

أثر إدارة الموارد البشرية على الولاء الوظيفي في شركة أرامكو السعودية بمنطقة الظهران

أسم الطالب

محمد جمال أصحاب الدين

مشروع تخرج - ٢

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١. المقدمة:
٦	١,٢. مشكلة الدراسة
٦	١,٢,١. فجوات على المستوى التطبيقي
٧	١,٣. أهمية الدراسة
٧	١,٣,١. على المستوى النظري:
٧	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
٨	١,٤. أسئلة الدراسة
٨	١,٤,١. السؤال الرئيس:
٨	١,٤,٢. الأسئلة الفرعية:
٩	١,٥. أهداف الدراسة
١٠	١,٦. فرضيات الدراسة
١١	١,٤. نموذج الدراسة
١٢	١,٥. منهجية الدراسة
١٣	١,٦. الدراسة الميدانية
١٤	١,٧. مخطط المشروع المقترح
١٥	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٦	٢,١. المقدمة:
١٧	٢,٢. المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية
١٨	٢,٣. المتغير التابع الولاء الوظيفي
١٩	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٢٠	٢,٥. الخاتمة
٢١	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٢٢	٣,١. المقدمة
٢٢	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
٢٢	3.2.1. ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)
٢٣	3.2.2. الولاء الوظيفي (المتغير التابع)
٢٤	3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

٢٥	٣,٤.مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
٢٥	3.4.1.مجتمع الدراسة.....
٢٥	3.4.2.عينة الدراسة.....
٢٦	3.4.3.طرق وتقنيات أخذ العينة.....
٢٦	٣,٥.طريقة جمع البيانات.....
٢٦	3.5.1.المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية.....
٢٧	3.5.2.المتغير التابع: الولاء الوظيفي.....
٢٨	٣,٦.أنواع البيانات.....
٢٨	3.6.1.البيانات الأولية.....
٢٨	3.6.2.البيانات الثانوية.....
٢٩	٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي.....
٣٠	٣,٨.الخاتمة.....
٣١	قائمة المراجع.....
٣٤	الملاحق.....

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة والتحولت الكبرى التي تشهدها بيئات الأعمال الحديثة، أصبحت إدارة الموارد البشرية أحد الأعمدة الأساسية التي تستند إليها المؤسسات في سعيها لتحقيق الميزة التنافسية وتعزيز الأداء والاستدامة التنظيمية. ولم تعد الموارد البشرية مجرد وظائف تنفيذية، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً يسهم في صياغة السياسات وتحقيق الأهداف طويلة الأمد. وتُعد شركة أرامكو السعودية نموذجاً رائداً في هذا المجال، إذ تُصنف ضمن أكبر الشركات النفطية على مستوى العالم وأكثرها تأثيراً في الاقتصادين المحلي والدولي، ما يجعل بيئتها التنظيمية مجالاً ثرياً للبحث والتحليل. (Alfes et al., 2013)

تُعرف إدارة الموارد البشرية – بوصفها المتغير المستقل في هذه الدراسة – على أنها مجموعة من الممارسات والأنشطة التي تهدف إلى توظيف الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم والحفاظ عليهم، بما يحقق أهداف المؤسسة بأقصى كفاءة ممكنة. وتشمل هذه الممارسات التدريب المستمر، التقييم العادل للأداء، الحوافز المادية والمعنوية، تخطيط المسار الوظيفي، والتواصل الفعال بين الإدارة والموظفين (Nisar et al., 2017; Chughtai & Zafar, 2020). وتؤكد الدراسات الحديثة أن هذه الممارسات تُمثل محركاً حيوياً لتعزيز التفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل وزيادة رضا الموظف واستقراره المهني (Shin & Konrad, 2017).

أما الولاء الوظيفي – بوصفه المتغير التابع – فيشير إلى مستوى التزام الموظف تجاه المؤسسة واستعداده للاستمرار فيها وبذل جهد إضافي لدعم نجاحها. ويتجلى الولاء في أشكال متعددة مثل الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري، حيث يعكس كل نوع جانباً من جوانب علاقة الموظف بالمنظمة (Meyer & Allen, 1991). ويُعد هذا المفهوم من أبرز المؤشرات التي تعكس مدى فاعلية سياسات الموارد البشرية وتأثيرها في تشكيل سلوك الموظف وموقفه تجاه جهة عمله.

وقد أجمعت العديد من الدراسات على أن ممارسات الموارد البشرية ذات الطابع التحفيزي والعادل تُسهم بصورة مباشرة في تعزيز شعور الانتماء والولاء لدى الموظفين. كما أكدت بعض الأدبيات أن ثقافة الدعم التنظيمي والتمكين الإداري تُعزز من التزام الموظف تجاه مؤسسته، مما ينعكس إيجاباً على مستويات الرضا والاستقرار الوظيفي. (Eisenberger et al., 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002)

ورغم غنى الأدبيات بالدراسات المتعلقة بالموارد البشرية والولاء الوظيفي، إلا أن الفجوة البحثية لا تزال قائمة، إذ ركزت أغلب الدراسات السابقة على قطاعات خدمية مثل التعليم والمصارف والرعاية الصحية، بينما لم تحظ بيئة قطاع النفط والطاقة – رغم خصوصيتها وتعقيداتها – بنفس القدر من الاهتمام البحثي. (Al-Emadi et al., 2015) كما أن البيئة السعودية تحديداً ما زالت بحاجة إلى دراسات معمقة تستكشف العوامل النفسية والسلوكية المؤثرة في ولاء الموظفين، خاصة في شركات بحجم أرامكو ذات الطبيعة الدولية والثقافة المؤسسية المتميزة. (Al-Swidi et al., 2021)

من الناحية النظرية، تستند هذه الدراسة إلى عدد من الأطر المفاهيمية الرصينة، أبرزها نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) ، والتي تفترض أن العلاقة بين الموظف والمؤسسة تقوم على مبدأ الأخذ والعطاء؛ فكلما شعر الموظف بالتقدير والإنصاف زاد التزامه تجاه المنظمة . (Blau, 1964) كما تعتمد الدراسة على مفهوم الدعم التنظيمي المدرك (Perceived Organizational Support) ، الذي يؤكد على دور شعور الموظف باهتمام المؤسسة برافاهيته وتقديرها لمساهماته في تعزيز سلوكياته الإيجابية ورفع مستوى ولائه الوظيفي. (Eisenberger et al., 2002)

أما من الناحية التطبيقية، فتنبع أهمية هذه الدراسة من تركيزها على موظفي شركة أرامكو في منطقة الظهران، والتي تُعد مركزًا استراتيجيًا لعمليات الشركة وإدارة مشاريعها التقنية. ويواجه الموظفون في هذه المنطقة تحديات مهنية وضغوطًا عملية متزايدة، ما قد يؤثر على مستويات الرضا والولاء الوظيفي. لذلك تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والولاء الوظيفي ضمن هذا السياق المكاني والوظيفي، بما يُسهم في تحسين السياسات الإدارية وتعزيز استقرار القوى العاملة.

وتسعى الدراسة إلى تقديم إسهام علمي من خلال ردم الفجوة بين التنظير والتطبيق، عبر تحليل كيف تؤثر سياسات الموارد البشرية على ولاء الموظفين في بيئة نفطية سعودية ذات طابع معولم، مستفيدة من نتائج دراسات سابقة مثل دراسة (Al-Samman (2016 التي أوضحت أثر التدريب على الالتزام التنظيمي، ودراسة (Nisar et al. (2017 التي أثبتت دور الرضا الوظيفي كوسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والولاء المؤسسي.

وستُعتمد في هذه الدراسة المنهجية الوصفية التحليلية باستخدام أداة الاستبانة، وذلك لجمع البيانات من عينة من موظفي أرامكو في الظهران. ويُعد هذا المنهج مناسبًا لقياس العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستويات الولاء الوظيفي بصورة كمية وموثوقة، تتيح الخروج بنتائج قابلة للتطبيق في السياقات التنظيمية المماثلة.

١,٢. مشكلة الدراسة

رغم التطورات الملحوظة في ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل الشركات العالمية، لا تزال العلاقة بين هذه الممارسات ومستوى الولاء الوظيفي بحاجة إلى مزيد من البحث، خاصة في بيئات العمل ذات الطبيعة التقنية والتنظيمية المعقدة كقطاع النفط والطاقة. وتُعد شركة أرامكو السعودية، نظرًا لحجمها العالمي وتعقيدها الهيكلي، بيئة مثالية لدراسة هذه العلاقة بشكل معمق.

على المستوى الأكاديمي، تُظهر الأدبيات تركيزًا كبيرًا على دراسة العلاقة بين الموارد البشرية والولاء الوظيفي في القطاعات الخدمية مثل التعليم والمصارف، بينما لم تحظ بيئة شركات الطاقة والصناعة بنفس القدر من الاهتمام، رغم اختلاف التحديات والسياقات. أما على المستوى المحلي، فعدد الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والولاء الوظيفي في أرامكو - خاصة في منطقة الظهران - لا يزال محدودًا، مما يخلق فجوة معرفية وتطبيقية يصعب تجاهلها.

فجوات على المستوى النظري

- تركيز معظم الدراسات على بيئات عمل خدمية دون التعمق في بيئات صناعية كبرى مثل قطاع النفط.
- قلة الأطر النظرية التي تربط بين ممارسات الموارد البشرية ومؤشرات الولاء الوظيفي في سياق سعودي معاصر.
- ندرة الدراسات التي تدمج بين الأبعاد النفسية (مثل الرضا والتمكين) والولاء الوظيفي ضمن نموذج تحليلي متكامل.

١,٢,١. فجوات على المستوى التطبيقي

- محدودية الدراسات الميدانية التي تستهدف موظفي أرامكو على وجه التحديد، رغم مكانة الشركة محليًا وعالميًا.
- غياب بيانات دقيقة توضح أثر ممارسات الموارد البشرية في بيئة عمل ذات طابع تقني وضغط وظيفي مرتفع.
- قلة الدراسات التي تناولت منطقة الظهران تحديدًا، رغم كونها مركزًا حيويًا لإدارة عمليات الشركة ومشروعاتها الاستراتيجية.

السؤال الرئيسي للدراسة:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الولاء الوظيفي لدى موظفي شركة أرامكو السعودية في منطقة الظهران؟

١,٣. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من تركيزها على واحدة من أكبر الشركات عالميًا، وأكثرها تأثيرًا في سوق العمل السعودي، وهي شركة أرامكو. ومع التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال، أصبح من الضروري فهم كيف تؤثر ممارسات الموارد البشرية على سلوكيات الموظفين، وعلى وجه الخصوص، على مستوى الولاء الوظيفي لديهم. ومن هنا، تسعى الدراسة إلى تقديم قيمة معرفية وتطبيقية في آنٍ واحد، من خلال تحليل الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية داخل بيئة عمل معقدة، واستكشاف أثرها في بناء وتعزيز الولاء المؤسسي.

ويُعزز من أهمية هذه الدراسة ندرة الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع تحديدًا في قطاع النفط والطاقة داخل المملكة، خاصة في منطقة الظهران، مما يجعل نتائجها ذات أهمية مزدوجة لكل من الباحثين وصنّاع القرار الإداري.

١,٣,١. على المستوى النظري:

- تُسهم الدراسة في سد فجوة معرفية حول العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والولاء الوظيفي في بيئة صناعية سعودية كبرى.
- تقدم إطارًا مفاهيميًا تحليليًا يستند إلى نظريات تنظيمية وسلوكية راسخة مثل نظرية التبادل الاجتماعي، والدعم التنظيمي المدرك، بما يُثري الأدبيات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

- توفر الدراسة بيانات ميدانية دقيقة تمكّن صنّاع القرار في أرامكو من تقييم فعالية السياسات الحالية في مجال الموارد البشرية.
- تُمكن النتائج من اقتراح تحسينات عملية في مجالات التحفيز، التدريب، العدالة التنظيمية، وتخطيط المسار المهني.
- قد تُسهم الدراسة في تقليل معدلات دوران الموظفين، وتعزيز الاستقرار المهني، ورفع مستوى الولاء الوظيفي، خاصة ضمن بيئة تشغيلية عالية الضغط مثل منطقة الظهران.

١,٤ أسئلة الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهميتها، وحرصاً على فهم أعمق للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي في بيئة عمل صناعية متقدمة مثل شركة أرامكو السعودية، جاءت أسئلة البحث التالية:

١,٤,١ السؤال الرئيس:

- ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الولاء الوظيفي لدى موظفي شركة أرامكو السعودية في منطقة الظهران؟

١,٤,٢ الأسئلة الفرعية:

١. ما أكثر ممارسات إدارة الموارد البشرية شيوعاً في شركة أرامكو بمنطقة الظهران من وجهة نظر الموظفين؟
٢. ما مدى إسهام ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، تقييم الأداء، التمكين، وتخطيط المسار المهني) في تعزيز الولاء الوظيفي؟
٣. ما العلاقة بين رضا الموظفين عن ممارسات الموارد البشرية ومستوى ولائهم العاطفي تجاه الشركة؟
٤. ما أثر الدعم التنظيمي المدرك على مستوى التزام الموظفين الوظيفي؟
٥. هل تختلف مستويات الولاء الوظيفي (العاطفي، المستمر، المعياري) باختلاف نوعية الممارسات الإدارية المطبقة؟
٦. ما أثر إدراك الموظفين لعدالة ممارسات الموارد البشرية على استعدادهم للاستمرار في العمل بالشركة؟
٧. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الوظيفة)؟

١,٥ أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الولاء الوظيفي لدى موظفي شركة أرامكو السعودية في منطقة الظهران، وذلك من خلال ما يلي:

أولاً: الهدف العام

- تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستويات الولاء الوظيفي في بيئة عمل صناعية متقدمة مثل شركة أرامكو السعودية.

ثانياً: الأهداف الفرعية

١. التعرف على أكثر ممارسات إدارة الموارد البشرية شيوعاً في شركة أرامكو من وجهة نظر الموظفين.
٢. قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب، تقييم الأداء، الحوافز، التمكين، وتخطيط المسار المهني) على أشكال الولاء الوظيفي (العاطفي، المستمر، المعياري).
٣. تحليل العلاقة بين رضا الموظفين عن ممارسات الموارد البشرية ومستوى ولائهم العاطفي تجاه الشركة.
٤. فحص أثر الدعم التنظيمي المدرك على مستوى التزام الموظفين الوظيفي.
٥. دراسة أثر إدراك العدالة التنظيمية على استعداد الموظفين للاستمرار في العمل بالشركة.
٦. اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الوظيفة).
٧. تقديم توصيات عملية لصنّاع القرار في شركة أرامكو لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز الولاء الوظيفي في بيئة عالية الضغط.

١,٦ فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

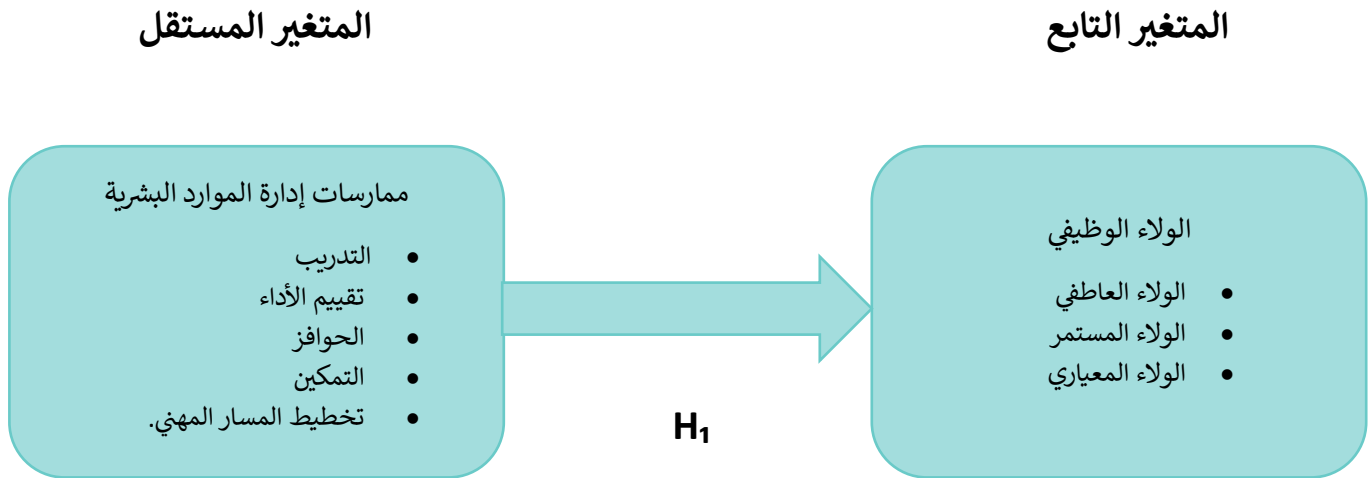
- H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الولاء الوظيفي لدى موظفي شركة أرامكو السعودية في منطقة الظهران.
- H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الولاء الوظيفي لدى موظفي شركة أرامكو السعودية في منطقة الظهران.

الفرضيات الفرعية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب، تقييم الأداء، الحوافز، التمكين، وتخطيط المسار المهني) ومستويات الولاء الوظيفي بأنواعه (العاطفي، المستمر، المعياري).
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظفين عن ممارسات الموارد البشرية ومستوى ولائهم العاطفي تجاه الشركة.
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك ومستوى التزام الموظفين الوظيفي.
٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية واستعدادهم للاستمرار في العمل بالشركة.
٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الوظيفة).

١,٤. نموذج الدراسة

الشكل (١)



الشكل (١) تم تصميمه بواسطة الباحث

١,٥ . منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لطبيعة موضوع البحث القائم على دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الولاء الوظيفي لدى موظفي شركة أرامكو السعودية في منطقة الظهران، حيث يسعى هذا المنهج إلى وصف الظاهرة كما هي وتحليل العلاقة بين متغيراتها بشكل علمي ومنهجي، وقد تم تصميم الدراسة بأسلوب مقطعي لجمع البيانات في فترة زمنية واحدة بما يتيح الحصول على صورة شاملة وواقعية عن الوضع الحالي. تم تحديد مجتمع الدراسة ليشمل جميع الموظفين العاملين في مقار وإدارات شركة أرامكو في منطقة الظهران، وتم اختيار عينة ممثلة باستخدام أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية وعدد سنوات الخدمة، وتم تحديد حجم العينة وفق المعايير الإحصائية الملائمة لضمان دقة النتائج وقابليتها للتعميم. استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم تصميمها بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس أبعاد المتغير المستقل المتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تشمل التدريب وتقييم الأداء والحوافز والتمكين وتخطيط المسار المهني، وكذلك أبعاد المتغير التابع المتمثل في الولاء الوظيفي والذي يتضمن الولاء العاطفي والولاء المستمر والولاء المعياري، إضافة إلى بعض البيانات الديموغرافية المتعلقة بالجنس وعدد سنوات الخدمة والمؤهل العلمي والوظيفة، وقد تم التأكد من صدق أداة القياس من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمختصين في مجال الموارد البشرية والسلوك التنظيمي للتأكد من ملاءمتها ووضوحها وشموليتها، كما تم التحقق من ثباتها من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا، وبعد الانتهاء من جمع البيانات سيتم إدخالها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، حيث سيتم تطبيق الأساليب الإحصائية الوصفية كالمتوسطات والانحرافات المعيارية لتحليل خصائص العينة ووصف المتغيرات، بالإضافة إلى الأساليب الاستنتاجية مثل اختبار (t) وتحليل التباين الأحادي ANOVA ومعامل الارتباط بيرسون لاختبار فرضيات الدراسة والكشف عن طبيعة وقوة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الولاء الوظيفي لدى الموظفين.

١,٦. الدراسة الميدانية

تستهدف الدراسة الميدانية عينة تمثيلية من موظفي شركة أرامكو السعودية في منطقة الظهران، حيث سيتم استخدام طريقة المعاينة العشوائية الطبقية التي تضمن توزيعًا متوازنًا لمختلف الفئات الوظيفية، الإدارات، المستويات الوظيفية، والفترات الزمنية للخدمة، مما يعزز من دقة النتائج وقابليتها للتعميم على مجتمع الدراسة الكلي. سيتم تصميم أداة جمع البيانات وهي الاستبانة الإلكترونية والمطبوعة بعناية لضمان شمولية وتغطية كافة الأبعاد المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية ومستويات الولاء الوظيفي، مع الالتزام باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لضمان سهولة الإجابة وقياس دقيق للمواقف والآراء.

ستُوزع الاستبانة إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني الداخلي وأنظمة التواصل المؤسسي المعتمدة في الشركة، مع توفير نسخ ورقية عند الحاجة لضمان وصولها إلى جميع الفئات المستهدفة، مع مراعاة الالتزام بإجراءات أخلاقية صارمة تشمل الحصول على الموافقة المستنيرة من المشاركين، وتوضيح أهمية الدراسة وأهدافها، مع ضمان السرية التامة للبيانات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث، إضافة إلى تأكيد حق المشاركين في الانسحاب في أي مرحلة من مراحل الدراسة دون أية آثار سلبية على وضعهم الوظيفي.

بعد إغلاق فترة جمع البيانات، سيتم إجراء عملية مراجعة دقيقة للبيانات الواردة لتنظيفها من القيم الناقصة أو غير المكتملة، وكذلك التعرف على القيم الشاذة أو المتناقضة التي قد تؤثر على نتائج التحليل، وسيتم تصنيف وتنظيم البيانات بشكل منهجي لإعدادها للدخول في التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى توفير قاعدة بيانات دقيقة وموثوقة تعكس الواقع الفعلي لممارسات إدارة الموارد البشرية ومستويات الولاء الوظيفي في بيئة العمل الفعلية بشركة أرامكو، مما يمكن الباحث من اختبار فرضيات الدراسة بشكل علمي واستنتاج علاقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات محل الدراسة، وبالتالي تقديم توصيات عملية تستند إلى بيانات حقيقية تدعم تطوير الأداء المؤسسي وتحسين بيئة العمل وتعزيز الولاء الوظيفي.

١,٧. مخطط المشروع المقترح

يتضمن مخطط المشروع المقترح الخطوات الأساسية التي سيتم اتباعها لإنجاز الدراسة بشكل منهجي ومنظم، حيث يبدأ بإعداد الإطار النظري للدراسة وجمع الدراسات السابقة ذات الصلة بمجالات إدارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي، تليها مرحلة تصميم أداة البحث (الاستبانة) مع التركيز على الصدق والثبات من خلال استشارة الخبراء واختبار المقياس إحصائيًا.

بعد ذلك، يتم تحديد مجتمع الدراسة وعينة البحث وفق أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية لضمان التمثيل الشامل، تليها عملية جمع البيانات الميدانية عبر توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً مع ضمان الإجراءات الأخلاقية اللازمة.

بعد استكمال جمع البيانات، تأتي مرحلة إدخال البيانات وتنظيفها وتحليلها إحصائياً باستخدام البرامج المناسبة مثل SPSS ، حيث يتم اختبار الفرضيات وتفسير النتائج بناءً على الأهداف والأسئلة البحثية. وأخيراً، يتم صياغة النتائج بشكل مفصل، يليها تقديم التوصيات العملية للمؤسسة، واقتراح مجالات للدراسات المستقبلية لتعزيز المعرفة والبحث في هذا المجال الحيوي.

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ المقدمة:

في عصر العولمة والتحول الاقتصادي والاجتماعي السريع، أصبحت إدارة الموارد البشرية حجر الزاوية في تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسات، حيث لم تعد تقتصر على الجوانب الإدارية التقليدية بل توسعت لتشمل الأدوار الاستراتيجية التي تدعم الابتكار وتحفز الأداء التنظيمي. (Boxall & Purcell, 2016) تُعد الموارد البشرية المورد الأكثر حيوية للمؤسسات، إذ تلعب دورًا محوريًا في ضمان استمرارية الأعمال من خلال تعزيز الكفاءات والاحتفاظ بالعاملين المميزين وتحقيق رضاهم الوظيفي، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الولاء المؤسسي. (Wright & McMahan, 2011)

الولاء الوظيفي يُعتبر مؤشرًا نفسيًا مركبًا يعكس التزام الموظف واستعداده للبقاء داخل المؤسسة، ويتجسد في ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الولاء العاطفي الذي يعبر عن ارتباط وجداني عميق، الولاء المستمر الذي يرتبط بحسابات التكلفة والمكافأة للبقاء، والولاء المعياري الذي ينبع من شعور بالواجب والالتزام الأخلاقي (Meyer & Allen, 1991). هذا المفهوم يحظى بأهمية بالغة في قطاع النفط والطاقة، حيث يشكل الاحتفاظ بالموظفين المتميزين تحديًا بالغ التعقيد نتيجة الطبيعة الفنية الصعبة، والضغط التنظيمية المتزايدة، والتنافس العالمي الشديد. (Al-Emadi et al., 2015)

تؤكد الدراسات الحديثة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب المستمر، التقييم العادل للأداء، الحوافز المتنوعة، التمكين الوظيفي، وتخطيط المسار المهني تلعب دورًا رئيسيًا في تعزيز الولاء الوظيفي، من خلال خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة تحفز على التفاعل الإيجابي والالتزام طويل الأمد (Kuvaas, 2008; Alfes et al., 2013). هذه الممارسات في بيئات العمل الصناعية المعقدة مثل شركة أرامكو السعودية، التي تتميز بخصائص تنظيمية فريدة وأعباء وظيفية كبيرة. (Al-Swidi et al., 2021)

علاوة على ذلك، تبرز أهمية المتغيرات النفسية والتنظيمية الوسيطة مثل الرضا الوظيفي، الدعم التنظيمي المدرك، والعدالة التنظيمية التي تلعب دورًا تكامليًا في تعديل وتعزيز العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي، حيث تُعد هذه المتغيرات عناصر حاسمة لفهم سلوك الموظفين بشكل أكثر عمقًا وتحليل أثر السياسات الإدارية على المدى الطويل (Eisenberger et al., 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002).

بناءً على ذلك، تأتي هذه المراجعة لتوفر رؤية شاملة للنظريات والدراسات السابقة في المجال، مع تركيز خاص على التطبيق العملي داخل بيئة شركة أرامكو السعودية، بهدف بناء قاعدة معرفية صلبة تدعم تطوير نموذج بحثي دقيق يعالج الفجوات البحثية ويوجه الجهود نحو تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز الولاء الوظيفي، الأمر الذي ينعكس بدوره على استقرار وكفاءة القوى العاملة في هذا القطاع الحيوي.

٢,٢ المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية

تُعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة السياسات والإجراءات التي تتبعها المؤسسات لجذب الموارد البشرية، تطويرها، تحفيزها، والاحتفاظ بها بما يحقق أهداف المنظمة بفعالية (Armstrong, 2020). وتشمل هذه الممارسات عدة أبعاد رئيسية، منها التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز المادية والمعنوية، التمكين الإداري، وتخطيط المسار المهني، والتي تُعد محركات رئيسة لتحسين أداء الموظفين وتعزيز التزامهم تجاه المنظمة. (Kuvaas, 2008; Boxall & Purcell, 2016)

أثبتت الدراسات أن الاستثمار في التدريب المستمر يُسهم في رفع كفاءة الموظفين وتطوير مهاراتهم مما يعزز من شعورهم بالانتماء والرضا الوظيفي. (Jehanzeb & Bashir, 2013) كما أن تقييم الأداء العادل والمنصف يُعد أداة مهمة لتحفيز الموظفين وتعزيز العدالة التنظيمية، مما ينعكس إيجاباً على مستويات الولاء. (DeNisi & Pritchard, 2006) ويُظهر الحوافز المتنوعة دوراً فاعلاً في تعزيز الدافعية الداخلية والخارجية، وبالتالي تحسين الالتزام الوظيفي. (Deci & Ryan, 2000)

التمكين الإداري يُعزز من شعور الموظفين بالمسؤولية والقدرة على اتخاذ القرار، مما يزيد من مشاركتهم في العمل ويعزز الولاء المؤسسي. (Spreitzer, 1995) أما تخطيط المسار المهني فهو يوفر رؤية واضحة للموظفين حول مستقبلهم المهني داخل المنظمة، مما يسهم في تقليل معدلات الدوران وتحفيز الأداء المستدام. (Greenhaus et al., 2010)

وعلى الرغم من التقدم الكبير في تطوير ممارسات الموارد البشرية، لا تزال هناك تحديات في تطبيقها بفعالية في البيئات الصناعية المعقدة مثل قطاع النفط والطاقة، حيث تتطلب طبيعة العمل والضغوط التنظيمية ممارسات متخصصة تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات هذه القطاعات. (Al-Emadi et al., 2015)

لذلك، فإن فهم تأثير هذه الممارسات على سلوكيات الموظفين وولائهم في شركات كبرى مثل أرامكو السعودية يمثل جانباً حيوياً يسعى البحث الحالي إلى إبرازه وتطويره.

٢,٣ المتغير التابع الولاء الوظيفي

الولاء الوظيفي هو مفهوم مركب يعكس مدى التزام الموظف واستعداده للبقاء داخل المنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها، ويشمل أبعادًا متعددة تعبر عن طبيعة العلاقة النفسية والسلوكية بين الموظف والمؤسسة. (Meyer & Allen, 1991) يتضمن هذا المفهوم ثلاثة أبعاد رئيسية: الولاء العاطفي، الذي يعبر عن ارتباط وجداني قوي بالمنظمة وشعور بالانتماء؛ الولاء المستمر، الذي يعتمد على تقدير تكاليف ترك العمل مقابل فوائد البقاء؛ والولاء المعياري، الذي يركز على القيم الأخلاقية والواجب تجاه المؤسسة.

أظهرت العديد من الدراسات أن الولاء الوظيفي يؤثر بشكل مباشر على تحسين أداء الأفراد وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، مما يساهم في الاستقرار التنظيمي وتعزيز الكفاءة الشاملة. (Mowday et al., 1982) كما أن الولاء المرتفع يعزز من الاستعداد لبذل جهد إضافي ودعم أهداف المنظمة في مواجهة التحديات (Allen & Meyer, 1996).

في بيئات العمل الصناعية، مثل قطاع النفط والطاقة، يُعتبر الولاء الوظيفي ذا أهمية خاصة بسبب طبيعة العمل الصعبة ومتطلبات الأمان والسلامة العالية، بالإضافة إلى الحاجة لاستقرار القوى العاملة للحفاظ على استمرارية العمليات (Al-Emadi et al., 2015). لذا، فإن دراسة أبعاد الولاء الوظيفي في مثل هذه البيئات تتيح فهمًا أعمق للسلوك التنظيمي وتقديم توصيات عملية لتحسين سياسات الموارد البشرية.

٢,٤ العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشكل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي محورًا مركزيًا في البحوث التنظيمية الحديثة، إذ تشير الأدبيات إلى أن جودة وفعالية ممارسات الموارد البشرية تلعب دورًا جوهريًا في تعزيز التزام الموظفين تجاه المنظمة. (Kuvaas, 2008) تمثل ممارسات الموارد البشرية، مثل التدريب والتطوير المستمر، والتقييم العادل للأداء، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية، والتمكين الإداري، وتخطيط المسار المهني، أدوات استراتيجية تسهم في خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة. (Boxall & Purcell, 2016)

تشير الدراسات إلى أن التدريب المستمر يعزز من كفاءة الموظفين ويزيد من شعورهم بالرضا والولاء، وذلك من خلال تمكينهم من تطوير مهاراتهم وزيادة جاهزيتهم لمواجهة تحديات العمل (Jehanzeb & Bashir, 2013). كما يؤثر تقييم الأداء العادل في إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية، مما يدعم الالتزام والسلوكيات الإيجابية تجاه المنظمة. (DeNisi & Pritchard, 2006) إضافة إلى ذلك، تعتبر الحوافز المتنوعة من العوامل المحفزة التي تعزز الدافعية الداخلية والخارجية، مما ينعكس على زيادة الولاء الوظيفي (Deci & Ryan, 2000).

ويعزز التمكين الإداري شعور الموظفين بالمسؤولية ويحفزهم على اتخاذ قرارات تدعم أهداف المنظمة، بينما يوفر تخطيط المسار المهني رؤية واضحة للموظف حول مستقبله الوظيفي، مما يقلل من معدل الدوران ويعزز الولاء. (Spreitzer, 1995; Greenhaus et al., 2010)

وبالرغم من هذا، توضح الدراسات أن تأثير هذه الممارسات على الولاء الوظيفي قد يختلف باختلاف طبيعة البيئة التنظيمية والصناعية، إذ تحتاج القطاعات التقنية والصناعية إلى تكييف ممارسات الموارد البشرية لتناسب مع التحديات الخاصة بها. (Al-Swidi et al., 2021)

علاوة على ذلك، تلعب المتغيرات النفسية والتنظيمية الوسيطة مثل الرضا الوظيفي، الدعم التنظيمي المدرك، والعدالة التنظيمية دورًا مهمًا في تعميق العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والولاء الوظيفي، حيث تعمل كعوامل مساعدة تعزز من تأثير السياسات الإدارية على سلوك الموظفين (Eisenberger et al., 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002).

بناءً على ذلك، فإن فهم هذه العلاقة بشكل شامل يمكن المؤسسات من تطوير سياسات موارد بشرية فعالة تضمن تحقيق استقرار القوى العاملة، وتعزيز الولاء الوظيفي، وزيادة الأداء التنظيمي.

٢,٥ الخاتمة

تجسد هذه الدراسة إسهامًا رائدًا في فهم العلاقة المعقدة والبالغة الأهمية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي، داخل بيئة عمل استراتيجية وحيوية كبيئة شركة أرامكو السعودية في منطقة الظهران، حيث يتقاطع فيها الطابع الصناعي والتقني العالي مع التحديات الإدارية والتنظيمية المتقدمة. من خلال تحليل معمق للأدبيات والبيانات الميدانية، تتضح أن ممارسات الموارد البشرية المتطورة، والتي تشمل التدريب المستمر، تقييم الأداء العادل، تقديم الحوافز المادية والمعنوية، التمكين الوظيفي، وتخطيط المسار المهني، تشكل العمود الفقري لبناء ثقافة مؤسسية تركز على الولاء العميق والالتزام الراسخ لدى الموظفين، وهو ما يُعد ركيزة أساسية لاستدامة الأداء المتميز وتحقيق التفوق التنافسي في السوق المحلية والعالمية.

إن هذه الدراسة تُبرز كذلك الأبعاد النفسية والتنظيمية التي تساهم في تعميق الفهم العلمي لآليات التأثير بين ممارسات الموارد البشرية والولاء الوظيفي، حيث يلعب الدعم التنظيمي المدرك، العدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي أدوارًا مركزية كوسائط تفاعلية تعزز من فعالية السياسات الإدارية، مما يُمكن المؤسسات من صياغة استراتيجيات أكثر دقة ومرونة لمواجهة المتغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية.

وعليه، تقدم هذه الدراسة نموذجًا تحليليًا متكاملًا يمد صناع القرار في شركة أرامكو السعودية بالأدوات والمعلومات الضرورية لتطوير منظومة إدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات العصر، ويعزز من بيئة العمل الجاذبة التي تُسهم في تقليل معدلات الدوران الوظيفي، وتحفيز الأداء، والارتقاء بجودة الخدمات والمنتجات.

إن الاستثمار المنهجي والمستدام في رأس المال البشري، كما تظهر نتائج هذه الدراسة، ليس خيارًا بل ضرورة استراتيجية حتمية لضمان قدرة الشركة على الابتكار والتطوير المستمر في ظل المنافسة العالمية المتصاعدة، وهو ما يعكس التزامها الراسخ بالتميز المؤسسي والريادة الصناعية.

وبناءً على ما سبق، فإن هذه الدراسة لا تكتفي بتقديم إسهام أكاديمي يعزز من المعرفة النظرية، بل تفتح آفاقًا تطبيقية واسعة، من خلال تقديم توصيات مدعومة بأدلة علمية يمكن أن تشكل خارطة طريق حقيقية لتطوير ممارسات الموارد البشرية وتعزيز الولاء الوظيفي، الأمر الذي يضمن بناء قاعدة متينة لمستقبل مستدام وقوى عاملة ملتزمة وفعالة، مما يمهد الطريق أمام شركة أرامكو السعودية لتعزيز مكانتها كشركة رائدة ومتميزة على الصعيدين المحلي والعالمي.

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة

يُعد الفصل الثالث من هذا البحث الركيزة المنهجية التي تستند إليها الدراسة في اختبار فرضياتها والإجابة على أسئلتها البحثية، حيث يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة والخطوات العلمية المتبعة في تصميمها وتنفيذها بصورة منهجية ومنظمة. وتتبع أهمية هذا الفصل من كونه يمثل الجسر الذي يربط بين الإطارين النظري والتطبيقي، إذ يوضح الأسلوب الذي تم اتباعه في جمع البيانات، وتحليلها، وتفسيرها للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

اعتمدت الدراسة منهجًا وصفيًا تحليليًا لملاءمته لطبيعة الموضوع الذي يهدف إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الولاء الوظيفي لدى موظفي شركة أرامكو السعودية في منطقة الظهران. وتم تحديد أدوات البحث، ومجتمع الدراسة، وطريقة اختيار العينة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي استُخدمت في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

يسعى هذا الفصل إلى بيان الأسس المنهجية التي تضمن مصداقية النتائج ودقتها، مع الالتزام بالمعايير العلمية المتعارف عليها في البحوث الإدارية والاجتماعية. كما يهدف إلى توضيح الإجراءات التي اتُبعت منذ تصميم البحث وحتى تحليل نتائجه النهائية، بما يعزز من موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم على بيئات عمل مماثلة.

وانطلاقًا من النتائج والمفاهيم النظرية التي تناولها الفصل الثاني حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي، يأتي هذا الفصل ليوضح المنهجية العلمية التي تم اتباعها لاختبار تلك المفاهيم ميدانيًا في بيئة شركة أرامكو السعودية، بما يساهم في بناء إطار بحثي متكامل يجمع بين الجانب النظري والتطبيقي بصورة دقيقة ومنهجية.

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في الدراسات البحثية، تُعد التعريفات الإجرائية عنصرًا أساسيًا لتوضيح المتغيرات التي يتم قياسها بدقة وموضوعية. يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس المتغير أو ملاحظته أو تحليله ضمن سياق الدراسة، مما يضمن الاتساق في الفهم والقياس والتفسير بين الباحثين والمشاركين، ويُساهم في تحقيق الموثوقية والصلاحية العلمية للدراسة.

٣,٢,١. ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)

التعريف الإجرائي:

تُعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة السياسات والإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسة لاستقطاب الكفاءات البشرية، وتطويرها، وتحفيزها، والاحتفاظ بها بما يساهم في رفع الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية. (Armstrong, 2020)

وقد تم تحديد هذا المتغير إجرائيًا من خلال أربعة أبعاد رئيسية هي:

١. **التدريب والتطوير:** البرامج التي تهدف إلى تنمية مهارات الموظفين ومعارفهم وتحسين أدائهم المهني. (Jehanzeb & Bashir, 2013)
 ٢. **تقييم الأداء:** الأساليب العادلة والشفافة المستخدمة لقياس أداء الموظفين وربط النتائج بالحوافز والترقيات. (DeNisi & Pritchard, 2006)
 ٣. **الحوافز والمكافآت:** المكافآت المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة تقديرًا لإنجازات الموظفين وتشجيعًا على تحسين الأداء. (Deci & Ryan, 2000)
 ٤. **التمكين الإداري:** منح الموظفين صلاحيات أوسع للمشاركة في اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية، بما يعزز الثقة والانتماء المؤسسي. (Spreitzer, 1995)
- تم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة من البنود في الاستبانة الإلكترونية، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتدرج من (١) "أعارض بشدة" إلى (٥) "أوافق بشدة"، بهدف قياس درجة إدراك الموظفين لممارسات إدارة الموارد البشرية في بيئة عملهم.
- ٣,٢,٢. **الولاء الوظيفي (المتغير التابع)**
- التعريف الإجرائي:**
- يُعرف الولاء الوظيفي بأنه مدى ارتباط الموظف العاطفي والمهني بالمؤسسة، واستعداده لبذل الجهد في سبيل تحقيق أهدافها، ورغبته في الاستمرار بالعمل ضمنها. (Meyer & Allen, 1991)
- وقد تم تحديد هذا المتغير إجرائيًا من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي:
١. **الولاء العاطفي:** شعور الموظف بالانتماء والارتباط الوجداني بالمؤسسة ورغبته في البقاء فيها.
 ٢. **الولاء المستمر:** رغبة الموظف في الاستمرار نتيجة إدراكه لقيمة البقاء أو التكلفة المرتفعة لمغادرة العمل.
 ٣. **الولاء المعياري:** التزام الموظف بالبقاء في العمل بدافع الشعور بالمسؤولية الأخلاقية والواجب تجاه المؤسسة.
- وقد تم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة من البنود الواردة في الاستبانة الإلكترونية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي ذاته، بما يضمن الاتساق في القياس بين متغيرات الدراسة المختلفة.

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحث)

- فلسفة البحث: وضعية
- منهجية البحث: استنتاجية
- استراتيجية البحث: مسحية
- نوع البحث: كمي
- الأفق الزمني: مقطعي

طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

الشكل ٦:



٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يقدم هذا الجزء معلومات مفصلة عن مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى توضيح الأساليب والتقنيات التي تم اتباعها لاختيار عينة الدراسة وتحديد حجمها، وذلك لضمان تمثيل متوازن ودقيق لمجتمع البحث وتحقيق أهداف الدراسة بكفاءة علمية.

٣,٤,١. مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في شركة أرامكو السعودية بمنطقة الظهران، والذين يمثلون فئات مهنية متعددة تشمل الإدارية والفنية والهندسية. تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لما تتميز به بيئة أرامكو من تنوع ثقافي وتنظيمي، وتطبيقها لممارسات متقدمة في إدارة الموارد البشرية، مما يجعلها بيئة مناسبة ومثالية لدراسة أثر هذه الممارسات على الولاء الوظيفي.

يُقدر عدد العاملين في شركة أرامكو السعودية إجمالًا بأكثر من 70,000 موظف في مختلف مناطق المملكة، ويتركّز عدد كبير منهم في منطقة الظهران، وهي المقر الرئيس للشركة ومركز اتخاذ القرارات الإدارية والتشغيلية.

ويتنوّع موظفو أرامكو في مستوياتهم العلمية ما بين حملة الدبلوم، والبكالوريوس، والدراسات العليا، كما يختلفون في سنوات الخبرة والتخصصات الوظيفية، مما يمنح مجتمع البحث تنوعًا واسعًا يثري نتائج الدراسة ويزيد من قابليتها للتعميم في بيئات صناعية مشابهة.

٣,٤,٢. عينة الدراسة

نظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة واستحالة تغطية جميع أفرادها، تم اختيار عينة ممثلة من الموظفين العاملين في شركة أرامكو بالظهران.

بلغ حجم العينة الفعلية (٣٦ مشاركا)، وتم جمع بياناتهم من خلال استبيان إلكتروني أُعد باستخدام منصة Google Forms ، ووزّع على المشاركين عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل المؤسسي داخل الشركة.

وبالرجوع إلى جدول كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) مما يجعل العينة البالغة (٣٦) فردًا مناسبة وممثلة لأغراض التحليل الإحصائي لهذه الدراسة.

تم تصنيف العينة وفق المستوى العلمي للمشاركين إلى ثلاث فئات رئيسية:

١. حملة الدبلوم.

٢. حملة البكالوريوس.

٣. حملة الدراسات العليا.

ويُسهم هذا التصنيف في تمثيل واقعي لمجتمع الدراسة من حيث التأهيل الأكاديمي والتنوع المعرفي.

٣,٤,٣ طرق وتقنيات أخذ العينة

اعتمدت الدراسة على أسلوب أخذ العينات الاحتمالية (Probability Sampling) لضمان موضوعية الاختيار وتمثيل مختلف الفئات بدقة. وتحديدًا، تم تطبيق طريقة المعاينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling)، والتي تقوم على تقسيم المجتمع إلى طبقات (strata) وفق خصائص محددة — في هذه الدراسة، تم الاعتماد على المستوى العلمي كمحور أساسي للتقسيم — ثم اختيار أفراد من كل طبقة بطريقة عشوائية لضمان التمثيل المتوازن لجميع الفئات.

ويُعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب استخدامًا في البحوث الاجتماعية والإدارية، لأنه يقلل احتمالية التحيز الإحصائي، ويزيد من دقة النتائج وموثوقيتها، ويسهم في تحقيق توازن بين المنهجية العلمية والواقع التطبيقي.

كما ساعد استخدام الاستبيان الإلكتروني عبر Google Forms في تسهيل عملية جمع البيانات من المشاركين بطريقة سريعة وآمنة، مع ضمان السرية والموضوعية في الإجابات. وبذلك، فإن اختيار أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية يُعد الأنسب لطبيعة هذه الدراسة، ويضمن تمثيلًا متكاملًا لمختلف فئات مجتمع البحث داخل شركة أرامكو السعودية في منطقة الظهران.

٣,٥ طريقة جمع البيانات

اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية من خلال الاستبانة الإلكترونية التي تم تصميمها باستخدام منصة Google Forms، لكونها وسيلة فعالة وسهلة الاستخدام تتيح جمع البيانات بسرعة ودقة مع ضمان السرية والموضوعية.

٣,٥,١ المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية

اعتمد الباحث في قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية على استبانة أُعدت بالاستناد إلى عدد من المراجع العلمية السابقة، منها دراسات (Armstrong, 2020)، و (Jehanzeb & Bashir, 2013)، و (DeNisi, 2006)، و (Pritchard, 1995)، و (Spreitzer, 1995).

تضمن المقياس أربعة أبعاد رئيسية بإجمالي 16 فقرة، وُزعت على النحو الآتي:

١. التدريب والتطوير 4 فقرات.

٢. تقييم الأداء 4 فقرات.

٣. الحوافز والمكافآت 4 فقرات.

٤. التمكين الإداري 4 فقرات.

وقد استخدم الباحث نوعين من مقياس ليكرت الخماسي لقياس فقرات هذا المتغير وفق طبيعة السؤال:

- مقياس الاتفاق، ويتدرج من (١) "موافق بشدة" إلى (٥) "غير موافق بشدة".
- مقياس التكرار، ويتدرج من (١) "دائمًا" إلى (٥) "أبداً".

يهدف هذا التنوع في المقياس إلى قياس مدى إدراك الموظفين لممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث القناعة بوجودها ومدى تكرارها في بيئة العمل الفعلية داخل شركة أرامكو السعودية.

الجدول ()

المتغير	الأبعاد	عدد العناصر	المصدر
إدارة الموارد البشرية	التدريب والتطوير	4	(Armstrong, 2020)
	تقييم الاداء	4	(DeNisi & Pritchard, 2006)
	الحوافز والمكافآت	4	(Deci & Ryan, 2000)
	التمكين الاداري	4	(Spreitzer, 1995)
المصدر: من اعداد الباحث			

نوع الاداة ليكرت

٣,٥,٢. المتغير التابع: الولاء الوظيفي

تم قياس الولاء الوظيفي بالاعتماد على نموذج (Meyer & Allen, 1991) ، وهو من النماذج الرائدة في قياس التزام وولاء العاملين تجاه مؤسساتهم. تضمن المقياس ثلاثة أبعاد رئيسية بإجمالي 12 فقرة، وُزعت على النحو الآتي:

١. الولاء العاطفي 4 فقرات.

٢. الولاء المستمر 4 فقرات.

٣. الولاء المعياري 4 فقرات.

كما استخدم الباحث النوعين نفسيهما من مقياس ليكرت الخماسي بحسب طبيعة السؤال.

الجدول ()

المتغير	الابعاد	عدد العناصر	المصدر
الولاء الوظيفي	الولاء العاطفي	4	(Meyer & Allen, 1991)
	الولاء المستمر	4	
	الولاء المعياري	4	
المصدر: من اعداد الباحث			

نوع الاداة ليكرت

٣,٦. أنواع البيانات

تتنوع البيانات المستخدمة في الدراسات العلمية بين بيانات أولية وأخرى ثانوية، ويهدف هذا القسم إلى توضيح نوع البيانات التي اعتمد عليها الباحث في هذه الدراسة، ومصادر الحصول عليها، وآلية استخدامها في تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي لدى موظفي شركة أرامكو السعودية في منطقة الظهران.

٣,٦,١. البيانات الأولية

البيانات الأولية هي البيانات الأصلية التي يتم جمعها مباشرة من الميدان بغرض تلبية احتياجات الدراسة الحالية دون الاعتماد على مصادر سابقة. وفي هذه الدراسة، اعتمد الباحث على البيانات الأولية بوصفها المصدر الرئيس للمعلومات، وتم جمعها من موظفي شركة أرامكو السعودية في منطقة الظهران من خلال الاستبانة الإلكترونية المصممة عبر منصة Google Forms.

شملت هذه البيانات إجابات المشاركين على فقرات الاستبانة المتعلقة بالمتغيرين الرئيسيين للدراسة:

- المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والمكافآت، التمكين الإداري).
 - المتغير التابع: الولاء الوظيفي (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري).
- تُعد هذه البيانات ذات أهمية كبيرة كونها تعبر مباشرة عن آراء واتجاهات الموظفين تجاه ممارسات الموارد البشرية ومستوى ولائهم الوظيفي، مما يمنح النتائج مصداقية ميدانية عالية ودقة في التحليل الإحصائي اللاحق.

٣,٦,٢. البيانات الثانوية

البيانات الثانوية هي تلك التي تم جمعها مسبقاً من مصادر علمية أو مؤسسية أخرى، وتُستخدم لدعم الإطار النظري للدراسة وتفسير نتائجها. في هذه الدراسة، استعان الباحث بعدد من المصادر الثانوية التي تضمنت:

- الدراسات والأبحاث الأكاديمية المنشورة في مجلات علمية محكمة ذات صلة بموضوع إدارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي.
 - الكتب والمراجع النظرية التي تناولت مفاهيم وأسس الموارد البشرية والسلوك التنظيمي مثل : (Armstrong, 2020)، و. (Meyer & Allen, 1991)
 - التقارير الرسمية والمواقع الإلكترونية الخاصة بشركة أرامكو السعودية، بهدف الحصول على معلومات عامة عن بيئة العمل، والهيكل التنظيمي، وسياسات الموارد البشرية المتبعة فيها.
- ساهمت هذه البيانات الثانوية في بناء الإطار النظري للدراسة، ودعم التحليل الميداني من خلال المقارنة بين النتائج الحالية والدراسات السابقة، بما يعزز القيمة العلمية والعملية للبحث.

٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية – (SPSS) الإصدار (28) للوصول إلى نتائج دقيقة تدعم أهداف الدراسة. شمل التحليل الإحصائي ثلاث مراحل رئيسية كما يلي:

أولاً: التحليل الوصفي

تم استخدام التحليل الوصفي لتوضيح الخصائص العامة لعينة الدراسة مثل الجنس، والمستوى العلمي، وعدد سنوات الخبرة. واعتمد الباحث على التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لتلخيص بيانات الاستبيان وعرضها بطريقة مبسطة تساعد في فهم طبيعة العينة.

ثانياً: اختبارات الصدق والثبات

للتحقق من جودة أداة البحث، تم إجراء اختبارين أساسيين:

- الصدق (Validity): من خلال التحليل العاملي الاستكشافي للتأكد من أن فقرات الاستبيان تقيس المفاهيم المستهدفة.
- الثبات (Reliability): باستخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي، وتُعد الأداة موثوقة إذا تجاوزت القيمة (0.70).

ثالثاً: التحليل الاستنتاجي

بعد التأكد من صدق وثبات الأداة، أُجريت تحليلات استنتاجية لاختبار فرضيات الدراسة والكشف عن العلاقات بين المتغيرات. وتضمنت الإجراءات ما يلي:

- اختبار (T-Test) للمقارنة بين متوسطات المجموعات.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق الإحصائية حسب الخصائص الديموغرافية.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي.

من خلال هذه التحليلات، تم الوصول إلى نتائج دقيقة تساهم في تفسير العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستويات الولاء الوظيفي لدى موظفي شركة أرامكو السعودية في منطقة الظهران.

٣,٨. الخاتمة

يُعد هذا الفصل بمثابة العمود الفقري للدراسة، إذ تناول بتسلسلٍ علميٍّ ومنهجيٍّ دقيق الخطوات والإجراءات التي اتبعتها الباحثة للوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها علميًا وعمليًا. فقد شمل عرضًا شاملًا لمنهجية البحث وتصميمه، وتوضيحًا لطبيعة مجتمع الدراسة وطرق اختيار العينة، إضافةً إلى شرح مفصل لأداة جمع البيانات وآلية بنائها وخصائصها الإحصائية. كما تم التطرق إلى أنواع البيانات المستخدمة، وكيفية تحليلها من خلال البرامج والأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة متغيرات البحث. اعتمدت الباحثة في هذا العمل على منهجية كمية تحليلية قائمة على المنهج المسحي لجمع البيانات الأولية من موظفي شركة أرامكو السعودية في منطقة الظهران، باستخدام استبانة إلكترونية تم إعدادها بعناية ووفق معايير علمية دقيقة. وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) -الإصدار رقم (٢٨) - لتطبيق مجموعة من التحليلات الوصفية والاستنتاجية التي تسهم في تفسير العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستويات الولاء الوظيفي.

ويكتسب هذا الفصل أهميته من كونه الأساس الذي تستند إليه نتائج الدراسة اللاحقة، حيث يضع الإطار المنهجي الذي يربط بين الجانب النظري والتطبيقي. كما أن وضوح المنهجية وصرامتها العلمية يعززان من مصداقية النتائج التي سيتم عرضها في الفصل الرابع، الذي سيُكرّس لعرض النتائج الإحصائية وتحليلها ومناقشتها بعمق، بما يسهم في الوصول إلى فهم دقيق لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الولاء الوظيفي في بيئة عمل متميزة كبيئة شركة أرامكو السعودية.

قائمة المراجع

المراجع العربية

١. السعدي، حسين عبد الله، وحميد، عمار عبد الحسين. (٢٠١٩). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تحليلية في عدد من الكليات الأهلية في العراق. مجلة التنمية والإبداع الصناعي، ١٠ (٣)، ١١٢-١٣٢.
٢. المومني، محمد عبد الله، وأبو الهيجاء، عماد محمد. (٢٠١٧). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٣ (١)، ٥٥-٧٤.
٣. الزهراني، خالد بن عبد الله. (٢٠٢١). العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى موظفي شركة أرامكو السعودية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ٥ (٢)، ٨٨-١٠٥.
٤. الحربي، فهد بن عبد الرحمن. (٢٠١٨). دور التدريب في تعزيز الالتزام التنظيمي والولاء الوظيفي في بيئة العمل السعودية: دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي. المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٢٥ (١)، ١٤١-١٦٠.
٥. العتيبي، ناصر بن علي. (٢٠٢٠). أثر الدعم التنظيمي المدرك على الولاء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي القطاع النفطي في المملكة العربية السعودية. مجلة الاقتصاد والإدارة، ٣٤ (٢)، ١٩٩-٢٢٢.
٦. الخالدي، محمد بن سالم. (٢٠١٦). تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي في بيئة العمل السعودية. المجلة السعودية للعلوم الإدارية، ١٨ (١)، ٧٥-٩٣.

المراجع الأجنبية

7. Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). *Teaching HRM in the age of AI: Challenges and opportunities*. Human Resource Management Review, 31(2), 100790.
8. Al-Emadi, A. A., Schwabenland, C., & Wei, Q. (2015). *The vital role of employee retention in human resource management: A literature review*. International Journal of Business and Management, 10(9), 123-135.
9. Alfes, K., Shantz, A., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). *The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model*. The International Journal of Human Resource Management, 24(2), 330-351.
10. Al-Samman, A. (2016). *The impact of training on organizational commitment: Evidence from Saudi companies*. Journal of Human Resource Development, 14(2), 66-83.
11. Al-Swidi, A., Gelaidan, H. M., & Saleh, R. M. (2021). *Organizational culture, leadership styles and job satisfaction: The mediating role of organizational commitment*. Journal of Human Resources and Sustainability Development, 9(1), 34-47.
12. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

13. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
14. Cherif, F. (2020). *The role of human resource practices in enhancing employee retention: A study of multinational firms*. International Journal of Human Resource Studies, 10(1), 1–20.
15. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). *Social exchange theory: An interdisciplinary review*. Journal of Management, 31(6), 874–900.
16. DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). *Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework*. Management and Organization Review, 2(2), 253–277.
17. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (2002). *Perceived organizational support*. Journal of Applied Psychology, 87(3), 565–573.
18. Kaur, P., & Randhawa, G. (2020). *Perceived organizational support and job engagement: The mediating role of psychological empowerment*. Current Psychology, 39, 1923–1935.
19. Kuvaas, B. (2008). *An exploration of how the employee–organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes*. Journal of Management Studies, 45(1), 1–25.
20. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review, 1(1), 61–89.
21. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee–Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press.
22. Nisar, Q. A., Marwa, S. M., & Ahmed, S. (2017). *Impact of HR practices on employee loyalty and organizational performance in the banking sector*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 7(10), 254–265.
23. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). *Perceived organizational support: A review of the literature*. Journal of Applied Psychology, 87(4), 698–714.
24. Shin, D., & Konrad, A. M. (2017). *Causality between high-performance work systems and organizational performance*. Journal of Management, 43(4), 973–997.
25. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity*. Journal of Vocational Behavior, 49(3), 252–276.

26. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page Publishers.
27. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson Education.
28. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
29. Pallant, J. (2020). *SPSS Survival Manual: A Step-by-Step Guide to Data Analysis using IBM SPSS* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
30. Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using Multivariate Statistics* (7th ed.). Pearson Education.
31. Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.

الملاحق

مقدمة الاستبيان

عزيزي/عزيزتي،

أنا الطالب محمد جمال أصحاب الدين، أقدم هذه الدراسة ضمن متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة المشاريع بكلية الإدارة – جامعة ميدأوشن.

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعزيز الولاء الوظيفي لدى موظفي شركة أرامكو السعودية في منطقة الظهران، وذلك في إطار السعي لفهم أعمق للعوامل الإدارية التي تسهم في استقرار الكفاءات وتحفيز الأداء الوظيفي داخل بيئة عمل صناعية متميزة.

من خلال هذا الاستبيان، نسعى إلى جمع آراء وتجارب العاملين والمتخصصين حول واقع ممارسات الموارد البشرية ومدى انعكاسها على الالتزام والولاء المؤسسي. إن مشاركتكم القيمة تمثل إضافة علمية مهمة تساهم في تطوير السياسات الإدارية وتعزيز بيئة العمل في القطاع الصناعي السعودي.

جميع المعلومات المقدمة ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي الأكاديمي.

نأمل منكم تخصيص بضع دقائق للإجابة على الأسئلة بكل صدق وموضوعية، ونتقدم بخالص الشكر والتقدير على وقتكم الكريم وتعاونكم البناء.

رابط الاستبيان:

<https://forms.gle/oXtokpagbzCcfAN7A>

ولكم منا خالص التقدير

بإشراف الدكتور:

{ د. عبد الرحيم نادر }

إعداد الطالب:

{ محمد جمال أصحاب الدين }

المعلومات الشخصية:

الجنس:

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

العمر:

- ☐ من ١٨ الى ٢٥ سنة
- ☐ من ٢٦ الى ٣٠
- ☐ من ٣٠ الى ٤٠
- ☐ أكثر من ٤٠

المؤهل التعليمي:

- ☐ ثانوي
- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير فأكثر

سنوات الخبرة:

- ☐ أقل من ٥ سنوات
- ☐ من ٦ الى ١٠ سنوات
- ☐ من ١٠ الى ١٥ سنة
- ☐ ١٥ سنة فأكثر

جدول أدوات البحث:

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المصادر
إدارة الموارد البشرية	أ. التدريب والتطوير	٤	1. (Armstrong, 2020)
	ب. تقييم الأداء	٤	2. (DeNisi & Pritchard, 2006)
	ج. الحوافز والمكافآت	٤	3. (Deci & Ryan, 2000)
	د. التمكين الإداري	٤	4. (Spreitzer, 1995)
مجموع الفقرات			١٦

الولاء الوظيفي	أ. الولاء العاطفي	٤	1. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). Human Resource Management Review, 1(1), 61–89.
	ب. الولاء المستمر	٤	2. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Journal of Applied Psychology, 87(4), 698–714.
	ج. الولاء المعياري	٤	3. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Journal of Vocational Behavior, 49(3), 252–276.
			4. Al-Swidi, A., Gelaidan, H. M., & Saleh, R. M. (2021). Journal of Human Resources and Sustainability Development, 9(1), 34–47.
			5. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Academic Press.
مجموع الفقرات			١٢

إدارة الموارد البشرية					
م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
٥	يتم تقييم أدائي بشكل عادل وموضوعي.				
٦	عملية التقييم تساعدني على معرفة نقاط القوة والضعف لدي.				
٧	أتلقي تغذية راجعة مفيدة بعد التقييم.				
٨	نظام التقييم في الشركة يعكس أدائي الفعلي.				
٩	نظام الحوافز في الشركة يشجع على التميز في العمل.				
١٠	أشعر بالعدالة في منح المكافآت بين الموظفين.				
١١	الحوافز التي تقدمها الشركة تحفزني على تقديم أداء أفضل.				
١٢	المكافآت تعكس مستوى الجهد الذي أبذله في العمل.				
م	العبارة	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا
١	أحصل على فرص تدريب بانتظام داخل الشركة.				
٢	أشارك في برامج تطوير مهني أو ورش عمل لتحسين أدائي.				
٣	أشجع من قبل الإدارة على حضور الدورات التدريبية.				
٤	أطبق المهارات التي أتعلمها في التدريب على عملي اليومي.				
١٣	أشارك في اتخاذ القرارات التي تخص عملي.				
١٤	يُطلب رأيي في الأمور المتعلقة بفريقي أو قسمي.				
١٥	أمنح حرية كافية لتنفيذ مهامتي بالطريقة التي أراها مناسبة.				
١٦	أشجع على اقتراح أفكار لتحسين العمل.				

الولاء الوظيفي					
م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
١	أشعر بالفخر لانتمائي إلى شركة أرامكو السعودية.				
٢	أعتبر نجاح الشركة جزءًا من نجاحي الشخصي.				
٣	أشعر بانتماء قوي تجاه زملائي وبيئة العمل.				
٤	أحرص على تمثيل الشركة بصورة إيجابية دائمًا.				
٩	أشعر أن البقاء في الشركة واجب مهني وأخلاقي.				
١٠	أؤمن بأن الشركة تستحق ولائي وجهدي.				
١١	أرى أن الالتزام تجاه الشركة جزء من مسؤولياتي المهنية.				
١٢	أحرص على أداء عملي بأفضل شكل وفاء لما تقدمه لي الشركة.				
م	العبارة	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا
٥	أفكر في الاستمرار في الشركة لفترة طويلة.				
٦	أقارن بين مزايا أرامكو والشركات الأخرى قبل اتخاذ أي قرار.				
٧	أجد صعوبة في التخلي عن مزايا العمل الحالية.				
٨	أفضل البقاء في الشركة نظرًا لما توفره من استقرار.				