

دور إدارة الموارد البشرية في بناء ثقافة المؤسسة وتعزيز الأداء التنظيمي لدى
شركة أرامكو

إعداد الطالبة/

سارة خالد الخالدي

الرقم الجامعي /

243001670

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

حقوق الطباعة:

حقوق الطباعة والنشر تعود ملكيتها إلى الجامعة، ولا يجوز إعادة إنتاج هذا العمل أو نشره كلياً أو جزئياً دون إذن خطي مسبق من الجهة المختصة بالجامعة.

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى السادة أعضاء لجنة التحكيم والمقيمين على ما تفضّلوا به من وقت وجهد في مراجعة هذا البحث وتقييمه، مثنياً ملاحظاتهم العلمية القيّمة التي كان لها الأثر البالغ في تحسين جودة هذا العمل.

وأخص بالشكر والتقدير المشرفين الكريمين:

سعادة الدكتور الفيصل عبد الحميد وسعادة الدكتور فايز جراد، لما قدّماه من توجيه مستمر وإشراف علمي دقيق ودعم أكاديمي أسهم في إنجاز هذا البحث بالصورة المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر والامتنان لكل من قدّم لي العون والمساندة خلال مختلف مراحل إعداد هذا البحث.

فهرس المحتويات:

ب.....	حقوق الطباعة:
ت.....	الشكر والتقدير
ث.....	فهرس المحتويات:
ح.....	قائمة الجداول :
ح.....	فهرس الأشكال:
خ.....	المستخلص :
1.....	الفصل الأول
2.....	المقدمة:
3.....	مشكلة الدراسة.
3.....	أهمية الدراسة.
3.....	الأهمية العلمية (النظرية)
3.....	الأهمية العملية (التطبيقية)
4.....	أهداف الدراسة.
4.....	تساؤلات الدراسة
4.....	فروض الدراسة
4.....	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
5.....	الفصل الثاني
5.....	الدراسات السابقة
6.....	مقدمة
6.....	الدراسات السابقة
6.....	أولاً: الدراسات المحلية
9.....	ثانياً: الدراسات الأجنبية.

9	ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
12	الإطار النظري
12	تمهيد :
12	مفهوم إدارة الموارد البشرية:
13	خصائص إدارة الموارد البشرية:
13	أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية :
14	دور إدارة الموارد البشرية :
14	مفهوم الاداء التنظيمي:
14	ابعاد الاداء التنظيمي
15	علاقة الأبعاد الثقافية بممارسات إدارة الموارد البشرية:
17	الفصل الثالث
17	منهجية الدراسة
18	مقدمة.
18	المنهجية وطرق البحث.
18	مجتمع البحث
18	تصميم البحث :
18	طرق جمع البيانات :
18	أنواع البيانات :
19	إجراءات التحليل الاحصائي :
19	حدود البحث
20	الفصل الرابع
20	النتائج والتوصيات
21	مقدمة
21	تحليل البيانات الديموغرافية
24	تحليل البيانات لمحاور الدراسة الأساسية
25	تحليل البيانات

26	النتائج.....
27	التوصيات
28	المراجع
31	الملاحق
32	الاستبانة
33	Abstract.....

قائمة الجداول :

رقم الصفحة	الجدول
21	جدول 1-4: الجنس
22	جدول 2-4: المؤهل العلمي
23	جدول 3-4: عدد سنوات الخبرة
24	جدول 4-4: محاور الدراسة الأساسية

فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	الشكل
21	شكل 1-4: الجنس
22	شكل 2-4: المؤهل العلمي
23	شكل 3-4: عدد سنوات الخبرة

المستخلص :

سعت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل دور إدارة الموارد البشرية في بناء ثقافة المؤسسة وتعزيز الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة أرامكو، من خلال التركيز على عدة محاور رئيسية، مثل استكشاف واستغلال القدرات البشرية، وإدارة الأصول البشرية والاجتماعية، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتطبيق الممارسات الأخلاقية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لتحليل استجابات عينة من موظفي شركة أرامكو العاملين في قسم الموارد البشرية. وقد تم جمع البيانات باستخدام استبانة وزعت على عينة عشوائية، وتم تحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج SPSS.

توصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية لدى شركة أرامكو تؤدي دورًا محوريًا في ترسيخ الثقافة المؤسسية وتعزيز الأداء التنظيمي، من خلال ممارسات فعالة مثل دعم القيم المؤسسية، وتوفير بيئة عمل قائمة على التعاون، وربط البرامج التدريبية بأهداف الأداء. كما أظهرت النتائج وجود تفاوت في إدراك الموظفين لبعض الممارسات، مما يشير إلى الحاجة إلى تحسين الشفافية وربط المكافآت بالأداء بصورة أوضح.

كذلك، تبين أن هناك تباينًا في تجارب الموظفين بحسب الإدارات، ما يستدعي دراسة الفروقات التنظيمية بشكل أعمق لضمان عدالة التطبيق، ويمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في دعم اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بسياسات الموارد البشرية داخل شركة أرامكو، وتطوير البرامج التدريبية، وتحسين أنظمة التقييم والمكافآت. كما يمكن توظيف النتائج في تصميم مبادرات لتعزيز الثقافة التنظيمية وتحقيق التجانس الإداري وتحسين مستويات الأداء على مختلف المستويات الوظيفية، كما تتمثل الأهمية النظرية في مساهمة الدراسة في سد فجوة معرفية من خلال دمج متغيرات الموارد البشرية والأداء التنظيمي والثقافة المؤسسية في إطار واحد. أما من الناحية التطبيقية، فتُظهر نتائجها أهمية تبني ممارسات استراتيجية في الموارد البشرية، مما ينعكس على تحسين أداء المؤسسات الكبرى مثل أرامكو ويسهم في تحقيق أهدافها التنافسية.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الموارد البشرية، ثقافة المؤسسة، الأداء التنظيمي ، شركة أرامكو

الفصل الأول

المقدمة:

العنصر البشري بما أوتي من قدرة على الابتكار والاختراع والاكتشاف هو القادر على إستخدام الموارد الطبيعية وتسخيرها في العمليات الإنتاجية والإدارية، فالعنصر البشري هو الأساس في استغلال الموارد، وعليه يعتمد نجاح المنظمة ومن خلاله تتحقق أهدافها، هذا جعل المنظمات تهتم بالعنصر البشري من خلال وحدة تنظيمية متخصصة في الموارد البشرية تقوم على توفير مناخ تنظيمي من خلال تبني برامج مناسبة للموارد البشرية تسهم في تحقيق رضا العاملين فيها. تعتبر الموارد البشرية الثروة الرئيسية للأمم حيث تؤدي الموارد البشرية دور رئيسي في تحسين أداء المنظمات كون الانسان هو محور كل نشاط وعليه يتوقف كفاءة ونمو وتقدم المنظمة. إن الموارد البشرية في المنظمة تعد مفتاح النجاح في الأعمال، والوسيلة التي تكسب المنظمة الميزة التنافسية لذلك تعد الموارد البشرية بمثابة حجر الاساس للإدارات الحديثة لأنها وسيلة لبقاء وديمومة المنظمة في النشاط. تسعى المنظمات إلى الاستثمار في الموارد البشرية ابتداءً من استقطاب النخبة من سوق العمل ومن ثم توظيفه و تدريبه وتحديد مساره الوظيفي كما تعمل المنظمات على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل وتطوير وتحسين مستويات أداء مواردها البشرية؛ وذلك من خلال تحفيزهم لبذل المزيد من قدراتهم والعمل على رضاهم الوظيفي وبالتالي زيادة إنتاجيتها وتحقيق فعالية المنظمة ككل. (طه، 2018 : 36)

ان عملية توظيف الموارد البشرية تتمثل في استقطاب واختيار العنصر البشري القادر على تحقيق أهداف المؤسسة، وتشجيع مواردها البشرية لإنجاز ما يطلب منهم بنجاح من خلال تحفيزهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، ومساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه وتوفير المواد الكفيلة للزيادة من إنتاجية المنظمة وأرباحها على المدى الطويل. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للبحث في دور عملية توظيف الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة.

إن إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من نظام العملية الإدارية وتسعى إلى تحقيق نفس الأهداف التي تسعى إليها الإدارة بشكل عام، كما أن إدارة الموارد البشرية نشاط إداري مستقل عن وظائف الإدارة الأخرى، وهي تتخصص بشكل خاص في العنصر البشري، مما يجعل إدارة الموارد البشرية ذات أهمية إدارية ومكانة مميزة في الهيكل التنظيمي للمنظمة ولا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون الموارد البشرية. (بن دحمان، 2020، 23).

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد من جانب الباحثين بقضية إدارة الموارد البشرية، إلا أن هناك نقصاً في الإجماع في الأدبيات الحالية بشأن أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية (كلينتون، 2013) .

تعمل إدارة الموارد البشرية على تعزيز ولاء الموظفين تجاه المنظمة. يتضمن ذلك بناء ثقافة قوية تعكس القيم المشتركة. الالتزام التنظيمي يزيد من الاستقرار ويقلل من معدلات الاستنزاف. كما يشجع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم في العمل، ويعتبر الأداء التنظيمي فعل يعكس مدى نجاح المنظمة

في تحقيق أهدافها (الكفاءة) سواء على المستوى الاستراتيجي أو العملي وذلك باستغلال كامل وعقلاني للموارد المتاحة (الفعالية)، (عبد المحسن، ٢٠١٩: 26).

مشكلة الدراسة.

يشهد الاقتصاد العالمي اليوم تغييرات سريعة وديناميكية هائلة ولكي تتمكن المنظمات من الاستمرار والصعود في ظل هذه التغيرات الكبيرة المتسارعة تسعى جاهدة لامتلاك أداء ريادي يؤهلها لقيادة السوق والحفاظ على أو زيادة حصتها السوقية ولكي تكون المنظمة رائدة في السوق يجب ان تمتلك ادارة استراتيجية تمكنها من خلق الملائمة والتوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لأحداث التغيير الاستراتيجي من اجل خلق مستقبل حيوي للمنظمة ويتم ذلك عبر فهم الإدارة الاستراتيجية للأداء التنظيمي كمقدرة جوهرية تحقق ميزة تنافسية مستدامة حيث لا بد للإدارة اليوم ان يكون ابداعيا ويتمتع بنظرة استباقية للمستقبل وكذلك يتبنى المخاطرة في استقلال الفرص ومتابعة الاستثمارات الكبيرة المتوقعة للمستقبل.

أهمية الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وقياس دور إدارة الموارد البشرية في بناء ثقافة المؤسسة وتعزيز الأداء التنظيمي لدى شركة أرامكو، وذلك من خلال الوقوف على أثر الممارسات الإدارية المتعلقة باستكشاف القدرات البشرية، وإدارة الأصول الاجتماعية، وترسيخ القيم التنظيمية، وربط المكافآت والتدريب بالأداء، مع فحص العلاقة المتبادلة بين الثقافة المؤسسية والأداء التنظيمي عبر مختلف الإدارات.

الأهمية العلمية (النظرية)

تتبع من أهمية موضوع دور إدارة الموارد البشرية وأثرها الكبير على تعزيز الأداء التنظيمي لدى موظفين شركة أرامكو، بالإضافة إلى أهمية متغيرات الدراسة ضمن المستوى العلمي لتقديم مساهمة معرفية تجمع لأول مرة هذه المتغيرات في دراسة واحدة تسعى إلى التدقيق في كل متغير ومعالجة الحجج الفكرية والفلسفية التي تتعلق بمتغيراته لإنتاج أفكار فلسفية متسقة بين أبعاد ومفاهيم وخصائص هذه المتغيرات، مما يمثل إضافة معرفية للفكر الإداري المعاصر، ومساهمة في وفرة المراجع للباحثين، وإضافة ثرية للمكتبات.

الأهمية العملية (التطبيقية)

تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في ضرورة سعي المنظمات الإدارية المعاصرة إلى تبني ثقافة تعزز أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاعات، وإمكانية استثمار النتائج في تطوير عمل وأداء العاملين في شركة أرامكو. وتتبع أهمية هذه الدراسة من فائدتها المرجوة لمديري شركة أرامكو من خلال تطوير الاستراتيجيات وبالتالي تعزيز أدائهم وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل سليم، مما يساعد العاملين على تنمية وتعزيز الأداء تجاه شركتهم.

أهداف الدراسة.

1. قياس وتحليل أثر إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء التنظيمي لدى موظفين شركة أرامكو.
2. قياس وتحليل أثر استكشاف واستغلال القدرات الأساسية للموارد البشرية لأرامكو في تعزيز الأداء التنظيمي.
3. قياس وتحليل أثر إدارة الأصول البشرية والاجتماعية في تعزيز الأداء التنظيمي لدى شركة أرامكو.
4. قياس وتحليل أثر مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء التنظيمي لدى شركة أرامكو.
5. قياس وتحليل أثر تعزيز الممارسات الأخلاقية في تعزيز الأداء التنظيمي لدى شركة أرامكو.

تساؤلات الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي وهو ما دور إدارة الموارد البشرية في بناء ثقافة المؤسسة وتعزيز الأداء التنظيمي لدى شركة أرامكو وعليه تظهر مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما مستوى توافر ابعاد الادارة الاستراتيجية في شركة أرمكو؟
- ما مستوى ابعاد الأداء التنظيمي في شركة أرمكو؟
- ما علاقة الارتباط بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في شركة أرمكو؟

فروض الدراسة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات والحوافز على الأداء التنظيمي عند مستوى الدلالة α ($0.05 \leq$ في شركة أرامكو).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات والحوافز على الأداء التنظيمي عند مستوى الدلالة α ($0.05 \leq$ في شركة أرامكو).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على الأداء التنظيمي عند مستوى الدلالة α ($0.05 \leq$ في شركة أرامكو).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على الأداء التنظيمي عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في شركة أرامكو.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تم الاستناد في إعداد هذا البحث إلى النظرية السلوكية في الإدارة (Behavioral Theory)، والتي تركز على السلوك البشري داخل المنظمات، وكيف تؤثر الدوافع، والتعويضات، والتدريب، والتواصل، والثقافة التنظيمية على أداء الأفراد والمؤسسات. وقد تم تطبيق مفاهيم هذه النظرية لفهم العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والثقافة المؤسسية من جهة، وبين الأداء التنظيمي من جهة أخرى.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة

إن أهمية الدراسات السابقة تظهر في مشروع البحثي باعتبارها العمود الفقري للبحث، بحيث تعطي للبحث تلك المنطلقات المتعددة والمتنوعة، فهي تمد الباحث بمنظومة وعرفية حول مشروعه، وتزوده بالآليات المنهجية المناسبة لبحثه، والطرق والأساليب التي سلكها من سبقوها، والنتائج التي توصلوا إليها

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المحلية

دراسة (كرجي، 2024) بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز التميز التنظيمي: دراسة تحليلية في دائرة بلدية الشعب.

يهدف البحث إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة بممارساتها الخمس (تحليل وتصميم الوظائف الخضراء، التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، والتعويضات الخضراء) في تعزيز التميز التنظيمي، وتكمن مشكلة البحث بقلة اهتمام دائرة بلدية الشعب التي تم اختيارها موقعا لإجراء البحث بتطبيق بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالشكل الذي يسهم في تعزيز تميزها التنظيمي نتيجة لضعف الوعي بأهمية هذه الممارسات. لقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تم توزيعها على عينة قصدية بلغ عددها (30) مبحوثا تمثلت ب (مدير عام الدائرة، ومعاونيه، ومديري الأقسام ومسؤولي الشعب)، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة وتشخيص متغيرات البحث الذي تضمن فرضيتين رئيسيتين (الارتباط والتأثير)، وقد انبثقت من كل منهما خمس فرضيات فرعية، ولقياس مستوى إجابات العينة المبحوثة واختبار فرضيات البحث تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية منها: الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري، ومعامل ارتباط بيرسن، ومعامل الانحدار الخطي البسيط وذلك عن طريق تطبيق البرنامج الإحصائي (SPSS V. 25) لقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنويين لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز التميز التنظيمي للدائرة المبحوثة.

دراسة (أحمد، 2024) بعنوان: دور عمق الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية لأصحاب القرار في شركة اللدائن في بعقوبة

هدف البحث إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية بوصفها متغيرا مستغلا في دعم الأداء التنظيمي متغيرا مستجيبا في شركة اللدائن في بعقوبة. وتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في شركة اللدائن في بعقوبة. وقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لجميع البيانات اللازمة للدراسة، إذ بلغ حجم العينة ٦١ فردا، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة. ولقد توصل البحث إلى وجود اختلاف بين الفئات المختلفة من العاملين في شركة اللدائن في بعقوبة وذلك من

حيث الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي فضلا عن ضرورة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية نظرا لما له من تأثير معنوي على الأداء التنظيمي، وهذا يتطلب أن يكون الإدارة الاستراتيجية جزءا من ثقافة المنظمة، ويجب تشكيل وحدة إدارية استراتيجية تكون مهمتها توفير المعلومات المطلوبة، ومراقبة التغيرات المؤثرة في أنشطتها.

دراسة (عماري، 2021) بعنوان: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي: دراسة حالة المؤسسات الصناعية الكهرو منزلية بولاية سطيف.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء بممارساتها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التحفيز الأخضر) في تعزيز الأداء الإبداعي للمؤسسات الصناعية الكهرو منزلية الناشطة بولاية سطيف، ولتحقيق الهدف تم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات، وزع على عينة عشوائية مكونة من (52) عاملا بتلك المؤسسات، وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ssps لتحليل بيانات الاستبيان. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية يبرز مساهمة إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التحفيز الأخضر) في تعزيز الأداء الإبداعي. وفي ضوء هذه النتائج تم صياغة جملة من المقترحات التي تفيد واقع العمل التنظيمي في المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

دراسة (الذهاوي، 2023) بعنوان: إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظة النجف

يهدف البحث إلى الكشف عن العلاقة والتأثير بين إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة من خلال أبعادها (الاستقطاب والاختيار المبني على المعرفة، التدريب والتطوير المبني على المعرفة، تقييم الأداء المبني على المعرفة، التعويض المبني على المعرفة) والتميز التنظيمي من خلال أبعاده (التميز في القيادة، التميز في الخدمة، التميز في المعرفة). وقد حددت مشكلة البحث في عدة تساؤلات تمحورت حول طبيعة علاقة التأثير والارتباط بين متغيرات البحث، ومن أجل ذلك تم وضع مخطط فرضي للبحث يعبر عن فرضيتين رئيسيتين، ومن أجل التأكد من صحة الفرضيات فقد خضعت جميعها لاختبارات متعددة، واستخدم البحث الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للبحث، وبلغ مجتمع البحث (173) من القيادات والأفراد العاملين في (14) مصرفاً أهلياً في محافظة النجف، وطبق البحث العينة العشوائية في اختيار (120) فرداً ممن يعملون في هذه المدارس، حيث مثلت العينة نسبة (69.3) % من إجمالي مجتمع البحث، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج الحاسوب (SPSS v.26 & AMOS v.24)، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها أن تتبع المنظمات المبحوثة مراحل وخطوات مدروسة وترسم خطة واضحة لإدارة الموارد البشرية مبنية على قاعدة معرفية تنبع من واقعها وطبيعتها أعمالها وأنشطتها وخصوصية بيئة

العمل الديناميكية التي يمكنها تحقيق التميز التنظيمي من خلال قوتها العاملة، أما التوصيات فهي ضرورة توجيه المنظمات المبحوثة إلى إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة بشكل رسمي وعلمي لتطبيق الأنظمة من أجل تحقيق التميز التنظيمي.

دراسة (سليمان، 2023) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة ليببانا للهاتف النقال، طرابلس - ليبيا.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في شركة ليببانا للهاتف المحمول. إن فهم الالتزام التنظيمي وممارسات إدارة الموارد البشرية لا يزال مجالاً للتفسير ويشكل فجوات بحثية تحاول هذه الدراسة سدها. تناولت الدراسة الالتزام التنظيمي كخيار أساسي لدور الشركة في تحقيق أهدافها، والذي ينبغي الكشف عن أثره، إذ يمثل الفجوة بين الفهم الفكري للمتغيرين الرئيسيين للدراسة. (الالتزام التنظيمي، ممارسات إدارة الموارد البشرية) والواقع الميداني للشركة وهو تصنيفها المحلي والعالمي. تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي بشركة ليببانا للهاتف المحمول طرابلس - ليبيا؟ وتأتي أهمية الدراسة في فائدتها لمديري شركة ليببانا موبايل - ليبيا من خلال اختيار ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعزز الالتزام التنظيمي للموظفين لتحقيق أهداف الشركة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع ٣٠٦ استبانة منها ٢٢٨ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة 74.8%. تم تحليل البيانات بواسطة AMOS. 25. SPSS. 24 توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات والحوافز على الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة في شركة ليببانا للهاتف المحمول طرابلس - ليبيا. يوجد أثر ذو دلالة (0.05) (α) لإحصائية لتخطيط الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة ليببانا للهاتف المحمول طرابلس - ليبيا. وهذا يوضح أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين داخل الشركة. ومن توصيات الدراسة: أن تكون التعويضات والحوافز مناسبة للموظفين وتؤدي إلى سلوكيات داعمة للشركة. يجب على الشركة الحفاظ على الالتزام العالي والأداء العالي للموظفين من خلال تعزيز مصداقية الشركة، وتطوير نهج جماعي/ تنظيمي مشترك للإدارة، وبالتالي خلق ثقافة تنظيمية يتم من خلالها تشجيع الموظفين على التكيف والمنافسة. من أجل الانتقال من المستوى التنظيمي إلى المستوى الوظيفي، يجب تحديد التوقعات وإعادة بناء العقد النفسي بين الشركة والموظفين مع مرور الوقت.

ثانياً: الدراسات الأجنبية.

دراسة (Sutha & Thathsara ,2021) بعنوان " Investigating the Influence of E-

HRM Practices on Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Agility (With Special Reference to Financial Institution)"

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في ظل الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية واستخدمت البحث الوصفي بعينة دراسية مجموعها 40 مؤسسة مالية و كانت النتائج بأن هناك تأثير إيجابي لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي وتتوسط الرشاقة التنظيمية العالقة بين المتغيرين وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية في القطاع ومواجهة البيئة المتغيرة بسهولة.

دراسة (Ali ELbadawi & Elsayy , 2021) بعنوان " Assessing the Impact of E-

HRM on Organizational Performance: An Empirical Study"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء استخدمت البحث الوصفي بعينة دراسية مجموعها 241 من موظفي الشركات في الإمارات العربية المتحدة كانت النتائج بأن هناك أثر إيجابي على تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بممارساتها (التوظيف الإلكتروني، والاختيار، وإدارة التعويضات والتعلم الإلكتروني والتدريب، وتقييم الأداء الإلكتروني، والاتصال الإلكتروني، الإلكتروني، والإنتاجية الإلكترونية) على تحسين الأداء التنظيمي.

دراسة (Wege et al,2019) بعنوان " Electronic Human Resource Management

(E-Hrm) And Organizational Performance In Nigeria"

هدفت الدراسة لتحديد العالقة بين التوظيف الإلكتروني والاختيار الإلكتروني والتعليم الإلكتروني والتقييم الإلكتروني على الأداء التنظيمي في نيجيريا واستخدمت البحث الوصفي بعينة دراسية بلغ عددها 21 شركة من شركات البورصة النيجيرية وتوصلت نتائج الدراسة وجود الأثر الإيجابي الأكثر أهمية للأداء التنظيمي في التعليم الإلكتروني مع وجود أثر إيجابي لكل من التوظيف الإلكتروني والتقييم الإلكتروني بينما لا توجد عالقة إيجابية بين الاختيار الإلكتروني والأداء التنظيمي.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تتسم هذه الدراسة بعدد من السمات التي تميزها عن الدراسات السابقة في ذات المجال، سواء من حيث المنهجية أو المضمون أو البيئة التطبيقية. ويُعد من أبرز عناصر التميز ما يلي:

أولاً، الدمج المتكامل بين ثلاثة متغيرات رئيسية، وهي إدارة الموارد البشرية، الثقافة المؤسسية، والأداء التنظيمي، ضمن إطار تحليلي واحد. إذ أن غالبية الدراسات السابقة اقتصرَت على دراسة العلاقة

التنائية بين اثنين من هذه المتغيرات فقط، بينما سعت الدراسة الحالية إلى بناء تصور شامل يوضح كيف تُسهم ممارسات الموارد البشرية في بناء ثقافة تنظيمية مؤثرة تنعكس بدورها على تحسين الأداء المؤسسي.

ثانياً، اعتماد شركة أرامكو كنموذج تطبيقي للدراسة يُمثل أحد عناصر القوة، حيث تنتمي الشركة إلى بيئة مؤسسية كبرى تتميز بتعقيدها التنظيمي وتنوعها الوظيفي، ما يمنح نتائج الدراسة مصداقية تطبيقية عالية ويمكن من استقراء دلالات واقعية قابلة للتعميم في مؤسسات مماثلة.

ثالثاً، التركيز على التحليل الداخلي لتباينات إدراك الموظفين لممارسات الموارد البشرية، إذ لم تكف الدراسة بقياس اتجاهات عامة نحو السياسات والممارسات، بل سعت إلى تحليل مدى التفاوت بين الإدارات والمستويات الوظيفية المختلفة، مما أتاح فهماً أكثر دقة للثغرات التطبيقية بين النصوص التنظيمية والتجارب الفعلية.

رابعاً، الاهتمام بالبعد الأخلاقي والثقافي ضمن ممارسات الموارد البشرية، وهو جانب نادراً ما أُبرز في الدراسات السابقة، حيث أولت الدراسة أهمية خاصة لممارسات تعزز القيم المؤسسية والالتزام الأخلاقي، بوصفها جزءاً من ثقافة العمل ومؤثراً مباشراً على الأداء التنظيمي.

خامساً، الاعتماد على أدوات تحليل إحصائي متقدمة، مثل قياس الانحرافات المعيارية إلى جانب المتوسطات الحسابية، ما مكّن من رصد مستويات التباين بدقة وتقديم توصيات عملية مبنية على بيانات كمية موثوقة.

وبناءً عليه، يمكن القول إن هذه الدراسة تُعد إضافة نوعية للأدبيات العلمية المعنية بمجال إدارة الموارد البشرية، لما تتسم به من شمول منهجي، وعمق تحليلي، وارتباط وثيق ببيئة عمل كبرى تُعزز من القيمة التطبيقية للنتائج.

تحليل الفجوة البحثية التي تميز البحث الحالي

عند مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي والثقافة المؤسسية، يُلاحظ أن أغلب تلك الدراسات قد اتسمت بتركيز محدود على علاقة متغيرين فقط في كل دراسة، دون الربط المتكامل والشامل بين الأبعاد الثلاثة. فقد اكتفت بعض الدراسات بتحليل أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، بينما ركزت دراسات أخرى على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والالتزام الوظيفي أو الثقافة التنظيمية فقط، مما أدى إلى ظهور فجوة معرفية في فهم العلاقة التبادلية بين إدارة الموارد البشرية، الثقافة المؤسسية، والأداء التنظيمي بوصفها منظومة مترابطة ومتداخلة.

كما أن غالبية الدراسات السابقة أُجريت في سياقات تنظيمية محلية محدودة أو بيئات قطاعية بسيطة، كالمؤسسات التعليمية أو المصارف الصغيرة، ولم تُطبق ضمن نطاق مؤسسات ضخمة ومعقدة من حيث الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية، كما هو الحال في شركة أرامكو. هذا ما أوجد حاجة بحثية واضحة

لإجراء دراسة ميدانية في بيئة عمل كبرى تُعرف بكونها نموذجًا للتنوع الوظيفي والهيكلي، مما يُعطي نتائج أكثر عمقًا وواقعية.

ومن الفجوات الأخرى التي عالجتها هذه الدراسة ما يتعلق بتفاوت إدراك الموظفين لممارسات الموارد البشرية، وهو جانب غالبًا ما أُغفل في الدراسات السابقة التي اكتفت بقياس متوسطات الاتجاهات العامة دون التطرق إلى تباينات التجارب الفردية عبر الإدارات المختلفة. بينما سعت الدراسة الحالية إلى تحليل هذا التفاوت بدقة، من خلال قياس الانحرافات المعيارية وتفسيرها بوصفها مؤشرات على وجود فجوة في التطبيق أو الفهم داخل بيئة العمل الواحدة.

وبالإضافة إلى ما سبق، فقد ركزت هذه الدراسة على تضمين ممارسات أخلاقية ومفاهيم ثقافية مؤسسية في إطار التحليل، وربطها بالأداء التنظيمي، وهو عنصر نادر في أغلب البحوث السابقة التي أغفلت دور الأخلاقيات التنظيمية ضمن منظومة الأداء.

وعليه، يمكن القول إن هذه الدراسة قد جاءت لمعالجة جوانب منهجية ومضمونية لم تُتناول سابقًا بالعمق الكافي، وسد فجوات بحثية واضحة تتعلق بترباط المتغيرات المدروسة، وعمق البيئة التطبيقية، وتحليل الفروقات الداخلية في التجربة الوظيفية، مما يمنح الدراسة الحالية تفوقًا علميًا وقيمة تطبيقية عالية.

الإطار النظري

تمهيد :

تمثل الموارد البشرية القوة المنتجة الأساسية في المؤسسة لا سيما مع التغيرات الحاصلة في محيطها الخارجي و ما صاحبه من اشتداد المنافسة التي تستدعي توفير قوى بشرية ذات مؤهلات عالية و قدرات ابداعية مميزة و الذي يتم من خلال تبني ممارسات واعية ومداخل جديدة في مجال تسيير الموارد البشرية تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على مدخل التخطيط الاستراتيجي واثره على الموارد البشرية الذي يسمح للمؤسسة بالحصول على احتياجاتها من القوى العاملة بالحجم و النوعية المطلوبة و في الوقت المناسب لتحقيق اهدافها الاستراتيجية ، كما انه يساهم في توفير الكوادر البشرية مما يؤدي الى نشر ثقافة تعزز البناء الداخلي للمؤسسة و بالتالي تعزيز الاداء الفردي و الابداع التنظيمي الذي اضحى مطلباً حيوياً تسعى المؤسسة الى تحقيقه و تنميته في ظل التغير و التطور المتسارع في البيئة المعاصرة و تتفق مختلف الابحاث على ان كل فرد بالمؤسسة يمتلك القدرة على المساهمة في نجاحها و كما انه يمكن ان يكون مبدعاً في طريقة قيامه بالعمل اذا تم تسييره بطريقة جيدة و بذلك تقع المسؤولية على عاتق الادارة العليا في التركيز على تلك القدرة من خلال بناء اطار مؤسسي يشجع و ينمي الابداع ، و هذا الامر يتطلب وجود و توفير الموارد البشرية اللازمة لهذه العملية من خلال انتهاز التخطيط الاستراتيجي لهذه الموارد لتكون بذلك احد الاصول الثابتة الأكثر قيمة من المؤسسات و التي تساهم في تنمية الابداع التنظيمي على مستواها . (العبيدي، 2023: 22)

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة والمهام التي من شأنها توفير الموارد البشرية وفقاً للاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة فتعمل على استقطابها وتدريبها وتطويرها وتحفيزها وتقييم أدائها وتنظيم علاقتها مع الأقسام الأخرى والعديد من الجهات الخارجية .

وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج، والوظائف، والأنشطة المصممة لتعزيز كل من أهداف الفرد والمنظمة، والموارد البشرية كاصطلاح يعتبر حديثاً وقد حل محل اصطلاح الأفراد الذي كان سائداً أو القوى العاملة ، ولقد كانت سنة ١٩٧٠ هي نقطة التحول التدريجية، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي اكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية، وذلك حتى يتماشى مع الأدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات، وليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كامليين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي. (غربي، وآخرون، ٢٠٠٧ : ص ١٤)

خصائص إدارة الموارد البشرية:

تتمثل خصائص إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- القدرة على التعامل في السوق الذي يتصف بالتقلبات والفجائية.
- التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعملي الدقيق والقدرة على الانطلاق نحو مجالات العمل والتخصصات والأسواق وشرائح المتعاملين باستمرار.
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة. المواكبة المتغيرات داخل وخارج المنظمة.
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتحديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة مع إتاحة مساحة المعارف المساندة. (غربي، وآخرون، ٢٠٠٧ : ص ١٤)

أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية :

تكمُن أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية في النتائج التي تحققها المنظمة، لذلك نجد أهمية هذه الإدارة تزايدت في العصر الحالي؛ لا لأنها تسير أهم وأثمن أصول المنظمة فحسب، بل لأنها يجب أن تعمل أيضا بكفاءة للاستفادة من هذه الأصول، وتأتي أهمية إدارة الموارد البشرية كالتالي:

- اهتمامها بالأفراد باعتبارهم الموارد الرئيسية في المنظمة.
- تعنى بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمنظمة.
- تعنى بمشاكل الموظفين وتجد الحلول العملية والناجعة لها.
- تضع الخطط التدريبية المناسبة للعاملين.
- تضع الخطط الملائمة لاختيار الأفراد الذين يراد لهم أن يشغلوا وظائف في المنظمة.
- أنشطة إدارة الموارد البشرية تتكون أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية كما حددها (الكرخي، 2014: 26) في المنظمات المعاصرة ما يلي:

1. تخطيط الموارد البشرية.
2. البحث والاستقطاب للموارد البشرية.
3. الاختيار والتعيين للموارد البشرية.
4. قياس كفاءة أداء الموارد البشرية.
5. توفير الرعاية الصحية للعاملين.
6. الأعمال الروتينية كحفظ ملفات العاملين والترقيات والنقل.
7. تدقيق الموارد البشرية
8. علاقات الموظفين.
9. شؤون الموظفين (برنوطي، ٢١٠ ص ١٦)

دور إدارة الموارد البشرية :

تقوم إدارة الموارد البشرية بدور حيوي داخل المؤسسات في الربط بين كافة الإدارات ويتجلى دورها في الآتي:

- مساعدة الإدارة العليا، مجلس الإدارة أساساً، في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية، وفي تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية والبرامج وإستراتيجية المؤسسة في النمو والتطور.
- مساعدة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
- دعم الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في التقييم والسيطرة على منظومة الموارد البشرية، عن طريق نظام معلومات الموارد البشرية.
- تقييم مدى النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
- التعرف على المشاكل المتعلقة بالأفراد وتحديد مواقعها وطبيعتها.
- التأكيد المستمر لدى أفراد المؤسسة على دورهم في الوصول إلى ما تتوقعه الإدارة العليا منهم (عدوان، ٢٠٠٤، ٢١)

مفهوم الاداء التنظيمي:

يمكن تعريف الأداء التنظيمي بأنه "جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية دائمة للمنظمة، لأن السمة الدائمة لعصر اليوم هي أن كل شيء على جميع المستويات، في جميع الأوقات يتغير، وهو الثابت الوحيد للعصر المنظمة الذكية في جوهرها الإبداع والابتكار في التغيير والتكيف" (أبو قحف، 2006: 33).

ويمكن تعريف الأداء التنظيمي بأنه "النظام الشامل للسياسات الذي يحكم وينظم عمل المنظمة ويوجه قرارات المسؤولين عن الأداء". والميثاق هو "القيادة الفعالة التي توفر الأساس لتنفيذ الخطط والسياسات القرارات وقيم العمل والأخلاق هي التي وضعت الأساس والمعايير (زايد، 2003: 55)

ابعاد الاداء التنظيمي

يعرف الأداء التنظيمي بأنه المنظومة المتكاملة للأنشطة والعمليات في ضوء التفاعل مع الداخلية والخارجية لتصنيف ابعاد الأداء والذي يتضمن ما يلي

1. الأداء المالي FINANCIAL PERFORMANC وهو يعكس نتائج الاستراتيجية الاقتصادية للمنظمة، والتي تقاس بهذه الركيزة بما في ذلك الدخل التشغيلي، والعائد على الاستثمار، ونمو المبيعات، والتدفق النقدي، والقيمة الاقتصادية المضافة...
2. العملاء CUSTOMERS ويرتبط بمدى قدرة المنظمة على تقديم قيمة مضافة للعملاء من خلال تقديم المنتجات والخدمات المناسبة لطبيعة المنتج أو الخدمة من وجهة نظر العميل وإلى المدى

الذي والتي تعتمد على مزيج تسويقي موجه نحو العملاء لأن هذه القيمة المضافة تمكن من رضا العملاء وولائهم، مما يؤثر بشكل إيجابي على حصة المنظمة في السوق وربحيته.

3. العمليات الداخلية INTERNAL OPERATIONS يشير إلى جميع الأنشطة والأحداث الداخلية التي تقوم بها المنظمة لتحقيق احتياجات العملاء وأهداف الإدارة. هذه الأنشطة والأحداث هي خصائص المنظمة التي تميزها عن المنظمات المنافسة الأخرى...

4. التعلم والنمو LRARNING AND GROWTH يركز هذا البعد على تطوير كفاءات الموظفين التي تحاول المنظمة من خلالها التفوق من أجل تحقيق الأداء الأمثل في العمليات الداخلية لخلق قيمة لكل من أطراف العلاقة والعملاء والمنظمة دون الحاجة إلى عمليات التعلم والاحتفاظ لن تتمكن المنظمات من التكيف مع بيئة ديناميكية ويتم تحقيق ذلك من خلال رضا الموظفين والاحتفاظ بهم، وبعد أن تحدد المنظمة العوامل الأساسية لتحقيق النجاح، فهي البنية التحتية وتلعب الدور الأكبر في نمو المنظمة على المدى الطويل.. وجهات نظر العملاء والعمليات الداخلية. (أحمد، 2024: 119)

علاقة الأبعاد الثقافية بممارسات إدارة الموارد البشرية:

تناولت بعض الدراسات آثار الأبعاد الثقافية على عمليات وممارسات إدارة الموارد البشرية التي يمكن تطبيقها على أي بلد أو سياق تنظيمي.

يجادل بعض المؤلفين بأن درجة التأثير الثقافي على ممارسات إدارة الموارد البشرية تختلف وفقا لنوع الممارسة، حيث تكون بعض الممارسات أكثر ارتباطاً بالثقافة من غيرها، حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الصعبة مثل التخطيط والتوظيف والتدريب توصلت إلى أنها مرتبطة بالثقافة أكثر من ممارسات التطوير الوظيفي وتقييم الأداء وتصميم العمل وأنظمة المكافآت، التي يغلب عليها الجانب التقني أكثر من الجانب الثقافي ، و يجب الإشارة إلى أنه قد تؤدي سياسات الموارد البشرية نفسها إلى نتائج مختلفة في ثقافات مختلفة وبالتالي قد تكون غير فعالة أو إشكالية إذا تم نقلها إلى من بلد إلى آخر ، على سبيل المثال، في البلدان المختلفة يتم تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم من خلال عناصر مختلفة للتعويض، وبالتالي تختلف سياسات الأجور و التعويض ، وتجدر الإشارة أن هذه النتيجة كانت من أبرز ما تم ملاحظته عند تفحص أنظمة التحفيز في المؤسسات ، والتي هي أنظمة مستوردة وجدت مشاكل حقيقية في تطبيقها على أرض الواقع، و من بين الطرق المستخدمة لدراسة ثقافة إدارة الموارد البشرية هي تكييف جهود إدارة الموارد البشرية مع موقع البلد أو المجتمع الذي تنشط فيه هذه المؤسسة من الأبعاد الثقافية ، وبعبارة أخرى تطبيق الأبعاد الثقافية التي سبق التطرق إليها وبشكل عام عندما تكون مسافات السلطة كبيرة، يجب أن تترك إدارة الموارد البشرية أن الدفاع عن حقوق الموظفين في المستويات الأدنى قد يواجه مقاومة من قبل الأشخاص في أعلى مستويات التنظيم ،و قد ترفض الإدارة العليا المشاركة في أي مبادرات إدارة الموارد البشرية للتقنيات الجديدة لأنها تعتبرها مهمة منخفضة الوضع لذلك، تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى توجيه جهود الشراكة

نحو الإدارة العليا لكسب دعمها لأن السلطة مركزية من ناحية أخرى، عندما تكون مسافات السلطة منخفضة، يجب أن تشارك إدارة الموارد البشرية مع العديد من مستويات المنظمة لأن السلطة لا مركزية . (فريدمان، 2007، 34)

الفصل الثالث
منهجية الدراسة

مقدمة.

تسلط منهجية الدراسة الى تسليط الضوء على دور إدارة الموارد البشرية في بناء ثقافة المؤسسة وتعزيز الأداء التنظيمي ، وذلك لإيجاد العلاقة بين المتغيرين عن طريق الرجوع الى الأدوات المناسبة ، ويختص على الفصل في تسليط الضوء على مجتمع البحث وحدوده .

المنهجية وطرق البحث.

في هذه الدراسة يتم تحليل البيانات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على تساؤلات الدراسة، لأنه لا يقف عند حدود وصف الظاهرة، بل يذهب إلى أبعد من ذلك فيقوم بالتحليل والمقارنة والتقييم بهدف الوصول إلى تقييمات ذات معنى بهدف التعمق في تلك الظواهر. (الأشواح، 2014، ص73).

مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة الحالي من عينة عشوائية لموظفين شركة أرامكو في قسم الموارد البشرية ، مكونة من (122) موظف من الموظفين في شركات أرامكو.

تصميم البحث :

يتم تصميم البحث عن طريق وصف دور إدارة الموارد البشرية في بناء ثقافة المؤسسة وتعزيز الأداء التنظيمي وذلك عن طريق جمع البيانات وتحليلها وعرضها ، مما يساعد الباحث في تقديم معلومات شاملة عن البحث واجراءاته ، وبالتالي يستطيع القارئ فهم الهدف من البحث .

طرق جمع البيانات :

تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، مدعما بالمراجع والكتب والمجلات العلمية والرسائل الجامعية كمصادر ثانوية.

أنواع البيانات :

تم الاستعانة في البحث الى العديد من البيانات ومنها :

- الكتب والمراجع والمقالات العلمية المتعلقة بموضوع بالبحث.
- الأبحاث والدراسات السابقة التي تهتم بعنوان الدراسة
- الدوريات والمجلات العملية التي تتضمن مقالات ودراسات متعلقة بالبحث.

إجراءات التحليل الإحصائي :

- التكرار والنسب المئوية : للتعرف بشكل تفصيلي على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- الوسط الحسابي : وذلك لتحديد اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة .
- الانحراف المعياري : للتعرف على مدى انخفاض أفراد الدراسة تجاه كل عبارة .

حدود البحث

1. الحدود المكانية: تمثلت في شركة أرامكو
2. الحدود الزمانية: تمثلت حدود البحث الزمانية في المدة التي تم فيها وهي عام 2025.
3. الحدود البشرية: وتمثل اصحاب القرار في قسم الموارد البشرية في شركة أرامكو.

الفصل الرابع

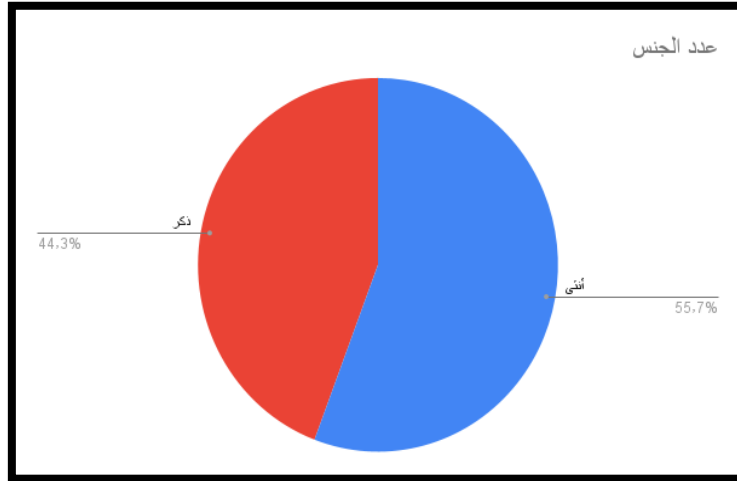
النتائج والتوصيات

مقدمة

يعد التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج من أهم مراحل الدراسة التطبيقية؛ فهو يُظهر قدرات الباحث وكفاءته في التوصل لإجابات أسئلة الدراسة من خلال تحليل استجابات عينة الدراسة وتحويلها من الرقمية إلى الوصفية مع إضفاء الآراء للنتائج .

تحليل البيانات الديموغرافية

شكل 4-1: الجنس

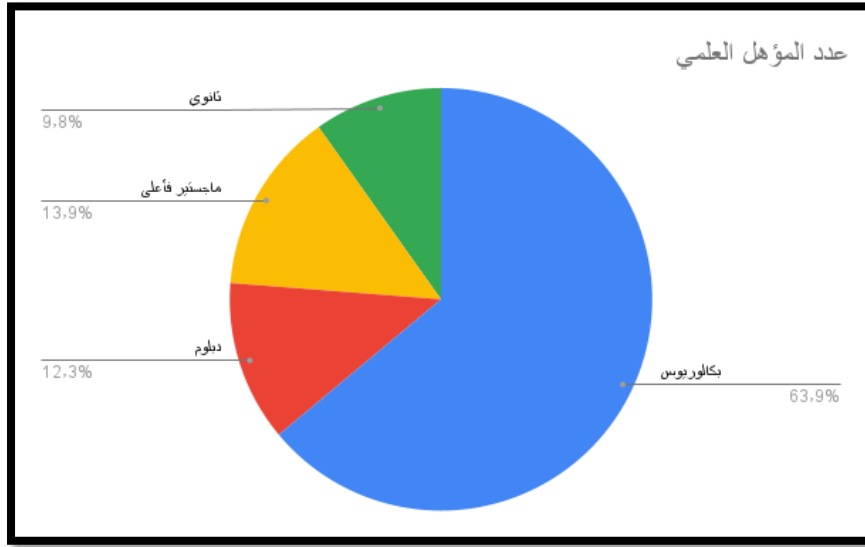


جدول 4-1: الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
أنثى	68	55.74%
ذكر	54	44.26%

يُلاحظ أن نسبة الإناث المشاركات تفوق نسبة الذكور، حيث تمثل الإناث ما يزيد عن نصف العينة (55.74%) ، كما يُشير هذا التوزيع إلى تمثيل جيد للنساء في مجتمع الدراسة، مما يعكس احتمال وجود مشاركة نشطة للعنصر النسائي في بيئة العمل محل الدراسة (شركة أرامكو)، أو ميل أكبر من الإناث للمشاركة في الدراسات المرتبطة بالموارد البشرية والثقافة المؤسسية ، كما أن توزيع الجنس يعتبر متوازن نسبياً، ما يُعزز من مصداقية النتائج ويقلل من احتمال وجود تحيز جنساني.

شكل 4-2: المؤهل العلمي

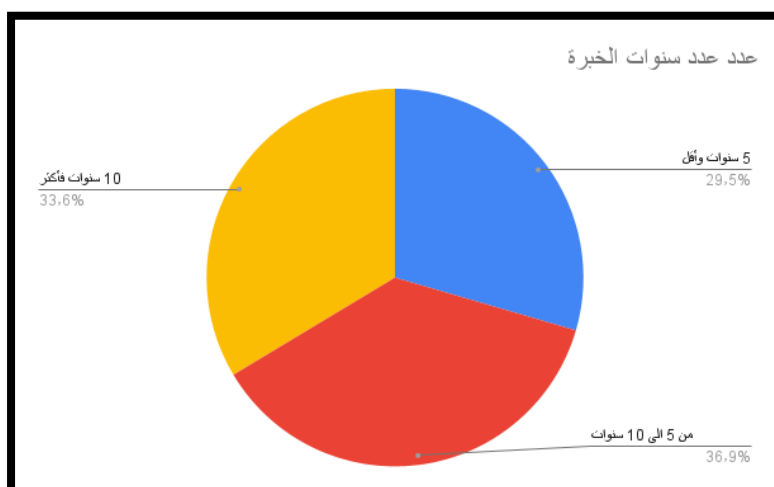


جدول 4-2: المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	78	63.93%
ماجستير فأعلى	17	13.93%
دبلوم	15	12.30%

الغالبية العظمى من العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة تقارب (63.93%) ، مما يعكس طبيعة الوظائف الإدارية والمهنية في الشركة ، إضافة إلى تمثيل حملة الدبلوم والماجستير فأعلى أقل بكثير (حوالي 12% و14% على التوالي)، ما قد يدل على وجود هرم وظيفي تتوسطه فئة البكالوريوس، فيما نقل نسب الكوادر التنفيذية (ماجستير فأعلى) والفنية (دبلوم)، كما يشير هذا التوزيع إلى أهمية تركيز برامج الموارد البشرية على الفئة الحاصلة على البكالوريوس، كونها تشكل القاعدة الأكبر في الهيكل الوظيفي.

شكل 4-3: عدد سنوات الخبرة



جدول 4-3: عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات وأقل	44	36.07%
من 5 إلى 10 سنوات	43	35.25%
أكثر من 10 سنوات	35	28.69%

يُلاحظ تقارب واضح في توزيع سنوات الخبرة بين الفئات الثلاث، حيث تمثل الفئة "5 سنوات وأقل" النسبة الأعلى قليلاً (36.07%)، تليها مباشرة "من 5 إلى 10 سنوات" بنسبة (35.25%) ، كما تشير هذه النتائج إلى أن العينة تتضمن تمثيلاً متوازناً نسبياً لموظفين في مراحل مهنية مختلفة (مبتدئين، متوسطين، وخبراء) ، إضافة إلى وجود أكثر من ربع المشاركين في فئة "أكثر من 10 سنوات" (28.69%) يعكس وجود كوادر ذات خبرة طويلة، وهو عنصر مهم في تقييم أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء المؤسسي عبر مختلف المراحل المهنية.

تحليل البيانات لمحاور الدراسة الأساسية

جدول 4-4: محاور الدراسة الأساسية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	السؤال
0.74	4.33	تقوم إدارة الموارد البشرية بتعزيز القيم المؤسسية بين الموظفين
0.89	4.22	تُسهّم برامج الموارد البشرية في تعزيز الانتماء المؤسسي
0.95	4.24	تُعزز إدارة الموارد البشرية ثقافة التواصل المفتوح داخل المؤسسة
0.89	4.3	يتم تضمين الثقافة المؤسسية في برامج التهيئة والتدريب
0.9	4.29	تحرص إدارة الموارد البشرية على دعم بيئة عمل قائمة على التعاون
0.9	4.22	يتم توجيه السياسات والإجراءات لتتماشى مع القيم المؤسسية
0.94	4.2	تُشجع إدارة الموارد البشرية الموظفين على الالتزام بثقافة العمل المؤسسي
0.88	4.34	تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين كفاءة الأداء الفردي والجماعي
0.93	4.16	تقدم الموارد البشرية برامج تدريبية مرتبطة بأهداف الأداء التنظيمي
0.99	4.14	تُطبق الموارد البشرية نظامًا عادلاً لتقييم الأداء الوظيفي
1.01	4.13	تُربط المكافآت والترقيات بتحقيق نتائج الأداء
0.97	4.2	يتم تحديد احتياجات التطوير المهني بناءً على تقييمات الأداء
1.02	4.22	تتابع إدارة الموارد البشرية مؤشرات الأداء بشكل مستمر
0.87	4.24	تُسهّم ممارسات الموارد البشرية في تقليل معدل دوران الموظفين

يتبين من الجدول السابق أن أعلى المتوسطات الحسابية: العبارات التي حصلت على أعلى درجات اتفاق بين المشاركين، مما يدل على أن هناك شبه إجماع على فعاليتها أو تحققها في المؤسسة ، أما أدنى المتوسطات الحسابية: العبارات التي حصلت على أقل درجات اتفاق، وتشير إلى وجود نقاط ضعف أو مجالات بحاجة إلى تحسين أو تطوير.

كما يتبين من الجدول السابق أن أعلى الانحرافات المعيارية: العبارات التي أظهرت أكبر تباين في آراء المشاركين، مما يدل على وجود تباين واضح في التجارب الفردية أو الفهم حول هذه النقاط ، كما أن أدنى الانحرافات المعيارية: العبارات التي أجمعت الآراء حولها بشكل كبير، مما يعكس وضوحاً في الممارسة أو الإدراك المشترك لدى الموظفين.

تحليل البيانات

تُظهر البيانات توازنًا مقبولاً في التوزيع الديموغرافي، مما يُعزز من تمثيل مختلف الفئات في الدراسة ، أما النسب تعكس طبيعة القوى العاملة في بيئة شركة كبرى مثل أرامكو، والتي تجمع بين حديثي التخرج وأصحاب الخبرة، مع هيمنة فئة البكالوريوس ، ان هذه التركيبة تدعم تفسير النتائج المستقبلية حول دور إدارة الموارد البشرية في بناء الثقافة المؤسسية وتحسين الأداء التنظيمي بناءً على خلفيات متنوعة.

و بعد تحليل بيانات الاستبيان المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في بناء ثقافة المؤسسة وتعزيز الأداء التنظيمي في شركة أرامكو، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

أولاً: قوة الممارسات الإيجابية في الموارد البشرية

تُشير أعلى المتوسطات الحسابية إلى وجود اتفاق واسع بين الموظفين على فعالية بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية، وخاصة فيما يتعلق بتعزيز القيم المؤسسية، دعم ثقافة التواصل، وربط التدريب بالأداء . هذه النتائج تعكس نجاح الإدارة في ترسيخ مفاهيم ثقافة العمل والانتماء التنظيمي لدى شريحة كبيرة من الموظفين.

ثانياً: الحاجة إلى تعزيز بعض الجوانب

من خلال أدنى المتوسطات، يمكن ملاحظة وجود مجالات لم تحظَ بنفس مستوى الرضا، مثل ربط المكافآت بالأداء أو وضوح السياسات في بعض الأحيان.

يشير ذلك إلى أهمية تعزيز الشفافية والعدالة وربط الحوافز بإنجازات ملموسة لضمان التحفيز الفعّال.

ثالثًا: تفاوت ملحوظ في إدراك بعض الممارسات

ارتفاع الانحراف المعياري في بعض العبارات يكشف عن تباين واضح في تقييم الموظفين، مما يدل على تفاوت التجربة الفردية بين الإدارات أو المستويات الوظيفية. يتوجب على الإدارة تحليل هذه الفجوات بشكل أعمق للوقوف على أسباب التباين، سواء كانت تنظيمية أو ناتجة عن سوء تطبيق السياسات.

رابعًا: مؤشرات على تجانس ثقافي في جوانب معينة

في المقابل، العبارات ذات الانحراف المعياري المنخفض تعكس وجود إدراك مشترك وثابت حول ممارسات معينة، مما يدل على تجانس إيجابي في بيئة العمل بشأن بعض المفاهيم والقيم.

إذا : تُظهر نتائج التحليل أن إدارة الموارد البشرية في أرامكو تسير في اتجاه إيجابي في كثير من ممارساتها، خصوصًا فيما يتعلق ببناء ثقافة مؤسسية داعمة ومتماسكة. ومع ذلك، هناك حاجة ماسة لتعزيز العدالة في التقييم والمكافآت، وتقليص التباين في التجربة الوظيفية، بما يضمن إشراك جميع الموظفين بشكل عادل ومتوازن في رحلة الأداء والتحفيز.

النتائج

1. وجود دور فعال لإدارة الموارد البشرية في ترسيخ الثقافة المؤسسية وتعزيز الأداء التنظيمي، خاصة من خلال:

- تعزيز القيم المؤسسية.
- دعم بيئة عمل قائمة على التعاون.
- تضمين الثقافة المؤسسية في برامج التدريب والتهيئة.

2. ربط واضح بين التدريب والأداء، حيث أظهرت النتائج اتفاقًا كبيرًا بين الموظفين حول ارتباط البرامج التدريبية بأهداف الأداء التنظيمي.

3. وجود تباين في إدراك بعض الممارسات مثل:

- ربط المكافآت بالأداء.
- وضوح السياسات لدى بعض الموظفين.

4. ارتفاع الانحراف المعياري في بعض البنود، مما يدل على:

- تفاوت في التجارب الفردية بين الإدارات.
- احتمالية وجود اختلاف في تطبيق السياسات بين الأقسام.

5. وجود مؤشرات على تجانس ثقافي في بعض الجوانب، حيث عبّر الموظفون بدرجة عالية من الاتفاق حول ممارسات متعلقة بالقيم المؤسسية، مما يعكس تجانسًا إيجابيًا.

6. التركيبة الديموغرافية للعينة (من حيث الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة) تدعم مصداقية النتائج وتمثل مختلف شرائح القوى العاملة في الشركة.

التوصيات

- 1- تعزيز الشفافية في السياسات والممارسات، خاصة في ما يتعلق بنظام الحوافز والترقيات وربطه بإنجازات الأداء بصورة واضحة وعادلة.
- 2- توحيد تطبيق السياسات عبر مختلف الإدارات، لتقليل التفاوت في التجربة الوظيفية وضمان العدالة في تطبيق ممارسات الموارد البشرية.
- 3- التركيز على تدريب القيادات المتوسطة في إدارة الموارد البشرية لضمان فهم موحد للثقافة المؤسسية وتطبيق استراتيجيات الأداء.
- 4- إجراء تقييم دوري شامل لفعالية برامج الموارد البشرية، يشمل رضا الموظفين وتقييم مدى تحقيق أهداف الأداء التنظيمي.
- 5- تطوير نظام مؤشرات أداء HR ذكي، يمكنه رصد الفجوات في الممارسات والتجارب عبر الإدارات والمستويات المختلفة.
- 6- الاستفادة من النتائج في تصميم مبادرات تحسين ثقافة العمل المؤسسي، من خلال تعزيز القيم المشتركة وترسيخ بيئة التعاون والانتماء.
- 7- إشراك الموظفين في تطوير السياسات وإتاحة قنوات اتصال فعالة لتغذية راجعة دائمة، مما يُعزز الشعور بالانتماء والعدالة التنظيمية.

المراجع

المراجع العربية

أحمد، أنمار شهاب (2024) دور عمق الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية لأصحاب القرار في شركة الدائن في بعقوبة، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كركوك - كلية الإدارة والاقتصاد، مج14، ع2.

أبو قحف، عبد السلام (2006) أساسيات الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، الدار الجامعة، الإسكندرية

بن دحمان، عبد اللطيف؛ بوحسن، داريس، (2020)، أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة لمؤسسة SKT لإنتاج الطاقة الكهربائية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، الجزائر.

الذهاوي، عامر عبد الكريم (2023) إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظة النجف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية - كلية الادارة والاقتصاد، مج25، ع1.

زايد، عادل محمد (2003) إدارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية)، حقوق النشر والتوزيع الإلكتروني، جامعة القاهرة.

سليمان، حسين (2023) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة ليبيا للهاتف النقال، طرابلس - ليبيا، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية ، مج5، ع18.

سعاد فائق برنوطي (2010) إدارة الموارد البشرية النظريات والتطبيق. دار بوبزعر للطباعة، تونس.

الأشوح، زينب صالح (2014). أساليب البحث العلمي وأهم أركانه، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.

طه، نهلاء طه محجوب (2018) دور عملية توظيف الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة : دراسة حالة الشركة السودانية للهاتف السيار (زين) ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

عماري، سمير (2021) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي: دراسة حالة المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بولاية سطيف، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم العلوم الاقتصادية، مج5، ع2.

على غربي وآخرون (2007) تنمية الموارد البشرية، القاهرة: دار الفجر،

العبيدي، شذى عبد العباس (2023) دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الإبداع وأثره على أداء الموارد البشرية، مجلة الدراسات المستدامة، الجمعية العلمية للدراسات التربوية المستدامة، مج5 .

عبد المحسن، ماجد عبد الكريم. (٢٠١٩) تخطيط موازنات أنشطة الاتصال التسويقي وأثره على أداء المنظمات دراسة وصفية تحليلية على منظمات القطاع الخدمي في المملكة العربية السعودية. رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في تخصص الإعلان والاتصال التسويقي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كلية الإعلام والاتصال قسم الإعلان والاتصال التسويقي. المملكة العربية السعودية.

فريدمان (2007). آثار العولمة على الموارد البشرية وعلى أدوار الإدارة. مجلة مسؤوليات وحقوق الموظف، 19(3).

كلينتون، م. وجاست، د. (2013). اختبار افتراضات إدارة الموارد البشرية الشاملة والطائفة عبر مستويات الوظائف. مراجعة الموظفين، 42 (5)، 529-551. تكساس-بان أمريكان.

كرجي، سحر أحمد (2024) دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز التميز التنظيمي: دراسة تحليلية في دائرة بلدية الشعب، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، الجامعة المستنصرية - كلية الإدارة والاقتصاد.

مجيد الكرخي (2014) إدارة الموارد البشرية. دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان.

ناصر دادي عدوان (2004) إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. دار المحمدية العامة، الجزائر.

المراجع الأجنبية

Elsawy & ELbadawi Ali. (2021)” Assessing the Impact of E-HRM on Organizational Performance: An Empirical Study”

Thathsara & Sutha. (2021). “Investigating the Influence of E-HRM Practices on Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Agility (With Special Reference to Financial Institution)”

Wege et al. (2019). “ELECTRONIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (E-HRM) AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN NIGERIA”

الملاحق

الاستبانة

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

المؤهل العلمي: ☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى

عدد سنوات الخبرة: ☐ 5 سنوات وأقل ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: دور إدارة الموارد البشرية في بناء ثقافة المؤسسة					
تقوم إدارة الموارد البشرية بتعزيز القيم المؤسسية بين الموظفين					
تُسهّم برامج الموارد البشرية في تعزيز الانتماء المؤسسي					
تُعزّز إدارة الموارد البشرية ثقافة التواصل المفتوح داخل المؤسسة					
يتم تضمين الثقافة المؤسسية في برامج التهيئة والتدريب					
تحرص إدارة الموارد البشرية على دعم بيئة عمل قائمة على التعاون					
يتم توجيه السياسات والإجراءات لتتماشى مع القيم المؤسسية					
تُشجّع إدارة الموارد البشرية الموظفين على الالتزام بثقافة العمل المؤسسي					
المحور الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء التنظيمي					
تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين كفاءة الأداء الفردي والجماعي					
تقدم الموارد البشرية برامج تدريبية مرتبطة بأهداف الأداء التنظيمي					
تُطبّق الموارد البشرية نظاماً عادلاً لتقييم الأداء الوظيفي					
تُربط المكافآت والترقيات بتحقيق نتائج الأداء					
يتم تحديد احتياجات التطوير المهني بناءً على تقييمات الأداء					
تتابع إدارة الموارد البشرية مؤشرات الأداء بشكل مستمر					
تُسهّم ممارسات الموارد البشرية في تقليل معدل دوران الموظفين					

Abstract

This study sought to measure and analyze the role of human resources management in building corporate culture and enhancing organizational performance among Aramco employees. It focused on several key areas, such as exploring and exploiting human capabilities, managing human and social assets, enhancing organizational culture, and implementing ethical practices.

The study relied on a descriptive analytical approach to analyze the responses of a sample of Aramco employees working in the Human Resources Department. Data was collected using a questionnaire distributed to a random sample, and the results were analyzed using appropriate statistical methods using SPSS.

The study found that Aramco's human resources management plays a pivotal role in establishing corporate culture and enhancing organizational performance through effective practices such as supporting corporate values, providing a collaborative work environment, and linking training programs to performance objectives. The results also revealed disparities in employee perceptions of certain practices, indicating the need to improve transparency and more clearly link rewards to performance. Furthermore, it was found that employee experiences vary across departments, calling for a deeper study of organizational differences to ensure fair implementation. The results of this study can be used to support administrative decisions related to human resources policies within Aramco, develop training programs, and improve evaluation and reward systems. The results can also be used to design initiatives to enhance organizational culture, achieve administrative cohesion, and improve performance levels at various functional levels. The theoretical significance of the study lies in its contribution to bridging a knowledge gap by integrating human resources variables, organizational performance, and corporate culture into a single framework. From a practical perspective, the results demonstrate the importance of adopting strategic human resources practices, which will improve the performance of major organizations such as Aramco and contribute to achieving their competitive objectives.

Midocean University

College of Management

Department of.....



**The role of human resources management in building corporate
.culture and enhancing organizational performance at Aramco**

Prepared by:

Sarah Khalid Al-Khaldi

ID:

243001670

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2025