

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

أسم الطالب

محمد جمال أصحاب الدين

مشروع تخرج - ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

٢	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٣	١,١. المقدمة:.....
٥	١,٢. مشكلة الدراسة.....
٥	١,٢,١. فجوات على المستوى التطبيقي.....
٦	١,٣. أهمية الدراسة.....
٦	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
٦	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
٧	قائمة المراجع.....

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 برافهيته 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 آن 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.

قائمة المراجع

١. السعدي، حسين عبد الله، وحמיד، 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.
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. 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.
14. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
15. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (2002). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
16. Kaur, P., & Randhawa, G. (2020). Perceived organizational support and job engagement: The mediating role of psychological empowerment. *Current Psychology*, 39, 1923-1935.
17. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

18. Nisar, Q. A., Marwa, S. M., & Ahmed, S. (2017). Impact of HR practices on employee loyalty and organizational performance in banking sector. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(10), 254–265.
19. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. Shin, D., & Konrad, A. M. (2017). Causality between high-performance work systems and organizational performance. *Journal of Management*, 43(4), 973–997.