

دور إدارة الموارد البشرية في دعم الاستدامة المؤسسية: دراسة حالة لشركة
أرامكو السعودية وفق رؤية المملكة 2030

إعداد الطالب / أحمد علي العمري

الرقم الجامعي / 252000514

إشراف / د. الفيصل حسن

أد. الفيصل عبد الحميد محمد

أد. فايز علي جراد

العام الدراسي

2026

وقل عسى أن يكون
خيرا عسى أن يكون

إهداء

إلى من غرس فيّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمشرفي الكريم الأستاذ الدكتور د. الفيصل

عبد الحميد، د. فايز جراد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة،

وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به

في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم

وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال

فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان

لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعًا، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

إهداء.....	3
شكر وتقدير.....	4
قائمة الجداول.....	7
فهرس الأشكال.....	٤
المستخلص.....	11
الفصل الأول.....	12
المقدمة.....	13
مشكلة الدراسة.....	14
أهمية الدراسة.....	15

15	أهداف الدراسة.....
18	تساؤلات الدراسة.....
18	فرضيات الدراسة.....
19	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....
21	الفصل الثاني.....
21	الدراسات السابقة.....
22	المقدمة.....
24	المتغير التابع والمستقل.....
25	الدراسات السابقة.....
33	الإطار النظري للدراسة.....
36	الفصل الثالث.....
36	منهجية الدراسة.....
37	المقدمة.....
38	مجتمع البحث.....
39	المنهجية وطرق البحث.....
40	أدوات الدراسة.....
42	خطوات جمع البيانات.....
43	حدود البحث.....
45	الفصل الرابع.....

45.....	نتائج الدراسة
46.....	المقدمة
48.....	تحليل البيانات
↔.....	المناقشة
91.....	الخاتمة
93.....	التوصيات
94.....	المراجع
⋮.....	الملاحق
103.....	Abstract

قائمة الجداول

- جدول 1 : التحليلات الإحصائية.....50
- جدول 2 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة.....51
- جدول 3 : التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة.....53
- جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية.....54
- جدول 5 : التحليل الإحصائي لاعتماد الشركة سياسات توظيف تراعي مبادئ الاستدامة...56
- جدول 6 : التحليل الإحصائي لاستقطاب الكفاءات بما يدعم الأهداف طويلة المدى.....57
- جدول 7 : التحليل الإحصائي لتوفير الشركة برامج تدريب مستمرة لتعزيز مهارات الموظفين.....59
- جدول ٨ : التحليل الإحصائي لمساهمة خطط التطوير الوظيفي في تحقيق الاستدامة المؤسسية.....60
- جدول ٩ : التحليل الإحصائي لارتباط معايير تقييم الأداء بأهداف الاستدامة.....62
- جدول 10 : التحليل الإحصائي لتحفيز الموظفين على تبني ممارسات عمل مستدامة.....63
- جدول 11 : التحليل الإحصائي لدعم الحوافز المادية والمعنوية تحقيق الأهداف الاستراتيجية.....65
- جدول 12 : التحليل الإحصائي لربط المكافآت بمستوى الالتزام بالقيم المؤسسية.....66

جدول 13 : التحليل الإحصائي لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية

68.....

جدول 14 : التحليل الإحصائي لتشجيع الشركة الموظفين على المشاركة في المبادرات

المجتمعية.....69.....

جدول 15 : التحليل الإحصائي لتنمية رأس المال البشري بما يتوافق مع متطلبات رؤية 2030

71.....

جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساهمة بيئة العمل في تعزيز الوعي بالاستدامة.....72.....

جدول 17 : التحليل الإحصائي لمساهمة ممارسات الموارد البشرية في تحسين الأداء

المؤسسي.....74.....

جدول 18 : التحليل الإحصائي لتعزيز سياسات الموارد البشرية الاستقرار الوظيفي.....75.....

جدول 19 : التحليل الإحصائي لدعم استراتيجيات الموارد البشرية النمو المستدام للشركة77

جدول 20 : التحليل الإحصائي لانعكاس تطوير الكفاءات إيجابيًا على استدامة العمليات....78

جدول 21 : التحليل الإحصائي لرؤية أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا محوريًا في دعم

الاستدامة المؤسسية بالشركة.....80.....

جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية.....81.....

جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية.....81.....

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الاستدامة المؤسسية وممارسات التوظيف

والتطوير المستدام.....82

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الاستدامة المؤسسية وإدارة الأداء والتحفيز. 84

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الاستدامة المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية

وتنمية رأس المال البشري.....85

جدول 27 : اختبار التباين الأحادي.....87

جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز.....88

فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة.....52
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة.....53
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية.....55
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لاعتماد الشركة سياسات توظيف تراعي مبادئ الاستدامة
.....56
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لاستقطاب الكفاءات بما يدعم الأهداف طويلة المدى...58
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لتوفير الشركة برامج تدريب مستمرة لتعزيز مهارات
الموظفين.....59
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لمساهمة خطط التطوير الوظيفي في تحقيق الاستدامة
المؤسسية.....61
- شكل توضيحي ٨ : التمثيل البياني لارتباط معايير تقييم الأداء بأهداف الاستدامة.....62
- شكل توضيحي ٩ : التمثيل البياني لتحفيز الموظفين على تبني ممارسات عمل مستدامة.....64

- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لدعم الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق الأهداف
- 65.....الاستراتيجية
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لربط المكافآت بمستوى الالتزام بالقيم المؤسسية.....67
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تعزيز المسؤولية
- 68.....الاجتماعية
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لتشجيع الشركة الموظفين على المشاركة في المبادرات
- 70.....المجتمعية
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لتنمية رأس المال البشري بما يتوافق مع متطلبات رؤية
- 71.....2030
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساهمة بيئة العمل في تعزيز الوعي بالاستدامة.....73
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لمساهمة ممارسات الموارد البشرية في تحسين الأداء
- 74.....المؤسسي
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لتعزيز سياسات الموارد البشرية الاستقرار الوظيفي.....76
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لدعم استراتيجيات الموارد البشرية النمو المستدام
- 77.....للشركة

شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لانعكاس تطوير الكفاءات إيجابياً على استدامة العمليات

79.....

شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لرؤية أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في

80..... دعم الاستدامة المؤسسية بالشركة

شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الاستدامة

83..... المؤسسية وممارسات التوظيف والتطوير المستدام

شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الاستدامة

84..... المؤسسية وإدارة الأداء والتحفيز

شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الاستدامة

86..... المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية وتنمية رأس المال البشري

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور إدارة الموارد البشرية في دعم الاستدامة المؤسسية داخل شركة أرامكو السعودية، بما يتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030. وتركز الدراسة على تحليل السياسات والممارسات الإدارية التي تعتمد عليها الشركة لتعزيز الاستدامة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مع التركيز على كيفية تفعيل رأس المال البشري كعنصر أساسي لتحقيق هذه الأهداف. اتبعت الدراسة المنهجية الكمية في جمع وتحليل البيانات، حيث تم تصميم استبيانات شاملة لقياس تأثير ممارسات الموارد البشرية على دعم الاستدامة المؤسسية. وقد تم تطبيق الاستبيانات على عينة من 266 موظفًا يمثلون مختلف المستويات الإدارية والفنية في الشركة، بما يضمن تمثيل مجتمع البحث بدقة وموثوقية. أظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الاستدامة المؤسسية من خلال تطوير مهارات الموظفين، وتحفيز الأداء المرتبط بالاستدامة، وتعزيز ثقافة الانتماء والالتزام المؤسسي، وتفعيل قنوات الاتصال الداخلي بشكل فعال. كما أظهرت النتائج أهمية التخطيط الاستراتيجي للقيادات وتنمية الكفاءات لضمان استمرارية الأداء المستدام وتعزيز قدرة الشركة على مواجهة التحديات المستقبلية. استنادًا إلى هذه النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات العملية، منها تعزيز برامج التدريب والتطوير المستمر، وربط الأداء بالمكافآت والتحفيز، وتعزيز الثقافة المؤسسية القائمة على الشفافية والمشاركة، ودمج مبادئ الاستدامة ضمن سياسات الموارد البشرية، بالإضافة إلى

تطوير خطط لتخطيط التعاقب الوظيفي وتنمية القيادات، وتشجيع المشاركة المجتمعية والمسؤولية الاجتماعية، وإنشاء آليات تقييم دورية لقياس فعالية سياسات الموارد البشرية في دعم الاستدامة المؤسسية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الاستدامة المؤسسية، رؤية المملكة 2030،

تطوير الكفاءات، التحفيز المؤسسي، الثقافة التنظيمية، المشاركة المجتمعية.

الفصل الأول

المقدمة

تطورت إدارة الموارد البشرية من مجرد وظيفة إدارية أساسية إلى شريك استراتيجي يلعب دورًا محوريًا في تعزيز استدامة الأعمال ونجاح المؤسسات على المدى الطويل. في ظل مناخ الأعمال العالمي الحالي، أصبحت الاستدامة هدفًا أساسيًا للشركات التي تسعى إلى تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية والاهتمام بالبيئة. وفي إطار المملكة العربية

السعودية، اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة مع انطلاق مسيرة التحول الوطني بقيادة رؤية 2030. وتهدف هذه السياسة الوطنية الطموحة إلى تنويع الاقتصاد، وتنمية رأس المال البشري، وتحسين جودة الحياة، وتعزيز التنمية المستدامة في جميع القطاعات. ونتيجة لذلك، تدرك الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية بشكل متزايد ضرورة دمج استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع أهداف الاستدامة للحفاظ على قدرتها التنافسية ومواكبة أولويات الحكومة (Bajpai، 2023).

تركز الاستدامة المؤسسية، في جوهرها، على توفير قيمة طويلة الأجل لأصحاب المصلحة من خلال ممارسات تجارية مسؤولة تشمل العناصر البيئية والاجتماعية والاقتصادية. وتعمل إدارة الموارد البشرية كعامل تمكين أساسي للاستدامة من خلال إدارة أثنى أصول المؤسسة - موظفيها. من خلال التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، وإشراك الموظفين، والتدريب المستمر، والقيادة الأخلاقية، يُمكن لإدارة الموارد البشرية تطوير ثقافة تدعم التفكير والسلوك المستدامين. في البيئة السعودية، حيث تُولي خارطة طريق رؤية 2030 الأولوية لتنمية رأس المال البشري كركيزة أساسية للتنويع الاقتصادي، تُعتبر إدارة الموارد البشرية محركاً أساسياً للتحول. فهي لا تضمن فقط امتلاك الموظفين للمهارات والقدرات الأساسية للمساهمة في

تحقيق أهداف الدولة، بل تُعزز أيضًا ممارسات الشركات التي تدعم المسؤولية الاجتماعية والابتكار والاهتمام البيئي (Mazur، 2020).

كما يُساعد دمج إدارة الموارد البشرية مع برامج الاستدامة في تحقيق الأهداف الرئيسية لرؤية 2030، مثل تحسين فرص العمل للمواطنين، وتمكين المرأة في القوى العاملة، وتشجيع القطاع الخاص على القيام بدور أكثر فاعلية في التنمية الاقتصادية. يُمكن لاستراتيجيات الموارد البشرية الفعالة أن تُساهم في تحقيق هذه الأهداف من خلال تطوير عمليات توظيف شاملة، وتطبيق أنظمة تعويض قائمة على الأداء، وتعزيز فرص التطوير المهني. علاوة على ذلك، يُمكن لإدارة الموارد البشرية تعزيز استدامة الشركة من خلال اعتماد قواعد تُشجع السلوك الأخلاقي، والمشاركة المجتمعية، والحد من الأثر البيئي من خلال ممارسات مستدامة في مكان العمل. في ضوء ذلك، لا تُصبح إدارة الموارد البشرية مُيسرًا للكفاءة التشغيلية فحسب، بل تُصبح أيضًا حارسًا لقيم الشركات ومبادئ الاستدامة (Alyamani، 2025).

ومع ذلك، ورغم تزايد الوعي بأهمية الاستدامة، لا تزال العديد من الشركات تواجه عقبات في دمج هذه المُثل في أنظمة إدارة الموارد البشرية لديها. وتُعيق قضايا مثل ضعف الوعي بمفاهيم الاستدامة، وعدم التوافق بين استراتيجية العمل ولوائح الموارد البشرية، وعدم كفاية برامج التدريب والتطوير، التقدم. ولحل هذه المشكلات، يجب على مُختصي الموارد البشرية تبني

استراتيجية استباقية واستراتيجية تُدمج الاستدامة في جميع مجالات إدارة الموارد البشرية، بدءًا من التوظيف وتقييم الأداء وصولاً إلى تطوير القيادة ورفاهية الموظفين.

ولذلك، فإن دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز استدامة الأعمال في إطار رؤية السعودية 2030 استراتيجيٌّ وتحوليٌّ في آنٍ واحد. فمن خلال دمج مبادرات رأس المال البشري مع أهداف التنمية المستدامة الوطنية، يُمكن لإدارة الموارد البشرية تعزيز التغيير الثقافي، وبناء المرونة التنظيمية، وتحسين الأداء العام. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل كيفية مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات السعودية في تحقيق الاستدامة المؤسسية، وتقديم رؤى وحلول لسد الفجوة بين الأهداف الوطنية وواقع الشركة.

مشكلة الدراسة

في حين أحرزت المملكة العربية السعودية تقدمًا ملحوظًا نحو التنمية المستدامة من خلال رؤية 2030، تواجه العديد من الشركات صعوبات في دمج الاستدامة بفعالية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. ورغم الأهداف الوطنية المحددة التي تُركز على التنويع الاقتصادي، والمسؤولية الاجتماعية، وحماية البيئة، وتنمية رأس المال البشري، لا تزال هناك فجوة كبيرة بين سياسات الاستدامة والممارسات اليومية لأقسام الموارد البشرية. وتكافح العديد من الشركات لتحويل

أهداف الاستدامة إلى استراتيجيات موارد بشرية فعّالة، مما يؤدي إلى ضعف مشاركة الموظفين، وضعف برامج التدريب، وعدم كفاية المواءمة بين تخطيط القوى العاملة وأهداف الاستدامة المؤسسية. علاوة على ذلك، فإن غياب أطر عمل واضحة ومؤشرات أداء لرصد تأثير أنشطة الموارد البشرية على نتائج الاستدامة يُعقّد الجهود المبذولة لتحقيق هذه الأهداف. يطرح هذا التحدي البحثي مخاوف كبيرة بشأن مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على العمل كـممكّن استراتيجي لاستدامة الأعمال وكيف يمكن للمنظمات في المملكة العربية السعودية تسخير الموارد البشرية بشكل فعال لدعم رؤية المملكة 2030. تهدف الدراسة إلى معالجة هذه الفجوة من خلال استكشاف دور إدارة الموارد البشرية وفعاليتها وتحدياتها في تعزيز الممارسات المستدامة داخل المنظمات السعودية، وبالتالي توفير رؤى قابلة للتنفيذ لصانعي السياسات والمديرين ومحترفي الموارد البشرية (Altassan، 2025).

أهمية الدراسة

تُعد هذه الدراسة جديرة بالملاحظة لأنها تُحلل كيف يُمكن لإدارة الموارد البشرية أن تُساهم في استدامة الشركات بما يتوافق مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030. ومن خلال دراسة المساهمة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في التنمية المستدامة، تُسهم الدراسة في سد

الفجوة بين الأهداف الوطنية والممارسات التنظيمية، مقدمةً رؤىً قيّمةً لصانعي السياسات والباحثين وقادة الشركات.

- الأهمية العلمية:

1. المساهمة في أدبيات الاستدامة وإدارة الموارد البشرية

تُثري هذه الدراسة الأدبيات الأكاديمية من خلال دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية مع نظريات الاستدامة، لا سيما في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030. كما تُعزز الوعي بكيفية تأثير سياسات الموارد البشرية على استدامة الأعمال وتنمية رأس المال البشري، مُوفّرةً منصةً علميةً للدراسات المستقبلية التي تُعنى بدمج الاستدامة في السياقات التنظيمية والوطنية (Campos-García، 2023).

2. إقامة روابط نظرية

يُعزز البحث العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ومفهوم → النتائج الثلاثية →، كاشفًا كيف تؤثر إدارة الأفراد على الأداء الاجتماعي والبيئي والاقتصادي. ويقترح نموذجًا نظريًا يُبرز مكانة إدارة الموارد البشرية كعامل تمكين للاستدامة، مما يُثري النقاش الأكاديمي حول التحول التنظيمي وتوليد القيمة على المدى الطويل (Griep، 2025).

3. توسيع نطاق البحث الإقليمي

لم تتناول دراسات كثيرة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والاستدامة في المملكة العربية السعودية. تُسهم هذه الدراسة في سدّ هذه الفجوة من خلال وضع مواضيع الاستدامة العالمية في سياقها ضمن إطار رؤية ٢٠٣٠. وتقدّم الدراسة حقائق واقعية من المؤسسات السعودية، مما يُوسّع الفهم الأكاديمي الإقليمي، ويُساعد في إجراء بحوث مقارنة في جميع أنحاء اقتصادات الشرق الأوسط (Arous، 2025).

4. تشجيع البحث متعدد التخصصات

يربط هذا الموضوع إدارة الموارد البشرية بالاستدامة والاقتصاد والإدارة البيئية، مُدعماً بذلك البحث متعدد التخصصات. ومن خلال دمج هذه المجالات، يُسلّط الضوء على كيفية مساهمة إدارة رأس المال البشري في الأداء المُستدام. يدعم هذا النموذج العلمي التعاون بين علماء الاجتماع والاقتصاد والباحثين البيئيين لتطوير مناهج إبداعية تُسهم في النمو التنظيمي المُستدام (Christina، 2025).

5. دعم الأطر الأكاديمية المستقبلية

ستُساعد نتائج هذا البحث الأكاديميين على وضع أطر عمل جديدة لإدارة الموارد البشرية المُستدامة، مُرتبطة بالرؤى الوطنية. كما سيُشكّل مرجعاً للبحوث المُستقبلية حول استراتيجيات

الموارد البشرية، وتطوير السياسات، والاستدامة التنظيمية، مُوسَّعًا بذلك المعرفة النظرية والتجريبية بالدور الاستراتيجي المُتطور لإدارة الموارد البشرية.

- الأهمية العملية:

1. توجيه تطوير السياسات التنظيمية

يقدم هذا التقرير رؤى عملية لمساعدة الشركات على دمج الاستدامة في سياسات وممارسات الموارد البشرية. من خلال فهم كيفية دعم إدارة الموارد البشرية لرؤية 2030، يمكن للمؤسسات بناء استراتيجيات ناجحة للتوظيف والتدريب وإدارة الأداء، تتوافق مع أهداف الاستدامة الوطنية، وتعزز المرونة التنظيمية على المدى الطويل (Shahid، 2025).

2. تعزيز وعي القوى العاملة بالاستدامة

يؤكد التقرير على ضرورة التثقيف بالاستدامة داخل القوى العاملة. ويمكن للمؤسسات الاستفادة من نتائجه لبناء برامج تدريبية مركزة تعزز فهم الموظفين للممارسات المستدامة، وتدعم السلوك الأخلاقي والإبداع والمسؤولية الاجتماعية، مما يساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف رؤية 2030 (Bilderback، 2023).

3. دعم القيادة والاستراتيجية الاستراتيجية

يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تساعد المديرين التنفيذيين ومديري الموارد البشرية على دمج الاستدامة في التخطيط الاستراتيجي. كما تقدم استراتيجيات قائمة على الأدلة لترسيخ التزام القيادة، وتعزيز ثقافة شاملة، ودمج مؤشرات الاستدامة في عملية صنع القرار، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة الأداء والمسؤولية التنظيمية بشكل عام (Papademetriou، 2025).

4. تحسين سمعة الشركات وقدرتها التنافسية

باستخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المستدامة الموصوفة في هذا البحث، يمكن للشركات تعزيز سمعتها، واستقطاب الكفاءات المؤهلة، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة. لا تتوافق العمليات المستدامة مع رؤية ٢٠٣٠ فحسب، بل تخلق أيضًا ميزة تنافسية في الاقتصاد الإقليمي والعالمي من خلال ممارسات إدارية مسؤولة وأخلاقية (Barakat، 2024).

5. مساعدة المسؤولين والمخططين الوطنيين

يقدم هذا البحث معلومات مفيدة للجهات الحكومية والمسؤولين المعنيين بتنفيذ مشاريع رؤية ٢٠٣٠. ومن خلال توضيح كيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية في الاستدامة، يقدم البحث

مخططًا عمليًا لوضع برامج وطنية تشجع على تطوير القوى العاملة، والشمول، وحوكمة الشركات القائمة على الاستدامة في جميع الشركات السعودية.

أهداف الدراسة

- الهدف الرئيسي:

دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز ودعم استدامة الشركات في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

- الأهداف الفرعية:

🌐 استكشاف ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تُسهم في تحقيق الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية في المؤسسات السعودية.

🌐 تحليل مدى دمج إدارات الموارد البشرية لأفكار رؤية 2030 في سياساتها ومبادراتها.

🌐 تحليل تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المستدامة على أداء المؤسسة وتفاعل الموظفين.

🌐 دراسة العقبات التي يواجهها متخصصو الموارد البشرية في تنفيذ مبادرات الاستدامة.

🌐 تقديم توصيات وأساليب لتعزيز تكامل إدارة الموارد البشرية مع أهداف استدامة الأعمال.

تساؤلات الدراسة

- السؤال الرئيسي:

كيف يُمكن لإدارة الموارد البشرية أن تُساهم في دعم وتعزيز استدامة الشركات بما يتوافق مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟

- الأسئلة الفرعية:

1. ما هي ممارسات إدارة الموارد البشرية الرئيسية المُطبقة حاليًا في الشركات السعودية

لتحسين استدامة الشركات؟

2. كيف تُؤثر أساليب إدارة الموارد البشرية على تحقيق أهداف الاستدامة البيئية

والاجتماعية والاقتصادية في رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟

3. إلى أي مدى تتوافق سياسات وممارسات الموارد البشرية مع أهداف الاستدامة

المذكورة في رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟

4. ما دور إدارة الموارد البشرية في بناء ثقافة الاستدامة والابتكار وإشراك الموظفين داخل

المؤسسات؟

5. ما هي المشاكل والعوائق التي يواجهها مُختصو الموارد البشرية في دمج مبادئ الاستدامة

في سياسات وعمليات الموارد البشرية؟

فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة إيجابية مهمة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة وتحقيق أهداف الاستدامة المؤسسية في الشركات السعودية بما يتوافق مع رؤية 2030.

- الفرضيات الفرعية:

🌐 تساهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المرتبطة برؤية 2030 في تحقيق مكاسب ملموسة في الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية.

🌐 تعزز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المستدامة تحفيز الموظفين ومشاركتهم واستبقائهم، مما يُنتج كوادراً متفانية.

④ تعزز برامج التدريب والتطوير التي تركز على الاستدامة معارف الموظفين وقدراتهم ومشاركتهم في الأنشطة المستدامة.

④ تدعم ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخلاقية وسياسات القوى العاملة الشاملة أهداف الاستدامة الاجتماعية والبيئية.

④ تؤثر أنظمة الأداء التي تتضمن معايير الاستدامة بشكل كبير على تصرفات الموظفين وقراراتهم.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند هذه الدراسة إلى النظرية العلمية التي تؤكد أن إدارة الموارد البشرية ليست مجرد وظيفة إدارية تقليدية، بل هي أداة استراتيجية لدعم الاستدامة المؤسسية. وتعتمد النظرية العلمية على ربط مفاهيم الإدارة الحديثة بمبادئ الاستدامة، حيث يُنظر إلى رأس المال البشري كعامل رئيسي لتحقيق النمو المستدام داخل المؤسسات. وتشير النظرية إلى أن تطوير الموظفين، وتحفيزهم، وتعزيز التزامهم بالقيم المؤسسية، يمثل الركيزة الأساسية لبناء مؤسسة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية والمحافظة على استقرارها المؤسسي على المدى الطويل.

في إعداد هذا البحث، اعتمدت الدراسة على النموذج الكمي المستند إلى المبادئ النظرية لإدارة الموارد البشرية والاستدامة المؤسسية، حيث تم تصميم أدوات البحث لتقييم العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المختلفة، مثل برامج التدريب والتطوير، نظم التقييم والتحفيز، وسياسات الاتصال الداخلي، وبين قدرة الشركة على تعزيز الاستدامة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ويستند هذا النهج إلى الفرضية القائلة بأن تعزيز الكفاءات البشرية وتحفيز الالتزام المؤسسي ينعكس مباشرة على الأداء المستدام للمؤسسة.

كما تعتمد الدراسة على النظرية العلمية التي تفسر أن الثقافة التنظيمية والقيم المؤسسية تشكل البيئة التي يمكن للموارد البشرية من خلالها أن تحقق أهداف الاستدامة. فالموظفون الذين يشعرون بالانتماء ويتمشون مع القيم المؤسسية يكونون أكثر استعدادًا للمساهمة في المبادرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية. ومن هنا، ركز البحث على قياس أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على تعزيز الولاء المؤسسي، ورفع مستوى الوعي بمبادئ الاستدامة، وتحفيز الابتكار المؤسسي بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030.

يرتكز البحث على النظرية العلمية التي تربط تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي بالأداء المؤسسي المستدام. فالتخطيط الاستراتيجي يضمن تطوير القيادات، واستقطاب الكفاءات، ووضع خطط التعاقب الوظيفي، مما يزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بعيدة المدى.

وتركز النظرية هنا على أن نجاح أي مؤسسة في تحقيق الاستدامة المؤسسية يعتمد على دمج استراتيجيات الموارد البشرية مع أهداف المؤسسة الكلية، وتقييم أثر هذه السياسات على الأداء الفردي والجماعي.

توفر النظرية العلمية المتبعة في هذه الدراسة إطارًا متكاملًا لفهم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والاستدامة المؤسسية، من خلال التركيز على تطوير المهارات، تحفيز الالتزام، تعزيز الثقافة المؤسسية، وتفعيل المشاركة المجتمعية للموظفين. هذا النهج يتيح للباحثين تحليل البيانات بشكل علمي، واستخلاص استنتاجات دقيقة، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في سياق المؤسسات الكبرى مثل أرامكو السعودية، بما يضمن تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في مجال الاستدامة المؤسسية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة

يأتي الفصل الثاني من هذه الدراسة ليشكل الإطار العلمي والنظري الذي يُبنى عليه فهم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والاستدامة المؤسسية في شركة أرامكو السعودية. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليل شامل للمفاهيم الأساسية والمبادئ النظرية التي تدعم البحث، مع استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة، وبيان كيفية تطبيقها في السياق العملي للمؤسسة. ويعد هذا الفصل ذا أهمية بالغة لأنه يتيح للباحث والقارئ معًا تصور العلاقة بين السياسات والإجراءات الإدارية وبين النتائج المؤسسية المستدامة بشكل واضح ومنهجي، ويضع أساسًا لفهم كيفية تصميم أدوات جمع البيانات وتحليلها في الفصول التالية.

يتناول الفصل دراسة المفاهيم الجوهرية المرتبطة بالموارد البشرية والاستدامة المؤسسية، مع التركيز على كيفية تكاملها لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030. ويعمل الفصل على توضيح الأبعاد المختلفة التي تشكل بيئة العمل المؤسسية، بما في ذلك الكفاءات البشرية، الثقافة التنظيمية، أساليب القيادة، ونظم الحوافز والتحفيز، مع إبراز أثر كل منها على أداء المؤسسة واستدامتها على

المدى الطويل. ومن خلال هذا التحليل، يمكن للقارئ التعرف على الأسس النظرية التي تفسر العلاقة بين السياسات الإدارية ونجاح الاستدامة المؤسسية، وهو ما يعزز من مصداقية الدراسة ويؤسس لفهم النتائج لاحقًا.

كما يوضح الفصل أهمية دراسة الأدبيات السابقة والمراجع العلمية ذات الصلة، حيث تمثل هذه الدراسات نقطة انطلاق لفهم كيفية تطبيق ممارسات الموارد البشرية في بيئة عمل معقدة مثل بيئة شركة أرامكو السعودية. ويتيح هذا الاستعراض للباحث تقييم النجاحات والتحديات التي واجهتها المؤسسات الأخرى، وتحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، وهو ما يعزز أهمية البحث ويبرر الحاجة إليه.

يُركز الفصل على بناء الإطار النظري الذي يربط المبادئ الإدارية بالنتائج المرجوة في الاستدامة المؤسسية. ويعتبر هذا الإطار مرجعًا مهمًا لفهم كيف يمكن للسياسات والإجراءات العملية أن تؤثر في تطوير رأس المال البشري وتحفيز الالتزام المؤسسي، مما يضمن تحقيق الأداء المستدام للمؤسسة. ويتيح الفصل أيضًا تحديد المتغيرات والعلاقات الأساسية التي سيتم تحليلها لاحقًا في الدراسة، مع إبراز أهمية هذا التحليل لفهم أثر إدارة الموارد البشرية على الاستدامة المؤسسية بشكل علمي ومنهجي.

يضع الفصل الثاني الأساس الفكري والمنهجي للدراسة، ويوفر للقارئ تصورًا شاملاً للعوامل التي تؤثر في تحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال إدارة الموارد البشرية. كما يعزز فهم العلاقة بين النظرية والممارسة، ويجعل الفصول التالية أكثر وضوحًا وسلاسة عند تناول المنهجية ونتائج البحث والتوصيات العملية، بما يساهم في تقديم رؤية شاملة ومتكاملة عن دور إدارة الموارد البشرية في دعم الاستدامة المؤسسية وفق رؤية المملكة 2030.

المتغير التابع والمستقل

- المتغير التابع: الاستدامة المؤسسية

يمثل الاستدامة المؤسسية الهدف الرئيس لهذه الدراسة، وهي تشير إلى قدرة المؤسسة على الحفاظ على أدائها وكفاءتها على المدى الطويل مع الالتزام بالمعايير الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وتشمل الاستدامة المؤسسية مكونات عدة، مثل استمرارية العمليات، تحسين الكفاءة الإنتاجية، تعزيز الالتزام بالقيم التنظيمية، والمساهمة الفاعلة في المجتمع والبيئة المحيطة. وفي سياق هذه الدراسة، تعتبر الاستدامة المؤسسية مقياساً لنجاح سياسات إدارة الموارد البشرية في خلق بيئة عمل داعمة للالتزام المؤسسي والولاء التنظيمي، فضلاً عن تعزيز القدرة التنافسية للشركة على المدى الطويل.

- المتغيرات المستقلة

1. ممارسات التوظيف والتطوير المستدام

تعد ممارسات التوظيف والتطوير المستدام من أهم العوامل التي تؤثر في دعم الاستدامة المؤسسية. فهي تشمل سياسات استقطاب الكفاءات، اختيار المرشحين وفق معايير دقيقة، وتوفير برامج تدريبية مستمرة تهدف إلى تطوير المهارات الفنية والإدارية للموظفين. كما تتضمن هذه الممارسات خططًا لتطوير القيادات المستقبلية، وتحسين قدرات الموظفين على الابتكار والمساهمة في مبادرات الاستدامة. ويعكس الاهتمام بهذا الجانب إدراك إدارة الموارد البشرية لأهمية بناء رأس مال بشري قوي قادر على دعم أهداف الشركة طويلة الأمد وتحقيق رؤية المملكة 2030.

2. إدارة الأداء والتحفيز

تلعب إدارة الأداء والتحفيز دورًا محوريًا في تعزيز التزام الموظفين بالاستدامة المؤسسية. وتشمل هذه الممارسات تصميم نظم تقييم دقيقة تربط بين أداء الموظفين والمكافآت والحوافز، مع التركيز على الالتزام بالمبادرات الاستراتيجية والبيئية والاجتماعية للشركة. ويظهر أثر هذه الممارسات في زيادة الولاء المؤسسي وتحفيز الموظفين على المشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف الاستدامة، مما يخلق بيئة عمل تحفز التعاون والإبداع وتضمن استمرارية الأداء المؤسسي المستدام.

3. المسؤولية الاجتماعية وتنمية رأس المال البشري

تتمثل هذه الممارسات في دمج المبادرات الاجتماعية والبيئية ضمن سياسات الموارد البشرية، مع التركيز على تطوير مهارات الموظفين وتعزيز شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه المجتمع والمؤسسة. وتشمل هذه الممارسات برامج للمسؤولية الاجتماعية، التدريب على القيم المؤسسية، وتنمية الكفاءات التي تتيح للموظفين الإسهام في المشاريع البيئية والاجتماعية. ويعمل هذا المتغير على تعزيز الاستدامة المؤسسية من خلال خلق بيئة عمل متوازنة تجمع بين الإنتاجية والكفاءة والمسؤولية المجتمعية، وهو ما ينسجم مع رؤية المملكة 2030 في بناء مؤسسات مستدامة ومجتمع واعٍ.

- العلاقة بين المتغيرات

تشير الدراسات النظرية والنتائج العملية إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين المتغيرات المستقلة (ممارسات التوظيف والتطوير المستدام، إدارة الأداء والتحفيز، المسؤولية الاجتماعية وتنمية رأس المال البشري) والمتغير التابع (الاستدامة المؤسسية). فكلما زاد التركيز على تطوير الموظفين، وتحفيز أدائهم، وتعزيز شعورهم بالمسؤولية الاجتماعية، كلما انعكس ذلك إيجابياً على قدرة المؤسسة على الاستمرار والنمو بكفاءة، وتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وتوضح النتائج أن إدارة الموارد البشرية تمثل الآلية الرئيسة التي تترجم هذه الممارسات إلى

نتائج ملموسة في الاستدامة المؤسسية، حيث تعمل على دمج المبادرات الفردية والجماعية ضمن استراتيجية متكاملة تدعم الأداء المستدام للمؤسسة.

الدراسات السابقة

تبحث دراسة في كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتحديدًا التخطيط والتوظيف والتدريب والتحفيز، على أبعاد جودة المسار المهني، مثل الأمن الوظيفي، والمساواة في الترقية، والمشاركة في صنع القرار، لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء الأردنية (JEDCO). استخدم نهج مسح كمي مقطعي لجمع بيانات من 173 موظفًا، مما أتاح دراسة متعمقة لوجهات نظرهم وتجاربهم مع ممارسات إدارة الموارد البشرية. تُظهر النتائج أن كلاً من التدريب والتحفيز يُحسّن جودة المسار المهني، حيث يُظهر الموظفون الذين يحصلون على تدريب متقدم شعورًا أقوى بالاستقرار الوظيفي وفرصة أكبر للمشاركة في عمليات صنع القرار. في المقابل، وُجد أن آثار أساليب التوظيف والتخطيط ضئيلة، نظرًا للتحيزات والاستراتيجيات المُتصوّرة التي لا تُلبّي متطلبات القوى العاملة على المدى الطويل بشكل مناسب. على الرغم من الدرجات العامة المعقولة لجودة المسار المهني، فقد تم تحديد مجالات رئيسية للتطوير، أبرزها الأمن الوظيفي ومشاركة الموظفين. يُقدّم هذا التقرير توصيات ملموسة لشركة JEDCO، مثل استخدام

أدوات التوظيف المُدعّمة بالذكاء الاصطناعي للحد من المحسوبية، وإنشاء وحدات تدريبية مُصمّمة بأسلوب الألعاب لتحسين تطوير المهارات. علاوةً على ذلك، تُشدد الدراسة على أهمية دمج إصلاحات إدارة الموارد البشرية في الاستراتيجية الوطنية للطاقة في الأردن، بما يُسهم في تحقيق الهدف الثامن من أهداف التنمية المستدامة. تُعد هذه الدراسة الأولى التي تبحث في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة المسار المهني في قطاع الطاقة الأردني، وتُقدم منهجية يُمكن تطبيقها على المرافق العامة في الاقتصادات الناشئة (مثل شركة كهرباء لبنان). تُوسّع هذه الدراسة نطاق نظرية التبادل الاجتماعي لتشمل المواقف الهرمية غير الغربية، كاشفةً كيف يُقوّض الجمود البيروقراطي والروابط القبلية ديناميكيات التبادل - وهي حالة حدودية جديدة تُناقض نماذج التبادل الاجتماعي والتبادلية المتمحورة حول الغرب. (Al-Oun, 2025)

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (HRM) على الأداء البيئي للمنظمة. وتبحث في كيفية تأثير طموح الموظفين لاستخدام الموارد المتجددة على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والنتائج البيئية في الشركات السعودية. وقد قدم 228 مشاركاً من مختلف المنظمات في المملكة العربية السعودية بيانات. وقد تم تحليل البيانات باستخدام نهج الانحدار الهرمي لتحديد التأثير الوسيط لنية الموظفين في استخدام الموارد المتجددة. ووجدت الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كان لها تأثير

إيجابي كبير على الأداء البيئي للمنظمة. وقد تم اكتشاف أن هذه السلوكيات تعزز ثقافة مؤسسية تزيد من رغبة الموظفين في استخدام الموارد المتجددة. وقد أدى ذلك أيضًا إلى تحسينات ملموسة في الأداء البيئي. تقدم هذه الدراسة أفكارًا عملية لتعزيز الاستدامة. وتؤكد على ضرورة وجود سياسات تعزز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من أجل تشجيع المواقف المؤيدة للبيئة وتحسين النتائج البيئية. وفقًا للتقرير، يُمكن أن يُساعد ربط إدارة الموارد البشرية الخضراء بأهداف المؤسسة وثقافتها على تحقيق فوائد بيئية ملموسة. تُقدم هذه الدراسة رؤى عملية للمؤسسات السعودية التي تسعى إلى ربط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لديها بالأهداف البيئية، وهو ما يتماشى مع رؤية 2030. كما تُمهد الدراسة الطريق لبحوث مستقبلية حول إمكانية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على نطاق أوسع، ودمج متغيرات جديدة (Dey، 2025).

تبحث دراسة (Al-Romeedy، 2025) التي تعتمد على النظرية المؤسسية، في الدور المهم للتوجه الريادي الأخضر (GEO)، والابتكار الأخضر (GI)، والهوية التنظيمية الخضراء (GOI) في تحديد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) والسمعة الخضراء (GR). تُعد هذه السمات بالغة الأهمية لأنها توضح كيف يُمكن للمؤسسات تحسين سمعتها الخضراء بشكل استباقي، وهو أمر بالغ الأهمية للشركات التي تُركز على الاستدامة مثل السياحة والضيافة. تم الحصول على البيانات من موظفي وكالات السفر في المملكة العربية السعودية، وتم تحليل 866

إجابة صحيحة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM).
تُظهر البيانات أن GHRM له تأثير مباشر وإيجابي على السمعة الخضراء، حيث تعمل GEO و GI و GOI كوسطاء جزئيين لزيادة هذه التأثيرات. تقدم هذه الدراسة رؤى عملية لمحترفي الصناعة من خلال التركيز على أساليب ملموسة لاستخدام ممارسات GHRM لتحسين سمعتهم الخضراء. تؤكد الدراسة على الضرورة الاستراتيجية لدمج المبادرات الخضراء في الممارسات التنظيمية بما يتوافق مع تطوير أهداف الاستدامة ومعايير الصناعة، مما يوفر رؤى ونتائج جديدة لكل من الأكاديميين والممارسين.

شهدت مساهمات باحثي الأعمال والإدارة في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) زيادة ملحوظة في العقود الأخيرة. تقدم هذه المقالة تقييمًا شاملاً للأدبيات المتوفرة حول إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيًا (SRHRM) ودورها في تعزيز خلق القيمة الاجتماعية. وقد تناولت المراجعة 78 دراسة تجريبية من سكوبس، وجوجل سكولار، وشبكة العلوم. وتُظهر النتائج أن متطلبات المسؤولية الاجتماعية للشركات هي المحرك الرئيسي لمبادرات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيًا. ومع ذلك، لا يزال البحث في البعد الاجتماعي للاستدامة - وتحديدًا جانب → الأفراد - محدودًا، مما يجعل الاستدامة الاجتماعية من أقل ركائز الاستدامة بحثًا.

ونتيجةً لذلك، تحث الدراسة على إجراء المزيد من البحث حول العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيًا وخلق القيمة الاجتماعية (Somuah، 2025).

إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) هي تقنية إدارية جديدة تسعى إلى إعادة التفكير في أفكار الموارد البشرية من أجل تغيير الثقافة التنظيمية وتشجيع تبني التنمية المستدامة. الغرض من هذه الدراسة هو فحص جودة وتأثير أدبيات GHRM، بالإضافة إلى إنشاء خريطة مفاهيمية تحدد المناهج النظرية الرئيسية والمنهجيات والإعدادات والمشكلات الخاصة بدراسات GHRM. تضمن التحليل 379 أدبًا متعلقًا بـ GHRM نُشرت حتى عام 2022. قدمت Scopus و SCImago ومصادر أخرى مؤشرات إضافية. النتائج أظهرت النتائج أن دراسات GHRM قد زادت بشكل كبير ($R^2 = 0.964$) وتفوقت على متوسط الإنتاج العام للمؤلفين والمجلات ومجالات الخبرة المتعلقة بـ GHRM. كشفت الخريطة المفاهيمية عن مجموعة واسعة من التقنيات، مما يجعل من المستحيل مقارنة النتائج وتعميمها. على الرغم من هذا التنوع، فإننا نؤكد على استخدام نظريات القدرة والدافع والفرصة والرؤية القائمة على الموارد، ونمذجة المعادلات الهيكلية - المربعات الصغرى الجزئية للتحقق من صحة النماذج والفرضيات، وعدد كبير من الدراسات التجريبية التي أجريت في البلدان الناشئة وشبه الهامشية والهامشية. يتمثل أكبر ضعف في الدراسة في أنها نظرت فقط في مقالات ومراجعات GHRM التي تم فهرستها في

Scopus، والتي كان من الممكن أن تغير النتائج إذا تم تضمين قواعد بيانات أخرى. الآثار العملية. تتمثل المساهمة العملية الرئيسية في توزيع الموضوع، مما قد يلفت انتباه المزيد من الباحثين والمديرين والمهنيين في مجال GHRM. هذه الدراسة ذات صلة بالأكاديميين والمديرين والممارسين والطلاب ويمكن أن تساعد في قيادة دراسات جديدة ونشر ممارسات GHRM في المؤسسات من خلال استخدام السياسة البيئية (Cosenza، 2025).

تُعدّ ممارسات الموارد البشرية أساسيةً لتعزيز استدامة الشركات ودفع عجلة نجاحها، لا سيما في ظلّ الظروف الديناميكية والتنافسية. تبحث هذه الدراسة في كيفية تأثير ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية، مثل استقطاب المواهب، وتدريب وتطوير الموظفين، وإدارة الأداء، وإشراك الموظفين، على استدامة المؤسسات ونجاحها في ولاية أنامبرا. استُخدمت استبيانات ومقابلات مُنظمة مع مديري وموظفي الموارد البشرية لجمع البيانات من مؤسسات مُختارة لدراسة كيفية تأثير مبادرات الموارد البشرية على نتائج الاستدامة، مثل المسؤولية البيئية، والعدالة الاجتماعية، والأداء الاقتصادي طويل الأجل. تُظهر النتائج أن المؤسسات التي تتبنى سياسات موارد بشرية مُنظمة جيداً تتمتع بالتزام أعلى من جانب الموظفين، وكفاءة تشغيلية أعلى، ومواءمة أفضل مع أهداف الاستدامة. وقد ثبت أن برامج التدريب وبناء القدرات تُحسّن قدرة الموظفين على التكيف، بينما تُعزّز أنظمة إدارة الأداء المساءلة والابتكار. علاوةً على ذلك،

ساهمت أنشطة إشراك الموظفين في خلق ثقافة المسؤولية والتطوير المستمر، مما أدى إلى نمو مؤسسي طويل الأجل. تُشير الدراسة إلى أن دمج ممارسات الموارد البشرية مع أهداف الاستدامة المؤسسية يُحسّن العمليات الداخلية، ويزيد في الوقت نفسه من قدرة المؤسسة على المنافسة، ومرونتها، واستمراريتها في السوق على المدى الطويل (Mustafa، 2025).

لوضع سياسة مستدامة تحمي البيئة، تُعد إدارة شؤون الموظفين في الشركات، وثقافة مؤسسية قوية، ووجود موظفين في أقسام الموارد البشرية، عوامل بالغة الأهمية. يتطلب تطوير موارد بشرية مسؤولة بيئيًا وفعالة للمؤسسات الاجتماعية مجموعة من السياسات والتطبيقات والهياكل تُعرف باسم → إدارة الموارد البشرية الخضراء". خلال العقدين الماضيين من هذا القرن، كان هناك اتفاق عالمي على ضرورة الرقابة البيئية الجادة، حيث تسببت ملوثات لا حصر لها في استنزاف مواردنا الطبيعية. والسبب الرئيسي هو النفايات الصناعية. وقد أكد مؤتمر الأمم المتحدة الدولي للبيئة البشرية، المعروف باسم → الميثاق الأعظم للبيئة البشرية →، والذي عُقد في ستوكهولم في يونيو 1972، على أن حماية البيئة البشرية وتحسينها للأقران الحاليين والمستقبليين يجب أن يصبحا أمرًا مؤكدًا للبشرية. بافتراض التوسع الاقتصادي الآسيوي نحو الإدارة البيئية، فإن غالبية دراسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تنبع من العالم الغربي (Shalini، 2025).

تبحث دراسة (R، 2025) في دور الموارد البشرية في دعم مبادرات الاستدامة وتطويرها داخل المؤسسات، بالاعتماد على بيانات ثانوية من الأبحاث الحالية وتقارير الشركات ودراسات الحالة. وترتكز هذه الدراسة على ثلاثة أهداف رئيسية. أولاً، ستبحث الدراسة في كيفية توافق عمليات الموارد البشرية، مثل التوظيف وتطوير الموظفين والتدريب وإدارة الأداء، مع أهداف الاستدامة المؤسسية. كما تبحث في كيفية دمج مبادرات وسياسات الموارد البشرية للاستدامة في الثقافة المؤسسية. ثانياً، تهدف الدراسة إلى تقييم أثر الموارد البشرية على أداء الاستدامة المؤسسية، مع التركيز على كيفية مساهمة سياسات الموارد البشرية في الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة. يتضمن التقييم تقييماً لمشاركة الموارد البشرية في زيادة مشاركة الموظفين، وتطوير قيادة الاستدامة، وإدارة ممارسات المواهب المستدامة. وأخيراً، ستبحث الدراسة في مستقبل الموارد البشرية في دعم أهداف الاستدامة، مع التركيز على الاتجاهات الجديدة، والتطورات التكنولوجية، وممارسات الأعمال المتغيرة التي ستؤثر على مشاركة الموارد البشرية في الاستدامة مستقبلاً. ستجمع هذه الدراسة بين خبرات المؤسسات الرائدة لتوفير معرفة شاملة بكيفية دعم إدارات الموارد البشرية لأهداف الاستدامة بفعالية والمساهمة في نجاح الأعمال على المدى الطويل. وستوفر النتائج لممارسي الموارد البشرية أفكاراً ملموسة لزيادة تأثيرهم في تعزيز الاستدامة داخل مؤسساتهم.

تهدف دراسة (Pasha، 2024) إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM)، وتحديدًا التوظيف والاختيار الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وإدارة الأداء الأخضر، والاستدامة المؤسسية في شركات التصنيع الباكستانية، وتحديدًا نستله وكوكاكولا وبيبسي. أُجري التحليل الإحصائي باستخدام برنامجي PLS 3.2 و SPSS، وجمعت البيانات من خلال استبيانات مغلقة وزعت على 395 عاملًا باستخدام أسلوب أخذ العينات الملائم. كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية جوهرية بين أساليب إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM)، ولا سيما التوظيف والاختيار الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وإدارة الأداء الأخضر، والاستدامة المؤسسية في شركات التصنيع الباكستانية. علاوة على ذلك، أظهرت البيانات عدم وجود تأثير مُخفف لرضا العملاء على المتغيرات المُلاحظة. تؤكد هذه الدراسة على أهمية أساليب إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين استدامة الشركات بين كبرى شركات التصنيع في باكستان. كما تُركز على أفكار عملية لتحسين الاستراتيجيات المستدامة، وتشجع على إجراء المزيد من البحوث لسد الثغرات ذات الصلة وتوسيع نطاق تطبيقها على مستوى الصناعة. وعلى الرغم من محدودية نطاق الدراسة، وخاصة فيما يتصل بالخصائص المهنية والفردية، فإنها تقدم رؤى مفيدة لتحسين ممارسات الاستدامة في قطاع التصنيع في باكستان، مع التأكيد على الحاجة إلى إجراء أبحاث إضافية لتغطية فجوات المعرفة القائمة وتحفيز التطبيق الصناعي على نطاق أوسع.

تهدف دراسة (Alghamdi، 2024) إلى تحسين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. وكشفت النتائج أن الرئاسة العامة تستخدم تقنيات لتحسين الأداء الوظيفي، مثل التدريب المستمر وتطوير القيادة والتقنيات الجديدة. وهناك استثمار كبير في التحول الرقمي، مما يتيح أتمتة العمليات ويزيد من الكفاءة. وأصبح من الواضح أن الرئاسة تواجه قضايا مثل توطين الوظائف وموازنة متطلبات الموظفين مع الأهداف التنظيمية. كما كشفت أن برامج التدريب التي تهدف إلى تلبية متطلبات رؤية 2030 قد تحسنت، وخاصة في مجالات القيادة وخدمة الزوار. وتهدف الدراسة أيضًا إلى زيادة التركيز على الأساليب التحفيزية من أجل تحسين السعادة الوظيفية والإنتاجية. وتريد الرئاسة تحسين أنظمة التوظيف والتطوير المهني لجذب أكبر الكفاءات وتوطين الوظائف. مع استمرار مراجعة الأداء وربط النتائج بالمؤشرات لقياس أهداف رؤية 2030. أصبح من الواضح أن الرئاسة تلعب دورًا حاسمًا في استراتيجيات الموارد البشرية التي تسمح للرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام بالمساهمة في رؤية المملكة 2030. ومع ذلك، فإن المراجعة المستمرة لهذه الأساليب مطلوبة لضمان التكيف مع المتغيرات والمتطلبات الوطنية والدولية.

تناول دراسة (Salman، 2024) نقدية لتنفيذ مشروع رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مستخدمًا دراسة حالة وصفية مفصلة كإطار منهجي، مع اعتماد نموذج → الخط الأساسي

الثلاثي → كأساس نظري. ويتعمق المقال في علاقة رؤية 2030 بمبادئ → الخط الأساسي الثلاثي →، وتحديدًا تأثيرها على التنوع الاقتصادي، والشمول الاجتماعي، وحماية البيئة. وقد تناولت الدراسة هذه العناصر الثلاثة، وخلصت إلى أن رؤية 2030 قد أحرزت تقدمًا ملحوظًا في تحويل الاقتصاد السعودي بعيدًا عن اعتماده التقليدي على النفط. اجتماعيًا، تُركز رؤية 2030 على تحسين جودة حياة جميع سكان المملكة من خلال الاستثمار في التعليم والرعاية الصحية وبرامج الرعاية الاجتماعية. أما على الصعيد البيئي، فتُظهر رؤية 2030 التزامًا راسخًا بالاستدامة من خلال برامج تُشجع على الطاقة المتجددة والسلوكيات الصديقة للبيئة. يُعد إطار عمل TBL أداة مفيدة لفحص التأثير المعقد لرؤية 2030. ويكشف تقييم تقدم المبادرة في التنوع الاقتصادي والإدماج الاجتماعي والحفاظ على البيئة أن رؤية 2030 تساعد المملكة العربية السعودية على الانتقال إلى مسار تنمية أكثر توازنًا واستدامة.

تبحث دراسة (Yusuf، 2023) في العقبات والإمكانيات المتاحة لبنى نموذج اقتصاد الكربون الدائري والرقمنة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على انبعاثات ثاني أكسيد الكربون. وتكشف الدراسة أنه قبل تفشي الجائحة في عام 2020، نجحت المملكة العربية السعودية في تثبيت انبعاثات ثاني أكسيد الكربون القائمة على الإنتاج من خلال مجموعة من الاستراتيجيات المنصوص عليها في رؤية المملكة العربية السعودية 2030. ومع ذلك، فقد أدت الأزمة الاقتصادية

للجائحة إلى انخفاض قصير المدى في اتجاهات انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، مما يؤكد أهمية الاستعداد لعودة ظهورها. واستنادًا إلى استخدام أساليب تحليلية مثل هوية كايا، تشير هذه الدراسة إلى أن نموذج اقتصاد الكربون الدائري المقترح حديثًا يمكن أن يكون وسيلة فعالة للبلاد للحد من انبعاثات غازات الاحتباس الحراري من خلال تنسيق جميع أصحاب المصلحة المهمين، بما في ذلك الشركات والمسؤولين الحكوميين. وتبحث الدراسة في اتجاهات انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في المملكة العربية السعودية على مدى العقدين الماضيين وتقترح العديد من الاستراتيجيات لتحقيق فوائد اجتماعية وبيئية واقتصادية للشركات المستدامة العاملة في دولة غنية بالوقود الأحفوري. كما تؤكد على أهمية الإصلاحات التنظيمية، وأدوات صنع السياسات الجديدة، ودعم الحكومات والمستهلكين وأصحاب المصلحة في دفع عجلة التعديلات اللازمة لدمج نموذج اقتصاد الكربون الدائري واعتماد التقنيات الذكية. وبشكل عام، تُبرز النتائج أهمية الاستدامة كميزة تنافسية تُمكن الشركات والحكومات من الاستفادة من توزيع المخاطر والمساءلة المشتركة.

تشير الاستدامة إلى تلبية المتطلبات الحالية دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها. تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في استدامة الشركات، وكيف تساعد إدارة الموارد البشرية الخضراء المؤسسات على تحقيق

أهدافها المتعلقة بالاستدامة. علاوة على ذلك، تركز الدراسة على فوائد تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات، وكيف تؤثر ممارسات التوظيف الخضراء على استدامة الشركة. لقد ساهمت التكنولوجيا والابتكار في تعزيز القدرة التنافسية بشكل كبير في قطاع الأعمال، حيث تسعى المؤسسات إلى اكتساب ميزة تنافسية من خلال ممارساتها المستدامة. لذلك، تهدف هذه المقالة إلى تسليط الضوء على كيفية استخدام إدارة الموارد البشرية الخضراء كأداة لاستدامة الشركات. الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الخضراء، الاستدامة، الاحتفاظ بالموظفين، السياسات والممارسات الخضراء (S.C.B، 2021).

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تشير الدراسات السابقة بشكل متكرر إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُعد عنصرًا أساسيًا لدعم الاستدامة المؤسسية، سواء من الناحية الاقتصادية أو البيئية أو الاجتماعية. كما تؤكد هذه الدراسات على أهمية الربط بين استراتيجيات الموارد البشرية وأهداف المنظمة، وأن برامج التدريب، وتطوير الموظفين، والتحفيز، وإدارة الأداء تُسهم بشكل مباشر في تعزيز الولاء المؤسسي وتحقيق نتائج مستدامة على المدى الطويل. كذلك، يشترك معظم الباحثين في التركيز على دمج الاستدامة في سياسات الموارد البشرية، بما يشمل التوظيف الأخضر، إدارة

الأداء البيئي، والمبادرات الاجتماعية، حيث يعتبر هذا التكامل شرطاً رئيسياً لتحقيق التوازن بين الأداء المؤسسي والتزامات الاستدامة. وأظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تطبق ممارسات متكاملة للموارد البشرية تتحقق فيها فوائد متعددة، تشمل تحسين جودة المسار الوظيفي للموظفين، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الالتزام بالمبادرات البيئية والاجتماعية.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

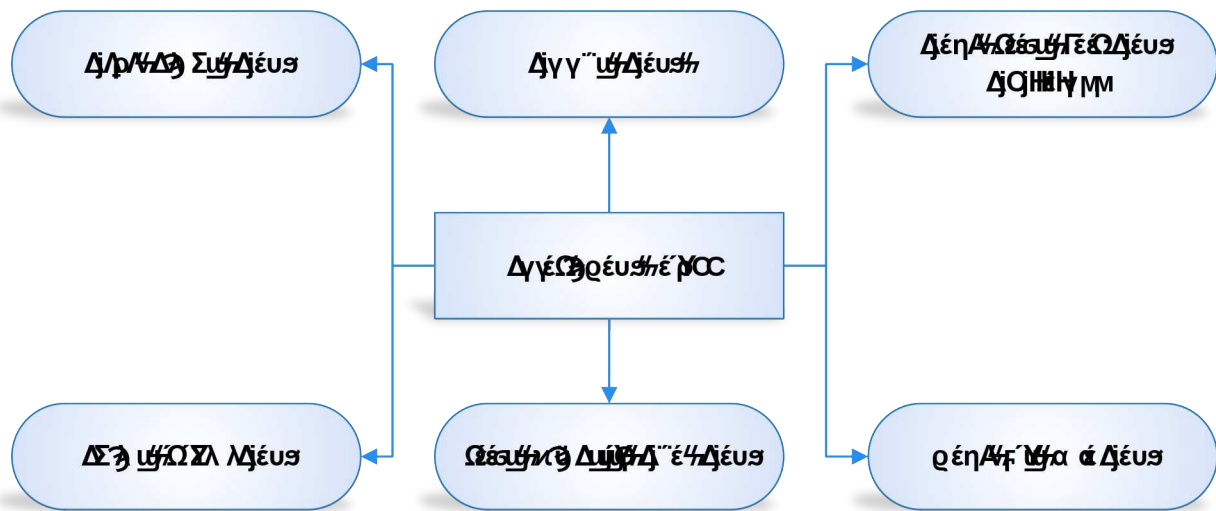
على الرغم من وجود توافق عام في النتائج، إلا أن الدراسات تختلف فيما بينها من حيث مجالات التطبيق والقطاعات المدروسة والأساليب البحثية المستخدمة. فبعض الدراسات ركزت على قطاع الطاقة والصناعات الثقيلة، بينما اهتمت أخرى بالمنظمات الخدمية، مثل السياحة أو المرافق العامة، مما أثر على طبيعة النتائج المستخلصة. كما أن الدراسات اختلفت في نطاق المتغيرات المستقلة التي تم قياسها، فبعضها اهتم بممارسات الموارد البشرية التقليدية مثل التدريب والتحفيز وإدارة الأداء، بينما ركزت دراسات أخرى على الممارسات الخضراء أو المسؤولية الاجتماعية للشركات وتأثيرها على الأداء المؤسسي المستدام. كما تختلف الأساليب البحثية، إذ استخدمت بعض الدراسات المسوح الكمية أو الاستبيانات، بينما اعتمدت أخرى على المقابلات أو تحليل البيانات الثانوية، مما أدى إلى اختلاف في مستوى العمق والتحليل المتاح للباحثين.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

على الرغم من شمولية الدراسات السابقة، إلا أن هناك عدة فجوات يمكن أن يملأها البحث الحالي. أولاً، قلّ اهتمام الدراسات السابقة ببحث دور إدارة الموارد البشرية في دعم الاستدامة المؤسسية داخل الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية وفق رؤية 2030، مما يفتح المجال لدراسة أثر السياسات المحلية والتوجهات الوطنية على الأداء المؤسسي المستدام. ثانيًا، هناك نقص في دمج الممارسات التقليدية والاستراتيجية مع المبادرات الخضراء والاجتماعية في إطار واحد متكامل، بينما يركز البحث الحالي على الربط بين جميع هذه الممارسات وتأثيرها على الاستدامة المؤسسية. ثالثًا، هناك حاجة لدراسة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والاستدامة المؤسسية على المستوى الكلي للمؤسسة، وليس فقط على المستوى الفردي للموظف، وهو ما يسمح بفهم أعمق لكيفية ترجمة السياسات إلى نتائج مستدامة ملموسة. وأخيرًا، معظم الدراسات السابقة ركزت على أطر نظرية محدودة أو سياقات خارجية، بينما يوفر البحث الحالي تحليلًا معمقًا ضمن سياق محلي واقعي لشركة رائدة مثل أرامكو السعودية، بما يتيح استخلاص نتائج قابلة للتطبيق العملي ومتوافقة مع أهداف رؤية المملكة 2030.

الإطار النظري للدراسة

يستند الإطار النظري لهذه الدراسة إلى دمج المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية مع مبادئ الاستدامة المؤسسية، بحيث يوضح كيف يمكن للسياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية أن تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل ضمن أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ويؤكد الإطار على أن ممارسات التوظيف والتطوير المستدام، وإدارة الأداء والتحفيز، والمسؤولية الاجتماعية، تشكل الركائز الأساسية لتعزيز قدرة المؤسسة على الاستمرارية والنمو بكفاءة، مع خلق بيئة عمل تشجع الابتكار والالتزام المؤسسي. كما يسلط الضوء على أهمية ربط هذه الممارسات بالثقافة التنظيمية والقيم المؤسسية لتعزيز الاستدامة، مع مراعاة تأثيرها المباشر على سلوكيات الموظفين ودورهم في دعم المشاريع والمبادرات البيئية والاجتماعية. ويستند الإطار النظري إلى مجموعة من النظريات المعاصرة، بما في ذلك نظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية الموارد والقدرات، ونماذج الاستدامة الثلاثية الأبعاد، لتوضيح كيفية تفاعل الموارد البشرية مع الاستدامة المؤسسية وتوليد قيمة مستمرة للمؤسسة والمجتمع، وهو ما يتوافق مع رؤية المملكة 2030 في بناء مؤسسات مستدامة قادرة على المنافسة والتأثير الإيجابي.



رسم توضيحي 1: الإطار النظري للدراسة

1. نظرية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

تؤكد نظرية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على أهمية مواءمة استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية مع الأهداف طويلة المدى للمؤسسة. وتركز على كيفية مساهمة رأس المال البشري المُدار جيداً في تحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى. وتماشياً مع رؤية ٢٠٣٠، تضمن SHRM أن تُشجع سياسات الموارد البشرية، والتوظيف، وأنشطة التطوير، الابتكار والشمول والاستدامة. ويؤكد هذا النهج على الدور الاستراتيجي للموارد البشرية كمحرك للتغيير التنظيمي والتحول نحو الاستدامة، بدلاً من أن تكون وظيفة إدارية بحتة. ويمكن للمنظمات تحقيق ارتباط أكبر بأهداف رؤية ٢٠٣٠ في التنوع الاقتصادي وتنمية رأس المال البشري من خلال ربط خيارات الموارد البشرية بأهداف الشركة (Caylan، 2024).

2. نظرية المحصلة الثلاثية

تقدم نظرية المحصلة الثلاثية إطاراً شاملاً لتحليل الاستدامة عبر ثلاثة أبعاد: الأداء الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي. ويؤكد تطبيق هذه النظرية على إدارة الموارد البشرية أن النجاح يعتمد على الأفراد والبيئة، بالإضافة إلى الربح. تساعد إدارة الموارد البشرية (HRM) شركة TBL من خلال تعزيز التوظيف العادل، ومعايير العمل الأخلاقية، ومبادرات بيئة العمل الصديقة للبيئة. كما تساهم في الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية من خلال إشراك الموظفين وتدريبهم. وفي إطار رؤية 2030، تضمن استراتيجية TBL أن قرارات إدارة الموارد البشرية تعزز النمو المتوازن، والمساءلة المؤسسية، والازدهار طويل الأمد في المؤسسات والمجتمعات السعودية (Miller، 2020).

3. نظرية رأس المال البشري

وفقاً لنظرية رأس المال البشري، يُعد الموظفون أصولاً تُسهم بشكل مباشر في إنتاج القيمة التنظيمية. وتؤكد هذه النظرية أن الاستثمار في التدريب والتعليم والتطوير المهني يزيد من ابتكار المؤسسة وإنتاجيتها. وينطبق هذا المفهوم بشكل خاص على المملكة العربية السعودية، حيث تُركز رؤية 2030 على تطوير القدرات البشرية. كما تُبرز الحاجة الماسة إلى تطوير قوة عاملة مدربة ومحفزة لتحقيق تحول اقتصادي طويل الأمد. وتدعم تقنيات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك إدارة المواهب، وتطوير القيادة، والمكافآت القائمة على الأداء، هذا المفهوم من خلال

تعزيز التطوير المستمر للمهارات. وبالتالي، يُصبح رأس المال البشري عنصرًا أساسيًا في تحقيق الأهداف المستدامة والتميز المؤسسي (Awu، 2025).

4. نظرية أصحاب المصلحة

وفقًا لنظرية أصحاب المصلحة، تتحمل المؤسسات مسؤوليات تتجاوز مجرد المساهمين، لتشمل الموظفين، والعملاء، والمجتمعات، والبيئة. ومن منظور إدارة الموارد البشرية، يشجع هذا النهج على بناء بيئات عمل عادلة وشفافة وشاملة تراعي مصالح جميع أصحاب المصلحة. وقد ألهم هذا النهج ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف الأخلاقي، والتعويضات العادلة، وبرامج رفاهية الموظفين. ويمكن للمؤسسات تعزيز الثقة والشرعية من خلال دمج اهتمامات أصحاب المصلحة في عمليات صنع القرار. ويتوافق هذا تمامًا مع أهداف رؤية 2030 في الحوكمة المسؤولة، والإدماج الاجتماعي، وسلوك العمل الأخلاقي. وبالتالي، تعمل إدارة الموارد البشرية كجسر بين أهداف المؤسسة وتوقعات المجتمع، مما يشجع على التنمية المتوازنة والمستدامة (Guterman، 2023).

5. نظرية الرؤية القائمة على الموارد

تؤكد نظرية الرؤية القائمة على الموارد على أهمية وجود موارد داخلية متميزة، وخاصة الموارد البشرية، لتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل. ووفقًا لهذه النظرية، تركز إدارة الموارد البشرية

على بناء قوة عاملة كفؤة ومخلصة ومبتكرة يصعب على المنافسين إعادة إنتاجها. تكتسب المؤسسات قوة استراتيجية من خلال تطوير المواهب، وتشجيع العمل الجماعي، وترسيخ ثقافة مستدامة. وتماشياً مع رؤية 2030، تُشدد القيمة المؤسسية على قيمة رأس المال البشري في المملكة العربية السعودية كثروة وطنية تُسهم في تنويع الاقتصاد على المدى الطويل. وبالتالي، تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تحويل قدرات الأفراد وإمكاناتهم إلى مزايا تنظيمية واجتماعية طويلة الأجل (Mailani، 2024).

6. النظرية المؤسسية

تصف النظرية المؤسسية كيفية تغير هياكل المؤسسات وإجراءاتها استجابةً للقوى الخارجية والأعراف والتوقعات. تُسهم هذه النظرية في فهم كيفية تطور سياسات إدارة الموارد البشرية استجابةً للإصلاحات الحكومية وقوانين الاستدامة في سياق رؤية السعودية 2030. تسعى المؤسسات إلى اكتساب الشرعية وثقة الجمهور من خلال مواءمة استراتيجية الموارد البشرية الخاصة بها مع المعايير الوطنية. تُركز هذه النظرية على تأثير الثقافة والمعايير الاجتماعية وأطر السياسات على ممارسات استدامة إدارة الموارد البشرية. ومن خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة، تضمن المؤسسات السعودية الاتساق والامتثال والمسؤولية، مما يُسهم في تحقيق الهدف الأسمى لرؤية 2030 المتمثل في بناء بيئة عمل شفافة ومستدامة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يعد الفصل الثالث من هذه الدراسة مرحلة محورية تهدف إلى توضيح الأسس العلمية والمنهجية التي تم اعتمادها لجمع وتحليل البيانات، بما يضمن موثوقية النتائج ودقتها. ويأتي هذا الفصل ليمثل الرابط بين الإطار النظري الذي تم عرضه في الفصل السابق وبين النتائج العملية التي ستتم مناقشتها لاحقًا. ويهدف الفصل إلى توضيح كيفية تصميم البحث وتنفيذه بطريقة منهجية، بما يتيح للقارئ فهم كيفية التعامل مع البيانات ومصادرها، وكيفية معالجة التحديات المحتملة أثناء إجراء الدراسة. ويُعد هذا الفصل ذا أهمية بالغة لأنه يوضح الأسس العلمية للبحث ويعزز مصداقيته، ويتيح للقارئ متابعة خطوات البحث بدقة وشفافية.

يتناول الفصل الأساليب العلمية المتبعة لتحديد المعلومات اللازمة لدراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والاستدامة المؤسسية، وكيف تم تصميم أدوات البحث لتكون مناسبة لقياس الظواهر المدروسة بدقة. كما يسلط الضوء على أهمية اختيار العينة التي تمثل واقع الشركة، مع مراعاة التنوع الوظيفي والجغرافي للموظفين، لضمان أن النتائج تعكس فعليًا طبيعة العلاقة بين

السياسات الإدارية ومبادرات الاستدامة. ويتيح هذا التحليل للباحث تحديد نطاق البحث والتأكد من أن البيانات المجموعة كافية وشاملة لتحقيق أهداف الدراسة.

يوضح الفصل الخطوات العملية التي تم اتباعها لضمان جمع البيانات بدقة وموضوعية، بما في ذلك طريقة التعامل مع المعلومات وتسجيلها ومعالجتها بطريقة علمية. ويهدف ذلك إلى تعزيز مصداقية البحث والتأكد من أن النتائج المستخلصة قابلة للتحليل والإحصاء بشكل منهجي. كما يتناول الفصل التحديات المحتملة أثناء تنفيذ الدراسة، مثل صعوبة الوصول إلى جميع الموظفين أو اختلاف مستويات الاستجابة للمشاركة في البحث، ويعرض الاستراتيجيات المتبعة للتغلب على هذه التحديات.

كما يسلط الفصل الضوء على أهمية تحديد حدود البحث، بما يتيح وضوح نطاق الدراسة ويحدد الإطار الذي يمكن من خلاله تفسير النتائج. ويسهم هذا التحديد في التأكد من أن الاستنتاجات والتوصيات التي ستقدمها الدراسة تعكس الواقع المؤسسي بشكل دقيق، مع مراعاة القيود العملية والزمانية والجغرافية التي قد تؤثر على جمع البيانات وتحليلها.

يشكل الفصل الثالث حجر الأساس الذي يربط بين النظرية والممارسة، ويتيح للباحث تقديم البحث بطريقة منهجية ومنظمة. فهو يقدم شرحاً شاملاً لكيفية التعامل مع البيانات، وضمان دقتها، وتفسيرها بما يضمن استنتاج نتائج موثوقة، وهو ما يعزز من قدرة الدراسة على تقديم

توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل شركة أرامكو السعودية لتعزيز الاستدامة المؤسسية بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030.

مجتمع البحث

يشمل مجتمع البحث في هذه الدراسة جميع الموظفين العاملين داخل شركة أرامكو السعودية، الذين يمثلون العمود الفقري لتحقيق الاستدامة المؤسسية وتعزيز مبادراتها البيئية والاجتماعية والاقتصادية. ويتميز هذا المجتمع بتنوعه من حيث المستويات الوظيفية والاختصاصات والقطاعات المختلفة داخل الشركة، ما يوفر قاعدة واسعة لدراسة تأثير إدارة الموارد البشرية على الاستدامة بشكل شامل. ويُعتبر هذا التنوع عاملاً أساسياً، لأنه يتيح للباحثين جمع بيانات دقيقة تمثل وجهات نظر متعددة، سواء من الموظفين في مواقع الإنتاج أو في الإدارات المركزية أو في فرق المشاريع الاستراتيجية المرتبطة بتنفيذ رؤية المملكة 2030.

ويكتسب مجتمع البحث أهميته من كونه يشمل جميع الأفراد الذين يتأثرون مباشرة بممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل برامج التوظيف والتطوير المستدام، وإدارة الأداء والتحفيز، والمبادرات الاجتماعية والبيئية. فالموظفون هم الفاعلون الرئيسيون في تطبيق السياسات المؤسسية، وأداؤهم والتزامهم بالقيم التنظيمية يلعب دوراً حاسماً في نجاح الاستراتيجيات المؤسسية على المدى الطويل. وبناءً عليه، يتيح التركيز على هذا المجتمع دراسة

العلاقة بين الممارسات الإدارية والسلوك المؤسسي والنتائج الملموسة على الاستدامة المؤسسية، مع رصد تأثير هذه السياسات على الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للشركة. كما أن مجتمع البحث يمثل نموذجًا مناسبًا لفهم كيفية تطبيق الرؤى الاستراتيجية على أرض الواقع، وخاصة المبادرات المرتبطة برؤية المملكة 2030، والتي تتطلب دمج استراتيجيات الموارد البشرية مع أهداف الاستدامة الوطنية. ويتيح هذا المجتمع أيضًا للباحث دراسة التفاعل بين الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية، ومدى تأثيرها على سلوكيات الموظفين، مثل الالتزام بالمعايير البيئية، والمشاركة في المبادرات الاجتماعية، والمساهمة في تعزيز الكفاءة التشغيلية. وبالتالي، يمكن استخلاص نتائج دقيقة وموثوقة حول دور الموارد البشرية في دعم الاستدامة المؤسسية ضمن سياق عملي متكامل.

يوفر هذا المجتمع قاعدة قوية لتحديد العينة البحثية بشكل منهجي، بحيث تكون النتائج قابلة للتعميم ضمن نطاق الشركة، مع إمكانية الاستفادة منها في سياقات مشابهة لشركات كبيرة أخرى في المملكة. ويظهر هذا التركيز على مجتمع البحث أهمية دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والاستدامة بشكل متكامل، حيث يمثل الموظفون المحرك الأساسي لتحقيق الاستمرارية المؤسسية وتعزيز القدرة التنافسية، فضلًا عن دعم الأبعاد البيئية والاجتماعية وفق رؤية المملكة 2030.

المنهجية وطرق البحث

تتبنى هذه الدراسة نهجاً متعدد الأساليب، باستخدام منهجيات بحث كمية ونوعية لتحليل دور إدارة الموارد البشرية (HRM) في تعزيز استدامة الشركات بما يتوافق مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030. وتوفر هذه الاستراتيجية تحليلاً إحصائياً وفهماً متعمقاً لممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يوفر دراسة شاملة لكيفية مساهمة استراتيجيات الموارد البشرية في الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.

1. منهج البحث

يتبع البحث منهجية تسلسلية توضيحية، تبدأ بجمع البيانات الكمية وتحليلها لاكتشاف الأنماط والارتباطات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والنتائج المستدامة. ويتبع ذلك منهجيات نوعية لتوفير رؤى أعمق حول الآليات والصعوبات والعوامل السياقية التي تدفع إلى تطبيق ممارسات الموارد البشرية المستدامة. ويضمن تكامل كلا المنهجين صحة وموثوقية وثراء فهم مشكلة البحث.

2. مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من متخصصي الموارد البشرية والمديرين والمسؤولين التنفيذيين العاملين في المؤسسات التجارية والعامة في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية. سيتم اختيار عينة تتراوح بين 100 و 150 مشاركاً باستخدام أسلوب أخذ العينات العشوائي الطبقي لضمان تمثيل مختلف القطاعات وأحجام المؤسسات. تضمن هذه التقنية تمثيل النتائج لمجموعة واسعة من ممارسات الموارد البشرية في مختلف الظروف التنظيمية.

3. طرق جمع البيانات

- **البيانات الكمية:** سيتم توفير استبيان موحد للعاملين في مجال الموارد البشرية للحصول على بيانات حول تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة، ومواءمتها مع رؤية 2030، والأثر المتوقع على استدامة الأعمال. سيستخدم الاستبيان عناصر مقياس ليكرت، وأسئلة اختيار من متعدد، ومعلومات ديموغرافية لتمكين التحليل الإحصائي.
- **البيانات النوعية:** سيتم إجراء مقابلات شبه منظمة مع مجموعة مختارة من مديري ومسؤولي الموارد البشرية التنفيذيين لاكتساب رؤى حول التحديات والحلول وأفضل الممارسات في تطبيق سياسات الموارد البشرية التي تركز على الاستدامة. ستوفر هذه الطريقة النوعية قصصاً وأمثلة موسعة تُكمل النتائج الكمية.

4. تحليل البيانات

- التحليل الكمي: سيُجرى تحليل إحصائي باستخدام برنامج SPSS لتحليل الروابط والارتباطات والسببية المحتملة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونتائج استدامة الشركة. ستشمل التقنيات الإحصاءات الوصفية، وتحليل الانحدار، واختبارات الارتباط لتحديد قوة الارتباطات وأهميتها.

- التحليل النوعي: سيُجرى تحليل موضوعي لمقابلة البيانات لاكتشاف المواضيع والأنماط والرؤى المتكررة المرتبطة بممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة. سيُستخدم الترميز لتصنيف الردود، مما يُقدم صورة شاملة عن مناهج وقضايا وأساليب المنظمة في تعزيز الاستدامة.

5. الاعتبارات الأخلاقية

ستضمن الدراسة سرية المشاركين وعدم كشف هويتهم. سيتم الحصول على موافقة مستنيرة قبل جمع البيانات، وستكون المشاركة اختيارية. ستُستخدم البيانات لأغراض بحثية بحتة، وستبقى هويات المنظمات مجهولة للحفاظ على الثقة والامتثال لمعايير البحث الأخلاقية.

6. القيود

تشمل القيود المحتملة الاعتماد على البيانات المُبلَّغ عنها ذاتيًا، مما قد يؤدي إلى تحيز في الاستجابة، والتركيز على المؤسسات داخل المملكة العربية السعودية، مما قد يُقيّد إمكانية تعميم النتائج على سياقات وطنية أخرى. ومع ذلك، يُخفف نهج الأساليب المُختلطة من هذه القيود من خلال الجمع بين الدقة الكمية والعمق النوعي.

أدوات الدراسة

ستستخدم الدراسة مزيجًا من منهجيات البحث المصممة لجمع البيانات الكمية والنوعية، مما يضمن فهمًا شاملاً لكيفية دعم إدارة الموارد البشرية لاستدامة الشركات بما يتوافق مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030. وقد تم اختيار هذه الأدوات لتقديم رؤى دقيقة وموثوقة وقابلة للتنفيذ من وجهات نظر تنظيمية متنوعة.

1. الاستبيان

سيكون الاستبيان المنظم الطريقة الأساسية لجمع البيانات الكمية. وسيستهدف العاملين في مجال الموارد البشرية والمديرين والمسؤولين التنفيذيين في الشركات السعودية. سيتضمن الاستبيان

بنودًا بمقياس ليكرت لتحديد مدى ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة، ومدى توافقها مع أهداف رؤية 2030، والتأثير المتوقع على استدامة الشركة. كما سيتضمن أسئلةً ديموغرافية وهيكلية تنظيمية لتقييم التباينات بين القطاعات وأحجام المؤسسات. يتيح هذا البرنامج جمع بيانات موحدة بكفاءة ومناسبة للتحليل الإحصائي.

2. المقابلات شبه المنظمة

لاستكمال البيانات الكمية، سيتم إجراء مقابلات شبه منظمة مع مديري ومسؤولين تنفيذيين مختارين من إدارة الموارد البشرية. ستناقش هذه المقابلات العقبات والأساليب وأفضل الممارسات في وضع سياسة موارد بشرية تركز على الاستدامة. ستمكّن طبيعة الأسئلة المفتوحة المشاركين من تقديم شروحات وأمثلة شاملة، مما يلقي الضوء على الاستخدام الفعلي لإدارة الموارد البشرية لتحقيق استدامة الأعمال. تُمكّن هذه الأداة النوعية من فهم أعمق لسياق العمل وإجراءات إشراك الموظفين.

3. تحليل الوثائق

ستُراجع الوثائق التنظيمية، مثل أدلة الموارد البشرية، وتقارير الاستدامة، وإرشادات السياسات، والمذكرات الداخلية، لدراسة كيفية دمج مبادئ الاستدامة في عمليات الموارد البشرية. تُساعد

هذه الطريقة على تأكيد المعلومات المُستقاة من الاستبيانات والمقابلات، مما يُقدم دليلاً على استراتيجيات وممارسات الاستدامة المُقننة داخل الشركات.

4. البرنامج الإحصائي (SPSS)

للتحليل الكمي، سيتم استخدام برنامج SPSS لمعالجة بيانات الاستبيان. سيتم استخدام الإحصاءات الوصفية، وتحليل الارتباط، ونماذج الانحدار للتحقيق في الروابط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونتائج استدامة الشركة. يضمن البرنامج تحليلاً دقيقاً، مما يُعزز موثوقية وصحة النتائج.

5. إطار التحليل الموضوعي

للحصول على البيانات النوعية المُستقاة من المقابلات، سيتم استخدام إطار تحليل موضوعي. يشمل ذلك تقييم الإجابات، وتحديد الأنماط، وتصنيف المواضيع المتعلقة بممارسات ومشاكل الموارد البشرية المستدامة، والتوافق مع رؤية ٢٠٣٠. يضمن هذا الإطار تقييماً منهجياً للبيانات النوعية، مما يُمكن الدراسة من استخلاص الاستنتاجات والتوصيات ذات الصلة.

خطوات جمع البيانات

تعد عملية جمع البيانات من أهم المراحل في المنهجية الكمية، حيث تشكل الأساس الذي يُبنى عليه تحليل النتائج واستنتاج العلاقات بين متغيرات الدراسة. في هذه الدراسة، تم تصميم خطوات جمع البيانات بعناية لضمان دقتها وموثوقيتها، مع التركيز على جمع معلومات شاملة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الاستدامة المؤسسية في شركة أرامكو السعودية. وقد تم تحديد الإجراءات بعناية لتشمل كل مستويات الموظفين والمستويات الإدارية المختلفة، بما يسمح بفهم متكامل لكيفية تأثير السياسات والممارسات الإدارية على الالتزام والسلوكيات المستدامة داخل المؤسسة.

بدأت عملية جمع البيانات بوضع خطة دقيقة لتحديد العينة المستهدفة، بحيث تشمل موظفين من مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية لضمان تمثيل كافة أبعاد المجتمع البحثي. بعد ذلك، تم تطوير أداة البحث، والتي تتمثل في استبيان مغلق يعتمد على مقاييس كمية موثوقة، صُمم لقياس متغيرات الدراسة بدقة، بما يشمل ممارسات التوظيف والتطوير المستدام، إدارة الأداء والتحفيز، المسؤولية الاجتماعية وتنمية رأس المال البشري، بالإضافة إلى الاستدامة

المؤسسية كمخرَج رئيسي. وقد تم مراجعة الاستبيان من قبل خبراء أكاديميين وممارسين في الموارد البشرية لضمان وضوح الأسئلة ودقتها في قياس المتغيرات المطلوبة.

تضمنت المرحلة التالية توزيع الاستبيانات على المشاركين ضمن إطار زمني محدد، مع توجيه تعليمات واضحة حول كيفية الإجابة على الأسئلة لضمان جمع بيانات دقيقة وموحدة. وقد تم اعتماد أسلوب التوزيع الإلكتروني والمباشر في بعض الحالات لضمان تغطية جميع الفئات المستهدفة، مع توفير الضمانات اللازمة للحفاظ على سرية البيانات والموافقة المستنيرة من المشاركين، وهو ما يعكس الالتزام بالمعايير الأخلاقية للبحث العلمي.

كما تم متابعة عملية جمع البيانات عن كثب للتأكد من استيفاء الاستبيانات وعدم وجود إجابات ناقصة أو مشوشة، وتم التعامل مع أي حالات غير مكتملة بطريقة منهجية لضمان جودة البيانات النهائية. وبعد الانتهاء من جمع الاستبيانات، تم ترميز البيانات وإدخالها في برامج التحليل الإحصائي للتحقق من صحتها ومطابقتها للمعايير المطلوبة للتحليل الكمي. وقد أتاح هذا الأسلوب إمكانية قياس العلاقات بين المتغيرات بدقة، وتحديد مدى تأثير ممارسات الموارد البشرية المختلفة على الاستدامة المؤسسية.

تظهر خطوات جمع البيانات في هذه الدراسة حرص الباحث على توفير بيانات دقيقة وشاملة قابلة للتحليل الكمي، مع مراعاة التمثيل العادل لجميع المستويات الوظيفية، وضمان

الموضوعية والشفافية في جمع المعلومات. ويتيح هذا النهج الاستفادة القصوى من النتائج المستخلصة، كما يعزز القدرة على تقديم توصيات عملية واضحة يمكن تطبيقها داخل شركة أرامكو السعودية لدعم الاستدامة المؤسسية وفق رؤية المملكة 2030.

حدود البحث

- حدود بشرية

تستهدف الدراسة متخصصي الموارد البشرية، والمديرين، والمسؤولين التنفيذيين العاملين في المؤسسات الخاصة والعامة في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية. يشارك هؤلاء المشاركون بشكل مباشر في تطبيق سياسات الموارد البشرية، وإدارة تطوير الموظفين، وتعزيز الثقافة التنظيمية. ستوفر خبراتهم ورؤاهم فهماً شاملاً لكيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية في استدامة الشركات، ومواءمتها مع أهداف رؤية 2030.

- حدود مكانية

يقتصر البحث على المؤسسات العاملة داخل المملكة العربية السعودية. ويغطي مجموعة متنوعة من القطاعات، بما في ذلك المؤسسات الحكومية، والشركات الخاصة، والشركات متعددة الجنسيات ذات العمليات المحلية. يتضمن هذا التركيز المكاني أن تكون النتائج ذات صلة بالسياق

الوطني، وتعكس تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات السعودية بما يتماشى مع رؤية 2030.

- حدود زمنية

تركز الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ومبادرات الاستدامة المُطبقة خلال الفترة 2024-2025. يسمح هذا النطاق الزمني بتحليل الاستراتيجيات والسياسات والتحديات الحالية في سياق مبادرات رؤية 2030 المستمرة في المملكة العربية السعودية، مما يوفر تقييماً معاصراً وذا صلة بدور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة المؤسسية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

يمثل الفصل الرابع مرحلة حاسمة في هذه الدراسة، حيث يُقدّم عرضًا متكاملًا للنتائج التي

تم التوصل إليها من خلال جمع وتحليل البيانات، بالإضافة إلى تفسير هذه النتائج وربطها بالإطار

النظري الذي تم عرضه في الفصول السابقة. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم صورة شاملة عن

العلاقة بين السياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية والاستدامة المؤسسية، مع التركيز على مدى فعالية هذه السياسات في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030. ويأتي هذا الفصل ليكمل الحلقة البحثية، موضحاً كيفية انتقال الدراسة من الجانب النظري إلى النتائج العملية، بما يتيح للقارئ فهم أعمق لتأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي المستدام.

يهدف الفصل إلى توفير تحليل دقيق للبيانات المجموعة، بحيث يتمكن الباحث من استنتاج الأنماط والعلاقات الجوهرية بين مختلف عناصر إدارة الموارد البشرية ومبادرات الاستدامة. كما يسهم هذا التحليل في توضيح مدى التوافق بين السياسات النظرية الموصى بها في الأدبيات السابقة وبين التطبيق العملي داخل شركة أرامكو السعودية. ومن خلال هذا العرض المنهجي، يمكن الكشف عن النجاحات التي تحققت في دعم الاستدامة المؤسسية، وكذلك التعرف على التحديات التي قد تواجهها الشركة في تنفيذ المبادرات المتعلقة بالاستدامة.

يوفر هذا الفصل تفسيرات علمية للنتائج المستخلصة، مع ربطها بالأطر النظرية التي تم تبنيها، ويستعرض أثر الإجراءات الإدارية المختلفة على الأداء المؤسسي. ويعد هذا التحليل ضرورياً لفهم كيفية تحويل استراتيجيات الموارد البشرية إلى نتائج ملموسة تدعم الاستدامة، سواء على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو البيئي. كما يتيح الفصل تقديم استنتاجات واضحة يمكن

الاعتماد عليها لتقديم توصيات عملية، بما يعزز من قدرة الشركة على تحقيق أهدافها المؤسسية طويلة الأمد.

يسلط الفصل الضوء على أهمية تقديم رؤية متكاملة تربط بين ما تم جمعه من بيانات وتحليله، وبين النتائج النهائية التي تعكس الواقع المؤسسي. وهذا يتيح للباحث تقديم صورة شاملة عن مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في دعم الاستدامة، مع التأكيد على الدور الاستراتيجي الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030. ويظهر الفصل أيضًا كيف يمكن تحويل النتائج العلمية إلى سياسات عملية، مما يجعل الدراسة أداة فاعلة لمساعدة صانعي القرار في تحسين الأداء المؤسسي المستدام.

يوفر الفصل الرابع المرحلة النهائية التي توثق جهود البحث وتحليل النتائج وربطها بالتوصيات العملية، ويعد الرابط الأساسي بين النظرية والتطبيق. فهو يعكس أهمية الدراسة في تقديم معرفة علمية دقيقة وموثوقة حول دور إدارة الموارد البشرية في دعم الاستدامة المؤسسية، ويوضح كيف يمكن لهذه المعرفة أن تترجم إلى سياسات وممارسات عملية تحقق الاستدامة المؤسسية داخل شركة أرامكو السعودية، بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030.

تحليل البيانات

■ الوصف الإحصائي للبيانات

سجلت العينة المكونة من 266 فرداً استجابة مرتفعة نسبياً حول دور ممارسات الموارد البشرية

في تحسين الأداء المؤسسي؛ حيث حقق هذا البند أعلى متوسط حسابي بلغ 3.62. تعكس هذه القيمة قناعة راسخة لدى الموظفين بأن الممارسات الإدارية ليست مجرد إجراءات تنظيمية، بل هي محرك جوهري لكفاءة أرامكو. تراوحت أغلب المتوسطات الحسابية لبقية البنود بين 3.23 و3.57. تبرز سياسات التوظيف التي تراعي مبادئ الاستدامة بمتوسط 3.57؛ ما يشير إلى نجاح الشركة في دمج مفاهيم رؤية المملكة 2030 منذ لحظة دخول الموظف للمنظمة. القيمة الوسيطة (Median) التي استقرت عند 4.00 لمعظم العبارات تؤكد أن الرأي الشائع يميل نحو الموافقة→؛ الفجوة بين المتوسط والوسيط تشير إلى وجود فئة من المشاركين كانت تقديراتها أقل حدة، مما سحب المتوسط قليلاً نحو الأسفل.

لوحظ تباين واضح في وجهات النظر حول بيئة العمل ودورها في تعزيز الوعي بالاستدامة؛ سجل هذا البند أعلى انحراف معياري بقيمة 1.670 مقابل أقل متوسط بلغ 3.23. هذا التردد يعكس اختلاف تجارب الموظفين باختلاف المواقع العملية أو الإدارية في الشركة. برامج التدريب وربط المكافآت بالقيم المؤسسية أظهرت أيضاً انحرافات معيارية مرتفعة تجاوزت 1.50؛ مما يعني أن تطبيق هذه السياسات قد لا يكون متسقاً بنفس الدرجة عبر جميع القطاعات. قيم الالتواء (Skewness) جاءت سالبة لجميع المتغيرات؛ الاتجاه العام للإجابات يتركز في الجانب الأيمن للمقياس (الموافقة). قيم التفرطح (Kurtosis) السالبة والملموسة توضح أن توزيع

الإجابات أكثر تسطحاً من التوزيع الطبيعي؛ الآراء موزعة بشكل واسع ولا تتركز حول نقطة واحدة، وهو أمر منطقي في بيئة ضخمة ومتنوعة مثل أرامكو. الإقرار بالدور المحوري للموارد البشرية في دعم الاستدامة حصد متوسطاً قدره 3.54 مع انحراف معياري 1.379؛ هناك اتفاق عام على أهمية الدور، لكن درجة ملاسة هذا الدور للموظف في مهامه اليومية لا تزال تشهد تفاوتاً يتطلب مزيداً من المواءمة التنظيمية.

Statistics										
	N		Mean	.Std Error of Mean	Median	.Std Deviation	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	.Std Error of Kurtosis
	Valid	Missing								
العمر	266	0	3.06	.086	3.00	1.406	-.065	.149	-1.308	.298
الجنس	266	0	1.51	.031	2.00	.501	-.045	.149	-2.013	.298
الدرجة العلمية	266	0	3.27	.078	3.00	1.277	-.172	.149	-1.023	.298
تعتمد الشركة سياسات توظيف تراعي مبادئ الاستدامة	266	0	3.57	.087	4.00	1.416	-.528	.149	-1.120	.298
يتم استقطاب الكفاءات بما يدعم الأهداف طويلة المدى	266	0	3.52	.093	4.00	1.513	-.530	.149	-1.223	.298
توفر الشركة برامج تدريب مستمرة لتعزيز مهارات الموظفين	266	0	3.33	.095	4.00	1.552	-.283	.149	-1.466	.298
تسهم خطط التطوير الوظيفي في تحقيق الاستدامة المؤسسية	266	0	3.44	.097	4.00	1.590	-.470	.149	-1.389	.298

ترتبط معايير تقييم الأداء بأهداف الاستدامة	266	0	3.52	089.	4.00	1.444	390.-	149.	1.328-	298.
يتم تحفيز الموظفين على تبني ممارسات عمل مستدامة	266	0	3.54	086.	4.00	1.409	468.-	149.	1.159-	298.
تدعم الحوافز المادية والمعنوية تحقيق الأهداف الاستراتيجية	266	0	3.52	093.	4.00	1.515	511.-	149.	1.254-	298.
يتم ربط المكافآت بمستوى الالتزام بالقيم المؤسسية	266	0	3.34	101.	4.00	1.641	298.-	149.	1.589-	298.
تسهم إدارة الموارد البشرية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية	266	0	3.44	090.	4.00	1.463	423.-	149.	1.278-	298.
تشجع الشركة الموظفين على المشاركة في المبادرات المجتمعية	266	0	3.44	090.	4.00	1.464	416.-	149.	1.251-	298.
يتم تنمية رأس المال البشري بما يتوافق مع متطلبات رؤية 2030	266	0	3.43	096.	4.00	1.565	421.-	149.	1.414-	298.
تساهم بيئة العمل في تعزيز الوعي بالاستدامة	266	0	3.23	102.	4.00	1.670	241.-	149.	1.642-	298.
تسهم ممارسات الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي	266	0	3.62	083.	4.00	1.358	544.-	149.	1.037-	298.
تعزز سياسات الموارد البشرية الاستقرار الوظيفي	266	0	3.36	092.	4.00	1.493	341.-	149.	1.325-	298.

تدعم استراتيجيات الموارد البشرية النمو المستدام للشركة	266	0	3.35	097.	4.00	1.589	361.-	149.	1.476-	298.
ينعكس تطوير الكفاءات إيجابياً على استدامة العمليات	266	0	3.40	098.	4.00	1.599	380.-	149.	1.462-	298.
أرى أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في دعم الاستدامة المؤسسية بالشركة	266	0	3.54	085.	4.00	1.379	474.-	149.	1.109-	298.

جدول 1: التحليلات الإحصائية

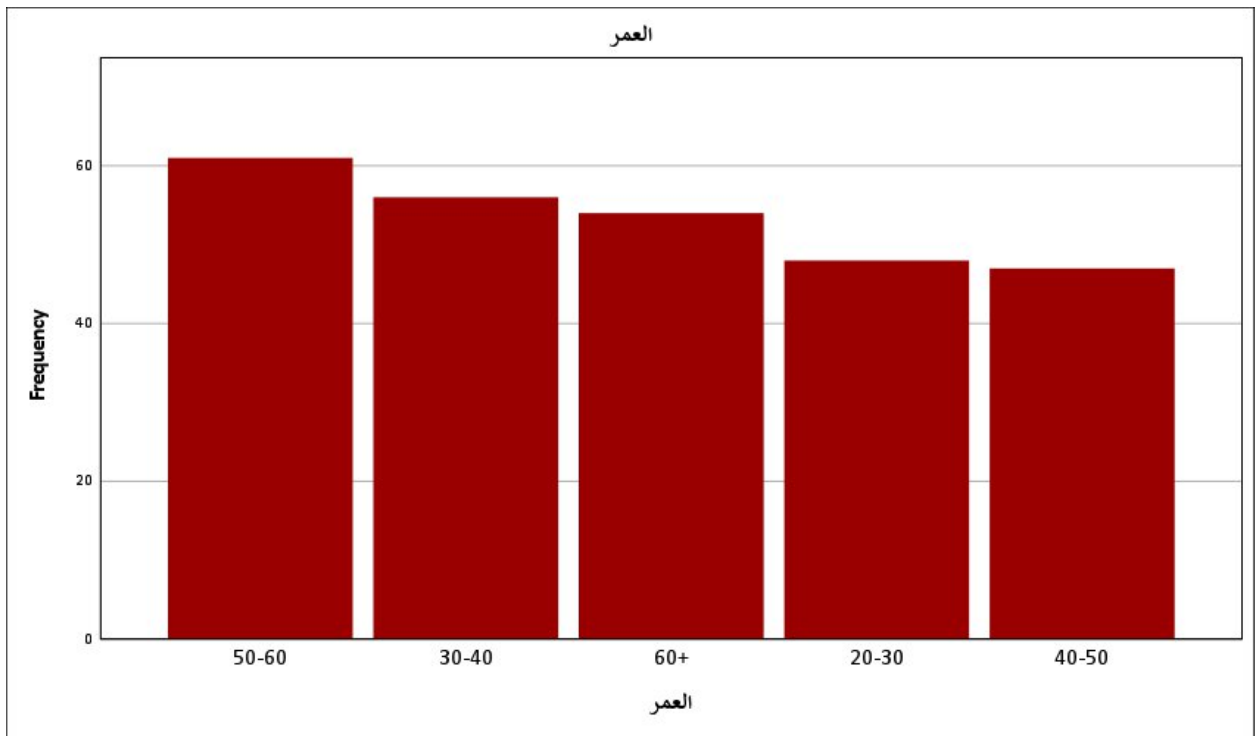
■ عمر المشاركين في التجربة

تتصدر الفئة العمرية (50-60 عاماً) هرم العينة بنسبة 22.9%. تليها مباشرة الفئة الشابة (30-40 عاماً) بنسبة 21.1%. يظهر هذا التقارب توازناً ديموغرافياً داخل أرامكو؛ حيث تتمازج الخبرات المتراكمة مع الطاقات الشابة المحركة للتحويل الرقمي. المثير للاهتمام هو تقارب النسب بين جميع الفئات العمرية تقريباً. الفروقات بسيطة جداً. لا توجد فئة تهتمش الأخرى. هذا التوزيع المتساوي يعزز من موضوعية النتائج؛ فهو يعكس رؤية شاملة لا تقتصر على جيل واحد دون غيره. شمولية العينة تمنح الدراسة زخماً واقعياً. الاستدامة المؤسسية تتطلب هذا التنوع تحديداً.

سجلت فئة (أكبر من 60 عاماً) حضوراً قوياً بنسبة 20.3%. هذه النسبة تعكس سياسات استبقاء الكفاءات والخبرات الفنية النادرة في قطاع الطاقة. في المقابل، تشكل الفئات دون الخمسين عاماً مجتمعة الكتلة الأكبر. هي الفئة المنوط بها تحقيق مستهدفات رؤية 2030 على المدى الطويل. غياب التحيز لسن معينة يقلل من احتمالية وجود فجوة في إدراك مفاهيم الاستدامة بين الأجيال؛ فالنتائج اللاحقة ستعبر عن توافق مؤسسي عام. البنية العمرية للعينة متزنة. تمثل واقع القوى العاملة في بيئة صناعية تتطلب مزیجاً من الحكمة الميدانية والابتكار المستمر.

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-50 60	61	22.9	22.9	22.9
	-30 40	56	21.1	21.1	44.0
	+60	54	20.3	20.3	64.3
	-20 30	48	18.0	18.0	82.3
	-40 50	47	17.7	17.7	100.0
	Total	266	100.0	100.0	

جدول 2 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 1: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

■ جنس المشاركين في التجربة

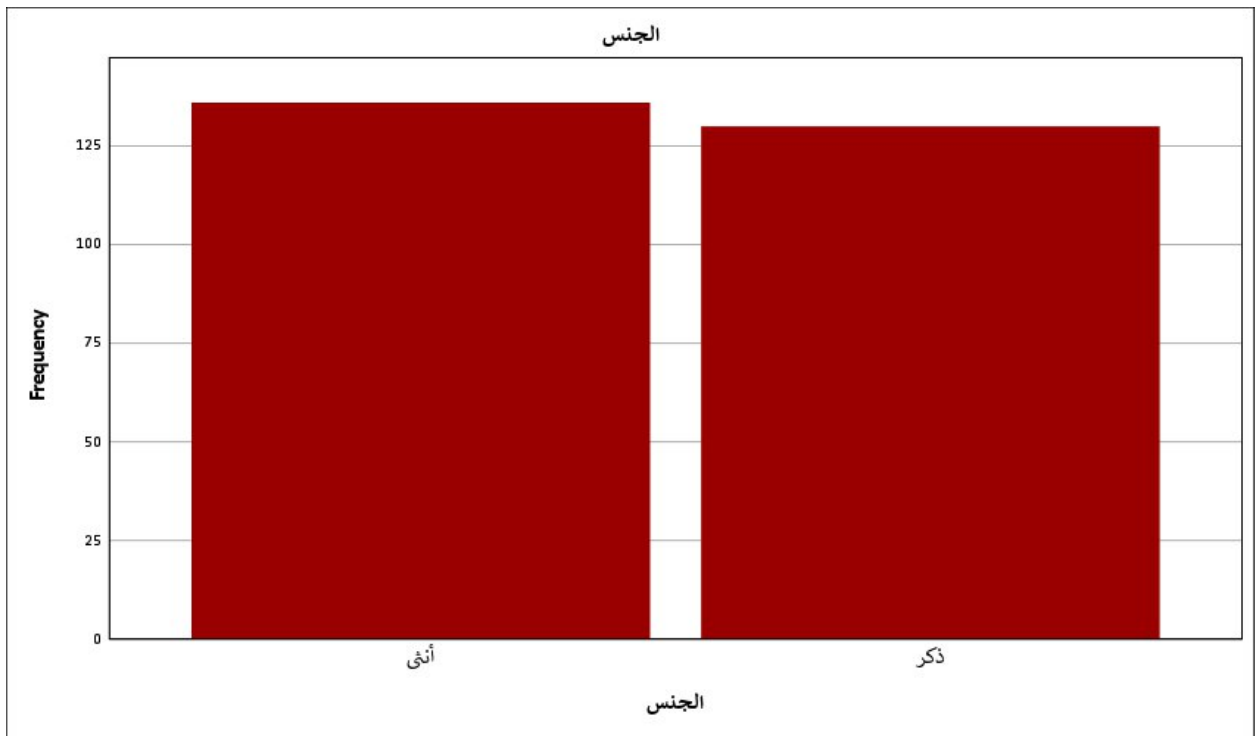
غابت الفروق الشاسعة بين الجنسين في عينة الدراسة؛ إذ سجل الذكور النسبة الأقل بواقع 48.9%. تقدمت الإناث بفارق طفيف جداً لتصل نسبتهن إلى 51.1%. هذا التقارب الرقمي الكبير يعكس تحولاً جذرياً في هيكل القوى العاملة داخل شركة أرامكو السعودية. الشركة التي كانت تاريخياً ذات طابع ذكوري ميداني، أصبحت اليوم نموذجاً لتكافؤ الفرص في ظل رؤية المملكة 2030. التوازن المحقق يمنح نتائج الدراسة صدقية عالية؛ فالاستدامة المؤسسية لا تقتصر على فئة دون أخرى.

يبدو أن توزيع العينة يعبر عن واقع التوظيف الحديث في الإدارات المختلفة؛ فنسبة الـ 51.1%

للإناث تؤكد تواجدهن الفعال في مراكز اتخاذ القرار والأدوار المساندة للاستدامة. الفجوة الإحصائية بين الفئتين تكاد تكون منعدمة. هذا التماثل يضمن شمولية في رصد أثر ممارسات الموارد البشرية. لا يطغى صوت على آخر. استجابة 130 ذكراً و136 أنثى توفر أرضية صلبة لتعميم النتائج على المجتمع الأصلي للشركة بقطاعاتها المتنوعة. النتيجة متزنة جداً. تعكس البيئة المهنية التي تتبنى التنوع كأحد ركائز النمو المستقبلي.

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أنثى	136	51.1	51.1	51.1
	ذكر	130	48.9	48.9	100.0
	Total	266	100.0	100.0	

جدول 3 : التحليل الإحصائي لجنس المنشركين في التجربة



شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

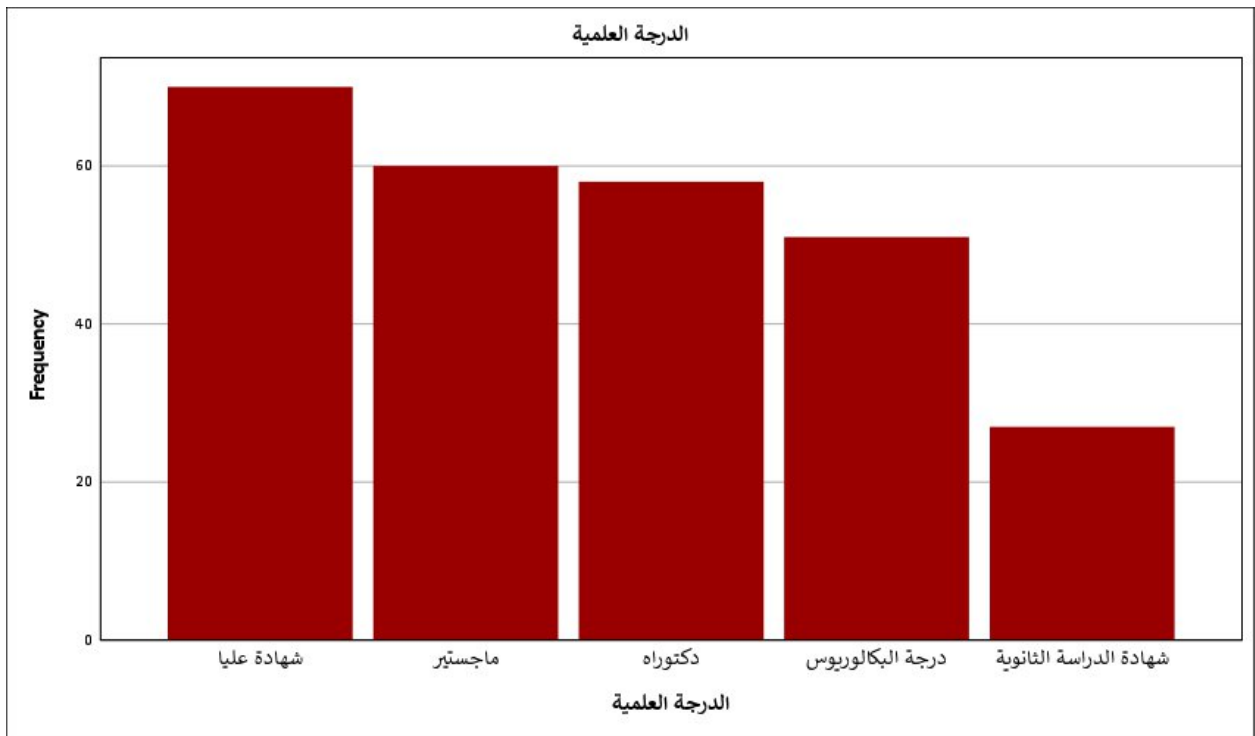
الدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة

انحصرت فئة حملة شهادة الدراسة الثانوية في النسبة الأقل من العينة بواقع 10.2%. تتلشى هذه النسبة أمام الحضور الكثيف للكفاءات الأكاديمية العليا. سجلت فئة → شهادة عليا → (دبلوم عالي أو ما يعادلها) النسبة الأعلى بـ 26.3%. يتبعها حملة الماجستير بنسبة 22.6% ثم الدكتوراه بنسبة 21.8%. هذه الأرقام تعكس طبيعة أرامكو كبيئة معرفية كثيفة. الاعتماد على الكوادر المؤهلة أكاديمياً ليس مجرد صدفة؛ بل هو انعكاس لتعقيد العمليات التشغيلية ومتطلبات الاستخدام التي تتطلب وعياً بحثياً وعلمياً متقدماً. العينة مؤهلة تأهيلاً عالياً. النتيجة تعزز موثوقية الآراء المطروحة حول رؤية 2030.

يشكل الحاصلون على دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه) قرابة نصف العينة الإجمالي؛ مما يشير إلى أن الاستقصاء استهدف شريحة تدرك الأبعاد الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. فئة البكالوريوس حضرت بنسبة 19.2%. هذا المزيج الأكاديمي يضمن أن الإجابات نابعة من خلفية علمية وقدرة على تحليل السياسات المؤسسية بعمق. التواجد القوي لحملة الدكتوراه والماجستير يعطي مؤشراً على استثمار الشركة في رأس المال البشري النوعي. النقص في الفئات التعليمية الدنيا يؤكد تحول الوظائف نحو التخصصية الدقيقة. الاستدامة في أرامكو تعتمد بوضوح على عقول متعلمة قادرة على مواكبة التحولات العالمية.

الدرجة العلمية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	شهادة عليا	70	26.3	26.3	26.3
	ماجستير	60	22.6	22.6	48.9
	دكتوراه	58	21.8	21.8	70.7
	درجة البكالوريوس	51	19.2	19.2	89.8
	شهادة الدراسة الثانوية	27	10.2	10.2	100.0
	Total	266	100.0	100.0	

جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



ننكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية

تعمد الشركة سياسات توظيف تراعي مبادئ الاستدامة

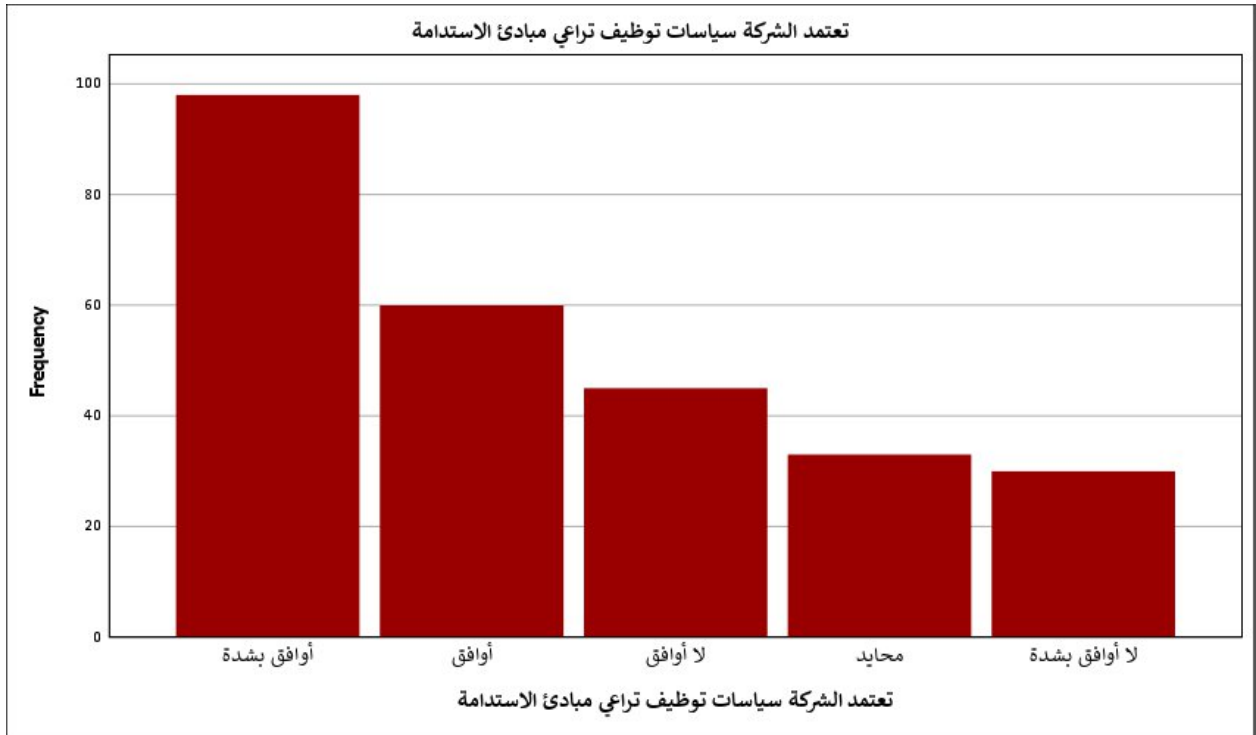
انحازت الكتلة التصويتية الأكبر لخيار → أوافق بشدة → بنسبة 36.8%. تلاها خيار → أوافق → بنسبة 22.6%. المجموع يقترب من 60%. النتيجة إيجابية بوضوح. تعكس وعياً مؤسسياً عميقاً بفترة الكفاءات بناءً على معايير رؤية 2030؛ فالتوظيف في أرامكو لم يعد مجرد ملء شواغر فنية. السياسات الحالية تستهدف استقطاب عقول تتبنى ديمومة الموارد. يظهر هذا الاتجاه بوضوح في ارتفاع نسبة التأييد. الإجراءات الميدانية في الفرز والاختيار تبدو متسقة مع التوجه الاستراتيجي العام.

ظهر تباين في بقية الآراء؛ حيث بلغت نسبة المعارضين (لا أوافق ولا أوافق بشدة) مجتمعة

حوالي 28.2%. هذه الفئة ليست ضئيلة. قد يرجع هذا الاعتراض إلى عدم ملائمة بعض الموظفين لمعايير الاستدامة بشكل مباشر في جولات التوظيف الخاصة بقطاعاتهم. الحياد سجل 12.4%. هناك فئة تقف في المنطقة الرمادية. ربما يحتاج هؤلاء إلى إيضاحات أكثر حول كيفية ترجمة → الاستدامة → إلى بنود في عقود العمل ومعايير القبول. التباين يشير إلى حاجة الشركة لتوحيد لغة التواصل حول شروط التوظيف المستدام عبر كافة المستويات الإدارية.

تعتمد الشركة سياسات توظيف تراعي مبادئ الاستدامة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	98	36.8	36.8	36.8
	أوافق	60	22.6	22.6	59.4
	لا أوافق	45	16.9	16.9	76.3
	محايد	33	12.4	12.4	88.7
	لا أوافق بشدة	30	11.3	11.3	100.0
	Total	266	100.0	100.0	

جدول 5: التحليل الإحصائي لاعتقاد الشركة بسياسات توظيف تراعي مبادئ الاستدامة



ننكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لاعتماد الشركة سياسات توظيف تراعي مبادئ الاستدامة

■ يتم استقطاب الكفاءات بما يدعم الأهداف طويلة المدى

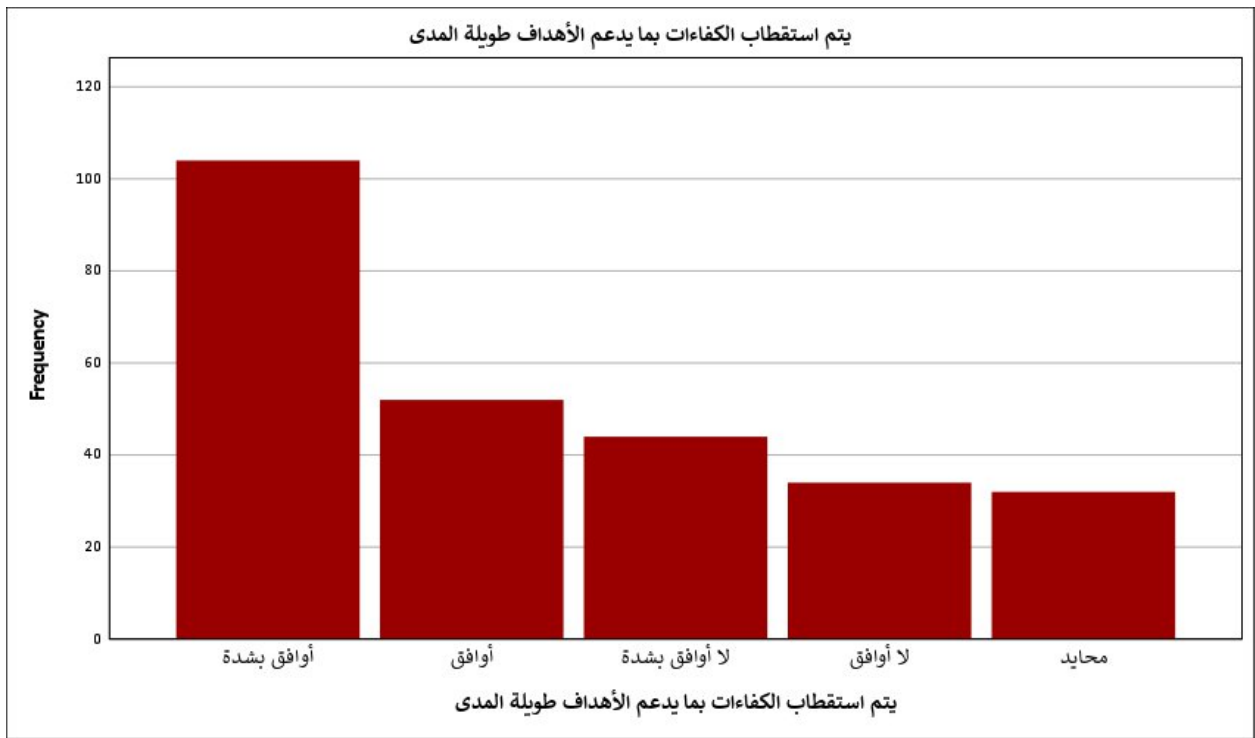
تذيلت فئة → الحياد → قائمة التكرارات بنسبة 12% فقط؛ ما يشير إلى أن المشاركين لديهم موقف واضح ومحدد تجاه قدرة الشركة على جلب المواهب المستقبلية. في المقابل، تهيمن الموافقة المطلقة على المشهد بنسبة بلغت 39.1%. تلاها خيار → أوافق → بنسبة 19.5%. هذا المسار يؤكد أن أرامكو نجحت في بناء سمعة مؤسسية تربط بين التوظيف وبين البقاء الاستراتيجي في السوق العالمي؛ فالاستقطاب هنا لا يهدف إلى سد احتياج لحظي، بل يرتكز

على مواصفات تخدم التحول الطاقوي ومتطلبات رؤية 2030. التركيز العالي في خيار → أوافق بشدة → يبرهن على وجود ثقة في آليات التقييم التي تتبعها إدارة الموارد البشرية لضمان استدامة الكفاءة الفنية.

رغم هذا التفاؤل، تبرز ممانعة إحصائية لا يمكن تجاهلها؛ إذ سجل الرفض الصريح (لا أوافق بشدة ولا أوافق) نسبة إجمالية تصل إلى 29.3%. هذه القيمة تتجاوز الربع. النتيجة توحى بوجود فئة داخل الشركة ترى أن معايير الاختيار قد لا تزال تركز على المهارات التقليدية المباشرة، أو ربما تفتقر لآليات واضحة لقياس قدرة الموظف الجديد على التكيف مع أهداف الاستدامة طويلة المدى. التباين بين الرأيين يعكس انقساماً طبيعياً في بيئة عمل عملاقة تتعدد فيها المسارات الوظيفية. الاستدامة المؤسسية تتطلب تقليص هذه الفئة الراضية من خلال تعزيز الشفافية في عرض الخطط الاستراتيجية للاستقطاب وربطها بالواقع التشغيلي للموظف في موقعه.

يتم استقطاب الكفاءات بما يدعم الأهداف طويلة المدى					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	104	39.1	39.1	39.1
	أوافق	52	19.5	19.5	58.6
	لا أوافق بشدة	44	16.5	16.5	75.2
	لا أوافق	34	12.8	12.8	88.0
	محايد	32	12.0	12.0	100.0
	Total	266	100.0	100.0	

جدول 6: التحليل الإحصائي لاستقطاب الكفاءات بما يدعم الأهداف طويلة المدى



ننكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لاستقطاب الكفاءات بما يدعم الأهداف طويلة المدى

توفر الشركة برامج تدريب مستمرة لتعزيز مهارات الموظفين

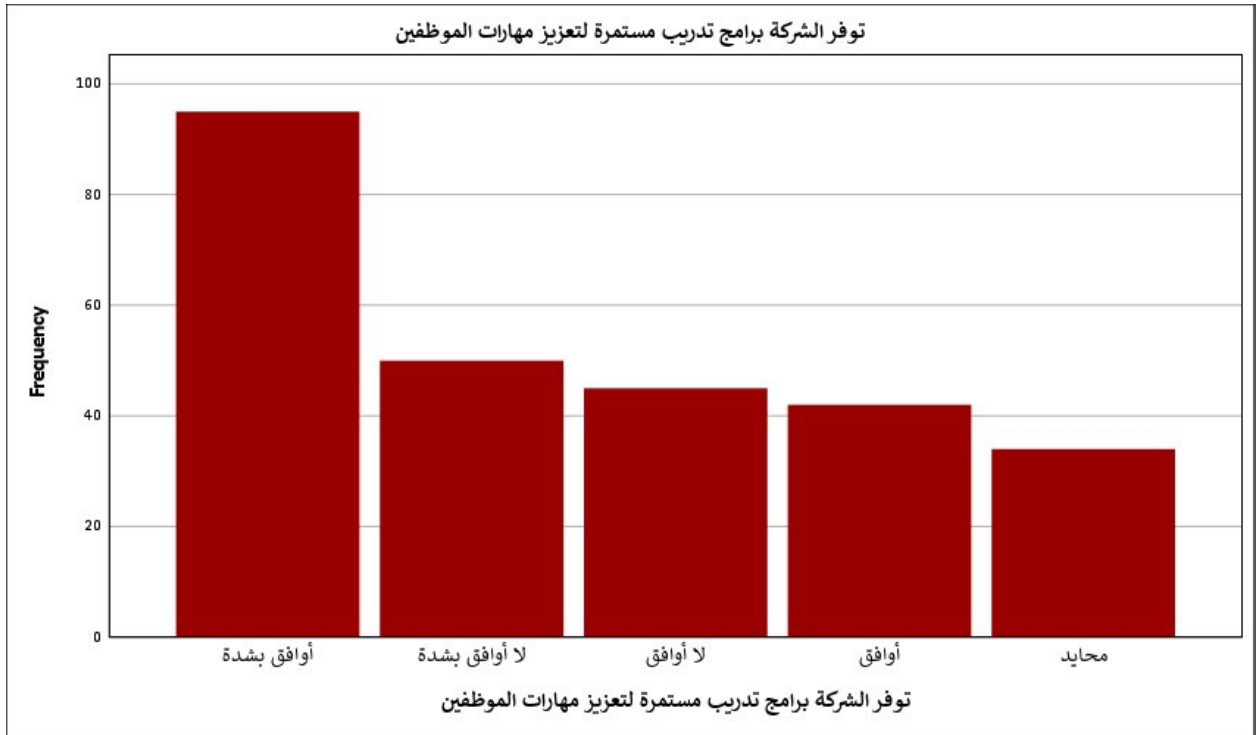
سجلت الفئة المحايدة النسبة الأقل بواقع 12.8%. في المقابل، حصل خيار →أوافق بشدة→ على الصدارة بنسبة 35.7%. يبدو أن هناك قناعة لدى ثلث العينة بكفاءة منظومة التدريب في أرامكو. لكن عند دمج نسب الرفض؛ حيث بلغت نسبة (لا أوافق بشدة ولا أوافق) حوالي 35.7%، وهي نسبة مطابقة تماماً للتأييد القوي. هذا الانقسام في الآراء يعكس واقعاً تشغيلياً متبايناً. الموظفون في الإدارات المركزية أو المرافق الحديثة قد يلمسون تدفقاً مستمراً للبرامج النوعية. في حين قد يشعر العاملون في المواقع الميدانية أو النائية بنوع من البطء في وصول هذه المبادرات التدريبية إليهم. غياب الإجماع يشير إلى أن الاستدامة البشرية تواجه تحدياً في

عدالة توزيع الفرص التطويرية.

يؤثر هذا التباين بشكل مباشر على جاهزية الكوادر لمواكبة تقنيات الطاقة المتجددة ومعايير الاستدامة البيئية المطلوبة في رؤية 2030. عندما يعارض أكثر من ثلث العينة وجود تدريب مستمر، فإن ذلك قد يؤدي إلى تآكل المهارات الفنية بمرور الوقت. ضعف التأهيل المستمر ينعكس سلباً على كفاءة الأداء الميداني؛ فالتدريب ليس مجرد ميزة إضافية بل هو صمام أمان لاستدامة العمليات المعقدة. الاستجابات تشير بوضوح إلى حاجة إدارة الموارد البشرية لإعادة تقييم وصول المحتوى التدريبي لكافة الموظفين وليس فقط توفره نظرياً. الفشل في ردم هذه الفجوة المعرفية قد يبطئ من وتيرة التحول المؤسسي المنشود.

توفر الشركة برامج تدريب مستمرة لتعزيز مهارات الموظفين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	95	35.7	35.7	35.7
	لا أوافق بشدة	50	18.8	18.8	54.5
	لا أوافق	45	16.9	16.9	71.4
	أوافق	42	15.8	15.8	87.2
	محايد	34	12.8	12.8	100.0
	Total	266	100.0	100.0	

جدول 7 : التحليل الإحصائي لتوفر الشركة برامج تدريب مستمرة لتعزيز مهارات الموظفين



نموذج توضيحي 6 : التمثيل البياني لتوفير الشركة برامج تدريب مستمرة لتعزيز مهارات الموظفين

تسهم خطط التطوير الوظيفي في تحقيق الاستفادة المؤسسية

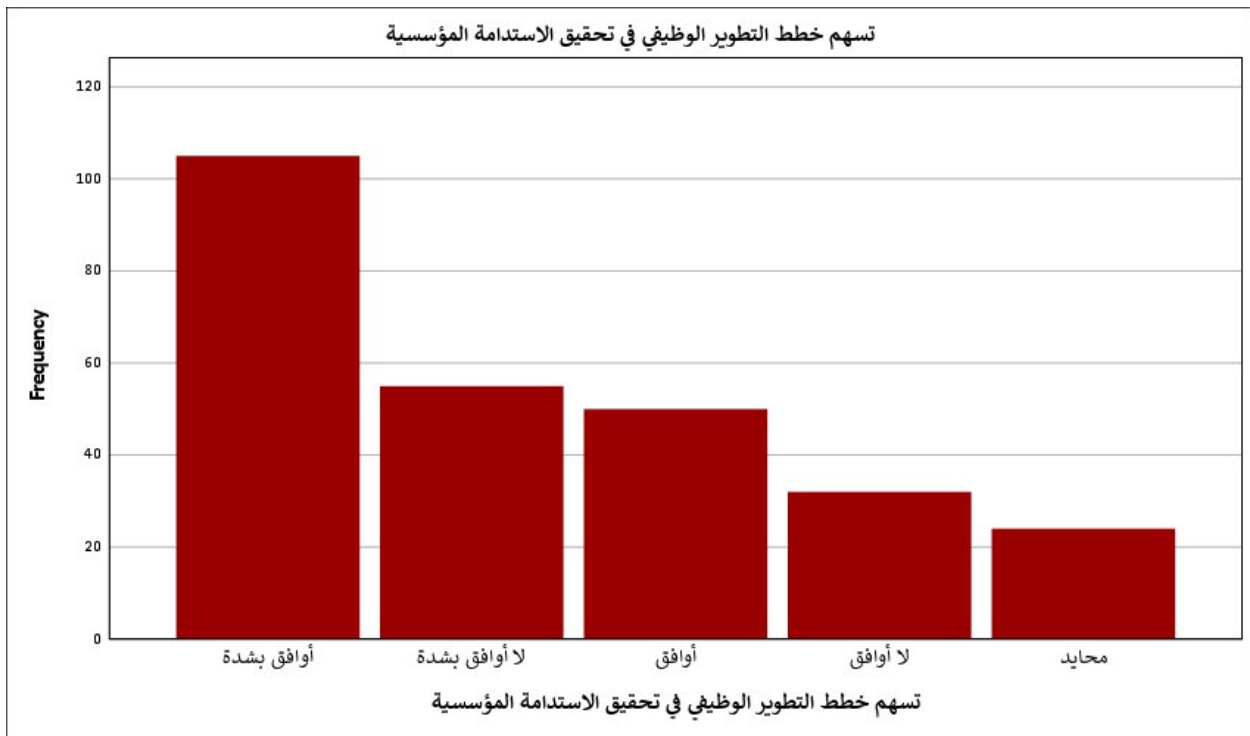
استأثر خيار → أوافق بشدة → بالنسبة الأعلى بين المستجيبين بواقع 39.5%. يعكس هذا التوجه إدراكاً عميقاً داخل أرامكو للرابط العضوي بين المسار المهني للموظف وبين ديمومة المنظمة؛ فالموظف الذي يرى أفقاً للنمو والترقي يصبح أكثر استثماراً في تحقيق أهداف رؤية 2030. دمج نسب التأييد (أوافق وأوافق بشدة) يعطي حصيلة تقترب من 60%. النتيجة تؤكد نجاح نظام → التدرج الوظيفي → في الشركة؛ حيث يتم ربط الكفاءة الفنية بفرص التطوير المستمر.

هذا الإيمان المؤسسي يقلل من نسب الدوران الوظيفي؛ ما يحافظ على المعرفة الضمنية داخل جدران الشركة.

وعند النظر في اتجاهات الرفض؛ حيث سجل خيار → لا أوافق بشدة → نسبة 20.7%. هي نسبة تتجاوز خيار → أوافق → العادي. التردد في الآراء يوحي بوجود فئة ترى المسارات الوظيفية الحالية تقليدية؛ ربما لا تتماشى تطلعاتها مع التغيرات المتسارعة في قطاع الطاقة النظيفة أو الوظائف الرقمية الجديدة. تذييل خيار → الحياد → القائمة بنسبة 9.0% فقط. المشاركون لديهم آراء قاطعة. لا توجد ضبابية في تقييم أثر التطوير الوظيفي. التحدي يكمن في إقناع الشريحة الراضية بأن خطط النمو الفردية تصب فعلياً في صالح الاستدامة الكلية للشركة. الاستقرار المؤسسي يتطلب مراجعة دورية لهذه الخطط لضمان شموليتها لمختلف التخصصات والدرجات الوظيفية.

تسهم خطط التطوير الوظيفي في تحقيق الاستدامة المؤسسية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	105	39.5	39.5	39.5
	لا أوافق بشدة	55	20.7	20.7	60.2
	أوافق	50	18.8	18.8	78.9
	لا أوافق	32	12.0	12.0	91.0
	محايد	24	9.0	9.0	100.0
	Total	266	100.0	100.0	

جدول 8 : التحليل الإحصائي لمساهمة خطط التطوير الوظيفي في تحقيق الاستدامة المؤسسية



ننكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لمساهمة خطط التطوير الوظيفي في تحقيق الاستدامة المؤسسية

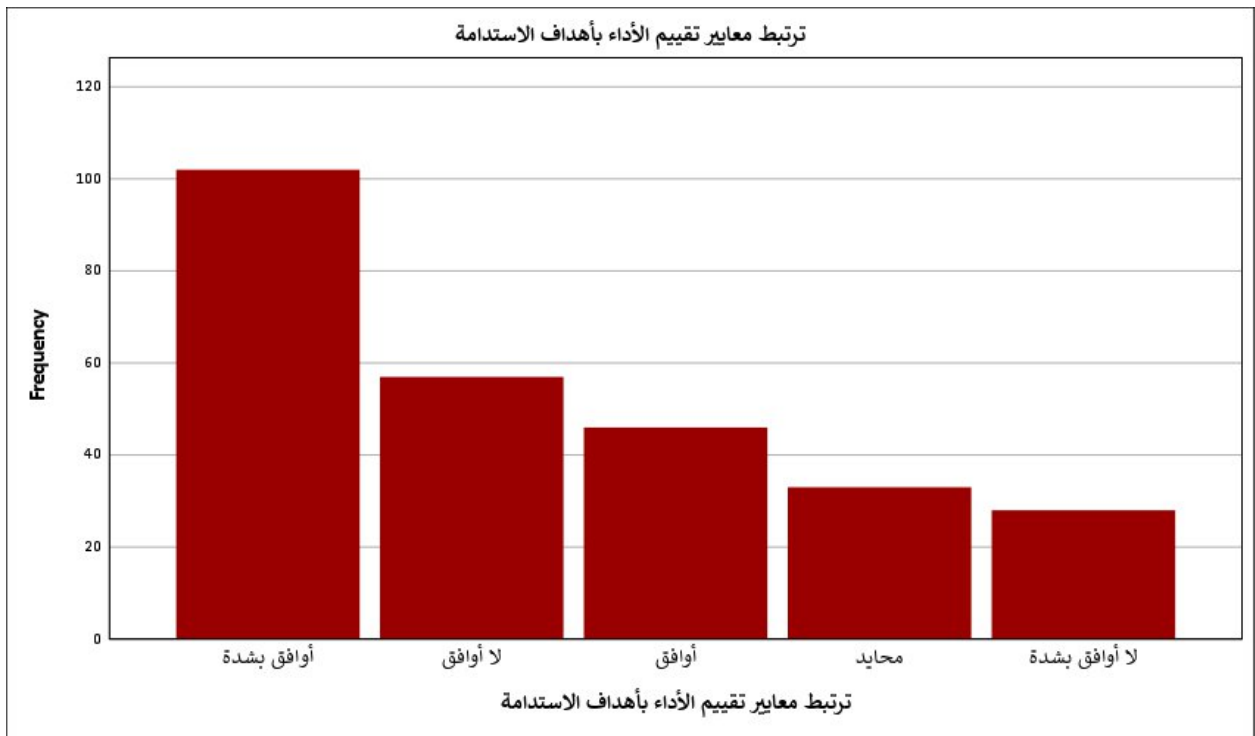
■ ترتبط معايير تقييم الأداء بأهداف الاستدامة

استأثر خيار → أوافق بشدة → بنسبة 38.3% من إجمالي الإجابات. يليه مباشرة موقف الرفض الصريح → لا أوافق → بنسبة 21.4%. النتيجة تعكس استقطاباً في إدراك الموظفين لمنظومة التقييم. الكتلة المؤيدة ترى أن أرامكو نجحت في ترجمة رؤية 2030 إلى بنود رقمية في سجلات الأداء السنوي؛ فالموظف يدرك أن الحفاظ على الموارد وكفاءة الطاقة يؤثران بشكل مباشر على تقييمه النهائي. هذا الربط يعزز السلوك المؤسسي المسؤول. غياب الحياد النسبي (12.4%) يؤكد أن القضية تمس المصالح الوظيفية المباشرة للعينة. لا مكان للمنطقة الرمادية عند الحديث عن معايير الترقية والعلاوات.

يظهر التردد في الآراء عند النظر لنسبة المعارضين التي تجاوزت 31% إجمالاً. هذه الشريحة قد تواجه صعوبة في فهم كيفية قياس → الاستدامة → كممارسة يومية؛ فبعض المهام الميدانية قد تبدو بعيدة عن الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى. النقص في وضوح معايير التقييم المستدام قد يحبط الكفاءات في المواقع التشغيلية. التباين الإحصائي يشير إلى وجود فجوة في لغة التواصل بين الإدارة العليا والموظف التنفيذي. الاستدامة لا تنجح إذا ظلت حبيسة التقارير السنوية فقط. يجب أن يشعر كل فرد بأن مساهمته البيئية والاجتماعية تنعكس فعلياً على مساره المهني.

ترتيب معايير تقييم الأداء بأهداف الاستدامة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	102	38.3	38.3	38.3
	لا أوافق	57	21.4	21.4	59.8
	أوافق	46	17.3	17.3	77.1
	محايد	33	12.4	12.4	89.5
	لا أوافق بشدة	28	10.5	10.5	100.0
	Total	266	100.0	100.0	

جدول 9 : التحليل الإحصائي لارتباط معايير تقييم الأداء بأهداف الاستدامة



شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لارتباط معايير تقييم الأداء بأهداف الاستدامة

يتم تحفيز الموظفين على تبني ممارسات عمل مستدامة

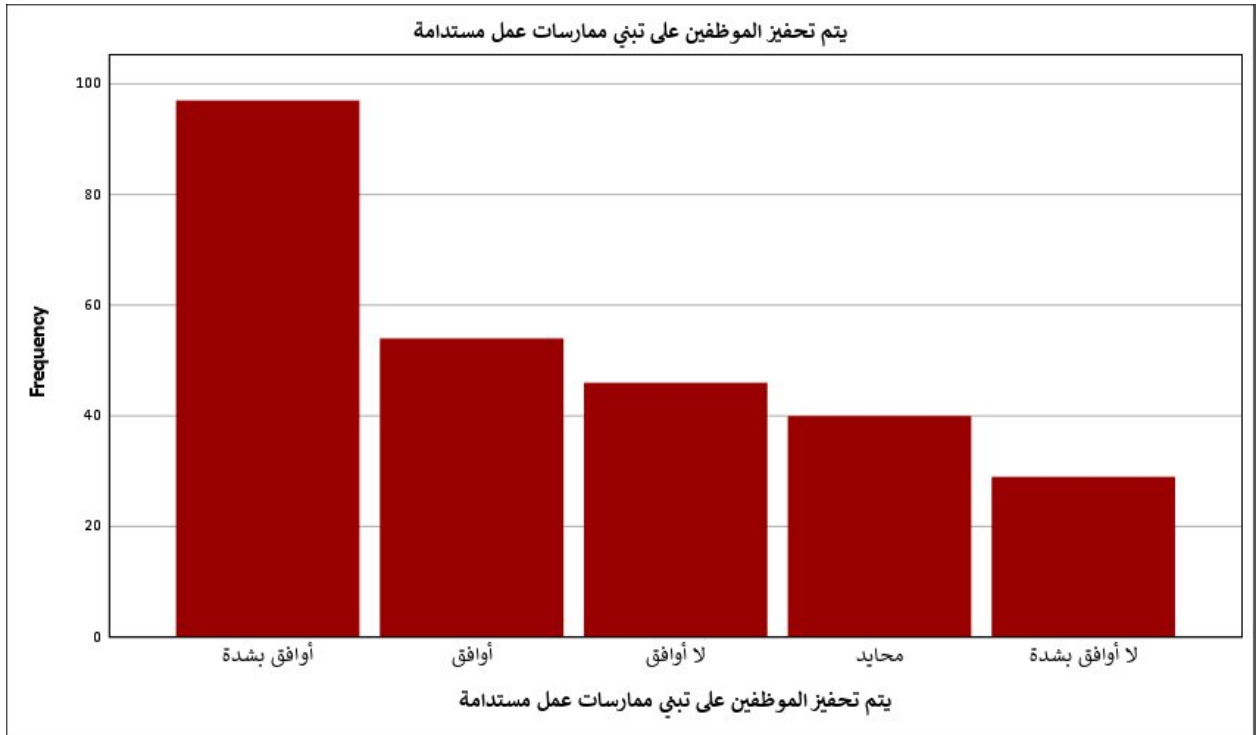
تصدرت الموافقة القوية مشهد الاستجابات بنسبة 36.5%. تلتها الموافقة العادية بنسبة 20.3%. تعكس هذه الأرقام نجاح أرامكو في تفعيل أدوات التحفيز المعنوية والمادية لترسيخ ثقافة الاستدامة؛ فالموظف هنا يجد صدىً لممارساته المسؤولة في نظام المكافآت والتقدير المؤسسي. التوجه العام إيجابي بوضوح. يتجاوز مجموع المؤيدين نصف العينة. هذا يشير إلى أن الحوافز ليست مجرد شعارات، بل واقع يلمسه العاملون في مختلف القطاعات. الاستدامة تتحول من

عبء تنظيمي إلى سلوك محفز.

برز تباين عند فئة الرافضين والحياديين؛ حيث بلغت نسبة المعارضين 28.2%، بينما وقف 15% في منطقة الحياد. هذه الكتلة ليست هامشية. ربما تعاني بعض الإدارات من نقص في وضوح آليات التحفيز المرتبطة بالأهداف البيئية والاجتماعية. الحياد بنسبة 15% يوحي بأن الحوافز قد لا تصل للجميع بنفس الكفاءة؛ فالموظف في المواقع التشغيلية البعيدة قد لا يربط بين ممارساته اليومية وبين العوائد التحفيزية المباشرة. تحتاج الشركة إلى مراجعة قنوات إيصال هذه الحوافز. شمولية التحفيز تضمن ديمومة الأداء.

يتم تحفيز الموظفين على تبني ممارسات عمل مستدامة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	97	36.5	36.5	36.5
	أوافق	54	20.3	20.3	56.8
	لا أوافق	46	17.3	17.3	74.1
	محايد	40	15.0	15.0	89.1
	لا أوافق بشدة	29	10.9	10.9	100.0
	Total	266	100.0	100.0	

جدول 10: التحليل الإحصائي لتحفيز الموظفين على تبني ممارسات عمل مستدامة



ننقل توضيحي 9: التمثيل البياني لتحفيز الموظفين على تبني ممارسات عمل مستدامة

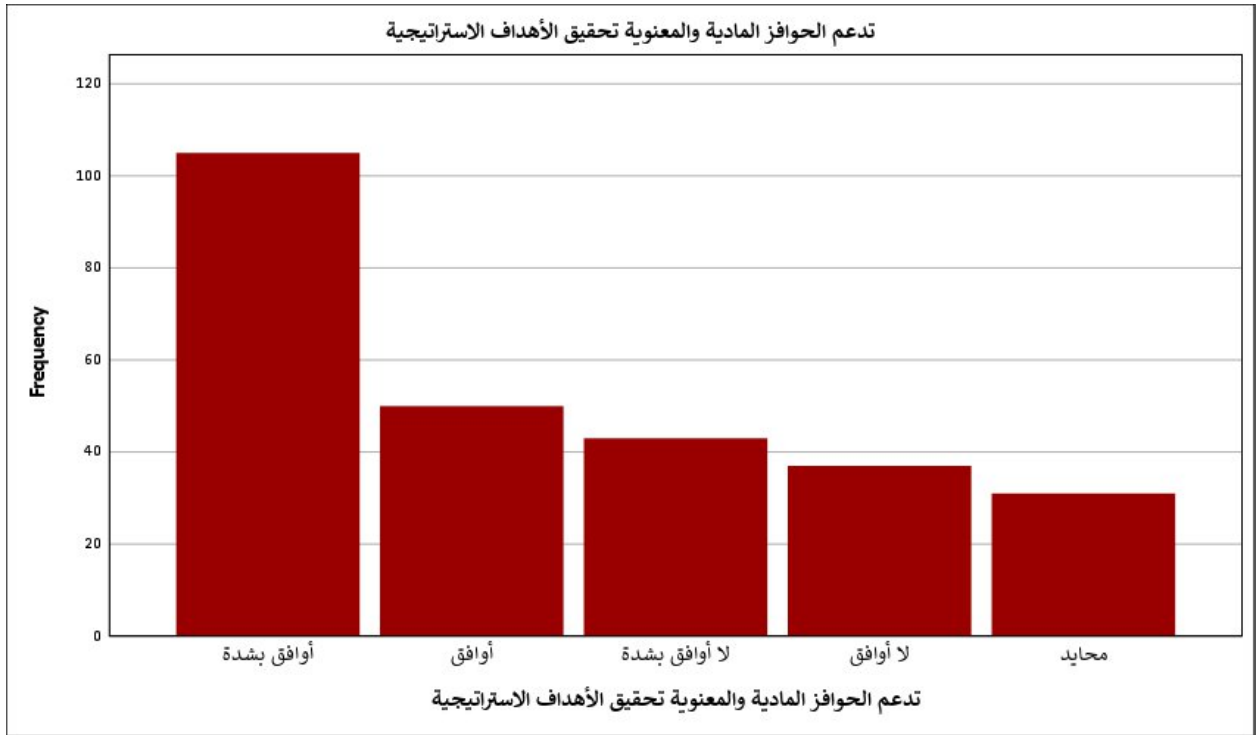
تدعم الحوافز المادية والمعنوية تحقيق الأهداف الاستراتيجية

استقرت فئة → المحايد → عند أدنى مستوياتها بنسبة 11.7%؛ ما يبرهن على أن الموظفين لديهم وعي بأثر المكافآت على تطلعات الشركة الكبرى. في المقابل، اكتسح خيار → أوافق بشدة → النتيجة بنسبة 39.5%. تأتي خلفه الموافقة العادية بنسبة 18.8%. يبدو أن نظام الحوافز في أرامكو نجح في ربط المصلحة الفردية للموظف بالمسار الاستراتيجي للدولة والشركة؛ فالكادر البشري يدرك أن الجهد المبذول في دعم الاستدامة يرتد إليه في صورة تقدير ملموس. هذه القناعة تدفع بالإنتاجية نحو آفاق تتجاوز مجرد إتمام المهام الروتينية. الموظف هنا شريك في الرؤية وليس مجرد منفذ.

برز تردد ملحوظ في آراء الرافضين؛ حيث سجل الرفض (بشطريه) نسبة إجمالية بلغت 30.1%. هذه الشريحة المعارضة تثير تساؤلاً حول عدالة توزيع الحوافز أو وضوح معايير استحقاقها؛ فربما ترى هذه الفئة أن الحوافز الحالية لا تزال تقليدية ولا تحفز الابتكار المستدام بشكل كافٍ. الانقسام بين مؤيد ورافض يشي بضرورة إعادة هندسة سلة الحوافز لتشمل جوانب أكثر ارتباطاً بمستهدفات رؤية 2030 البيئية والاجتماعية. النقص في إدراك قيمة الحافز قد يعطل وتيرة التحول في بعض الإدارات الفرعية. بقاء ثلث العينة خارج دائرة الرضا يتطلب مراجعة شاملة لسياسات المكافآت لضمان شموليتها للجميع.

تدعم الحوافز المادية والمعنوية تحقيق الأهداف الاستراتيجية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	105	39.5	39.5	39.5
	أوافق	50	18.8	18.8	58.3
	لا أوافق بشدة	43	16.2	16.2	74.4
	لا أوافق	37	13.9	13.9	88.3
	محايد	31	11.7	11.7	100.0
	Total	266	100.0	100.0	

جدول 11: التحليل الإحصائي لدعم الحوافز المادية والمعنوية تحقيق الأهداف الاستراتيجية



نموذج توضيحي 10 : التمثيل البياني لدعم الحوافز المادية والمعنوية تحقيق الأهداف الاستراتيجية

■ يتم ربط المكافآت بمستوى الالتزام بالقيم المؤسسية

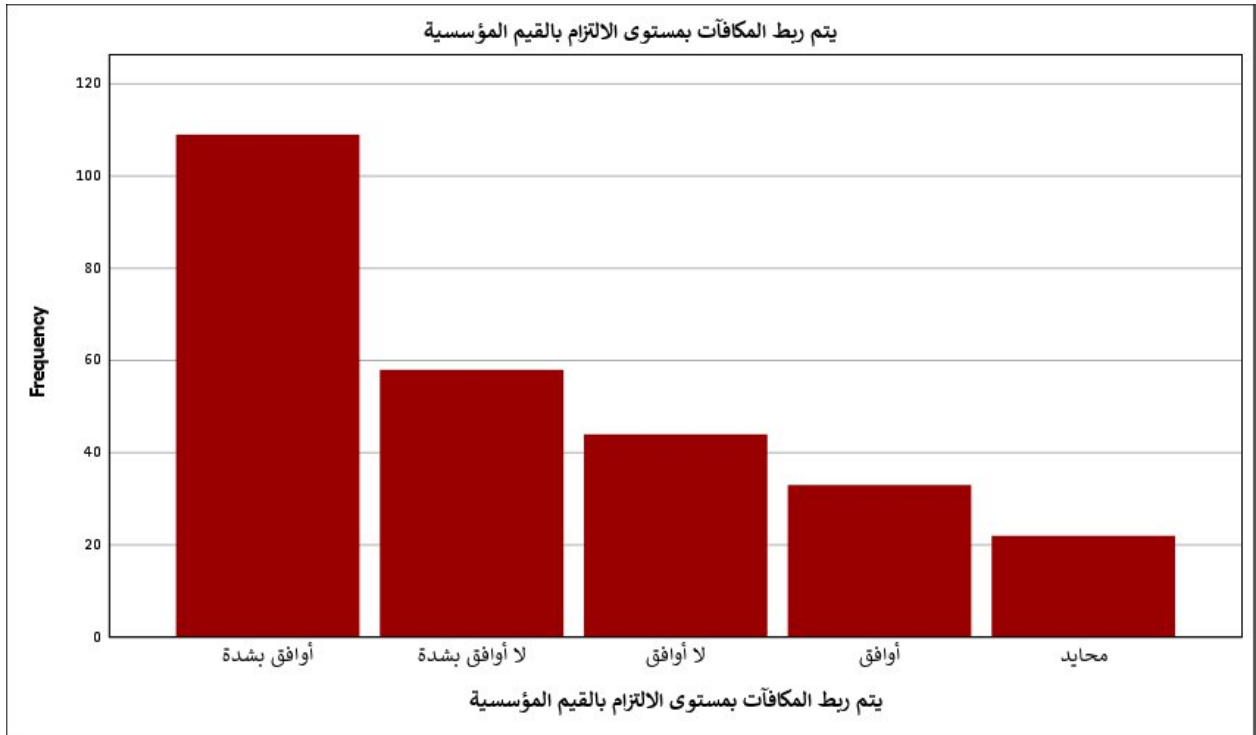
تفاوتت آراء العينة بحدّة حول مدى ربط المكافآت بالالتزام بالقيم المؤسسية؛ حيث يبرز انقسام واضح بين التأييد المطلق والرفض الشديد. سجل خيار → أوافق بشدة → النسبة الأعلى بواقع 41%، وهو ما يشير إلى أن قطاعاً عريضاً من موظفي أرامكو يلمسون جدية الشركة في تحويل القيم الأخلاقية والمهنية إلى عوائد مالية ملموسة. في المقابل، وفي حلول خيار → لا أوافق بشدة → في المرتبة الثانية بنسبة 21.8%. هذا التباين يعكس اختلافاً في الثقافة التنظيمية بين

الإدارات المختلفة؛ فبينما يرى البعض المكافآت أداة لتعزيز الهوية المؤسسية، تشعر فئة أخرى بوجود انفصال بين السلوك القيمي ونظام التقدير الفعلي.

انخفضت نسبة الحياد إلى أدنى مستوياتها بواقع 8.3%. النتيجة تؤكد أن القضية تمس صميم الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية؛ لذا اتخذ المشاركون مواقف قاطعة. دمج نسب الرفض (لا أوافق ولا أوافق بشدة) يصل بالمعارضة إلى 38.3%، وهي نسبة تقترب كثيراً من نسبة التأييد المطلق. هذا التقارب الإحصائي ينذر بوجود خلل في آلية قياس → الالتزام بالقيم →؛ فالقيم بطبيعتها معايير نوعية يصعب تكميها، ما قد يولد شعوراً بعدم الإنصاف لدى بعض الكوادر الميدانية. الاستدامة المؤسسية تتطلب معايير تقييم أكثر شفافية وقابلية للقياس لضمان ولاء الموظفين للقيم العليا للشركة وتجنب شعور التهميش المادي.

يتم ربط المكافآت بمستوى الالتزام بالقيم المؤسسية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	109	41.0	41.0	41.0
	لا أوافق بشدة	58	21.8	21.8	62.8
	لا أوافق	44	16.5	16.5	79.3
	أوافق	33	12.4	12.4	91.7
	محايد	22	8.3	8.3	100.0
	Total	266	100.0	100.0	

جدول 12 : التحليل الإحصائي لربط المكافآت بمستوى الالتزام بالقيم المؤسسية



ننقل توضيحي 11 : التمثيل البياني لربط المكافآت بمستوى الالتزام بالقيم المؤسسية

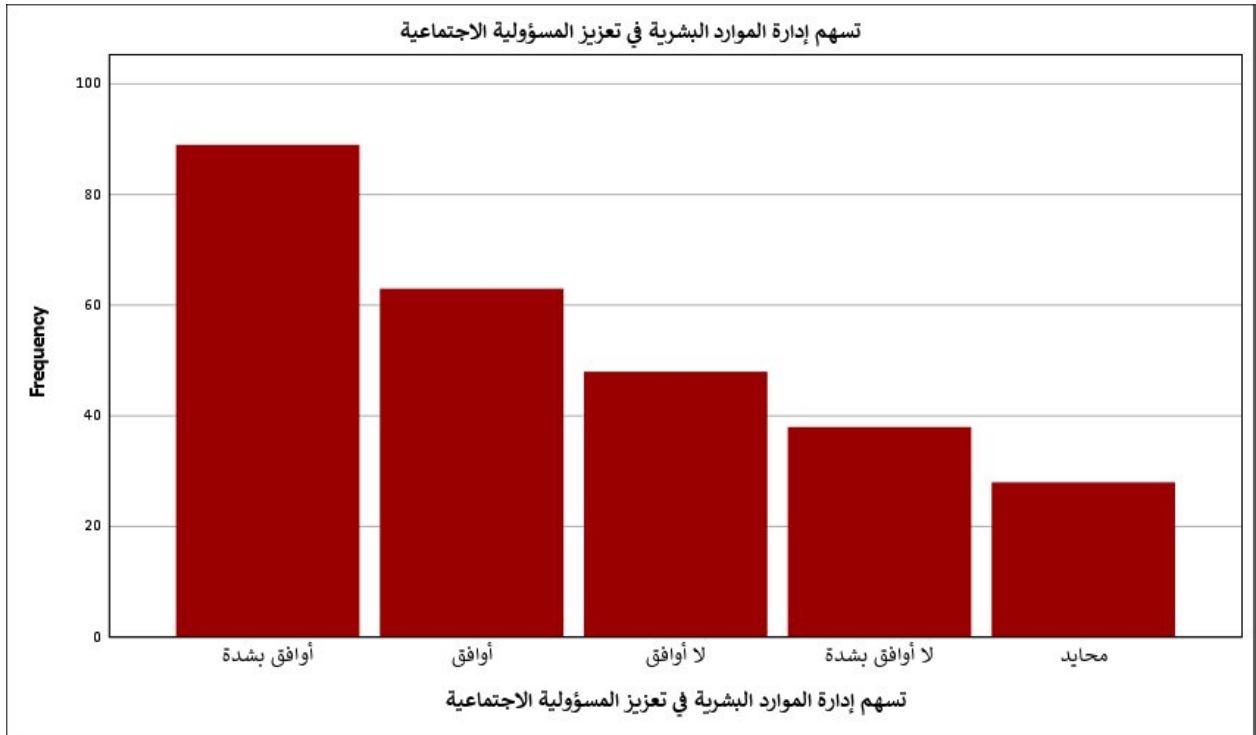
تسهم إدارة الموارد البشرية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية

استأثر خيار → أوافق بشدة → بالنسبة الأعلى بين المستجيبين بواقع 33.5%. يليه مباشرة خيار → أوافق → بنسبة 23.7%. تشير هذه النتيجة إلى قناعة غالبية العينة بأن الدور التقليدي للموارد البشرية في أرامكو قد تمدد ليشمل أبعاداً مجتمعية تتجاوز أسوار الشركة؛ فالسياسات الداخلية باتت تدفع الموظف ليكون عنصراً فاعلاً في محيطه بما يتماشى مع مستهدفات رؤية 2030. الإجماع النسبي على هذا البند يعكس نجاح الشركة في دمج مفهوم → المواطنة المؤسسية → ضمن ممارساتها الإدارية. النتيجة تعطي مؤشراً قوياً على أن الاستدامة لم تعد مجرد تقارير سنوية، بل ثقافة يلمسها الكادر البشري في توجيهاً إدارته.

برز تردد ملحوظ عند النظر في اتجاهات الرفض؛ حيث سجلت فئة → لا أوافق → و → لا أوافق بشدة → مجتمعة 32.3%. هذه النسبة تعادل تقريباً نسبة التأييد المطلق. والفكرة هنا تشي بوجود فجوة إدراكية لدى ثلث الموظفين حول كيفية مساهمة إدارتهم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية بشكل ملموس. ربما يرى هؤلاء أن الموارد البشرية لا تزال منغلقة على العمليات الإجرائية والتوظيف فقط. تذييل خيار → الحياد → القائمة بنسبة 10.5%. العينة لديها وعي واضح بالظاهرة لكن تجاربهم الميدانية متباينة. النقص في هذا الإدراك قد يؤثر على حماس الموظفين للمشاركة في المبادرات الخارجية؛ مما يتطلب تكييفاً في قنوات الاتصال الداخلي لربط الممارسات الإدارية بالأثر الاجتماعي النهائي.

تسهم إدارة الموارد البشرية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	89	33.5	33.5	33.5
	أوافق	63	23.7	23.7	57.1
	لا أوافق	48	18.0	18.0	75.2
	لا أوافق بشدة	38	14.3	14.3	89.5
	محايد	28	10.5	10.5	100.0
	Total	266	100.0	100.0	

جدول 13: التحليل الإحصائي لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية



ننكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية

تشجع الشركة الموظفين على المشاركة في المبادرات المجتمعية

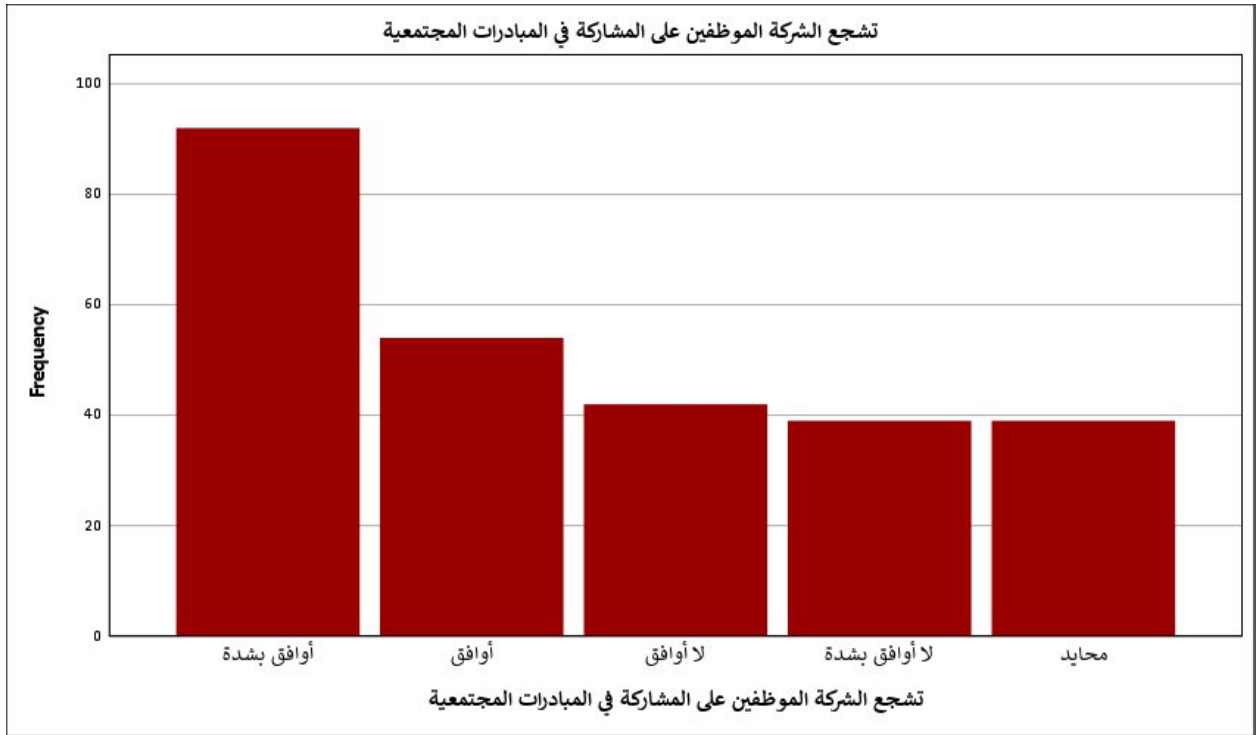
حصص خيار → أوافق بشدة → المرتبة الأولى بنسبة 34.6%؛ ما يؤكد نجاح أرامكو في تحويل المسؤولية الاجتماعية من مجرد التزام مؤسسي إلى سلوك فردي يمارسه الموظفون بوعي. تليها الموافقة بنسبة 20.3%. تعكس هذه الأرقام فعالية قنوات التواصل الداخلي التي تروج لثقافة التطوع والمواطنة الصالحة بما يتماشى مع أهداف رؤية 2030. عندما يشعر الموظف بأن شركته تدعمه للمساهمة في تنمية المجتمع؛ تزداد لديه معدلات الولاء الوظيفي والانتماء للمنظمة. هذه

المشاركة ليست ترفاً؛ بل هي ركيزة في بناء هوية أرامكو كمحرك عالمي للاستدامة الشاملة.

برز تردد ملحوظ في بقية الاستجابات؛ حيث سجل الرفض والحياد نسباً متقاربة جداً تراوحت بين 14.7% و 15.8%. هذه الشريحة المعارضة أو المحايدة قد تواجه عوائق تشغيلية تمنعها من المشاركة الفعلية؛ فطبيعة العمل الميداني أو النوبات في قطاع الطاقة قد لا تمنح الموظف الوقت الكافي للانخراط في المبادرات المجتمعية. يشي التساوي بين نسب → لا أوافق بشدة → و → محايد → بأن هناك فئة لم تصلها رسائل التشجيع بوضوح، أو ربما ترى أن المشاركة المجتمعية لا تنعكس على مسارها المهني بشكل ملموس. عدم معالجة هذا النقص في الوصول قد يحرم الشركة من طاقات بشرية هائلة قادرة على تعزيز أثرها الاجتماعي في مختلف المناطق التشغيلية.

تشجيع الشركة الموظفين على المشاركة في المبادرات المجتمعية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	92	34.6	34.6	34.6
	أوافق	54	20.3	20.3	54.9
	لا أوافق	42	15.8	15.8	70.7
	لا أوافق بشدة	39	14.7	14.7	85.3
	محايد	39	14.7	14.7	100.0
	Total	266	100.0	100.0	

جدول 14 : التحليل الإحصائي لتشجيع الشركة الموظفين على المشاركة في المبادرات المجتمعية



نموذج توضيحي 13 : التمثيل البياني لتنتج الشركة الموظفين على المبادرات المجتمعية

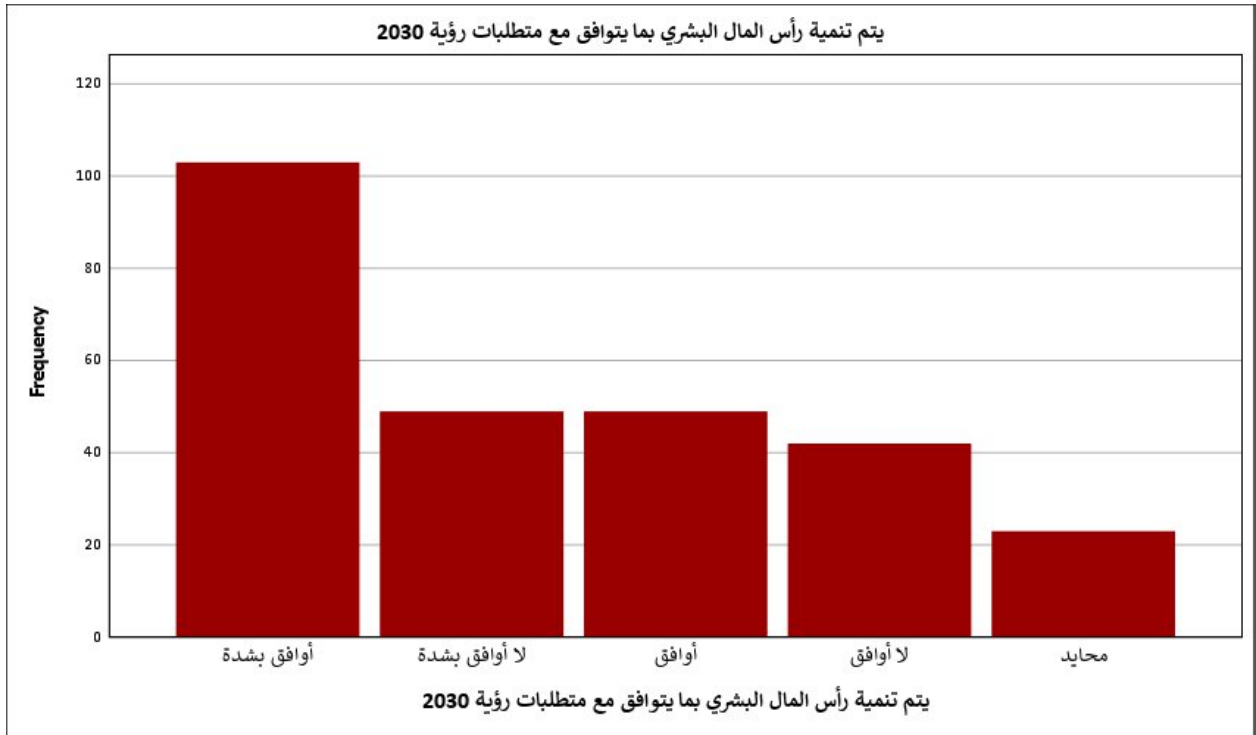
■ يتم تنمية رأس المال البشري بما يتوافق مع متطلبات رؤية 2030

سجل خيار → أوافق بشدة → الصدارة بنسبة 38.7% من إجمالي المشاركين. هذه القوة التصويتية تبرهن على نجاح أرامكو في مواصلة برامجها التدريبية مع الطموحات الوطنية؛ فالموظف يدرك أن مهاراته الحالية يجري تشكيلها لتخدم أهداف الاستدامة والتحول الرقمي التي تنص عليها رؤية 2030. دمج نسب التأييد (أوافق وأوافق بشدة) يعطي حصيلة تفوق 57%. هي نتيجة منطقية لشركة تستثمر مليارات الريالات في مراكز التدريب والابتكار. القناعة هنا تتجاوز الجانب النظري لتصل إلى شعور الموظف بجاهزيته للمستقبل المهني الجديد في قطاع الطاقة.

برز تباين في بقية النتائج؛ حيث تساوت نسبة → أوافق → مع نسبة → لا أوافق بشدة → عند 18.4% لكل منهما. هذا التماثل الرقمي يكشف عن انقسام في تجربة الموظف الميدانية؛ فبينما يرى البعض قفزات نوعية في التنمية البشرية، تشعر فئة أخرى باغتراب عن هذه البرامج أو ربما بعدم جدواها في تخصصاتهم الدقيقة. انخفاض نسبة الحياد إلى 8.6% يؤكد أن الموضوع يمس صميم المستقبل الوظيفي؛ لذا كانت المواقف واضحة. وجود نسبة معارضة إجمالية تقترب من 34% ينبه إدارة الموارد البشرية إلى أن ثمار الرؤية قد لا تصل بنفس الكفاءة لجميع المستويات الإدارية. النقص في شمولية التنمية قد يبطئ من سرعة الاستجابة للمتطلبات الوطنية في بعض القطاعات التشغيلية.

يتم تنمية رأس المال البشري بما يتوافق مع متطلبات رؤية 2030					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	103	38.7	38.7	38.7
	لا أوافق بشدة	49	18.4	18.4	57.1
	أوافق	49	18.4	18.4	75.6
	لا أوافق	42	15.8	15.8	91.4
	محايد	23	8.6	8.6	100.0
	Total	266	100.0	100.0	

جدول 15: التحليل الإحصائي لتنمية رأس المال البشري بما يتوافق مع متطلبات رؤية 2030



نموذج توضيحي 14 : التمثيل البياني لنتيجة رأس المال البشري بما يتوافق مع متطلبات رؤية 2030

■ تساهم بيئة العمل في تعزيز الوعي بالاستدامة

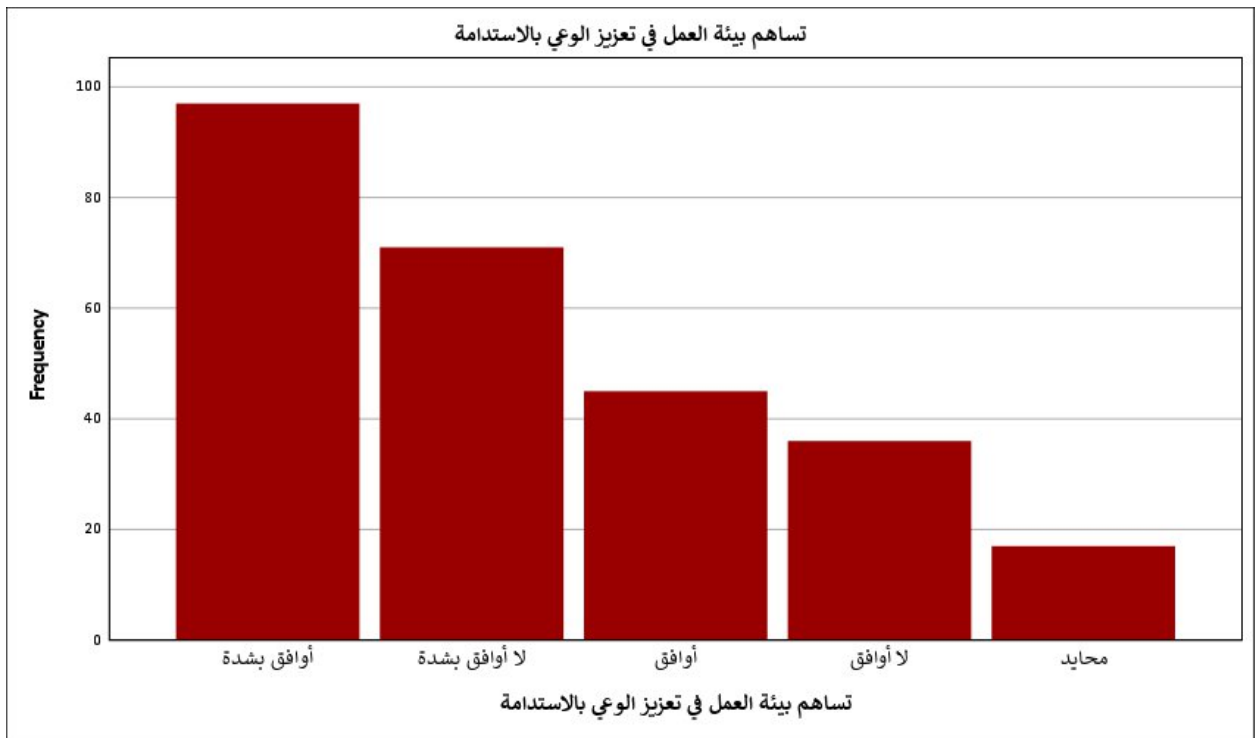
سجل خيار → أوافق بشدة → الصدارة بنسبة 36.5%؛ مما يعكس نجاحاً ملموساً لأرامكو في تحويل الفضاء المكاني للعمل إلى وسيلة تعليمية وتثقيفية بالاستدامة. الموظفون في هذه الفئة يشعرون بأن الثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة تدفعهم نحو وعي بيئي واجتماعي أعمق. تظهر الفكرة في حلول خيار → لا أوافق بشدة → في المرتبة الثانية مباشرة بنسبة 26.7%. هذا الاستقطاب يشير إلى تباين جوهري في طبيعة بيئات العمل داخل الشركة؛ فالمكاتب الذكية

والإدارات المركزية قد توفر بيئة محفزة للوعي، بينما قد تقتقر المنشآت الميدانية أو النائية لهذه المكونات البصرية والتنظيمية التي تعزز مفهوم الاستدامة لدى العاملين فيها.

تلاشت فئة → الحياد → لتسجل أدنى مستوياتها بواقع 6.4%. النتيجة تؤكد أن بيئة العمل عنصر يومي وملموح لا يمكن للموظف الوقوف تجاهه بموقف ضبابي. دمج نسب المعارضة (لا أوافق بشدة ولا أوافق) يصل بنا إلى كتلة تقدر بـ 40.2%؛ وهي نسبة تتجاوز التأييد المطلق. هذا الرقم يضع علامات استفهام حول مدى شمولية ممارسات الاستدامة في المواقع التشغيلية. النقص في هذا الوعي داخل بيئة العمل المباشرة قد يعطل سرعة تبني السياسات الخضراء وتقنيات كفاءة الطاقة في المواقع الحيوية. يتطلب هذا الوضع إعادة هندسة بيئات العمل لتكون أكثر تعبيراً عن رؤية 2030؛ فالموظف يحتاج لرؤية الاستدامة واقعاً معيشياً في تفاصيل مكتبه وموقعه الميداني لتبنيها كسلوك مهني دائم.

تساهم بيئة العمل في تعزيز الوعي بالاستدامة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	97	36.5	36.5	36.5
	لا أوافق بشدة	71	26.7	26.7	63.2
	أوافق	45	16.9	16.9	80.1
	لا أوافق	36	13.5	13.5	93.6
	محايد	17	6.4	6.4	100.0
	Total	266	100.0	100.0	

جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساهمة بيئة العمل في تعزيز الوعي بالاستدامة



شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساهمة بيئة العمل في تعزيز الوعي بالاستدامة

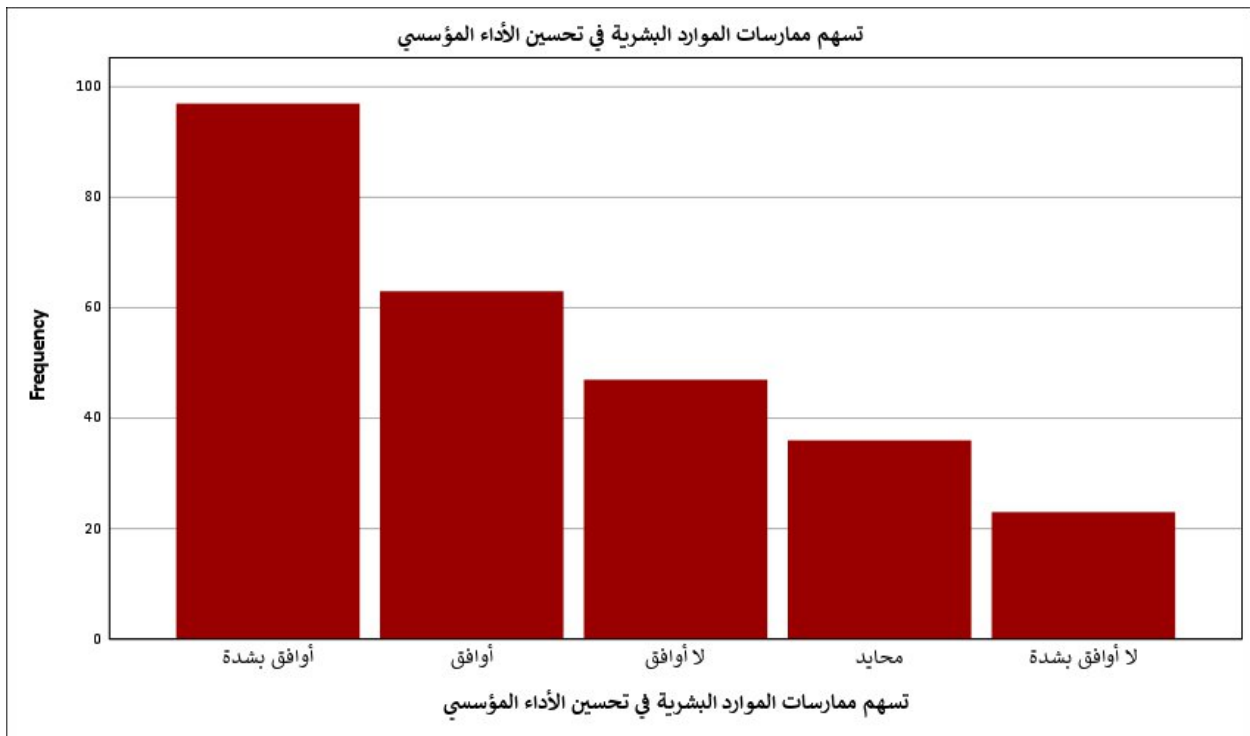
■ تساهم ممارسات الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي

تباينت مستويات القناعة بين أفراد العينة حول الأثر الفعلي لإدارة المورد البشري على المخرجات النهائية للمنظمة؛ حيث يتضح وجود فجوة بين المؤيدين والمعارضين رغم الميل العام للإيجابية. استحوذ خيار →أوافق بشدة→ على الصدارة بنسبة 36.5%، يتبعه خيار →أوافق→ بنسبة 23.7%. هذا المسار يشير إلى أن أكثر من 60% من الموظفين يربطون بين جودة الممارسات الإدارية وتطور أداء أرامكو السعودية. النتيجة منطقية في ظل التحولات التي فرضتها رؤية 2030؛ فالشركة تبنت أنظمة تقنية وإدارية حديثة تهدف لرفع الكفاءة التشغيلية، وهو ما انعكس على وعي الموظف بدوره كترس جوهري في عجلة الإنتاج.

سجل خيار → لا أوافق → نسبة 17.7%، بينما وقف 13.5% في منطقة الحياد. الكتلة المعارضة والمحايطة مجتمعة تقترب من ثلث العينة؛ ما يشي بوجود تحديات في ترجمة السياسات النظرية إلى نتائج ملموسة في بعض القطاعات. ربما يشعر هؤلاء بأن الإجراءات البيروقراطية أو تأخر استجابة الموارد البشرية لمتطلبات الميدان يعيق تحسين الأداء فعلياً. تذييل خيار → لا أوافق بشدة → القائمة بنسبة 8.6%. الانقسام هنا ليس جذرياً، لكنه يعطي إشارة تحذيرية؛ فالاستدامة المؤسسية تتطلب إجماعاً أوسع على جدوى الممارسات البشرية. النقص في هذا الإدراك قد يؤدي إلى تراخي في تطبيق معايير الجودة الشاملة؛ مما يستوجب تعزيز الروابط بين الأهداف الفردية والنجاح المؤسسي الكلي.

تسهم ممارسات الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	97	36.5	36.5	36.5
	أوافق	63	23.7	23.7	60.2
	لا أوافق	47	17.7	17.7	77.8
	محايد	36	13.5	13.5	91.4
	لا أوافق بشدة	23	8.6	8.6	100.0
	Total	266	100.0	100.0	

جدول 17: التحليل الإحصائي لمساهمة ممارسات الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي



شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لمساهمة ممارسات الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي

تعزيز سياسات الموارد البشرية لاستقرار الوظيفي

سجل خيار → لا أوافق → النسبة الأدنى بين خيارات العينة بواقع 14.7%. في المقابل؛ يبرز خيار → أوافق بشدة → في طليعة التكرارات بنسبة 33.1%. تليها الموافقة العادية بنسبة 18.8%. هذه الأرقام تبرهن على نجاح شركة أرامكو في بناء أرضية صلبة من الأمان المهني لموظفيها؛ فالسياسات التي تبناها إدارة الموارد البشرية تدفع الموظف للشعور بالانتماء طويل الأمد. الاستقرار الوظيفي ليس مجرد بقاء في المنصب. هو قناعة بأن الشركة تدعم المسار المهني للفرد

بما يتسق مع مستهدفات رؤية 2030. دمج نسب التأييد يعطي مؤشراً إيجابياً يتجاوز نصف

العينة؛ مما يعزز من فرص تحقيق الاستدامة البشرية داخل المنظمة.

ظهر تباين عند النظر في بقية الاستجابات؛ إذ وقف 16.2% في منطقة الحياد، بينما سجل الرفض

الصريح (بشطريه) حوالي 32% من الإجمالي. هذا التردد يشي بوجود تحديات هيكلية؛ فربما

تشعر فئة من الكوادر الشابة أو المتعاقدين بتذبذب في اليقين الوظيفي نتيجة التحولات الرقمية

المتسارعة أو ضغوط المنافسة العالمية في سوق الطاقة. النقص في الشعور بالاستقرار لدى ثلث

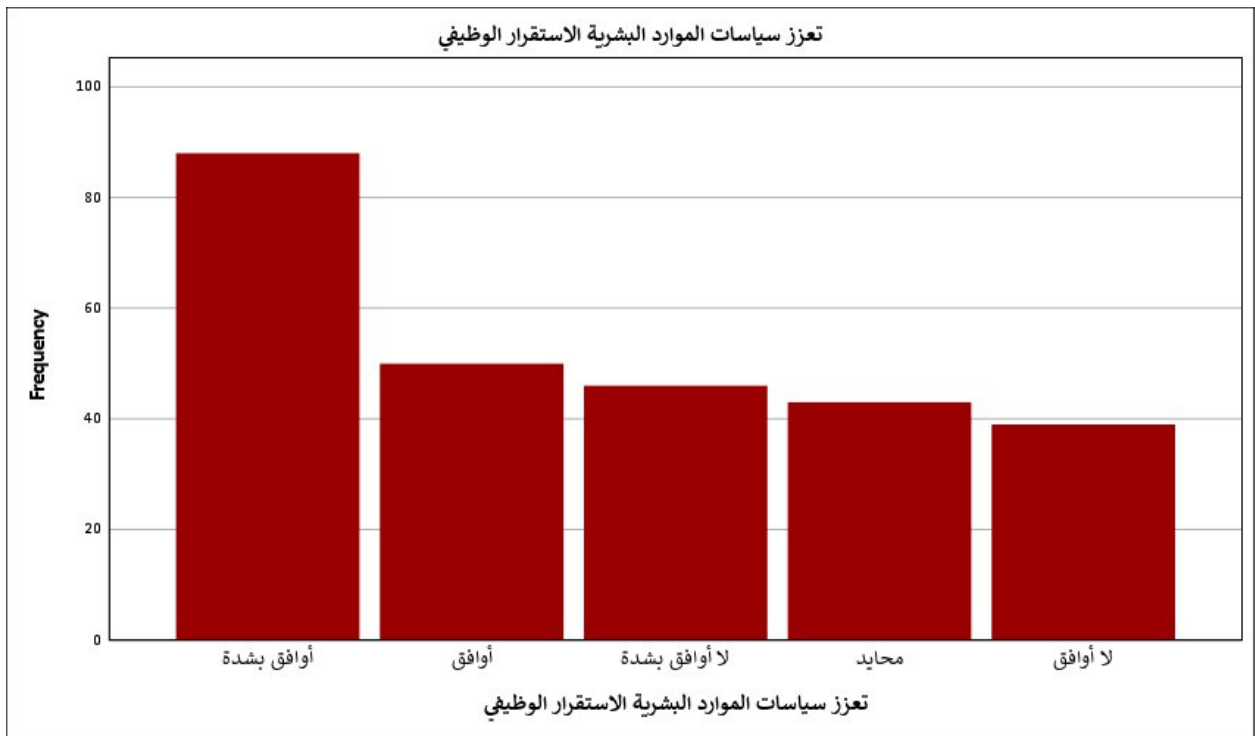
العينة تقريباً قد ينعكس سلباً على جودة العمليات الميدانية وتراكم الخبرات. الاستدامة

المؤسسية تتطلب إجماعاً أوسع؛ لذا يبدو أن هناك حاجة لإعادة صياغة قنوات التواصل حول

→ الأمان الوظيفي → ليشمل كافة الفئات الوظيفية دون استثناء.

تعزز سياسات الموارد البشرية الاستقرار الوظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	88	33.1	33.1	33.1
	أوافق	50	18.8	18.8	51.9
	لا أوافق بشدة	46	17.3	17.3	69.2
	محايد	43	16.2	16.2	85.3
	لا أوافق	39	14.7	14.7	100.0
	Total	266	100.0	100.0	

جدول 18 : التحليل الإحصائي لتعزز سياسات الموارد البشرية الاستقرار الوظيفي



نموذج توضيحي 17: التمثيل البياني لتعريف سياسات الموارد البشرية الاستقرار الوظيفي

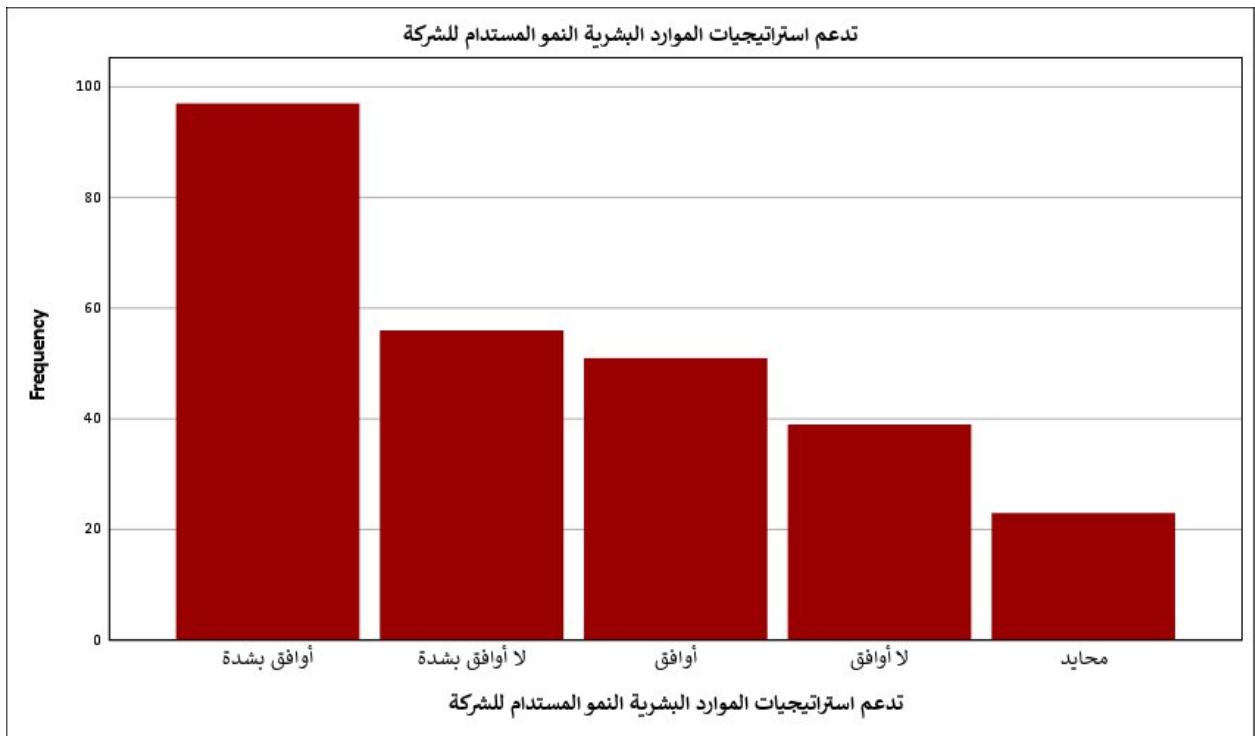
تدعم استراتيجيات الموارد البشرية النمو المستدام للشركة

سجلت فئة → أوافق بشدة → الحضور الأكبر بنسبة 36.5% من إجمالي المشاركين. تلتها الموافقة العادية بنسبة 19.2%. تعكس هذه النتيجة قناعة أغلبية العينة بأن استراتيجيات الموارد البشرية في أرامكو ليست مجرد أدوات إدارية، بل هي محركات جوهرية للتوسع والنمو طويل الأمد بما يواكب رؤية 2030. عندما تتجاوز نسبة التأييد نصف العينة، فهذا يشير إلى نجاح الشركة في ربط خطط القوى العاملة بالأهداف الاستراتيجية الكبرى؛ فالنمو المستدام يتطلب مواءمة دقيقة بين احتياجات التشغيل وتطوير الكفاءات البشرية. الإيمان بهذا الارتباط يعزز من مرونة المنظمة في مواجهة تقلبات سوق الطاقة العالمي.

برز تردد ملحوظ في بقية الآراء؛ حيث حصد الرفض القوي (لا أوافق بشدة) نسبة 21.1%. تلاها الرفض العادي بنسبة 14.7%. هذه الكتلة المعارضة التي تتجاوز ثلث العينة تثير تساؤلاً حول مدى نضوج استراتيجيات الموارد البشرية في بعض القطاعات الميدانية؛ فربما يرى هؤلاء أن التركيز لا يزال منصّباً على النمو الكمي أو الربحية السريعة على حساب التنمية البشرية المستدامة. تذييل خيار → الحياد → القائمة بنسبة 8.6%. النتائج هنا واضحة ولا تقبل التردد. النقص في إدراك هذا الدعم الاستراتيجي قد يؤدي إلى فجوة بين التخطيط المركزي والتنفيذ في مواقع العمل؛ ما يستوجب تعزيز شفافية الخطط الاستراتيجية وربطها بالواقع الوظيفي اليومي لضمان شمولية النمو المؤسسي.

تدعم استراتيجيات الموارد البشرية النمو المستدام للشركة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	97	36.5	36.5	36.5
	لا أوافق بشدة	56	21.1	21.1	57.5
	أوافق	51	19.2	19.2	76.7
	لا أوافق	39	14.7	14.7	91.4
	محايد	23	8.6	8.6	100.0
	Total	266	100.0	100.0	

جدول 19 : التحليل الإحصائي لدعم استراتيجيات الموارد البشرية النمو المستدام للشركة



شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لدعم استراتيجيات الموارد البشرية النمو المستدام للشركة

■ ينعكس تطوير الكفاءات إيجابياً على استدامة العمليات

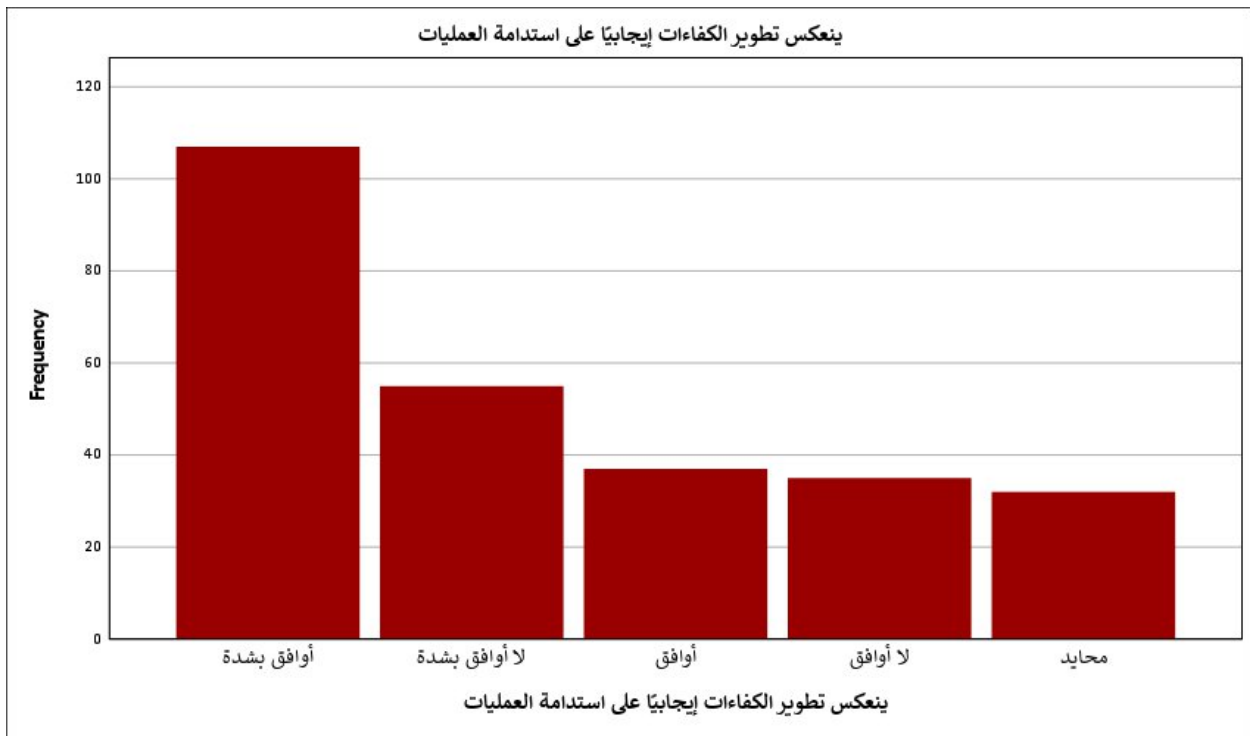
حصص خيار → أوافق بشدة → الصدارة المطلقة بنسبة 40.2%. تلاها خيار → لا أوافق بشدة → بنسبة 20.7%. تعكس هذه النتيجة استقطاباً في إدراك الموظفين للعلاقة بين مهاراتهم الفردية وديمومة التشغيل الميداني؛ فبينما يرى قطاع عريض أن برامج التطوير في أرامكو هي الوقود الحقيقي لاستمرارية العمليات المعقدة، تشعر فئة أخرى بانفصال تام بين التدريب الذي تتلقاه وبين واقع الاستدامة التشغيلية. التوافق العام يميل للإيجابية عند دمج نسب التأييد. لكن بروز

الرفض القاطع كمرتبة ثانية يثير تساؤلات جدية. ربما تفتقر بعض البرامج التطويرية للارتباط المباشر بالتقنيات الحديثة التي تفرضها رؤية 2030.

استقرت نسبة الحياد عند 12%، بينما سجل خيار → أوافق → 13.9%، وخيار → لا أوافق → 13.2%. تقارب هذه النسب يشير إلى ضبابية في المعايير التي يقيس من خلالها الموظف أثر كفاءته على → الاستدامة → كمفهوم فني شامل. النقص في هذا الإدراك قد يؤدي إلى تراجع جودة الصيانة الوقائية أو كفاءة الطاقة في المواقع الإنتاجية؛ فالكفاءة البشرية إذا لم تترجم إلى ممارسة مستدامة تظل مجرد تراكم معرفي معطل. يحتاج الميدان إلى برامج ربط واضحة توضح للموظف كيف يساهم تطوره المهني في تقليل الهدر وحماية البيئة وضمان تدفق العمليات دون انقطاع. السياسات التدريبية يجب أن تتجاوز الجانب النظري لتصبح جزءاً من البروتوكول التشغيلي اليومي لضمان شمولية الأثر.

ينعكس تطوير الكفاءات إيجابياً على استدامة العمليات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	107	40.2	40.2	40.2
	لا أوافق بشدة	55	20.7	20.7	60.9
	أوافق	37	13.9	13.9	74.8
	لا أوافق	35	13.2	13.2	88.0
	محايد	32	12.0	12.0	100.0
	Total	266	100.0	100.0	

جدول 20 : التحليل الإحصائي لانعكاس تطوير الكفاءات إيجابياً على استدامة العمليات



ننكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لانعكاس تطوير الكفاءات إيجابيًا على استدامة العمليات

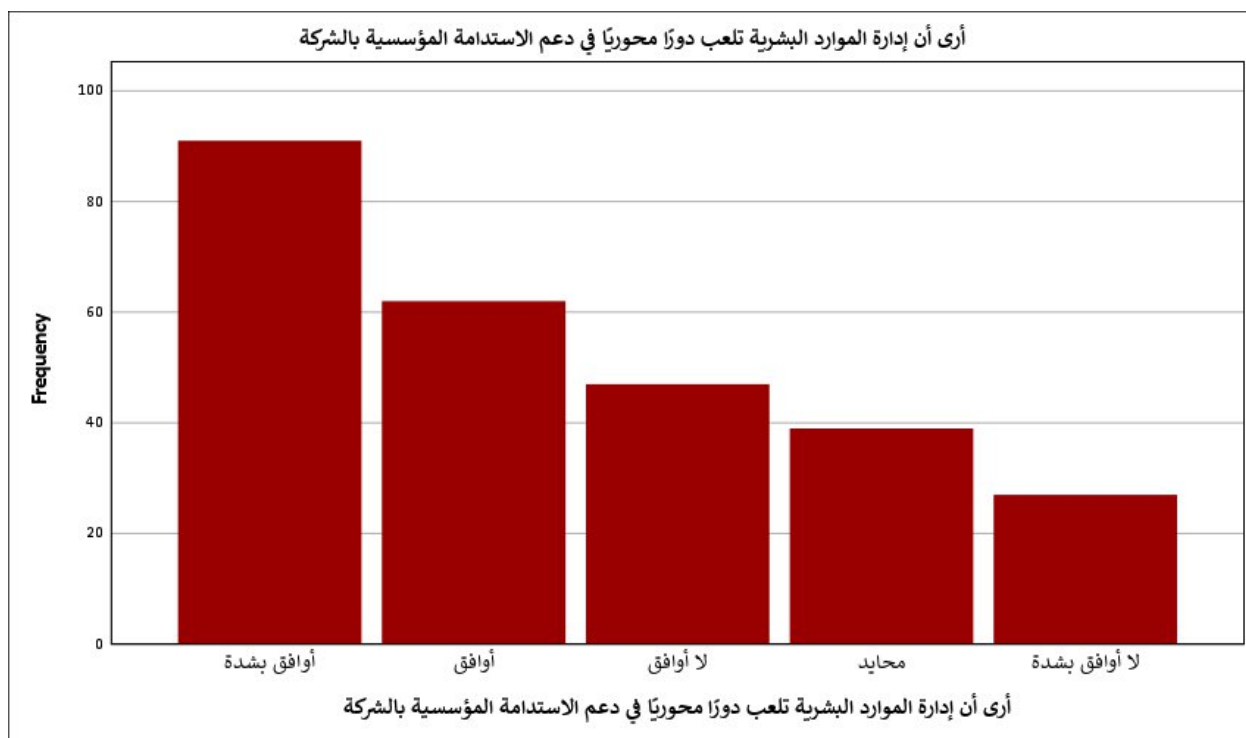
أرى أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا محوريًا في دعم الاستدامة المؤسسية بالشركة

استأثر خيار → أوافق بشدة → بالنسبة الأعلى بين المستجيبين بواقع 34.2%. يليه مباشرة خيار → أوافق → بنسبة 23.3%. تشير هذه النتيجة الرقمية إلى أن غالبية القوى العاملة في أرامكو (بإجمالي تأييد 57.5%) تدرك الدور المحوري الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية كمحرك لعملية الاستدامة؛ فالسياسات الإدارية لم تعد مجرد إجراءات تنظيمية، بل أصبحت ركيزة أساسية لتحقيق تطلعات رؤية 2030. القناعة هنا نابعة من ملموسية ممارسات الموارد البشرية في جوانب التوظيف والتدريب والتحفيز. النتيجة تدعم فرضية الدراسة حول الارتباط الوثيق بين كفاءة المورد البشري وبقاء المنظمة في صدارة قطاع الطاقة العالمي.

برز تردد ملحوظ في الآراء عند النظر لكثلة الرفض والحياد؛ حيث سجل الرفض (بشطريه) نسبة 27.9%، بينما وقف 14.7% في منطقة الحياد. هذه الفئة التي تقارب 42.6% من إجمالي العينة تعكس وجود فجوة في وصول رسائل الاستدامة لجميع الموظفين؛ فربما يرى هؤلاء أن دور الموارد البشرية لا يزال تقليدياً أو غير ملموس في بيئاتهم العملية المباشرة. النقص في هذا الإدراك قد يؤدي إلى ضعف التفاعل مع المبادرات المستدامة في المواقع الميدانية. الاستدامة المؤسسية تتطلب إجماعاً أوسع لضمان توحيد الجهود. التباين الإحصائي يستوجب تعزيز شفافية الممارسات الإدارية وربطها بشكل أكثر وضوحاً بالأهداف البيئية والاجتماعية التي تتبناها الشركة.

أرى أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في دعم الاستدامة المؤسسية بالشركة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	91	34.2	34.2	34.2
	أوافق	62	23.3	23.3	57.5
	لا أوافق	47	17.7	17.7	75.2
	محايد	39	14.7	14.7	89.8
	لا أوافق بشدة	27	10.2	10.2	100.0
	Total	266	100.0	100.0	

جدول 21 : التحليل الإحصائي لرؤية أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في دعم الاستدامة المؤسسية بالشركة



نموذج توضيحي 20: التمثيل البياني لرؤية أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في دعم الاستدامة المؤسسية بالشركة

اختبار المصدقية والموثوقية

انعدمت نسبة الحالات المستبعدة تماماً من التحليل الإحصائي بواقع 0%. تشير هذه القيمة الصفرية إلى كمال البيانات ودقة عملية الجمع الميداني؛ فالعينة البالغة 266 فرداً شاركت بفعالية كاملة دون فقدان أي متغيرات استقصائية. النتيجة تعطي طمأنينة إحصائية عالية. تعكس هذه النسبة وعي موظفي أرامكو بأهمية المشاركة البحثية الدقيقة. لم تضطر المعالجة الإحصائية لاستخدام الحذف القائم على المتغيرات المفقودة (Listwise deletion). الاتساق في الإجابات

وفر قاعدة صلبة للانتقال إلى اختبارات الثبات الأكثر تعقيداً.

سجل اختبار → ألفا كرونباخ → قيمة مرتفعة بلغت 0.872 لعدد 20 فقرة. تبرهن هذه القيمة على وجود إجماع قوي واتساق داخلي بين محاور الدراسة. تجاوز الأداة لعتبة القبول الإحصائي المتعارف عليها (0.70) يؤكد موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة في شركة أرامكو السعودية. الثبات المرتفع يشي بأن الفقرات تقيس فعلاً دور الموارد البشرية في دعم الاستدامة دون تداخل أو تردد في المعنى. الأداة المستخدمة تتمتع بمصدقية عالية. الباحث والمحكم على حد سواء يمكنهما الركون لهذه الأرقام في تفسير الظواهر الإدارية محل الدراسة. استقرار النتائج عند إعادة التطبيق يبدو مضموناً في ظل هذا المعامل القوي.

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	266	100.0
	Excluded ^a	0	0.
	Total	266	100.0
.a. Listwise deletion based on all variables in the procedure			

جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
872.	20

جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية

■ تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

1. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الاستدامة المؤسسية وممارسات التوظيف والتطوير

المستدام

سجلت القيمة الاحتمالية (Sig) لنتيجة الاختبار 0.000؛ وهي النتيجة الأكثر حسماً في تأكيد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عالية. الارتباط بين ممارسات التوظيف والتطوير وبين الاستدامة المؤسسية في أرامكو وثيق. بلغت قيمة كاي سكوير لبيرسون 87.722. تعكس هذه القوة التلاحم بين معايير استقطاب الكفاءات وبين ديمومة العمليات الميدانية. التوظيف ليس بوابة للعبور فقط. هو الفلتر الأول لضمان تدفق عقول تتبنى رؤية 2030. جودة المورد البشري هي الضامن الفعلي للاستقرار المؤسسي.

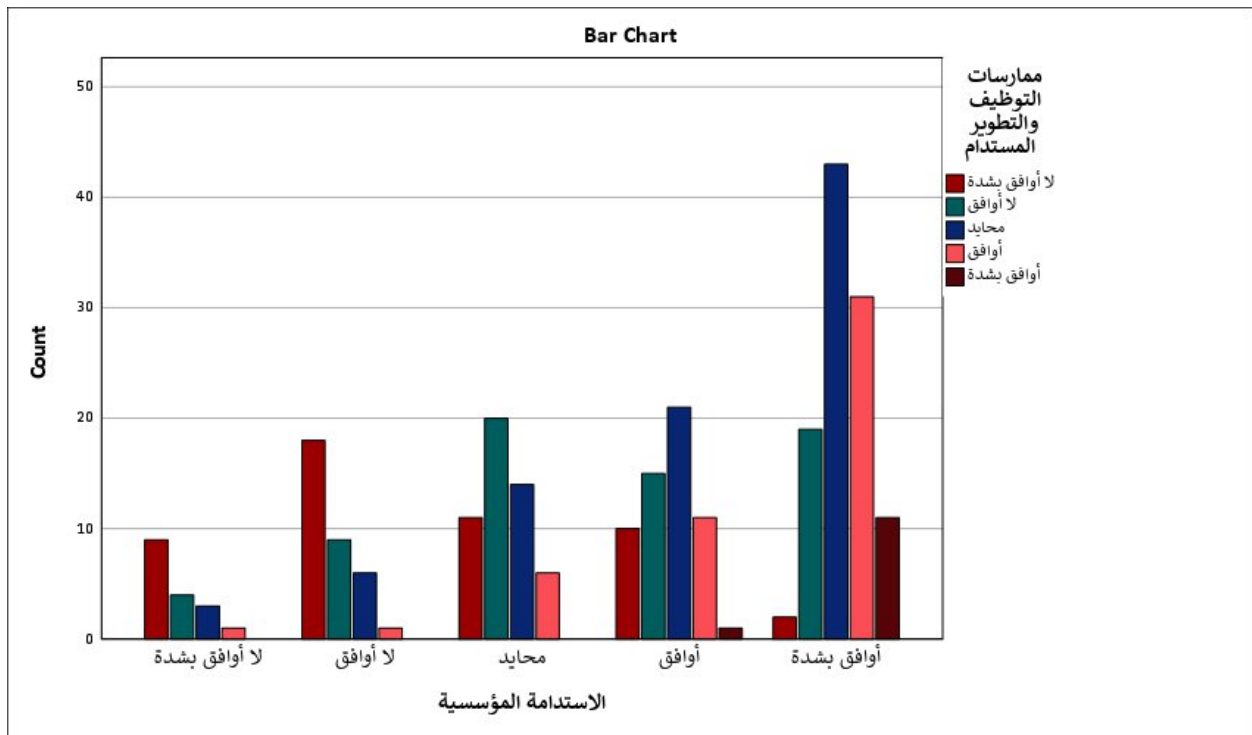
ظهرت ملاحظة إحصائية بوجود 32% من الخلايا بتكرار متوقع أقل من 5؛ ويرجع ذلك إلى تركيز آراء العينة في فئات الموافقة القوية. غياب التردد نحو الرفض أدى لقلّة التكرارات في بعض الخلايا الهامشية. هذا لا يضعف النتيجة. بل يؤكد وجود إجماع مؤسسي حول أثر التطوير الوظيفي. التوافق بين الاستراتيجية والممارسة أنتج هذه الأرقام المرتفعة. الاستدامة في أرامكو ممارسة تبدأ من اللحظة الأولى للتعاقد. السياسات الإدارية تعمل هنا كصمام أمان يحمي

استثمارات الشركة في رأس المال البشري.

Chi-Square Tests			
	Value	df	-2) Asymptotic Significance (sided)
Pearson Chi-Square	^a 87.722	16	.000.
Likelihood Ratio	93.069	16	.000.
Linear-by-Linear Association	70.112	1	.000.
N of Valid Cases	266		

a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum
.77. expected count is

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الاستدامة المؤسسية وممارسات التوظيف والتطوير المستدام



ننكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الاستدامة المؤسسية وممارسات التوظيف والتطوير المستدام

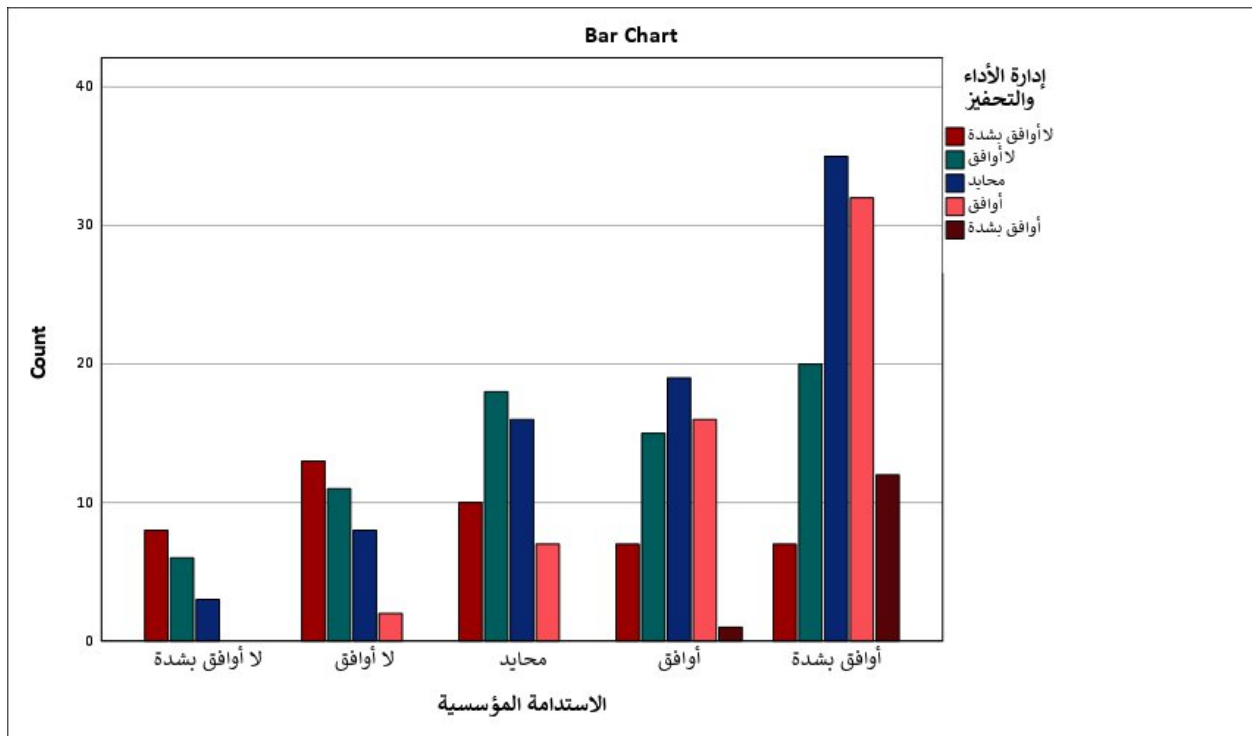
II. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الاستدامة المؤسسية وإدارة الأداء والتحفيز

انعدمت احتمالية الصدفة تماماً في هذه النتائج بوقوف الدلالة الإحصائية (Asymptotic Significance) عند القيمة 0.000. تشير هذه الصفرية الصريحة إلى وجود ارتباط وثيق لا يقبل التأويل بين منظومة التحفيز وإدارة الأداء وبين الاستدامة المؤسسية في أرامكو. بلغت قيمة كاي سكوير 61.402. النتيجة برهان إحصائي على أن الموظف لا يتبنى ممارسات الاستدامة كواجب تطوعي؛ بل كممارسة مرتبطة عضوياً بنظام التقدير والمكافأة داخل الشركة. الربط المحكم بين → الأداء → و → الاستدامة → هو ما يحول رؤية 2030 من نصوص نظرية إلى سلوكيات مهنية يومية في المواقع التشغيلية.

أظهر التحليل وجود 28% من الخلايا بتكرار متوقع يقل عن 5؛ ويرجع ذلك لتركز إجابات عينة الـ 266 فرداً في خانات الموافقة، مما قلل التكرار في خانات الرفض والحياد. قوة الارتباط الخطي (Linear-by-Linear Association) سجلت 53.116. هذه القيمة تؤكد أن كل تحسن في سياسات التحفيز يتبعه بالضرورة ارتقاء في مستوى الاستدامة المؤسسية. النقص في وضوح هذا الارتباط لدى بعض الإدارات قد يعطل وتيرة التحول؛ لذا فالأرقام تطالب بتعميم تجربة → الأداء المستدام → لتشمل كافة المستويات الوظيفية. الاستدامة في بيئة أرامكو ليست مجرد شعار. هي محصلة نهائية لمنظومة حوافز ذكية قادرة على توجيه الطاقات البشرية نحو الأهداف الاستراتيجية.

	Value	df	-2) Asymptotic Significance (sided
Pearson Chi-Square	^a 61.402	16	.000.
Likelihood Ratio	66.113	16	.000.
Linear-by-Linear Association	53.116	1	.000.
N of Valid Cases	266		
a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum .83. expected count is			

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الاستدامة المؤسسية وإدارة الاداء والتحفيز



نموذج توضيحي 22 : المقاييس الخمسة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الاستدامة المؤسسية وإدارة الاداء والتحفيز

III. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الاستدامة المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية وتنمية

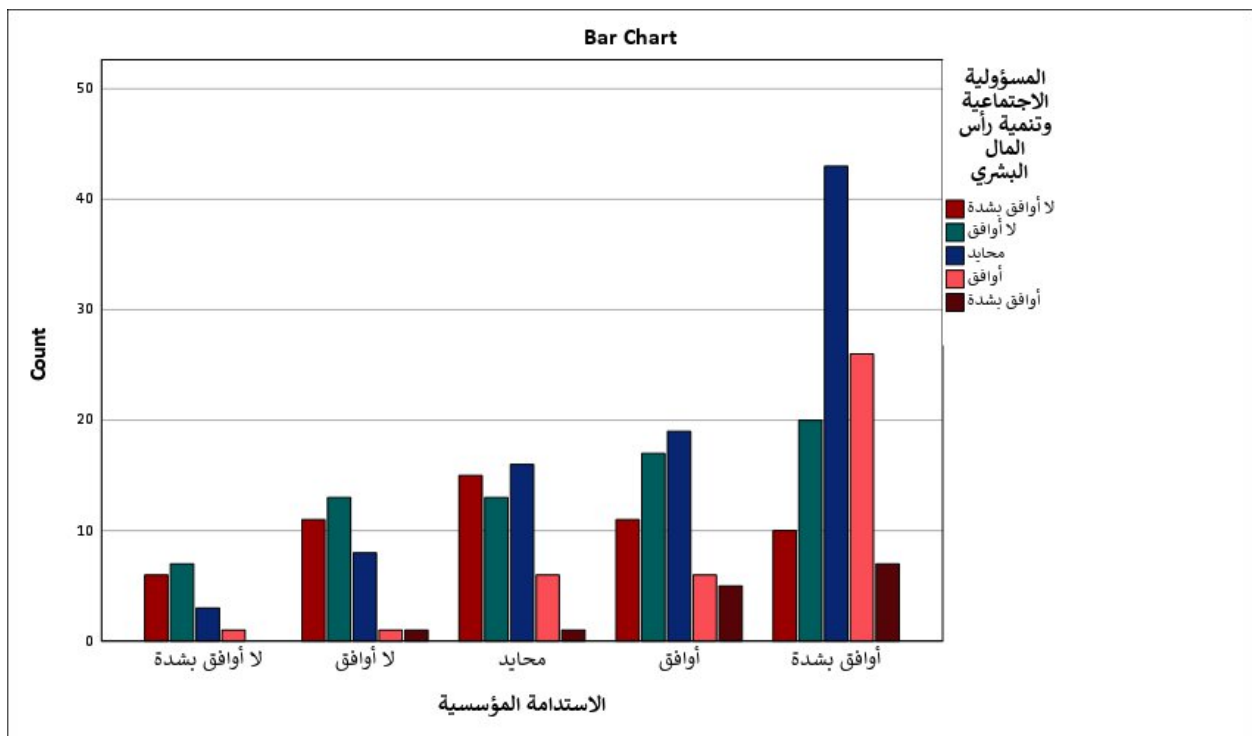
رأس المال البشري

حققت القيمة الاحتمالية لاختبار كاي سكوير مستوى دلالة بلغ 0.001؛ النتيجة تؤكد وجود علاقة ارتباطية قوية ومؤكدة إحصائياً بين تنمية رأس المال البشري والمسؤولية الاجتماعية من جهة، وبين تعزيز الاستدامة المؤسسية في أرامكو من جهة أخرى. سجلت قيمة الاختبار (Pearson Chi-Square) ما مقداره 38.213. يبرهن هذا الرقم على أن الاستثمار في الموظف وتفعيل دوره المجتمعي ليس مجرد نشاط تكميلي؛ بل هو محرك هيكلي لاستقرار الشركة ونموها وفق تطلعات رؤية 2030. الربط بين → الإنسان → و → المجتمع → يشكل النواة الصلبة التي تضمن استدامة العمليات التشغيلية في قطاع الطاقة.

أظهرت البيانات أن 28% من الخلايا سجلت تكراراً متوقعاً أقل من 5، وهو ما يعزى لتركز إجابات العينة في نطاق القناعة العالية بأهمية هذه العلاقة. معامل الارتباط الخطي (Linear-by-Linear Association) سجل قيمة 29.712 بمستوى دلالة 0.000؛ مما يعني أن أي ارتقاء في برامج تنمية رأس المال البشري سيؤدي طردياً إلى تعزيز الصورة الذهنية والمكانة المستدامة للمنظمة. غياب التردد الواسع في الآراء يعزز من موثوقية هذا الارتباط. النقص في تفعيل برامج المسؤولية الاجتماعية في بعض الإدارات قد يحد من وتيرة التحول الشامل. الأرقام تشير بوضوح إلى أن القوة البشرية المؤهلة هي الضمانة الوحيدة لتحويل أهداف الاستدامة إلى واقع تشغيلي معيش داخل مواقع العمل.

Chi-Square Tests			
	Value	df	-2) Asymptotic Significance (sided
Pearson Chi-Square	^a 38.213	16	.001.
Likelihood Ratio	40.748	16	.001.
Linear-by-Linear Association	29.712	1	.000.
N of Valid Cases	266		
a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum .89. expected count is			

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الاستدامة المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية وتنمية رأس المال البشري



ننقل توضيحي 23 : المقاييس المتقاطعة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الاستدامة المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية وتنمية رأس المال البشري

■ اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

غابت الصدفية تماماً عن بناء نموذج الدراسة؛ إذ سجلت القيمة الاحتمالية (Sig) مستوى 0.000، وهي النتيجة الأكثر حزمًا في التحليل الإحصائي. تؤكد هذه القيمة أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في التوظيف، التطوير، التحفيز، والمسؤولية الاجتماعية تمتلك قدرة تفسيرية حقيقية وجوهرية للتغيرات الحاصلة في الاستدامة المؤسسية لشركة أرامكو. بلغت قيمة اختبار (F) حوالي 17.471. الرقم يعكس تماسكاً كبيراً في النموذج المعتمد. ممارسات الموارد البشرية ليست مجرد أنشطة معزولة؛ بل هي محركات متداخلة تضغط بقوة نحو تحقيق مستهدفات رؤية 2030. دقة التنبؤ هنا عالية جداً.

بلغت قيمة معامل التحديد (R Square) مستوى 0.453؛ ما يعني أن ممارسات الموارد البشرية

وحدها تفسر 45.3% من التباين في مستوى الاستدامة المؤسسية بالشركة. النسبة المتبقية تعود لعوامل تقنية أو اقتصادية خارجية. المثير للدهشة هو معامل بايز (Bayes Factor) الذي سجل رقماً فلكياً يتجاوز 30 سيكستيليون؛ النتيجة تقطع الشك باليقين وتدعم النموذج البديل مقابل النموذج الصفري بقوة كاسحة. الأرقام لا تدع مجالاً للمصادفة. الارتباط بين رأس المال البشري وديمومة المنظمة في أرامكو حقيقة إحصائية صلبة. النقص في فعالية أي من هذه المحاور سيؤدي مباشرة إلى خلل في كفاءة الاستدامة الكلية. النموذج يتسم بالثبات والمصدقية العلمية المطلوبة.

ANOVA ^{a,b}					
Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	.Sig
Regression	195.129	12	16.261	17.471	.000.
Residual	235.473	253	931.		
Total	430.602	265			
a. Dependent Variable: الاستدامة المؤسسية					
b. Model: (Intercept), ممارسات التوظيف والتطوير المستدام, المسؤولية الاجتماعية وتنمية رأس المال البشري, إدارة الأداء والتحفيز					

جدول 27 : اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Bayes Factor ^c	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

00.000	673.	453.	427.	96.
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), ممارسات التوظيف والتطوير المستدام, المسؤولية الاجتماعية وتنمية رأس المال البشري, إدارة الأداء والتحفيز				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 28 : ملخص نموذج عامل بايز

المناقشة

تشير نتائج الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية في شركة أرامكو السعودية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الاستدامة المؤسسية على مختلف المستويات، بما يتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030. فقد أظهرت البيانات أن الاستراتيجيات المتعلقة بتطوير الكفاءات البشرية، وتحفيز الموظفين، وتنمية ثقافة الالتزام المؤسسي، تشكل أساسًا قويًا لدعم الاستدامة في الشركة. فالموظفون الذين يتمتعون بمهارات عالية ويتم تدريبهم بانتظام يظهرون قدرة أكبر على الابتكار والمساهمة في تحقيق أهداف الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وهو ما يعكس نجاح السياسات الإدارية المعتمدة في تعزيز رأس المال البشري كعامل استراتيجي للاستدامة.

كما أظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية في أرامكو تعتمد على أدوات قياس الأداء المؤسسي بشكل مستمر، بما في ذلك مؤشرات الأداء الفردي والجماعي، لتقييم مدى التزام الموظفين بمبادرات الاستدامة. وقد تبين أن ربط المكافآت والتقدير بالأداء المستدام يعزز الالتزام المؤسسي ويحفز الموظفين على تبني سلوكيات تعكس قيم الاستدامة. هذا يشير إلى أن هناك علاقة قوية بين نظم إدارة الموارد البشرية الفعالة والممارسات المؤسسية المستدامة، حيث تعمل الموارد البشرية كجسر يربط بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وبين السلوكيات الفردية والجماعية للموظفين.

أظهرت الدراسة أن البرامج التدريبية والتطويرية التي تنفذها إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على تنمية المهارات الفنية، بل تشمل تعزيز الوعي بالمسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة. وقد أظهرت نتائج الاستبيانات أن الموظفين يشعرون بأن مشاركتهم في هذه البرامج تعزز شعورهم بالانتماء والولاء المؤسسي، كما تزيد من التزامهم بسياسات الاستدامة المؤسسية. وهذا يعكس أهمية الموارد البشرية في تحويل الثقافة المؤسسية نحو بيئة عمل مستدامة، حيث يصبح كل موظف عنصرًا فاعلاً في دعم أهداف الاستدامة للشركة.

أشارت النتائج إلى أن الشفافية وفعالية قنوات الاتصال الداخلي تلعب دورًا كبيرًا في نجاح استراتيجيات الاستدامة. فالموظفون الذين لديهم وضوح في المعلومات المتعلقة بسياسات الاستدامة والأهداف طويلة الأمد يظهرون مشاركة أكبر في المبادرات المؤسسية. ويعكس هذا الدور الحيوي لإدارة الموارد البشرية في خلق بيئة عمل تشجع على التعاون والمشاركة، حيث تُعتبر الثقافة المؤسسية المستندة إلى الشفافية والاتصال المفتوح عنصرًا أساسيًا في تحقيق الاستدامة المؤسسية.

كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق أهداف الاستدامة. فالمبادرات التي تركز على تطوير القيادات، وتخطيط التعاقب الوظيفي، واستقطاب المواهب المتميزة، ساهمت بشكل واضح في تعزيز قدرة الشركة على مواجهة

التحديات المستقبلية وضمان استمرارية الأداء المؤسسي المستدام. ويشير هذا إلى أن إدارة الموارد البشرية ليست مجرد وظيفة داعمة، بل هي عنصر استراتيجي محوري يساهم في تحقيق الأهداف الكبرى لرؤية المملكة 2030 من خلال بناء قدرات بشرية مستدامة ومستعدة للتكيف مع التغيرات المستقبلية.

تؤكد نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية في أرامكو السعودية تعمل كعنصر أساسي لدعم الاستدامة المؤسسية عبر استراتيجيات متكاملة تشمل تطوير الكفاءات، تحفيز الأداء، تعزيز الثقافة المؤسسية، وضمان التواصل الفعال. ويعكس هذا نجاح الشركة في مواءمة سياساتها الداخلية مع رؤية المملكة 2030، مما يجعل الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً في تحقيق النمو المستدام والتنافسية المؤسسية على المدى الطويل.

الخاتمة

تؤكد نتائج هذه الدراسة أن إدارة الموارد البشرية في شركة أرامكو السعودية تلعب دورًا محوريًا في دعم الاستدامة المؤسسية، من خلال استراتيجيات متكاملة تهدف إلى تطوير رأس المال البشري وتعزيز الانتماء المؤسسي وتحقيق الأداء المستدام. فقد أظهرت الدراسة أن التركيز على تطوير مهارات الموظفين، وتقديم التدريب المستمر، وتحفيز الأداء المرتبط بأهداف الاستدامة، يسهم بشكل مباشر في تحقيق الاستدامة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ويعكس هذا التوجه مدى وعي إدارة الموارد البشرية بأهمية الموظف

كعنصر استراتيجي رئيسي لتحقيق الأهداف المؤسسية طويلة الأمد، وهو ما يتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030 في بناء اقتصاد مستدام قائم على الكفاءات الوطنية.

كما أبرزت الدراسة أن وجود سياسات واضحة لقياس الأداء وتقييم الالتزام بالمبادرات المستدامة يعزز مستوى التفاعل بين الموظفين والقيادة، ويحفز على تبني سلوكيات تعكس قيم الاستدامة المؤسسية. فالموظفون الذين يشعرون بأن جهودهم وأداءهم يعكس التزامهم بالمعايير المؤسسية هم أكثر استعدادًا للبقاء في الشركة والمساهمة بشكل إيجابي في تطوير بيئة عمل مستدامة. ويشير هذا إلى أن إدارة الموارد البشرية في أرامكو لا تقتصر على الوظائف التقليدية للإشراف والمتابعة، بل تتعداها لتصبح شريكًا استراتيجيًا في صياغة السياسات المؤسسية وتعزيز الاستدامة على جميع المستويات.

وأظهرت نتائج الدراسة أيضًا أن الثقافة المؤسسية التي تدعم الشفافية، وتعزز قنوات الاتصال الداخلي، وتشجع المشاركة في اتخاذ القرار، تلعب دورًا حاسمًا في نجاح استراتيجيات الاستدامة. حيث ساهمت هذه العوامل في رفع مستوى الوعي لدى الموظفين بأهمية استراتيجيات الاستدامة، وخلق بيئة عمل تعاونية تشجع على الابتكار وتحقيق الأهداف المؤسسية. كما أظهرت النتائج أن الاستراتيجيات المتعلقة بتخطيط التعاقب الوظيفي، وتطوير

القيادات، واستقطاب المواهب، تعد عناصر أساسية لضمان استمرارية الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للشركة في المستقبل.

وفي ضوء هذه النتائج، يمكن الاستنتاج بأن إدارة الموارد البشرية في أرامكو السعودية تمثل أحد العوامل الأساسية التي تدعم الاستدامة المؤسسية وتساهم في تحقيق رؤية المملكة 2030. فهي تعمل على بناء منظومة بشرية متكاملة، قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق النمو المستدام، سواء على مستوى الأداء المؤسسي أو على مستوى المسؤولية الاجتماعية والبيئية. وتوضح الدراسة أن الاستدامة ليست مجرد هدف تنظيمي، بل هي عملية مستمرة تتطلب تضافر الجهود بين الإدارة والموظفين، ويظل رأس المال البشري هو العامل الأساسي لضمان نجاح هذه العملية.

تؤكد الدراسة أن نجاح الشركات في تحقيق الاستدامة المؤسسية لا يعتمد فقط على الموارد المالية أو التكنولوجيا، بل يرتكز بشكل رئيسي على إدارة الموارد البشرية الفعالة التي توفر بيئة عمل محفزة، وتنمي المهارات والكفاءات، وتعزز ثقافة الانتماء والالتزام المؤسسي. وبالتالي، فإن أرامكو السعودية تمثل نموذجًا عمليًا يمكن الاستفادة منه في وضع استراتيجيات متقدمة لإدارة الموارد البشرية لدعم الاستدامة المؤسسية بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030، مما يضمن تحقيق استقرار طويل الأمد وتنافسية مستدامة على الصعيدين المحلي والدولي.

التوصيات

1. يوصى بزيادة الاستثمار في برامج تدريب الموظفين على المهارات الفنية والإدارية، بالإضافة إلى تعزيز الوعي بمبادرات الاستدامة المؤسسية. ويجب أن تشمل البرامج التدريبية تدريب القيادات على إدارة الموارد البشرية بطريقة تدعم أهداف الاستدامة، وكذلك تفعيل دور الموظفين في المبادرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية للشركة.
2. توصي الدراسة بتبني نظام مكافآت وتحفيز مرتبط مباشرة بمستوى التزام الموظفين بالممارسات المستدامة. ويظهر التحليل أن الموظفين الذين يشعرون بأن التزامهم بالاستدامة ينعكس على تقييم أدائهم ومكافآتهم يكونون أكثر التزامًا وولاءً للمؤسسة، مما يعزز فعالية استراتيجيات الاستدامة المؤسسية.
3. توصي الدراسة بزيادة فعالية قنوات الاتصال الداخلي لضمان وصول المعلومات المتعلقة بالاستدامة لجميع الموظفين، وتشجيع المشاركة في صنع القرار. فثقافة التواصل المفتوح والشفافية تزيد من شعور الموظفين بالانتماء وتحفزهم على تبني سلوكيات مستدامة في بيئة العمل.
4. تشير النتائج إلى أهمية وجود خطط واضحة لتطوير القيادات واستقطاب المواهب المؤهلة، لضمان استمرارية الأداء المؤسسي المستدام. ويُنصح بتعزيز البرامج التي تهدف

إلى صقل المهارات القيادية لدى الموظفين الحاليين وتوفير مسارات واضحة للتقدم الوظيفي، بما يسهم في تحقيق أهداف الاستدامة المؤسسية على المدى الطويل.

5. توصي الدراسة بأن تصبح الاستدامة جزءًا لا يتجزأ من سياسات وإجراءات الموارد البشرية، بما في ذلك التوظيف، والتقييم، والتدريب، والمكافآت. ويجب أن تعكس كل السياسات القيم المؤسسية المستدامة لتعزيز التزام الموظفين ودعم رؤية المملكة 2030.

6. يُوصى بتطوير برامج تشجع الموظفين على المشاركة في المبادرات الاجتماعية والبيئية للشركة، بما يعزز الولاء المؤسسي ويخلق بيئة عمل مستدامة تتوافق مع قيم الشركة ورؤية المملكة 2030.

7. توصي الدراسة بإنشاء آليات تقييم مستمرة لقياس فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم الاستدامة المؤسسية. ويجب أن تشمل هذه الآليات مؤشرات كمية ونوعية تساعد على تعديل السياسات والخطط بما يحقق أفضل النتائج ويعزز الأداء المؤسسي المستدام.

المراجع

- Alghamdi, J. (2024). The impact of human resources strategies in the General Presidency for the Affairs of the Holy Mosque (Al-masjid Al-haram) on the extent to which it achieves the Kingdom's Vision 2030. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/387509887_The_impact_of_human_resources_strategies_in_the_General_Presidency_for_the_Affairs_of_the_Holy_Mosque_Al-masjid_Al-haram_on_the_extent_to_which_it_achieves_the_Kingdom%27s_Vision_2030
- Al-Oun, S. (2025). Sustainable Human Resource Management and Career Quality in Public Utilities: Evidence from Jordan's Electricity Sector. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/11/4866>
- Al-Romeedy, B. S. (2025). Leveraging green human resource management for sustainable tourism and hospitality: a mediation model for enhancing green reputation. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s43621-025-00829-2>
- Altassan, M. A. (2025). Sustainable Leadership and Green HRM: Fostering Environmentally Responsible Organizational Cultures. Retrieved from [https://www.mdpi.com/2071-1050/17/20/9331#:~:text=Section%20Sustainable%20Management\)-,Simple%20Summary,further%20support%20these%20leadership%20efforts.](https://www.mdpi.com/2071-1050/17/20/9331#:~:text=Section%20Sustainable%20Management)-,Simple%20Summary,further%20support%20these%20leadership%20efforts.)
- Alyamani, K. A. (2025). Transforming Saudi Arabia's workforce: HR management strategies in action. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389696292_Transforming_Saudi_Arabia's_workforce_HR_management_strategies_in_action
- Arous, J. A. (2025). The Relationship Between Sustainable Leadership and Human Resource Management Practices in Educational Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389951658_The_Relationship_Between_Sustainable_Leadership_and_Human_Resource_Management_Practices_in_Educational_Institutions_in_the_Kingdom_of_Saudi_Arabia
- Awu, E. (2025). Human Capital Theory: Viewing Employees As Organizational Asset. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/390399383_Human_Capital_Theory_Viewing_Employees_As_Organizational_Asset
- Bajpai, M. D. (2023). ROLE OF HUMAN RESOURCE IN PROMOTING SUSTAINABILITY, IN THE ORGANIZATIONS OF FUTURE. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/382000652_ROLE_OF_HUMAN_RESOURCE_IN_PROMOTING_SUSTAINABILITY_IN_THE_ORGANIZATIONS_OF_FUTURE

- Barakat, S. (2024). THE IMPACT OF SUSTAINABLE HRM PRACTICES ON JOB PERFORMANCE IN UAE ORGANIZATIONS. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/382041087_THE_IMPACT_OF_SUSTAINABLE_HRM_PRACTICES_ON_JOB_PERFORMANCE_IN_UAE_ORGANIZATIONS
- Bilderback, S. (2023). Integrating training for organizational sustainability: The application of Sustainable Development Goals globally. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/372410664_Integrating_training_for_organizational_sustainability_The_application_of_Sustainable_Development_Goals_globally
- Campos-García, I. (2023). Human resource management and sustainability: Bridging the 2030 agenda. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/376099002_Human_resource_management_and_sustainability_Bridging_the_2030_agenda
- Caylan, S. (2024). Role of Human Resource Management on Strategic Management. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/378432385_Role_of_Human_Resource_Management_on_Strategic_Management
- Christina, J. L. (2025). Synthesizing the impact of sustainable human resource management on corporate sustainability through multi method evidence. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/393877792_Synthesizing_the_impact_of_sustainable_human_resource_management_on_corporate_sustainability_through_multi_method_evidence
- Cosenza, A. C. (2025). Green human resource management across literature review: performance, patterns, contents and challenges of an emerging research. Retrieved from <https://www.emerald.com/er/article/47/3-4/574/1249460/Green-human-resource-management-across-literature>
- Dey, C. (2025). Renewable energy adoption and environmental responsibility: a study on green HRM practices in Saudi Arabian enterprises. Retrieved from <https://www.emerald.com/msar/article/doi/10.1108/MSAR-12-2024-0222/1257153/Renewable-energy-adoption-and-environmental>
- Griep, Y. (2025). Sustainable human resource management: The good, the bad, and making it work. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261624000871>
- Gutterman, A. S. (2023). Stakeholder Theory. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/369194606_Stakeholder_Theory
- Mailani, D. (2024). Resource-Based View Theory to Achieve a Sustainable Competitive Advantage of the Firm: Systematic Literature Review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/384721885_Resource-Based_View_Theory_to_Achieve_a_Sustainable_Competitive_Advantage_of_the_Firm_Systematic_Literature_Review
- Mazur, B. (2020). Bridging Sustainable Human Resource Management and Corporate Sustainability. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/345156534_Bridging_Sustainable_Human_Resource_Management_and_Corporate_Sustainability

- Miller, K. (2020). The Triple Bottom Line: What It Is & Why It's Important. Retrieved from <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>
- Mustafa, F. (2025). Impact of Human Resource Practices on Corporate Sustainability and Organizational Growth in Anambra State. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/393945699_Impact_of_Human_Resource_Practices_on_Corporate_Sustainability_and_Organizational_Growth_in_Anambra_State
- Papademetriou, C. (2025). Integrating Sustainability into Human Resource Management: Building a Greener Workforce for the Future. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/388497487_Integrating_Sustainability_into_Human_Resource_Management_Building_a_Greener_Workforce_for_the_Future.
- Pasha, A. T. (2024). Impact of Green Human Resource Management Practices on Corporate Sustainability: A Perspective of Pakistan. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/382316887_Impact_of_Green_Human_Resource_Management_Practices_on_Corporate_Sustainability_A_Perspective_of_Pakistan
- R, M. L. (2025). The Role of Human Resources in Promoting and Advancing Sustainability Initiatives. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/395307604_The_Role_of_Human_Resources_in_Promoting_and_Advancing_Sustainability_Initiatives
- S.C.B, S. A. (2021). GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ITS APPLICATION AS A TOOL FOR CORPORATE SUSTAINABILITY GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ITS APPLICATION AS A TOOL FOR CORPORATE SUSTAINABILITY. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/351023507_GREEN_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_AND_ITS_APPLICATION_AS_A_TOOL_FOR_CORPORATE_SUSTAINABILITY_GREEN_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_AND_ITS_APPLICATION_AS_A_TOOL_FOR_CORPORATE_SUSTAINABILITY
- Salman, Z. (2024). Assessing Saudi Arabia's Vision 2030: Economic Diversification, Social Inclusion, and Environmental Preservation through the Triple Bottom Line Lens. Retrieved from <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1831893&dswid=5564>
- Shahid, S. (2025). Integrating sustainable development goals into HRM in emerging markets: an empirical investigation of Indian and Chinese banks. 792-815. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/org/science/article/pii/S0143772025000010>
- Shalini, S. (2025). Green Human Resource Management for Resource Sustainability. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/391073746_Green_Human_Resource_Management_for_Resource_Sustainability
- Somuah, C. O. (2025). A Systematic Review on Socially Responsible Human Resource Management: Implications for Social Value Creation. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/csr.3229>
- Yusuf, N. (2023). Competitive Sustainability of Saudi Companies through Digitalization and the Circular Carbon Economy Model: A Bold Contribution to the Vision 2030 Agenda in Saudi Arabia. Retrieved from 2071-1050/15/3/<https://www.mdpi.com>

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/

المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة أعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان → دور إدارة الموارد البشرية في دعم الاستدامة المؤسسية: دراسة حالة لشركة أرامكو السعودية وفق رؤية المملكة 2030 →، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحتي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة.

أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

اسم الطالب / أحمد العمري

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/

المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان → دور إدارة الموارد البشرية في دعم الاستدامة المؤسسية: دراسة حالة لشركة أرامكو السعودية وفق رؤية المملكة 2030 →، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأؤكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

المشرفين /

د. الفيصل حسن

اسم الطالب / أحمد العمري

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

طالب ماجستير إدارة الأعمال

أ.د. فايز علي جراد

كلية الإدارة جامعة ميد أوشن

الاستبانة

الأسئلة	الإجابة				
1- الأسئلة العامة					
العمر	20-30	30-40	40-50	50-60	60+
الجنس	ذكر	أنثى			
الدرجة العلمية	شهادة الدراسة الثانوية	درجة البكالوريوس	شهادة عليا	ماجستير	دكتوراه
2- أسئلة الاستبيان					
تعتمد الشركة سياسات توظيف تراعي مبادئ	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة

الاستدامة					
يتم استقطاب الكفاءات بما يدعم الأهداف طويلة المدى	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
توفر الشركة برامج تدريب مستمرة لتعزيز مهارات الموظفين	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
تسهم خطط التطوير	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة

الوظيفي في تحقيق الاستدامة المؤسسية					
ترتبط معايير تقييم الأداء بأهداف الاستدامة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
يتم تحفيز الموظفين على تبني ممارسات عمل مستدامة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
تدعم	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة

الحوافز المادية والمعنوية تحقيق الأهداف الاستراتيجية					
يتم ربط المكافآت بمستوى الالتزام بالقيم المؤسسية	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
تسهم إدارة الموارد البشرية في تعزيز	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة

المسؤولية الاجتماعية					
تشجع الشركة الموظفين على المشاركة في المبادرات المجتمعية	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
يتم تنمية رأس المال البشري بما يتوافق مع متطلبات رؤية 2030	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة

تساهم بيئة العمل في تعزيز الوعي بالاستدامة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تسهم ممارسات الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تعزز سياسات الموارد البشرية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة

الاستقرار الوظيفي					
تدعم استراتيجيات الموارد البشرية النمو المستدام للشركة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
ينعكس تطوير الكفاءات إيجابياً على استدامة العمليات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
أرى أن إدارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة

الموارد					
البشرية					
تلعب دورًا					
محوريًا في					
دعم					
الاستدامة					
المؤسسية					
بالشركة					

 <https://forms.gle/G9xRUouB8xLNx8RYA>

Abstract

This study aims to explore the role of human resource management in supporting corporate sustainability within Saudi Aramco, in line with the goals of the Kingdom's Vision 2030. The study focuses on analyzing the policies and management practices adopted by the company to promote sustainability at the economic, social, and environmental levels, with an emphasis on how

human capital is leveraged as a key element in achieving these goals. The study employed a quantitative methodology for data collection and analysis, utilizing comprehensive questionnaires designed to measure the impact of human resource practices on supporting corporate sustainability. These questionnaires were administered to a sample of 266 employees representing various administrative and technical levels within the company, ensuring accurate and reliable representation of the research population. The results demonstrated that human resource management plays a pivotal role in enhancing corporate sustainability by developing employee skills, motivating sustainability-related performance, fostering a culture of belonging and organizational commitment, and effectively activating internal communication channels. The findings also highlighted the importance of strategic leadership planning and competency development to ensure the continuity of sustainable performance and enhance the company's ability to meet future challenges. Based on these findings, the study developed a set of practical recommendations, including strengthening continuous training and development programs, linking performance to rewards and incentives, fostering a corporate culture based on transparency and participation, integrating sustainability principles into human resources policies, developing succession planning and leadership development plans, encouraging community engagement and social responsibility, and establishing periodic evaluation mechanisms to measure the effectiveness of human resources policies in supporting corporate sustainability.

Keywords: Human Resources Management, Corporate Sustainability, Saudi Vision 2030, Competency Development, Corporate Motivation, Organizational Culture, Community Engagement.



Midocean University

College of Management

Master's Degree in Business Administration

The Role of Human Resources Management in Supporting Corporate Sustainability: A Case Study of Saudi Aramco in Accordance with the Kingdom's Vision 2030

Prepared by/ Ahmed Ali AlAmri

University ID/ 252000514

Supervised by/ Dr. Alfaisal Hasan

Dr.Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Dr.Fayez Ali Jrad

Year

2026