

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

أسم الطالب

محمد جمال أصحاب الدين

مشروع تخرج - ١

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

## جدول المحتويات

|    |                                                   |
|----|---------------------------------------------------|
| ٢  | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة              |
| ٣  | ١,١ المقدمة                                       |
| ٥  | ١,٢ مشكلة الدراسة                                 |
| ٥  | ١,٢,١ فجوات على المستوى التطبيقي                  |
| ٦  | ١,٣ أهمية الدراسة                                 |
| ٦  | ١,٣,١ على المستوى النظري                          |
| ٦  | ١,٣,٢ على المستوى التطبيقي                        |
| ٧  | ١,٤ أسئلة الدراسة                                 |
| ٧  | ١,٤,١ السؤال الرئيس                               |
| ٧  | ١,٤,٢ الأسئلة الفرعية                             |
| ٨  | ١,٥ أهداف الدراسة                                 |
| ٩  | ١,٦ فرضيات الدراسة                                |
| ١٠ | ١,٤ نموذج الدراسة                                 |
| ١١ | ١,٥ منهجية الدراسة                                |
| ١٢ | ١,٦ الدراسة الميدانية                             |
| ١٣ | ١,٧ مخطط المشروع المقترح                          |
| ١٤ | ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                 |
| ١٥ | ٢,١ المقدمة                                       |
| ١٦ | ٢,٢ المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية |
| ١٧ | ٢,٣ المتغير التابع الولاء الوظيفي                 |
| ١٨ | ٢,٤ العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع   |
| ١٩ | ٢,٥ الخاتمة                                       |
| ٢٠ | قائمة المراجع                                     |

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١.١. المقدمة:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## ١,٢. مشكلة الدراسة

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

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

## فجوات على المستوى النظري

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

## ١,٢,١. فجوات على المستوى التطبيقي

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

## السؤال الرئيسي للدراسة:

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

### ١,٣. أهمية الدراسة

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

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

#### ١,٣,١. على المستوى النظري:

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

#### ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

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

## ١,٤ أسئلة الدراسة

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

### ١,٤,١ السؤال الرئيس:

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

### ١,٤,٢ الأسئلة الفرعية:

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

## ١,٥ أهداف الدراسة

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

### أولاً: الهدف العام

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

### ثانياً: الأهداف الفرعية

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

## ١,٦ فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية:

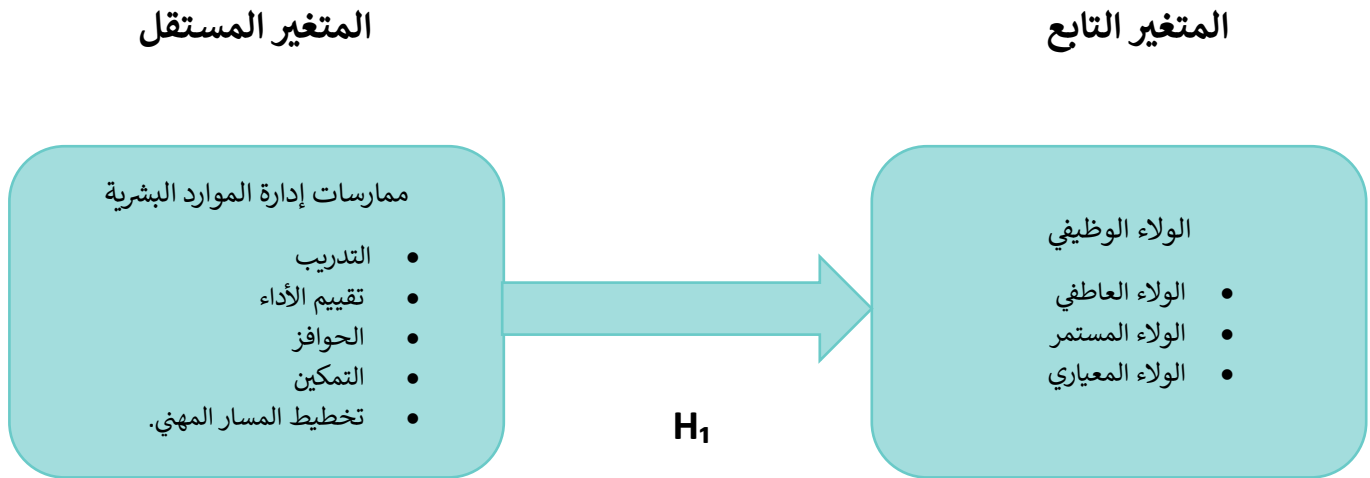
- $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الولاء الوظيفي لدى موظفي شركة أرامكو السعودية في منطقة الظهران.
- $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الولاء الوظيفي لدى موظفي شركة أرامكو السعودية في منطقة الظهران.

### الفرضيات الفرعية:

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

١,٤. نموذج الدراسة

الشكل (١)



الشكل (١) تم تصميمه بواسطة الباحث

## ١,٥ منهجية الدراسة

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

## ١,٦. الدراسة الميدانية

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

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

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

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

## ١,٧. مخطط المشروع المقترح

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

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

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

## ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## ٢,١ المقدمة:

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

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

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

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

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

## ٢,٢ المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية

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

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

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

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

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

## ٢,٣ المتغير التابع الولاء الوظيفي

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

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

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

## ٢,٤ العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

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

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

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

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

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

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

## ٢,٥ الخاتمة

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

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

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

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

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

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

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

### المراجع الأجنبية

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

13. Cherif, F. (2020). The role of human resource practices in enhancing employee retention: A study of multinational firms. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(1), 1–20.
14. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
15. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (2002). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.
16. Kaur, P., & Randhawa, G. (2020). Perceived organizational support and job engagement: The mediating role of psychological empowerment. *Current Psychology*, 39, 1923–1935.
17. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
18. Nisar, Q. A., Marwa, S. M., & Ahmed, S. (2017). Impact of HR practices on employee loyalty and organizational performance in banking sector. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(10), 254–265.
19. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
20. Shin, D., & Konrad, A. M. (2017). Causality between high-performance work systems and organizational performance. *Journal of Management*, 43(4), 973–997.