها سبل الاستفادة من الفرص الجديدة، وتتيح الشركة لكوادرها البشرية فرص التطوير المستمر وبناء المهارات، ومن أبرز ممارسات التطوير التي تقوم بها الشركة ما يلي (شركة أرامكو السعودية، 2014-2017):

3-2-1. برامج الدراسات العليا: تتيح البرامج الجامعية التي تستضيفها الشركة داخل مرافقها الفرصة للموظفين لنيل الشهادات العليا، وتبرز جدوى هذه الطريقة منخفضة التكلفة في جلب المعارف والخبرات من أرقى الجامعات والمؤسسات التعليمية الرائدة على مستوى العالم إلى المملكة، حيث يتسنى للموظفين نيل درجات علمية متخصصة في مجالات أعمالهم، ومن الأمثلة على البرامج الجامعية لنيل الشهادات العليا ما يلي:

- قدم معهد جنيف للدراسات العليا برنامج درجة الماجستير في تحليل الاستثمار المتقدم.
- اختيار معهد جورجيا للتقنية بالولايات المتحدة كشريك استراتيجي لتقديم برنامج درجة الماجستير المهنية في مجال أمن المعلومات.
- اختيار جامعة آيه أند أم الأمريكية لتقديم برنامج درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية في المملكة، ويهدف إلى رفع الكفاءة في مجالات مثل التوظيف واختيار الموظفين واستبقائهم والسلوك التنظيمي وتوفير الأيدي العاملة والأجور وطرق البحث ونظم المعلومات.
- إطلاق برنامجاً بالتعاون مع كلية الاتصالات في جامعة ولاية ميتشيغان لتقديم التدريب المتقدم في مجال العلاقات العامة والاتصالات في المملكة.

- أطلقت الشركة في عام 2017 برنامجاً مخصصاً ومسرعاً لنيل درجة الماجستير في العلوم الجيوفيزيائية من جامعة ليدز البريطانية. وقد شهدت البرامج الجامعية التي تستضيفها الشركة منذ تدشينها في عام 2009 وحتى عام 2017 مشاركة أكثر من 10 جامعات دولية وتخريج أكثر من 400 موظف تلقوا بالفعل شهاداتهم الأكاديمية.

2-2-3. مركز التطوير المهني للتنقيب والإنتاج: يعتبر مركز التطوير المهني للتنقيب أحد الكنوز الاستراتيجية لأرامكو السعودية، وتعد مناهج هذا المركز أساساً لخطط التطوير المهني للموظفين الجدد وكبار الموظفين، ويوفر المركز بيانات تعليمية تفاعلية شاملة، كما يعمل مركز التطوير المهني للتنقيب والإنتاج من خلال ما يقدمه من برامج تفاعلية كثيرة على اختصار الوقت الذي يحتاجه المهندسون والجيولوجيون الجدد لبدء إسهامهم الحقيقي في العمل مع اكتساب المعرفة والخبرة من المهنيين الذين سبقوهم في العمل في هذا القطاع، ويعد هذا المركز أساساً لتحقيق رؤية الشركة الاستراتيجية عن طريق التطوير والاحتفاظ بالكفاءات الوظيفية وإعدادها لمواجهة تحديات المستقبل، ومن أبرز الاحصائيات المتعلقة بعمليات التطوير المهني في مركز التطوير المهني للتنقيب والإنتاج ما يلي:

- منذ افتتاح المركز في عام 2010 وحتى عام 2014 أسهم في تهيئة أكثر من 1000 مهني حديث التوظيف للعمل في الشركة وقدم أكثر من 450 جلسة تدريبية لأكثر من 6000 مشارك.

- قدم المركز عام 2015 أكثر من 430 دورة تدريبية لـ 7200 مشارك.  
- في عام 2016 قدم المركز 430 دورة تدريبية حضرها أكثر من 6800 مشارك.

- شهد عام 2017 مشاركة ما يقرب من 5700 مشارك في أكثر من 350 دورة تدريبية قدمها المركز.

3-2-3. البرامج المختلفة: تتنوع باقة البرامج والمبادرات التطويرية التي تقدمها الشركة لكوادرها البشرية التي أعدها خصيصاً لمساعدتهم على الاضطلاع بالمسؤوليات المتزايدة التي تحفل بها أعمالها المتطورة، كما تتيح لهم فرص التطوير وبناء المهارات في الجوانب المهنية والشخصية بشكل مستمر، ومن أبرز هذه البرامج والمبادرات ما يلي:

- **المجلس الاستشاري للقادة الشباب:** يوفر المجلس الاستشاري للقادة الشباب في الشركة للمهنيين الشباب منبراً للتواصل الفعال مع الإدارة حول مجموعة كبيرة من الأمور، ويتألف المجلس من 16 موظفاً وموظفة مدة عضوية كل منهم 18 شهراً، ويعمل على استطلاع حلول مبتكرة لتحسين إجراءات العمل ورفع مستويات الأداء وتحفيز باقي الموظفين الشباب لتحقيق التميز في حياتهم المهنية.

- **برنامج قدوة:** ويتمثل في مجموعة تطوعية مكرسة لتشجيع الحوار من خلال التواصل وتبادل المعرفة وبناء المهارات في مكان العمل، ويبين هذا البرنامج مدى الحاجة إلى الوعي والتطوير الذاتيين، وقد نجح هذا البرنامج الإرشادي، الذي يطبق على مستوى الشركة بوجه خاص في مساعدة موظفات الشركة السعوديات الجديديات على تحقيق المزيد من الإنجاز، ويبلغ عدد أعضاء مجموعة قدوة نحو 2800 عضو، بينما تم من خلال أنشطة هذه المجموعة التواصل مع أكثر من 4300 موظف.
- **برنامج تنمية المرأة:** يدعم هذا البرنامج تطوير موظفات الشركة، ويقدم للفرق في مختلف إدارات أرامكو السعودية وأقسامها تدريباً حول التقبل التام للجنسين في مكان العمل، وعقدت في إطار هذا البرنامج خلال عام 2014 أكثر من مائة ورشة عمل وندوات وملتقيات شارك فيها أكثر من 2500 من الموظفين والطالبات ومهنيات أخريات.
- **3-2-4. تطوير القيادة:** تعمل الشركة على تطوير قادة قادرين على تحفيز فرق العمل لتحقيق التميز واغتنام الفرص المحتملة التي تتوافر، وذلك لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما يتطلب تحقيق الرؤية الاستراتيجية للشركة ضخ مهارات جديدة على جميع المستويات، وأهم ما ينطبق عليه ذلك، المناصب القيادية في أرامكو السعودية، ومن أبرز برامج التطوير القيادي في الشركة ما يلي:
- **برنامج تطويري لرؤساء الأقسام (المشرفين المباشرين):** وضعت الشركة هذا البرنامج لضمان دعم أنشطة الشركة وتحقيق أهدافها في مركز البحوث والتطوير في الظهران، وقد توصل قادة المركز من خلال جلسات توجيه فردية وأنشطة جماعية إلى حلول للتحديات المحددة التي تواجههم، وقد استطاعوا تحسين مهاراتهم القيادية وتحقيق المزيد من التوافق مع أهداف الشركة الاستراتيجية.
- **برنامج شراكة الموارد البشرية لرؤساء الأقسام:** يتعرف المشاركون في إطار هذا البرنامج على الدور المهم للموارد البشرية في تحسين نتائج الأعمال ويتعاملون مع نتائج متنوعة من الأدوات والنماذج النظرية وأفضل الممارسات ودراسة الحالة، ويستفيد رؤساء الأقسام من التفاعل مع الخبراء في مجموعة متنوعة من التخصصات، كما يستفيد مهنيون الشركة من هذا البرنامج من خلال حصولهم على فهم أفضل لقضايا الموارد البشرية الملحة التي تؤثر في قيادات قطاعات الأعمال، حيث يجد رؤساء الأقسام وموظفو الموارد البشرية من خلال العمل معاً سبل لمعالجة هذه التحديات بصورة أفضل.
- **برنامج سلسلة القيادة للمديرين:** وهو برنامج معد خصيصاً لإعداد رؤساء الأقسام للانتقال إلى وظائف المديرين، وقد تم تصميمه بالاستعانة

بمدخلات قدمها المسؤولون التنفيذيون في الشركة، بينما يقوم بتنسيق أعماله خبراء في مجال التطوير القيادي.

- **البرنامج الآسيوي للأعمال والثقافة:** يهدف هذا البرنامج في الأساس إلى إنتاج قادة يمتلكون حوافز قوية ودراية واسعة بالثقافات وممارسات العمل الآسيوية، بالإضافة إلى امتلاكهم القدرة على تقديم إسهامات جوهرية في مشاريع الشركة المشتركة وحصص الملكية، والأعمال الجديدة التي تطورها الشركة في اليابان وكوريا الجنوبية والصين، وقد شارك في هذا البرنامج الذي يعقد مرة كل سنتين 85 من كبار قادة الشركة منذ إنطلاقه في عام 2001.

- **برنامج المديرين المتقدم:** حيث ساهم هذا البرنامج في صقل المهارات القيادية لدى 51 مشاركاً من أجل إيجاد مصدر دائم للكفاءات المطلوبة لتوجيه أداء الشركة في المستقبل.

- **برنامج التطوير القيادي في مجال البحوث:** هو برنامج رائد أطلقته الشركة يعمل على تنمية الصفات القيادية المهمة لدى قادة مركز البحوث والتطوير التابع لأرامكو السعودية، فضلاً عن تطوير المهارات الأساسية المطلوبة لتعزيز ثقافة الابتكار، وينظر إلى هذا البرنامج كعامل دفع رئيس لتحويل أرامكو السعودية إلى شركة عالمية رائدة في تحقيق الإنجازات التقنية في مجالات أعمالها.

- **برنامج المرأة القيادية الناشئة:** ويهدف لتحديد الموظفين اللاتي يتمتعن بمهارات قيادية ومهنية متميزة، وقد اختير عدد من الموظفين حضرن برنامج المرأة المتقدمة في القيادة الذي نظمته جامعة وارتن بمعهد بنسلفانيا للإدارة التنفيذية.

- **منتدى القيادة في أرامكو السعودية:** يعد ملتقى مميزاً لذوي الإمكانات العالية من رؤساء الوحدات ورؤساء الأقسام وكبار المهنيين للمشاركة في مناقشات منسقة مع كبار المسؤولين التنفيذيين، ويشجع هذا المنتدى الحوار المفتوح حول مجموعة متنوعة من الموضوعات المتعلقة بالقيادة بما في ذلك تطوير الموظفين والتفكير الاستراتيجي والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالعمل، وقد لعب هذا المنتدى دوراً محورياً منذ عام 1999 في إعداد 1360 من القادة الواعدين لمسؤوليات أكبر.

وتستمر الشركة في عمليات التدريب والتطوير بشكل كبير، حيث قامت الشركة في عام 2017 بتقديم مجموعة من برامج التدريب المهني، التي تهدف إلى بناء القدرات لدعم رؤيتها الاستراتيجية ودخولها في قطاعات صناعية جديدة، لأكثر من 22 ألف مشارك من مختلف مستويات الإدارة والموظفين الفنيين.

ويعتمد نجاح الشركة في المستقبل بشكل أساسي على التطوير المستمر لموظفيها المتخصصين في قطاع التنقيب والإنتاج، خاصة وأن الكوادر الشابة

في الشركة في تزايد مستمر ويشكلون غالبية الأيدي العاملة فيها، حيث إن حوالي 60% من الموظفين في أرامكو السعودية تبلغ أعمارهم 35 عاماً أو أقل.  
**3-3. واقع الاحتفاظ بالمواهب في شركة أرامكو السعودية.**

تولي شركة أرامكو السعودية اهتماماً كبيراً بعمليات الاحتفاظ بالموظفين لديها، وبالإضافة إلى عمليات التطوير المهني المستمرة وتطوير قدرات كوادرها البشرية التي تعد عاملاً هاماً في الاحتفاظ بموظفيها، تعمل الشركة على توفير بيئة عمل جذابة تتضمن الكثير من المزايا التي تساهم في استبقاء مواردها البشرية ومن أبرز ممارسات الاحتفاظ بالمواهب لدى الشركة ما يلي (شركة أرامكو السعودية، 2019-2014):

**3-3-1. السلامة:** تمثل حياة الموظفين وسلامتهم لدى الشركة أحد أهم الأولويات التي أخذتها بالاعتبار، حيث قامت الشركة بمجموعة من المبادرات للحفاظ على حياة وسلامة موظفيها ومن الأمثلة على ذلك ما يلي:

- قامت الشركة بتزويد 79% من أسطول سيارات الشركة في المملكة بأجهزة تحديد مواقع السيارات مع نهاية عام 2017، حيث تقوم من خلالها الشركة باتخاذ خطوات استباقية لإدارة أداء السائق من خلال أجهزة المراقبة ومحاولة منع حوادث المرور، كما قامت الشركة بتنفيذ برنامج السلامة المرورية الذي ساهم في تخفيض حوادث السيارات بنسبة 30% لموظفي أرامكو السعودية.
- قامت الشركة في عام 2014 بتكريم 397 موظفاً أكملوا 35 سنة من الخدمة دون حوادث.
- انخفاض معدل الإصابات المهددة للوقت في أرامكو السعودية خلال الفترة بين عامي 2010 ويونيو 2019 من 0.14 إلى 0.009 لكل 200 ألف ساعة عمل.

**3-3-2. الأخلاق والنزاهة:** توفر الشركة خط هاتفي مباشر للاتصال بالمدقق العام ويوفر وسيلة آمنة وسرية لموظفي الشركة وغيرهم من الأشخاص للإبلاغ عن حالات الاشتباه في الاحتيال أو السلوكيات غير الأخلاقية أو المخالفات، وتعتبر هذه الوسيلة بمثابة مؤشر إيجابي لتعزيز ثقة الموظفين بإدارة الشركة وعدم السماح لكل ما يؤثر سلبياً على عملهم أو خصوصياتهم أو حرياتهم الشخصية.

**3-3-3. تملك البيوت:** تعمل الشركة على إيجاد مجتمعات مستدامة يعزز الموظفين بالعيش فيها، حيث تشكل المحافظة على صحة الموظفين وأسرهم ورفاهيتهم الركائز الأساس التي تمكن الموظفين من بذل قصارى جهدهم في أعمالهم ووظائفهم، ويذكر أن برنامج تملك البيوت في الشركة قد مول منذ عام 1951 بناء أكثر من 68 ألف بيت جديد.

3-3-4. الرعاية الصحية: أطلقت الشركة في عام 2014 مشروعاً مشتركاً هو الأول من نوعه في مجال الرعاية الصحية مع شريكها شركة جونز هوبكنز ميدسين، وتجمع هذه الشركة بين نظام تقديم الرعاية الصحية الراسخ في أرامكو السعودية وما تمتلكه جونز هوبكنز من خبرة طبية وتعليمية وبحثية مرموقة في العالم، لتحسين الرعاية الصحية المقدمة للموظفين والمتقاعدين وأفراد عائلاتهم. 3-3-5. تقديم الخدمات والحوافز والمزايا: تقدم الشركة العديد من المزايا المقدمة للموظفين وخاصة للموظفين غير السعوديين في الشركة ومن أبرز تلك الخدمات والمزايا، حزمة عوائد مالية مجزية، وظيفة دائمة بموجب عقد توظيف غير محدد المدة، التطور الوظيفي المستمر، خطة حوافز سنوية شاملة قائمة على الأداء، مدفوعات تذاكر السفر السنوية، الإجازة السنوية، مكافأة نهاية الخدمة، خطة المساعدة التعليمية التي توفرها الشركة لأبناء الموظفين، تملك البيوت (وحدات سكنية) متميزة تابعة للشركة، رعاية طبية مجانية عالية، الاستمتاع بالمرافق الترفيهية المجانية، مواصلات منتظمة مجانية للعمل وأماكن أخرى، تأمين اختياري على الحياة وضد الحوادث، توفير عوائد العجز قصير الأجل عن القيام بعمل بسبب مرض أو إصابة، منحة الوفاة لأسباب صناعية أو غير صناعية (شركة أرامكو السعودية، بلا تاريخ).

#### 4-3. شعبة دعم الموارد البشرية في المشاريع المشتركة في شركة أرامكو السعودية.

قامت الشركة بإنشاء شعبة دعم الموارد البشرية في المشاريع المشتركة كمركز تنسيق يعمل على دمج أفضل ممارسات الموارد البشرية في المشاريع المشتركة والشركات التابعة لأرامكو السعودية من خلال الاستشارات واسداء النصائح والتيسير والتنسيق، مما يحقق الكفاءة العالية لإدارة الموارد البشرية على مستوى الشركة والشركات التابعة.

وتعتبر شعبة دعم الموارد البشرية في المشاريع المشتركة مؤشراً هاماً على الاهتمام الكبير من قبل شركة أرامكو السعودية بإدارة الموارد البشرية في شركاتها التابعة لها والمشاريع المشتركة مع الشركات الزميلة بمستوى عالي من الحرفية، حيث يتميز فريق عمل شعبة دعم الموارد البشرية في المشاريع المشتركة بالخبرة في مجموعة من المجالات ويلتزم برؤية ومهمة وأهداف ومبادئ تشغيلية توجه عمل الفريق موضحة فيما يلي (Saudi Aramco Company, n.d.):

تضم شعبة دعم الموارد البشرية في المشاريع المشتركة أكثر من 20 مستشاراً ومحلاً وموظفًا للدعم ينتمون إلى خلفيات متنوعة، ويتمتع أعضاء الفريق بشهادات في مجموعة متنوعة من التخصصات، من ضمنها إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال والتسويق والعلاقات الصناعية وأنظمة المعلومات الإدارية.

ويتمتع الفريق بخبرة دولية في مجال المشاريع المشتركة والشركات التابعة في مختلف الصناعات، وتمتد خبرة الفريق إلى مجالات دعم بدء التشغيل واكتساب المواهب وتنمية المواهب والاحتفاظ بالمواهب والفعالية التنظيمية والتميز الاستراتيجي والتشغيلي للموارد البشرية والمشروع المشترك/الاتصالات الفرعية.

وتتمثل رؤية الشعبة أن تكون مركز التنسيق لحلول الموارد البشرية للمشاريع المشتركة والشركات التابعة لأرامكو السعودية، كما تتمثل مهمة الشعبة في دمج وتوظيف أفضل ممارسات الموارد البشرية في المشاريع المشتركة والشركات التابعة لأرامكو السعودية لتمكينها من النجاح من خلال التشاور والتيسير والتنسيق، بينما تسعى الشعبة جاهدة لتحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة في التطور كشريك استراتيجي استثماري في الموارد البشرية ومستشار للمشاريع المشتركة والشركات التابعة لأرامكو السعودية، واستكشاف الفرص لخدمات الموارد البشرية المشتركة من خلال الاستفادة من وفورات الحجم والتكنولوجيات، وتقييم المهنيين اللازمين لتسهيل تشكيل وظائف الموارد البشرية في المشاريع المشتركة والشركات التابعة، والمساهمة في تحسين الاتصال والتعاون بين المشاريع المشتركة من خلال عملية التواصل الفعال.

3-4-1. خدمات شعبة دعم الموارد البشرية في المشاريع المشتركة.

تقوم شعبة دعم الموارد البشرية في المشاريع المشتركة بتقديم مجموعة من الخدمات للمشاريع المشتركة والشركات التابعة لشركة أرامكو السعودية، ومن أبرز الخدمات التي يقدمها تلك المتعلقة بالممارسات الأساسية لإدارة المواهب مثل اقتناء المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها وكذلك فعالية المنظمة، والشكل الموالي يوضح تلك الخدمات الأساسية وما ينبثق عنها:

## شكل رقم 1: خدمات شعبة دعم الموارد البشرية في المشاريع المشتركة

• يشمل الاستقطاب والتوظيف، وتخطيط القوى العاملة، والتعيينات الجديدة على الصعود والتنقل الداخلي.	اقتناء المواهب
• تغطي تطوير القيادة، والتطوير المهني، والتدريب على العمل، والشهادات الصناعية، والتخطيط الوظيفي.	تنمية المواهب
• يغطي السياسة، والمكافآت، وخدمات الموارد البشرية، ونظم معلومات الموارد البشرية، وإدارة الاستبقاء، والاتصالات، وإشراك الموظفين.	الاحتفاظ بالمواهب
• تغطي إدارة الأداء، والاستشارات التنظيمية، ووضع المعايير، والبحث والتقييم، وإدارة التغيير، والتحول الثقافي.	فعالية المنظمة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الموقع الإلكتروني لشركة أرامكو السعودية.

## 4- تحليل ومناقشة واقع إدارة المواهب في شركة أرامكو السعودية.

سنتطرق من خلال هذا المحور إلى تحليل وتقييم واقع ممارسات إدارة المواهب في شركة أرامكو السعودية، وتوضيح أهم النتائج المستخلصة من واقع ممارسات إدارة المواهب في الشركة.

4-1. تحليل واقع إدارة المواهب في شركة أرامكو السعودية.

تشير جميع المعطيات الواردة في الدراسة إلى تعدد الممارسات الخاصة بإدارة المواهب في شركة أرامكو السعودية، وبالنظر إلى ما تطرقنا إليه سابقاً نلاحظ أن الشركة تعتمد في نهجها لإدارة المواهب على المفهوم العام، الذي يعتبر أن جميع الأفراد في الشركة موهوبين، وأن كل فرد لديه مواهب وقدرات معينة يجب على المسؤولين اكتشافها وتطويرها والحفاظ عليها بثتى الطرق.

كما يتوفر لدى شركة أرامكو السعودية مستوى جيد من الفهم والتطبيق لإدارة المواهب، حيث تقوم الشركة بعملية رصد وجذب المواهب الصحيحة من مصادرها المختلفة وعدم اقتصارها على مصدر واحد، متكلفة بإعداد هذه المواهب أكاديمياً وفق استراتيجيات معينة تضمن للشركة على الأقل تقليل فجوة المهارات بين التعليم الأكاديمي و المهارات اللازمة لأداء الأعمال في الشركة، وذلك من خلال إشرافها على إعدادهم وتكوينهم بما يلبي الاحتياجات التنظيمية والفنية وبما يتناسب مع التغيرات والتطورات السريعة في المهارات المطلوبة، والتي تزداد مع ازدياد تطور التكنولوجيا وحجم الشركة الذي يتوسع بشكل سريع في العالم.



ولا تقتصر الشركة عند هذا الحد من الاهتمام بالموهب باستقطابهم وتوظيفهم، حيث تقوم بسلسلة ضخمة من مبادرات وبرامج ودورات تطويرية وتعليمية لاستغلال طاقاتهم وابداعاتهم بشكل أكبر، من خلال اكمال دراساتهم العليا في برامج جامعية تقدمها أرقى جامعات العالم وتستضيفها الشركة في مرافقها، كما أحدثت نقلة نوعية بإنشائها مركز التطوير المهني للتنقيب والإنتاج والذي يعتبر عنوان التطوير في الشركة وطريقها لتحقيق رؤيتها الاستراتيجية، كما تمارس عمليات التطوير على جميع المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، الوظائف الإدارية والفنية، الجوانب المهنية والشخصية، وما يميز تلك العمليات استمراريتها وتنفيذها بمستوى عالٍ يضمن للشركة تحقيق أهداف برامج التطوير المصممة بدقة عالية.

ويعتبر التطوير القيادي أحد أبرز ملامح عملية التطوير في الشركة، خاصة المواهب القيادية التي تعمل على تكوينها من خلال البرامج التطويرية المختلفة لإعداد القادة المستقبليين وصل المهارات القيادية لديهم للرفع من الفعالية التنظيمية على مستوى الشركة ولمواجهة التحديات الخارجية المستقبلية التي تواجهها في ظل التطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية المتلاحقة، والعمل على بلوغ رؤيتها من خلال قدرات ومهارات القادة في جميع المستويات الإدارية في الشركة.

وتتابع الشركة عمليات الاستحواذ على المواهب وتطويرهم بعملية الاحتفاظ بهم بكل الوسائل والوسيل التي تكفل بقائهم وتحقيق رضاهم الوظيفي والشخصي عن العمل فيها، ولا تدخر الشركة جهداً في الحفاظ على صحة وسلامة موظفيها وتوفير الخدمات المتميزة والحوافز والمزايا المتنوعة لهم ولأفراد عائلاتهم، وأبرزها تملكهم للبيوت في مجتمعات مستدامة وفق معايير عالمية بها كافة المرافق والخدمات التي تضمن رفاهية الموظفين، كما تقدم حزمة من المزايا للموظفين غير السعوديين والتي تضمن بقائهم والاستفادة من مهاراتهم الكبيرة ونقل معارفهم وخبراتهم للشركة من خلال الاحتكاك المباشر بالموظفين السعوديين، حيث تكفل جميع هذه المزايا بجعل الشركة جهة توظيف مفضلة تستقطب أفضل المواهب إليها من المملكة ودول العالم المختلفة.

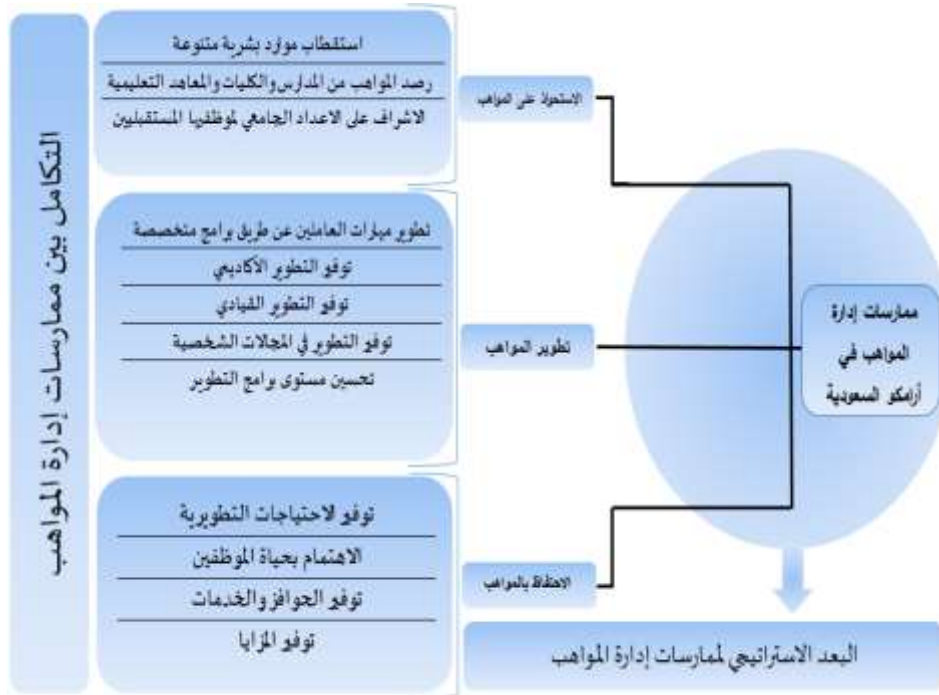
كما تبين الاحصائيات الواردة في الدراسة الجهود المبذولة في تطوير مواهب الشركة والاستثمار الأمثل في رأس مالها البشري بشتى الطرق، والمتمثلة في احصائيات البرامج الجامعية وبرامج رعاية الطلبة في الجامعات العالمية واحصائيات مركز التطوير المهني للتنقيب والإنتاج، وأبرز تلك الاحصائيات في عام 2017 حيث قامت الشركة بعمليات وبرامج تطويرية شملت 22000 موظف في الشركة، أي قرابة ثلث عدد الموظفين الذين تمتلكهم الشركة في تلك السنة، ورغم التكاليف الكبيرة لتلك البرامج التطويرية إلا أن الشركة تعتبر العائد من هذه البرامج يفوق التكاليف بأضعاف، وبالتالي يظهر الأثر الواضح للبرامج وممارسات إدارة المواهب عموماً.

دراسة تحليلية لواقع ممارسات إدارة المواهب في شركة أرامكو السعودية

#### 2-4. النتائج المستخلصة من واقع إدارة المواهب في شركة أرامكو السعودية.

مما سبق يمكننا تقديم واقع ممارسات إدارة المواهب في شركة أرامكو السعودية من خلال عرض مجموعة النتائج المستخلصة في الشكل التالي:

شكل رقم 2: مخطط لواقع ممارسات إدارة المواهب في شركة أرامكو السعودية



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية لشركة أرامكو السعودية.

من خلال الشكل السابق نلاحظ الجهود الأساسية المبذولة في ممارسات إدارة المواهب في شركة أرامكو السعودية، ويمكن استخلاص مجموعة من النقاط تتمثل فيما يلي:

- الاهتمام الكبير للشركة بالاستحواذ على المواهب من خلال تعدد مصادر الاستقطاب، حيث تعمل الشركة على استقطاب مختلف الفئات من الموظفين، سعوديين وغير سعوديين، نساء ورجال، أصحاب الخبرة والخريجين الجدد، مستويات عمرية مختلفة، مستويات تعليمية مختلفة، كما تقوم برصد المتفوقين

من المؤسسات والمعاهد الصناعية من المرحلة الثانوية وتوفير التعليم الجامعي لهم بما يخدم ويلبي احتياجات الشركة، بالإضافة إلى قيام الشركة باختيار أفراد من غير موظفيها وفق معايير دقيقة وتوفير الرعاية الجامعية لهم في الجامعات المحلية والعالمية وإتاحة الفرصة لهم للعمل في الشركة عند انتهاء اعدادهم الجامعي.

- شمولية عملية التطوير في الشركة من خلال ممارسة جميع أبعاد عملية تطوير الموظفين لديها من خلال البرامج والدورات التعليمية المتخصصة لتطوير مهاراتهم في العمل، وتوفير التطوير الأكاديمي والقيادي لإعداد جيل جديد من القادة وتحسين مهارات القيادة لدى القادة الحاليين، بالإضافة إلى توفير الشركة برامج ومبادرات تطويرية مختلفة تضمن الإرشاد والتحفيز والتطوير الذاتي للموظفين والتحسين المستمر في مهاراتهم الشخصية، كما يظهر اهتمام الشركة الكبير في الرفع من مستوى البرامج والمبادرات التطويرية بما يرقى لأهداف تلك البرامج والمبادرات.

- اهتمام الشركة الواضح بالاحتفاظ بأفرادها ومواهبها من خلال تلبية احتياجاتهم التطويرية الوظيفية والشخصية التي تشعر الموظفين باهتمام الشركة بهم واعتبارهم جزءاً منها، كما يظهر الاهتمام الكبير من قبل الشركة بحياة الموظفين وسلامتهم التي تعتبرها إحدى الركائز الأساسية في عمل الشركة، بالإضافة إلى توفير الكثير من المكافآت والحوافز والخدمات والمزايا للموظفين وعائلاتهم تجعل من الشركة مكان عمل مفضل يستثمر طاقاتهم وابداعاتهم بالشكل الأمثل وتفضيلهم البقاء فيها.

#### 3-4. اختبار صحة الفرضيات.

من أجل اختبار صحة الفرضيات، وبعد ما ورد في الدراسة من طرح الإطار النظري لإدارة المواهب وتحليل لأبرز ممارسات إدارة المواهب في شركة أرامكو السعودية، تم التحقق من فرضيات الدراسة كما يلي:

- **تم التحقق من صحة الفرضية الأولى** " تعد إدارة المواهب من الأساليب المثلى لاستغلال رأس المال البشري في الشركات" من خلال الدراسة والاطلاع المعمق على العديد من الدراسات التي أثبتت فعالية تبني إدارة المواهب في تحسين إدارة الموارد البشرية في أي شركة نظرياً واحصائياً، وبعد التطرق لأهمية إدارة المواهب وفوائدها التي تعود على الشركات من خلال الدراسة النظرية يتضح صحة الفرضية الأولى.

- **تم التحقق من صحة الفرضية الثانية** " تتعدد وتتنوع ممارسات إدارة المواهب في شركة أرامكو السعودية" من خلال اجراء دراسة متفحصه وتفصيلية للممارسات التي تقوم بها شركة أرامكو السعودية في إدارة مواردها البشرية، وبعد توضيح أبرز تلك الممارسات، تبين جلياً استخدام شركة أرامكو السعودية عدة برامج ومبادرات في كل ممارسة من ممارسات الاستحواذ على المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها وتوضيح التنوع

- والاختلاف في هذه البرامج والمبادرات واتخاذها بعداً استراتيجياً، ومنه يتضح صحة الفرضية الثانية.
- **تم التحقق من صحة الفرضية الثالثة** " يعد واقع ممارسات إدارة المواهب في شركة أرامكو السعودية مناسب بدرجة كافية" من خلال دراسة التوافق بين نوعية الممارسات التي تقوم بها شركة أرامكو السعودية في إدارة مواردها البشرية مع المفهوم الصحيح لإدارة المواهب وممارساتها الواردة في الأساس العلمي النظري لها، حيث يلاحظ توافق و/أو تطابق مناسب وعالٍ نوعاً ما بينهما، ومنه يتضح صحة الفرضية الثالثة.
- ومن خلال ما تقدم يمكن القول إن شركة أرامكو السعودية تتبنى إدارة المواهب من خلال نهجها في إدارة مواردها البشرية، كما تعمل على تحقيق التتابع والتكامل الاستراتيجي بين جميع تلك الممارسات الواردة في الدراسة مجتمعة وبشكل متزامن دون إهمال لأي منها أو إنقاص للجهود في إحداها، وبالتالي تحقق الشركة مبتغاها في استثمار رأس مالها البشري بالشكل الذي يحقق رؤية وأهداف الشركة الاستراتيجية.

## 5- الخاتمة.

يعد الاهتمام الواسع مؤخراً بموضوع إدارة المواهب من قبل الباحثين والشركات دليلاً كافياً على أنه أصبح متطلباً ضرورياً في ظل المنافسة الشديدة على اجتذاب المواهب من قبل الشركات الكبرى لضمان تحقيق السيطرة وقيادة السوق، وفي ظل تغير النظرة التقليدية لدور إدارة الموارد البشرية المنشغل في قضايا تسيير شؤون الموظفين، ظهرت إدارة المواهب لتحول هذا الدور إلى دور استراتيجي جديد يساهم في نجاح الشركات ويؤسس لبناء مصادر قوة لأي شركة.

وفي دراستنا هذه حاولنا دراسة واقع إدارة المواهب في شركة أرامكو السعودية، وبعد استكمال الدراسة توصلت الدراسة الى مجموعة من **النتائج**:

- تنظر الشركة الى جميع الموظفين على أنهم مواهب لديهم طاقات وقدرات إبداعية يتوجب عليها اكتشافها وتطويرها ورعايتها.
- لا يقتصر اهتمام شركة أرامكو السعودية بممارسات إدارة المواهب على مستوى الشركة فقط، بل تعدى ذلك بتطبيق هذه الممارسات لمساعدة الشركات الزميلة والتابعة لها والمشاريع المشتركة، وذلك بتأسيس شعبة دعم الموارد البشرية في المشاريع المشتركة والشركات التابعة.
- مبادرة الشركة باكتشاف المواهب من المراحل الدراسية المختلفة مبكراً وتكوينهم أكاديمياً بما يلبي احتياجات وتطلعات الشركة في المستقبل يساعد الشركة في الحد من فجوة المهارات، كما أن تعدد مصادر الاستحواذ على المواهب في الشركة يجلب للشركة الكفاءات والقدرات المتنوعة.

- تضمن الشركة ولاء الموظفين قبل بداية عملهم في الشركة من خلال رعايتهم والإشراف على إعدادهم وتأهيلهم على أعلى المستويات قبل العمل، وبالتالي خدمة الشركة بكل طاقاتهم.
  - يعد ممارسة الشركة لعمليات التطوير المستمر وبالأعداد الكبيرة مؤشراً على التخطيط الاستراتيجي للمكانة المتميزة التي تطمح إليها الشركة في المستقبل على مستوى العالم.
  - اهتمام الشركة الكبير ببرامج ومبادرات التطوير القيادي يوضح الاستعداد الجيد من قبل الشركة لمواجهة تحديات المستقبل وتحقيق الإنجازات العالمية.
  - يعد مستوى البرامج التطويرية والمزايا والخدمات المقدمة من قبل الشركة لموظفيها كفيلاً بالحفاظ على مواهبها وموظفيها وضمان الاستفادة من كفاءاتهم وقدراتهم.
- ومن خلال النتائج السابقة **نقترح** ضرورة أن تنظر الشركات العربية وخاصة الجزائرية مهما كانت طبيعة أنشطتها أو حجمها إلى إدارة المواهب على أنها عامل حاسم في تفوق أي منظمة، والنظر إلى ممارسات شركة أرامكو السعودية الخاصة بإدارة المواهب كقدوة في ظل تحقيقها للإنجازات والنجاحات المستمرة وتوسعها عالمياً وسيرها بخطى واثقة نحو تحقيق رؤيتها بأن تكون أكبر منتج متكامل في قطاعي الطاقة والكيميائيات على مستوى العالم.

## المراجع

1. الطبال، ع. ممارسات ادارة المواهب البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين (دراسة ميدانية). مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد7(العدد13)، 2013، ص ص 80-101 .
2. العنقري، ع. ا.، إدارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الحكومية السعودية، المؤتمر الثاني لمعاهد الادارة العامة والتنمية الادارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض(السعودية)، 2012، ص ص 1025-1087.
3. حمود، خ. ك. و الشيخ، ر. م.، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، دار زمزم، عمان(الأردن)، 2013.
4. شركة أرامكو السعودية، التقارير السنوية لشركة أرامكو السعودية 2014-2017، متاح على <https://bit.ly/2QP78Rs> [تاريخ الاطلاع 18 11 2019].
5. شركة أرامكو السعودية، التقارير السنوية لشركة أرامكو السعودية 2014-2019، متاح على <https://bit.ly/2QP78Rs>، [تاريخ الاطلاع 21 11 2019].
6. شركة أرامكو السعودية، التقديم لغير السعوديين، متاح على <https://www.saudiaramco.com/ar/careers/non-saudi-applicants> [تاريخ الاطلاع 1 12 2019].
7. شركة أرامكو السعودية، التقديم لغير السعوديين- المزايا، متاح على <https://www.saudiaramco.com/ar/careers/non-saudi-applicants/benefits> [تاريخ الاطلاع 1 12 2019].
8. فخري، ن.، إدارة الموهبة ودورها في تمكين العاملين بحث تطبيقي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد25(العدد111)، 2019، ص ص 241-259.
9. قريشي، ه. و بوقفة، أ.، إدارة المواهب البشرية كميزة تنافسية في منظمات الأعمال - نماذج عالمية -، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد2(العدد1)، 2019، ص ص 249-266.
10. كافي، م.، إدارة المواهب البشرية في المنظمة، دار ألفا للوثائق، قسنطينة(الجزائر)، 2018.
11. متعب، ح. ك. و حاجم، س. ك.، دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد15(العدد2)، 2013، ص ص 250-278 .

1. Aşçı, M. S., "A strategic differentiator in global competition: talent management", International Journal of Commerce and Finance, 3(3), 2017, pp. 51-58.
2. Baqutayan , . S. . M., "Is Talent Management Important? An Overview of Talent Management and the Way to Optimize Employee Performance", Mediterranean Journal of Social Sciences, 5(23), 2014, pp. 2290-2295.

3. Born , M. & Heers , M., *Talent Management: Alternatives to the single-ladder approach*, Copenhagen, Denmark: Faculty Report, 2009.
4. Fajčíková, A., Urbancová, H. & Kučírková, L., "Decisive Factors of Talent Management Implementation in Czech Organisations", *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*, 11(1), 2018, pp. 9-15.
5. Hejase, H. J., Hejase, A. J., Mikdashi, G. & Zaka, F. B., "*Talent Management Challenges: An Exploratory Assessment from Lebanon*", *International Journal of Business Management and Economic Research*, 7(1), 2016, pp. 504-520.
6. Ibidunni, S. et al., *Talent Retention and Organizational Performance: A Competitive Positioning in Nigerian Banking Sector*, *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 24(1), 2016, pp. 1-13.
7. Saudi Aramco Company, *Human Resources Joint Venture Support Division*, [Online] Available at: <https://www.saudiaramco.com/en/hr-joint-venture-and-support/support>, [Accessed 30 11 2019].