

تجربة
أرامكو السعودية
في إعداد الأيدي العاملة للمستقبل
عرض يقدمه
الأستاذ حامد طارق السعدون
نائب الرئيس للعلاقات بالموظفين والتدريب
في
شركة الزيت العربية السعودية
(أرامكو السعودية)
أمام
المنتدى الرابع لتطوير الموارد البشرية
من ٥ إلى ٦ محرم ١٤٢٧هـ
الموافق ٤ إلى ٥ فبراير ٢٠٠٦م
الرياض

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله ، والصلاة والسلام على رسول الله ،

معالي وزير العمل ،

أصحاب المعالي والسعادة ،

الإخوة والأخوات الكرام ،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

بالنيابة عن إدارة أرامكو السعودية يسرني أن أقدم لكم عرضاً موجزاً عن تجربة أرامكو السعودية في إعداد القوى العاملة للمستقبل.

أن تطوير الموارد البشرية واحداً من الأوليات الاستراتيجية للشركة، وهو أيضاً التزامٌ وطنيٌ نحرص عليه ونعتز بكل جهدٍ نبذله للنهوض به على أكمل وجه. وقبل أن استرسل في الحديث اسمحوا لي أن أطرح بداية النقاط الرئيسية في هذا العرض.

سوف ابدأ بتقديم لمحة عامة عن أرامكو السعودية: من نحن؟ وما طبيعة أعمالنا؟ ثم أستعرض ما قامت به الشركة لتوفير فرص عمل للسعوديين على مدى سنوات عمرها، التي تزيد على السبعين، وما تحقق من نجاح في هذا الإطار. ثم أقدم بعض الاستراتيجيات التي تنتهجها الشركة حالياً في إعداد القوى العاملة للمستقبل. وأختتم العرض بملخص لمحتواه.

أيها الإخوة والأخوات ،

لا يخفى عليكم أن أرامكو السعودية هي شركة بترولٍ عالميةً متكاملةٌ مهمتها الأساس هي توفير الطاقة البترولية للمملكة وللسوق العالمية. وقد استطاعت، بتوفيق من الله، أن تنهض بهذه

المهمة على نحو يتسم بالكفاءة والمسؤولية والموثوقية لما يقارب السبعين عاما. وسنظل، بإذن الله، ملتزمين بهذه المهمة الجسيمة تحقيقاً للأهداف الوطنية وتلبية لتطلعات المجتمع الدولي.

وفي إطار أداء أرامكو السعودية لما أنيط بها من مسؤوليات، فإننا نعتز بقيمتنا الأساس التي تؤكد على التميز المستمر في الأداء، والمصداقية في العمل، والحرص الدائم على تطوير الموارد البشرية. ولا شك أن التزامنا بهذه المبادئ والقيم يشكل سلاحنا الأكثر فاعلية في مواجهة التحدي الحقيقي والدائم بالنسبة لنا ألا وهو المحافظة على موقع الصدارة كأكبر مصدر للطاقة البترولية في العالم في ظل المنافسة المتزايدة في الأسواق العالمية.

أيها الإخوة،

منذ نشأتها، في ثلاثينات القرن الماضي، التزمت الشركة باستقطاب وتنمية الأيدي العاملة السعودية. وقد ارتفع عدد العاملين بها من أقل من ٢٠ ٠٠٠ موظف في عام ١٩٥٥م إلى ٥٢ ٠٠٠ موظف حاليا. وقد تصاعد معدل السعودة بشكل ملحوظ على مر السنوات - كما هو موضح في الرسم البياني - حتى بات الموظفون السعوديون يشكلون حاليا نسبة ٨٧٪ من إجمالي الموظفين في الشركة. وجدير بالذكر هنا أن السعوديون يشغلون ما يكاد يصل إلى ١٠٠٪ من وظائف الإدارة العليا والوظائف الأساس المرتبطة بأعمال تشغيل وصيانة مرافق صناعة الزيت والغاز في الشركة، وهذا بحد ذاته إنجاز رائع ما كان ليتحقق لولا التخطيط الدقيق والالتزام الكامل بالأهداف الاستراتيجية للشركة.

والان اسمحوا لي أن أوضح هنا كيف تسنى لنا إنجاز ذلك؟ لقد التزمنا، على مر السنين، بعدد من أفضل أساليب استقطاب وتطوير وتحفيز الكفاءات البشرية ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

■ تطوير وتنفيذ برامج تدريبية لإعداد وتأهيل الموظفين الجدد.

- وتوفير برامج التدريب والتطوير المستمر لجميع الموظفين.
- وتبني وتطبيق برامج التحفيز واستبقاء الموظفين .
- وتطبيق أنظمة فعالة لمتابعة وإدارة الأداء العام.

أيها الحضور الكرام،

يعد توظيف الخريجين الجامعيين السعوديين الجدد، والمؤهلين للعمل في الشركة، من أهم استراتيجياتنا. فنحن نبحث بتمعن عن الكفاءات السعودية التي تمتلك المؤهلات المطلوبة والخبرات اللازمة، ضمن المستويات المقبولة، كما نقوم بدراسة سوق العمل بشكل دقيق ودوري، حيث تعيننا هذه الدراسة على تقديم عروض تنافسية محفزة للسعوديين الذين نريد استقطابهم، ونتيجةً لهذه الجهود، يتم توظيف السعوديين المؤهلين بشكل مباشر في جميع المستويات الوظيفية في الشركة.

ومن أهم برامج الشركة في مجال استقطاب السعوديين وتدريبهم برنامج "التدرج" وهو برنامج مدته سنتان يهدف إلى إعداد الشباب السعودي، من خريجي الثانوية العامة، إعداداً متكاملًا للقيام بالأعمال الحيوية المرتبطة بتشغيل وصيانة وخدمة مرافق صناعة الزيت والغاز بأعلى مستويات الكفاءة. ومنذ عام ١٩٨٨م، تخرج فيه ما يزيد على ١٤ ٠٠٠ متدرج. ويحظى هذا البرنامج باهتمام خاص من قبل الشركة لأنه أسهم على مر السنين في دعم وتطوير أعمالها، إذ أصبح خريجوا هذا البرنامج يُشغّلون ويتولون صيانة جميع معامل الشركة.

كذلك قامت أرامكو السعودية حتى الآن بابتعاث أكثر من ٥ ٥٠٠ من خريجي الثانوية العامة لإكمال دراستهم الجامعية داخل المملكة وخارجها؛ في أمريكا وأوروبا وفي أماكن أخرى من العالم - مثل الصين وكوريا واليابان - حيث تتنامى شركاتنا وأعمالنا وتتوطد علاقاتنا

الاقتصادية. ولدى الشركة برامج أكاديمية وأخرى للتدريب على مهارات العمل استفاد منها ما يزيد على ٢٥000 موظف اكتسبوا مهارات وتعلموا تقنيات جديدة.

أيها الإخوة والأخوات،

اسمحوا لي الآن أن أنتقل إلى استعراض بعض برامج الشركة في مجال التدريب والتطوير المستمر الذي يمثل ركيزة جوهريةً أخرى ضمن جهود الشركة لاستقطاب وتنمية الكفاءات البشرية.

منذ اليوم الأول لتعيين خريجي الجامعات بالشركة يتم إلحاقهم ببرنامج "التطوير المهني" الذي يهدف إلى دمج هؤلاء الشباب ضمن الأيدي العاملة للشركة وتزويدهم بالمعلومات والخبرات المهنية الأساس التي تعينهم على القيام بمهام أعمالهم بالكفاءة المطلوبة، كما تفتح أمامهم أبواب التطور الوظيفي. وقد التحق بهذا البرنامج - منذ بدايته في منتصف السبعينيات حتى الآن - ما يزيد على ١١ ٠٠٠ موظف.

من جانبٍ آخر، توفر الشركة فرصاً لموظفيها المتميزين لاستكمال دراساتهم الجامعية العليا، حسبما تقتضيه احتياجات العمل، وفي هذا الإطار حصل ما يزيد على ٥٠٠ موظف على درجات علمية متقدمة كالماجستير والدكتوراه في تخصصاتٍ علمية مختلفة، كما أتم ما يزيد على ٣٧٠ سعودياً من الأطباء وأطباء الأسنان برامج طبية تخصصية في أمريكا وكندا.

وفضلاً عن هذا، أكمل ما يزيد على ١١ ٠٠٠ سعودي برامج هندسية تطويرية ومهنية، فيما يستفيد أكثر من ١٨ ٠٠٠ سعودي من برامج الإدارة والتطوير القيادي بصورة مستمرة.

وإلى جانب هذه البرامج، تواصل الشركة دعمها لثقافة التعلم المستمر والتطوير الذاتي في أنحاء الشركة خاصة من خلال توفير برامج التعلم الإلكتروني.

أنتقل الآن، أيها الإخوة والأخوات، إلى الحديث عن برامج الشركة لتحفيز الموظفين واستبقائهم والتي تشمل العديد من العناصر من بينها العوائد التنافسية، فضلاً عن الرواتب والبدلات والتعويضات المجزية، والخدمات الطبية والثقافية والاجتماعية الشاملة، هناك برامج متميزة تصب في التوجه الرامي إلى توفير عناصر الحياة المستقرة الكريمة للكفاءات البشرية الوطنية، ومن هذه البرامج برنامج الادخار، وبرنامج المساعدة التعليمية، وبرنامج تملك البيوت، وبرامج التطوير والتدريب وغيرها الكثير.

فعلى سبيل المثال، تقدم الشركة خدمات الرعاية الصحية لقرابة نصف مليون شخص من الموظفين وأفراد أسرهم. وقامت ببناء المدارس في الأحياء التي تتركز فيها سكنى موظفيها بحيث توفر هذه المدارس، بيئةً تعليميةً راقيةً لأكثر من ٧٠ ٠٠٠ طالب وطالبة في كل عام. وفي إطار برنامج تملك البيوت قدمت الشركة - منذ عام ١٩٥١م - قروضاً لأكثر من ٤٦ ٠٠٠ من الموظفين السعوديين لبناء مساكن خاصة بهم.

ولا شك أن هذه البرامج مجتمعةً بالإضافة إلى الأنظمة والضوابط الواضحة التي ترسي قواعد الحياة العملية في الشركة، تُسهم بفاعلية في استقطاب الكفاءات السعودية، واستبقائها وتحفيزها لزيادة عطائها، نتيجة شعورها بالاستقرار الشخصي والوظيفي.

والآن، اسمحوا لي أن أنتقل إلى جانبٍ مهمٍ آخر هو نظام متابعة وإدارة أداء الموظفين.

إذ يتم، من خلال برنامج متابعة وإدارة أداء الموظفين الذي تطبقه الشركة، ربط أداء الموظفين في العمل، بشكل مباشر، مع أهداف هذا العمل، بحيث يُلم كل موظف بدوره في تحقيق الأهداف العامة للشركة. وتمثل خطط تطوير أداء الموظف جزءاً لا يتجزأ من النظام، لأنها تهدف إلى ضمان استكمال الفوارق - إن وجدت - بين الأداء الوظيفي المثالي المطلوب من الموظف وبين مستوى أدائه الفعلي.

ولدعم هذا النظام، ولتحقيق الهدف الأسمى منه، ألا وهو الارتقاء بأداء الموظفين، نقوم بتشجيع الموظفين على تطوير أنفسهم ذاتياً، حيث قمنا بإنشاء بنية أساس للتعلّم الإلكتروني. وهنا أدعوكم لإلقاء نظرة على هذا النظام بأنفسكم في جناح أرامكو السعودية بالمعرض، فلدينا اليوم أكثر من ألف دورة تدريب إلكترونية متاحة للموظفين من خلال شبكة التعلّم المتكاملة في الشركة التي تقدم التدريب المناسب للموظفين في مجالات متخصصة عديدة، بحيث يمكن للموظفين أن يدرّبوا أنفسهم من خلال أجهزة الحاسب الآلي، في أي وقت وسواءً أكان هذا في مكاتبهم أو في منازلهم.

واستكمالاً لنظام متابعة وإدارة الأداء، وكجزء أساس منه، تتبع الشركة أسلوباً خاصاً دقيقاً ومفصلاً للتخطيط الوظيفي التتابعي لضمان استمرار توافر الكفاءات الوظيفية المدربة بشكل جيد لشغل الوظائف عموماً والوظائف الإشرافية والقيادية على وجه الخصوص.

إيها الحضور الكرام،

أود الآن أن أتطرق إلى الخطط المستقبلية التي تتبناها الشركة في هذا المجال، وهي فصل جديد من تاريخنا بدأناه قبل أربع سنوات عندما أخذنا على عاتقنا تفعيل واحد من الأسس الاستراتيجية للشركة وهو إعداد الأيدي العاملة للمستقبل. فقد قمنا بداية بدراسة الأساليب التي تتبعها بعض الشركات العالمية الرائدة، في هذا المجال، للتعرف على التوجهات العامة التي ستشكل بيئة العمل المستقبلية وخصائص الأيدي العاملة في المستقبل، وقد شملت هذه الدراسة ١٥ شركة رائدة في مجالات الطاقة والاتصالات وتقنية المعلومات حيث قمنا بتحليل أفضل الأساليب لديها ووضع خطة استراتيجية للتعامل مع التحديات المستقبلية في مجال الموارد البشرية. وكانت محصلة ذلك أن خلصنا إلى أن هناك ثلاثة توجهات جديدة:

أولها، أن المستقبل سيتطلب موظفين متخصصين ذوي كفاءة عالية، يتمتعون بالمرونة، وإجادة التعامل مع المستجدات التكنولوجية، والعمل بروح الفريق، إلى جانب تمتعهم بحس مهني عال. وثانيها: ضرورة أن تتسم بيئة العمل بالمرونة لاستيعاب التغيير مع تسهيل إجراءات العمل باستخدام التقنية والحلول المبتكرة في مجال الموارد البشرية.

وثالثها: أهمية أن تركز الدوائر المعنية بشؤون الموارد البشرية في المستقبل على دورها الاستراتيجي وأن تطبق أفضل الأساليب والسياسات التي تحفز الأداء وتدعم السعي الدائم للتميز.

واستناداً إلى هذه التوجهات الرئيسة الثلاث، قمنا بمراجعة استراتيجياتنا وإطلاق أحدث مبادراتنا لتحقيق هذه الغايات. والآن دعوني ألقى نظرة على أهم هذه الاستراتيجيات.

أولى هذه الاستراتيجيات هي إعداد جميع الأيدي العاملة في الشركة - ونعني بهم موظفي الشركة نفسها وموظفي مقاوليها - للمستقبل كما نتصوره، مع ضرورة تحديد قادة وخبراء المستقبل وتطويرهم في وقت مبكر.

وثاني هذه الاستراتيجيات هي موازنة الثقافة المؤسسية الحالية مع متطلبات بيئة العمل والاحتياجات المستقبلية.

أما الاستراتيجية الثالثة فتتمثل في تهيئة الإدارة المعنية بشؤون الموارد البشرية لمواكبة وتيرة التغيير وتقديم الخدمات اللازمة بصورة أفضل وأكثر وأسرع.

هذه الاستراتيجيات مجتمعة تمثل القاعدة لخططنا ومشروعاتنا، التي يمكنكم الوقوف على أمثلة منها من خلال جناحنا في المعرض، والتي منها:

- برنامج التخطيط الاستراتيجي للأيدي العاملة في الشركة
- وبرنامج الأيدي العاملة المساندة وموظفي المقاولين
- وبرامج سعودة موظفي المقاولين

- وخطط الشراكة مع الكليات الصناعية
- ومركز تقويم المشرفين
- وبرنامج إدارة أداء الموظفين
- والخدمات الإلكترونية للموارد البشرية

ولعلكم تلاحظون أن قائمة المبادرات هذه تتماشى بشكل متطابق مع الاستراتيجيات الثلاث التي ذكرتها آنفاً، فهي تتناول موظف المستقبل وبيئة العمل المستقبلية ودائرة الموارد البشرية المستقبلية التي بدأت تعكس المنعطف الاستراتيجي من خلال التقنية والأفكار الإبداعية الجديدة.

ومع أنه من السابق لأوانه الإعلان عن نجاحات وإنجازات متميزة، لأننا لا نزال في العام الثاني لانطلاقة الخطة، إلا أننا نملك من الدلائل ما يشير إلى أننا نسير على الطريق الصحيحة.

وقبل أن أختتم حديثي، لا يفوتني أن أشير إلى مبادرة مهمة وحيوية أطلقناها مؤخراً وحققت نجاحاً مميزاً، وهي مركز تدريب موظفي المقاولين الذي يوفر دورات تدريبية ترتبط مباشرة بأنشطة هؤلاء الموظفين وتخدم، بشكل مباشر، توجهات إعداد الموظفين للمستقبل وسعودة موظفي المقاولين. وقد أسهمت هذه المبادرة، حتى الآن، في زيادة معدل السعودة لدى مقاولي أرامكو السعودية بشكل كبير عن طريق تأهيل الموظفين للعمل وفق مقاييس الأداء المعتمدة في الشركة، وقد خصصنا موقعاً خاصاً في معرضنا لإبراز هذا المركز، لذا فإنني آمل منكم، مرة أخرى، الوقوف عند هذا المعرض.

معالي الوزير،

أيها الحضور الكرام،

ختاماً، أؤكد مرة أخرى على التزام أرامكو السعودية المستمر تنمية الموارد البشرية الوطنية بتوفير الفرص الوظيفية والتطويرية للسعوديين المؤهلين - وعلى الأخص الشباب المتخرجين من المدارس الثانوية والجامعات - لتلبية احتياجاتنا العملية، مع التزامنا الدائم الاستعداد للمستقبل عن طريق تنفيذ خططنا الاستراتيجية.

بهذا أصل إلى ختام هذا العرض الموجز لتجربة أرامكو السعودية في تنمية القوى العاملة والإعداد للمستقبل.

أشكر لكم حسن استماعكم، والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.