

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / برنامج ماجستير إدارة الأعمال



"تقييم الحوكمة المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية للشركات وبيئة العمل والتطوير المهني: دراسة مقارنة بين المقرات الإقليمية للشركات العالمية والشركات المحلية في مدينة الرياض"

*"Evaluating Corporate Governance, Corporate Social Responsibility, Work Environment, and Professional Development: A Comparative Study Between Regional Headquarters of Global Companies and Local Companies in Riyadh, Saudi Arabia"*

إعداد الطالب: فيصل حسن الحربي

الرقم الأكاديمي: 253001776

إشراف/

د.الفصل عبد الحميد

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026

## الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخراً، على توفيقه وإعانتته طوال هذه الرحلة البحثية.

كل رسالة علمية جادة تحمل خلفها أشخاصاً تركوا بصمتهم في مسارها، وأنا مدين لكل واحد منهم بكلمة شكر صادقة.

أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى مشرفي الفاضلين، الدكتور الفيصل عبد الحميد والدكتور فايز جراد، على ما قدّمه لي من توجيه طوال مراحل هذا البحث.

أتوجه بالشكر أيضاً إلى جامعة ميدأوشن، كلية الإدارة، قسم ماجستير إدارة الأعمال (MBA)، التي أتاحت لي فرصة الدراسة في هذا التخصص، وقدّمت بيئة أكاديمية أثّرت مسيرتي المهنية والفكرية.

كذلك أشكر كل موظف وموظفة أخذوا من وقتهم للإجابة على استبانة الدراسة، والذين بلغ عددهم 68 مشاركاً من مدينة الرياض. صراحتهم في الإجابة، وسخاؤهم بالوقت، هما ما جعل هذا البحث ممكناً. بدون أرقامهم لم تكن هناك نتائج، وبدون نتائج لم تكن هناك رسالة.

ولا يفوتني أن أشكر زملائي وأصدقائي في القطاع الاستشاري وفي المؤسسات الحكومية والخاصة، الذين شاركوني نقاشات معمّقة حول موضوع الدراسة، ووسّعوا شبكة توزيع الاستبانة عبر شبكات علاقاتهم المهنية.

وأخصّ بالشكر والامتنان عائلتي؛ والديّ الكريمين اللذين ما زال دعاؤهما ودعمهما هو الأساس الذي أستند إليه في كل خطوة. وزوجتي العزيزة التي كانت سنداً حقيقياً خلال ليالي البحث الطويلة وأيام الانشغال، صبرت وأعانت وشجّعت. وإخواني وأصدقائي الذين وقفوا معي دائماً.

هذه الرسالة ثمرة جهد مشترك، وأتمنى أن تكون إضافة نافعة للأدب الأكاديمي السعودي، وأن تسهم ولو بجزء بسيط في تطوير سوق العمل في مدينة الرياض، بما يخدم مستهدفات رؤية المملكة 2030.

وإن أصبنا فإنه من الله، وإن أخطأنا فإنه من أنفسنا.

والله ولي التوفيق.

فهرس المحتويات:

| الصفحة | الموضوع                                       |
|--------|-----------------------------------------------|
| 1      | الغلاف                                        |
| 2      | الشكر والتقدير                                |
| 3      | فهرس المحتويات                                |
| 4      | قائمة الجداول                                 |
| 5      | المستخلص                                      |
| 6      | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 20     | الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري |
| 51     | الفصل الثالث: منهجية الدراسة                  |
| 64     | الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج  |
| 83     | المراجع                                       |
| 88     | الملاحق (الاستبانة)                           |
| 92     | Abstract                                      |
| 95     | English Cover                                 |

قائمة الجداول :

| الصفحة | العنوان                 | الجدول |
|--------|-------------------------|--------|
| 60     | حجم العينة              | (3-1)  |
| 61     | خصائص العينة حسب الجنس  | (3-2)  |
| 62     | الفئة العمرية           | (3-3)  |
| 62     | الجنسية                 | (3-4)  |
| 63     | المؤهل العلمي           | (3-5)  |
| 64     | المستوى الوظيفي         | (3-6)  |
| 64     | سنوات الخبرة            | (3-7)  |
| 65     | نوع الشركة              | (3-8)  |
| 65     | حجم الشركة              | (3-9)  |
| 72     | اختبار التوزيع الطبيعي  | (4-1)  |
| 73     | معامل ألفا كرونباخ      | (4-2)  |
| 75     | الترتيب النهائي للمحاور | (4-3)  |

## المستخلص:

جاءت هذه الدراسة في مرحلة مفصلية يعيشها الاقتصاد السعودي، مع اكتمال المرحلة الأولى من برنامج المقرات الإقليمية للشركات العالمية بعد قرار يناير 2024 الذي اشترط وجود مقر إقليمي داخل المملكة للتعاقد مع الجهات الحكومية. وسط هذا التحول، صار الموظف السعودي في الرياض أمام خيارين واضحين لبناء مساره المهني: إما الانضمام إلى مقر إقليمي لشركة عالمية، أو العمل في شركة او جهة سعودية محلية. ومن هنا انطلقت فكرة الدراسة، لمحاولة فهم كيف تنعكس ممارسات الشركات على تجربة الموظف السعودي، وأي الممارسات تصنع الفارق الحقيقي في رضاه وولائه.

سعت الدراسة إلى تقييم أثر أربع ممارسات إدارية جوهرية على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي، وهي: الحوكمة المؤسسية، والمسؤولية الاجتماعية للشركات، وبيئة العمل والثقافة المؤسسية، والتطوير المهني والتدريب، مع مقارنة تأثيرها بين المقرات الإقليمية للشركات العالمية (RHQ) والشركات او الجهات السعودية المحلية، في محاولة للإجابة على سؤال جوهري: هل الشركات العالمية فعلاً أفضل من الشركات السعودية كما يتصور البعض؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المقارن، واستخدمت الاستبانة الإلكترونية كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة ملائمة بلغت (68) مشاركاً من الموظفين في مدينة الرياض. واستندت الدراسة نظرياً إلى ثلاث نظريات إدارية متكاملة، هي: نظرية أصحاب المصلحة، ونظرية الوكالة، ونظرية الشرعية.

توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة، بعضها كان متوقعاً وبعضها كان مفاجئاً. فقد أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للممارسات الأربعة مجتمعة على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي، وكانت المفاجأة أن التطوير المهني، رغم كونه الأدنى تطبيقاً، جاء الأقوى تأثيراً على تجربة الموظف، تلاه بيئة العمل، ثم الحوكمة المؤسسية، وأخيراً المسؤولية الاجتماعية. وفي المقارنة بين نمطي الشركات، لم تُظهر النتائج فروقاً دالة إحصائية، إلا أن الاتجاهات الوصفية كشفت عن ملاحظة لافتة: الشركات السعودية المحلية تفوقت في ثلاثة محاور، بينما تفوقت المقرات الإقليمية للشركات العالمية في محور التطوير المهني فقط، وهي نتيجة قلبت الانطباع السائد بأن الشركات العالمية دائماً أفضل.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة المؤسسية، المسؤولية الاجتماعية للشركات، بيئة العمل والثقافة المؤسسية، التطوير المهني، الرضا الوظيفي، الولاء المؤسسي، المقرات الإقليمية للشركات العالمية (RHQ)، الشركات السعودية المحلية، الرياض، رؤية 2030.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## المقدمة:

الرياض اليوم مختلفة كثير عن الرياض قبل عشر سنوات. فمنذ إطلاق رؤية المملكة 2030 في عام 2016، بدأت أشوف تغيرات كبيرة في سوق العمل وفي طريقة عمل الشركات بشكل عام. ظهرت قطاعات جديدة، ودخلت شركات عالمية للسوق السعودي، وأصبحت الفرص المهنية أكثر تنوعاً مما كانت عليه في السابق. ومع مرور الوقت، أصبحت الرياض الوجهة الرئيسية لكثير من الشركات التي تبحث عن التوسع في المنطقة.

ومن المبادرات التي كان لها أثر واضح في هذا التحول برنامج المقرات الإقليمية للشركات العالمية (RHQ) الذي أطلقته الحكومة السعودية عام 2021. ومنذ ذلك الوقت بدأت شركات عالمية كثيرة تنقل مقراتها الإقليمية إلى الرياض، وأصبح وجودها أكثر وضوحاً وتأثيراً في سوق العمل المحلي.

وفي بداية عام 2024 دخل قرار مهم حيز التنفيذ، وهو اشتراط وجود مقر إقليمي داخل المملكة للشركات الأجنبية الراغبة في التعاقد مع الجهات الحكومية. هذا القرار ساهم في تسريع انتقال عدد كبير من الشركات إلى الرياض، وأصبح السوق يجمع بشكل أكبر بين الشركات العالمية والشركات المحلية في بيئة عمل واحدة.

هذا الواقع خلق تجربة مختلفة للموظف السعودي. فالיום أصبح أمامه خيارات أكثر من السابق، سواء بالعمل في شركة محلية لها خبرة طويلة في السوق السعودي أو في شركة عالمية تحمل معها ممارسات إدارية وتجارب متنوعة من أسواق مختلفة. ومن خلال الملاحظة والتجربة، وجدت أن بيئة العمل بين النوعين ليست متشابهة دائماً، وأن هناك فروقاً يلاحظها الموظف في أكثر من جانب.

وعادةً ما ينظر البعض إلى الراتب والمزايا المالية على أنها العامل الأهم عند تقييم الوظيفة، لكن الواقع يوضح أن هناك عوامل أخرى لها تأثير كبير أيضاً، مثل وضوح الأنظمة والسياسات، ومستوى الشفافية داخل الشركة، وطريقة الإدارة، وفرص التطوير المهني، وجودة بيئة العمل، إضافة إلى اهتمام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية. وهذه الجوانب مجتمعة تؤثر بشكل مباشر على مستوى الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي لدى الموظف. وعند مراجعة عدد من الدراسات والتقارير الدولية، وجدت اهتماماً متزايداً بهذه الموضوعات، خصوصاً ما يتعلق بالحوكمة المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية وتجربة الموظف داخل المنظمة. كما أن كثيراً من الشركات العالمية تعلن التزامها بمعايير دولية في هذه المجالات. ولكن بقي لدي تساؤل مهم: هل تنعكس هذه الممارسات فعلاً على الموظفين في المقرات الإقليمية الموجودة في الرياض؟ وهل تختلف تجربتهم عن تجربة الموظفين في الشركات المحلية؟

ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة. فمن خلال عملي واحتكاكي ببيئات مهنية مختلفة داخل الرياض، لاحظت وجود فروقات في بعض الممارسات الإدارية، وفي مستوى الاهتمام بتطوير الموظفين، وفي طريقة إدارة بيئة العمل بين الشركات العالمية والشركات المحلية. ورغم كثرة الحديث عن هذه الفروقات، إلا أنني لم أجد دراسة مقارنة تناولت هذه الجوانب بشكل مباشر في البيئة السعودية بعد التوسع الكبير في برنامج المقرات الإقليمية. كما أظهرت مراجعة الدراسات السابقة أن كثيراً من الأبحاث ركزت على جانب واحد فقط، مثل الحوكمة أو المسؤولية الاجتماعية أو التطوير المهني، في حين لم أجد دراسة تجمع بين هذه المتغيرات الأربعة في إطار واحد وتقرن بين المقرات الإقليمية للشركات العالمية والشركات المحلية في مدينة الرياض.

ومن هنا تحاول هذه الدراسة معالجة هذه الفجوة من خلال قياس أثر الحوكمة المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية وبيئة العمل والتطوير المهني على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي، إضافة إلى التعرف على الفروق المحتملة بين الشركات العالمية والشركات المحلية من وجهة نظر العاملين فيها. وبناءً على ذلك، جاءت هذه الدراسة بعنوان:

"تقييم الحوكمة المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية للشركات وبيئة العمل والتطوير المهني: دراسة مقارنة بين المقرات الإقليمية للشركات العالمية والشركات المحلية في مدينة الرياض"

وتهدف إلى تقديم صورة أوضح عن تجربة الموظف في كلا النوعين من الشركات، والوصول إلى نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تسهم في تحسين بيئات العمل وتعزيز رضا الموظفين وولائهم داخل سوق العمل السعودي.

### -مشكلة الدراسة-

خلال السنوات الأخيرة، ومع زيادة عدد الشركات العالمية في السوق السعودي، بدأ يظهر نقاش واضح بين المهتمين بسوق العمل حول مدى الاختلاف بين الشركات العالمية والشركات المحلية من ناحية الممارسات الإدارية وتجربة الموظف. فهناك من يرى أن الشركات العالمية تطبق أنظمة أكثر وضوحاً وتقدم فرصاً أكبر للتطور المهني، بينما يرى آخرون أن الشركات المحلية أصبحت أكثر نضجاً وقادرة على المنافسة، خصوصاً بعد التغيرات الكبيرة التي شهدتها سوق العمل في المملكة. ومع إطلاق رؤية المملكة 2030، ظهرت مبادرات وأنظمة متعددة تهدف إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز الحوكمة ورفع مستوى الشفافية ودعم الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. وعلى الرغم من أهمية هذه المبادرات، يبقى

السؤال الأهم: هل انعكس أثرها فعلاً على تجربة الموظف داخل الشركات؟ وهل يشعر الموظف السعودي بفرق حقيقي في بيئة العمل ومستوى التطوير والدعم الذي يحصل عليه؟

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، لاحظ الباحث أن هناك اهتماماً متزايداً بموضوعات الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية وبيئة العمل والتطوير المهني، إلا أن معظم الدراسات تناولت هذه الموضوعات بشكل منفصل أو في قطاعات محددة.

فعلى سبيل المثال، أوضحت دراسة النعيم (2025) وجود علاقة بين الحوكمة والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في الشركات السعودية، لكنها لم تتناول تأثير ذلك على الموظفين. كما أشارت دراسة الحارثي (2025) إلى أهمية التطوير المهني في تعزيز الاستقرار الوظيفي في القطاع التقني بمدينة الرياض، لكنها لم تقارن بين الشركات العالمية والشركات المحلية. وفي المقابل، تناولت بعض الدراسات الأجنبية مثل دراسة Koeswayo وآخرين (2024) ودراسة Akinteye وآخرين (2023) العلاقة بين ممارسات الشركات وتجربة الموظفين، إلا أنها أجريت في بيئات مختلفة عن البيئة السعودية.

ومن خلال تجربة الباحث واحتكاكه المهني بسوق العمل في الرياض، سواء من خلال العمل في القطاع الاستشاري أو المشاركة في مشروعات مع جهات حكومية وخاصة، لاحظ وجود اختلافات يذكرها الموظفون بين الشركات العالمية والشركات المحلية. ومن أكثر الجوانب التي تتكرر في هذه الملاحظات وضوح السياسات والإجراءات، وطريقة تقييم الأداء، وفرص التطور المهني، ومستوى الشفافية داخل المنظمة. ومع ذلك، تبقى هذه الملاحظات مجرد انطباعات شخصية ما لم يتم اختبارها من خلال دراسة علمية تعتمد على بيانات فعلية وآراء العاملين أنفسهم.

ومن هنا برزت الحاجة إلى دراسة تقارن بين المقترات الإقليمية للشركات العالمية والشركات المحلية في مدينة الرياض، وتبحث في أثر الحوكمة المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية وبيئة العمل والتطوير المهني على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي لدى العاملين.

وبناءً على ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

"ما مدى تأثير الحوكمة المؤسسية، والمسؤولية الاجتماعية للشركات، وبيئة العمل، والتطوير المهني على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي لدى العاملين في المقترات الإقليمية للشركات العالمية مقارنة بالعاملين في الشركات المحلية بمدينة الرياض؟"

## -أهمية الدراسة

### • الأهمية النظرية

من وجهة نظري، تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعاً حديثاً يرتبط بشكل مباشر بالتغيرات التي يشهدها سوق العمل في الرياض خلال السنوات الأخيرة. فعلى الرغم من وجود دراسات تناولت موضوعات الحوكمة أو المسؤولية الاجتماعية أو التطوير المهني بشكل منفصل، إلا أنني لم أجد دراسة تجمع هذه المتغيرات معاً وتقارن بين المقررات الإقليمية للشركات العالمية والشركات المحلية في مدينة الرياض.

كما أن الدراسة تحاول تقديم فهم أوضح للعلاقة بين هذه المتغيرات وتجربة الموظف داخل المنظمة، خصوصاً فيما يتعلق بالرضا الوظيفي والولاء المؤسسي. وهذا قد يساعد في تقديم صورة أقرب للواقع عن طبيعة بيئات العمل المختلفة الموجودة حالياً في السوق السعودي.

وتكتسب الدراسة أهميتها أيضاً من ارتباطها بعدد من النظريات الإدارية المعروفة مثل نظرية الوكالة، ونظرية أصحاب المصلحة، ونظرية الشرعية، مع تطبيقها في سياق سعودي يشهد تغيرات متسارعة. وأتطلع أن تكون نتائج الدراسة نقطة انطلاق يمكن الاستفادة منها في أبحاث لاحقة تتناول بيئة العمل في المملكة، خاصة مع استمرار توسع الشركات العالمية في الرياض.

### • الأهمية التطبيقية

أما من الناحية التطبيقية، فأرى أن نتائج هذه الدراسة قد تكون مفيدة لعدة أطراف. فالشركات العالمية العاملة في الرياض يمكن أن تستفيد من فهم توقعات الموظف السعودي بشكل أفضل، ومعرفة الجوانب التي تؤثر على رضاه وولائه داخل بيئة العمل. وفي المقابل، قد تساعد الدراسة الشركات السعودية المحلية على التعرف على نقاط القوة التي تمتلكها، والجوانب التي تحتاج إلى تطوير من أجل المحافظة على الكفاءات ومنافسة الشركات العالمية في استقطاب الموظفين.

كما يمكن أن تقدم الدراسة مؤشرات مفيدة للجهات المعنية بسوق العمل، مثل وزارة الاستثمار ووزارة الموارد البشرية والهيئة الملكية لمدينة الرياض، لفهم أثر التوسع في المقررات الإقليمية على تجربة الموظف السعودي. وأعتقد أيضاً أن نتائج الدراسة قد تكون مفيدة للموظفين والباحثين عن عمل، لأنها تعطي تصوراً أوضح عن الفروقات الموجودة بين الشركات العالمية والشركات المحلية، وتساعدهم على اتخاذ قرارات مهنية مبنية على فهم أعمق لطبيعة بيئة العمل في كل نوع من هذه الشركات.

وفي النهاية، ترتبط الدراسة بشكل غير مباشر بعدد من مستهدفات رؤية المملكة 2030، خصوصاً ما يتعلق بتحسين بيئة العمل، وجذب الاستثمارات الأجنبية، وتمكين الكفاءات الوطنية.

### -أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة بشكل أساسي إلى فهم أثر الحوكمة المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية وبيئة العمل والتطوير المهني على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي لدى العاملين في المقرات الإقليمية للشركات العالمية مقارنة بالعاملين في الشركات المحلية بمدينة الرياض

ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي، تركز الدراسة على مجموعة من الأهداف الفرعية، وهي:

1. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية في المقرات الإقليمية للشركات العالمية والشركات المحلية بمدينة الرياض.

2. قياس مستوى تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية في كلا نمطي الشركات، سواء تجاه الموظفين أو تجاه المجتمع والبيئة.

3. تقييم جودة بيئة العمل والثقافة المؤسسية من حيث الاحترام المتبادل، والتنوع، والتوازن بين الحياة العملية والشخصية، وطبيعة العلاقات داخل بيئة العمل.

4. التعرف على مستوى فرص التطوير المهني المتاحة للموظفين، بما يشمل التدريب والمسارات الوظيفية والتعويضات والمكافآت.

5. قياس مستوى الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي لدى العاملين في الشركات العالمية والشركات المحلية.

6. دراسة أثر الحوكمة المؤسسية على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي.

7. دراسة أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي.

8. دراسة أثر بيئة العمل والثقافة المؤسسية على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي.

9. دراسة أثر التطوير المهني على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي.

10. التعرف على أكثر العوامل تأثيراً في تجربة الموظف داخل كل نمط من أنماط الشركات.

11. المقارنة بين الشركات العالمية والشركات المحلية في مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية وبيئة العمل والتطوير المهني.

12. تقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تطوير بيئات العمل وتعزيز رضا الموظفين وولائهم داخل الشركات محل الدراسة.

### تساؤلات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تحاول هذه الدراسة فهم العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية وبيئة العمل والتطوير المهني من جهة، والرضا الوظيفي والولاء المؤسسي من جهة أخرى. كما تسعى للتعرف على الفروقات المحتملة بين المقرات الإقليمية للشركات العالمية والشركات المحلية في مدينة الرياض.

ولذلك تتمثل الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

#### التساؤل الرئيسي

ما مدى تأثير الحوكمة المؤسسية، والمسؤولية الاجتماعية للشركات، وبيئة العمل، والتطوير المهني على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي لدى العاملين في المقرات الإقليمية للشركات العالمية (RHQ) مقارنة بالعاملين في الشركات السعودية المحلية بمدينة الرياض؟

#### التساؤلات الفرعية

وللإجابة عن التساؤل الرئيس، تسعى الدراسة للإجابة عن مجموعة من التساؤلات الفرعية، وهي:

#### أولاً: تساؤلات القياس والتقييم

1. ما مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المقرات الإقليمية للشركات العالمية والشركات السعودية المحلية من وجهة نظر العاملين فيها؟

2. ما مستوى تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في الشركات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين؟

3. ما مستوى جودة بيئة العمل والثقافة المؤسسية في المقرات الإقليمية للشركات العالمية والشركات المحلية؟

4. ما مستوى فرص التطوير المهني والتدريب والتعويضات المتاحة للموظفين في كل نمط من أنماط الشركات؟

5. ما مستوى الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي لدى العاملين في الشركات العالمية والشركات المحلية؟

ثانياً: تساؤلات دراسة الأثر

1. ما أثر الحوكمة المؤسسية على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي لدى العاملين؟
2. ما أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي لدى العاملين؟
3. ما أثر بيئة العمل والثقافة المؤسسية على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي لدى العاملين؟
4. ما أثر التطوير المهني والتدريب على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي لدى العاملين؟
5. ما أكثر المتغيرات تأثيراً على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي في كل نمط من نمطي الشركات؟

### ثالثاً: تساؤلات المقارنة

1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المقرات الإقليمية للشركات العالمية والشركات السعودية المحلية في مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية وبيئة العمل والتطوير المهني؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في الشركات العالمية والشركات المحلية في مستوى الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المشاركين تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، والفئة العمرية، والجنسية، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وحجم الشركة؟

### فروض الدراسة

بعد مراجعة الدراسات السابقة والنتائج التي توصلت إليها، لاحظت أن هناك اتفاقاً عاماً على وجود علاقة بين الحوكمة المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية وبيئة العمل والتطوير المهني من جهة، وبين الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي من جهة أخرى. وبناءً على ذلك، تم وضع عدد من الفروض التي ستسعى الدراسة الحالية إلى اختبارها للتحقق من مدى انطباقها على العاملين في المقرات الإقليمية للشركات العالمية والشركات المحلية بمدينة الرياض.

### الفرضية الرئيسية الأولى: فرضية الأثر

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية، والمسؤولية الاجتماعية للشركات، وبيئة العمل، والتطوير المهني على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي لدى العاملين في مدينة الرياض.

وينتزع من هذه الفرضية ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي لدى العاملين في مدينة الرياض.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي لدى العاملين في مدينة الرياض.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل والثقافة المؤسسية على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي لدى العاملين في مدينة الرياض.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير المهني والتدريب على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي لدى العاملين في مدينة الرياض.

### الفرضية الرئيسية الثانية: فرضية الفروق المقارنة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المقرات الإقليمية للشركات العالمية والشركات السعودية المحلية في مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية للشركات وبيئة العمل والتطوير المهني، وفي مستوى الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي لدى العاملين فيها.

وينتزع من هذه الفرضية ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المقرات الإقليمية للشركات العالمية والشركات السعودية المحلية في مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المقرات الإقليمية للشركات العالمية والشركات السعودية المحلية في مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المقرات الإقليمية للشركات العالمية والشركات السعودية المحلية في مستوى جودة بيئة العمل والثقافة المؤسسية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المقترات الإقليمية للشركات العالمية والشركات السعودية المحلية في مستوى التطوير المهني والتدريب.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المقترات الإقليمية للشركات العالمية والشركات السعودية المحلية في مستوى الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي لدى العاملين فيها.

### -النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

قبل الانتقال إلى الفصول التالية، كان من المهم بالنسبة لي تحديد الأساس النظري الذي سأعتمد عليه في تفسير نتائج الدراسة لاحقاً. وخلال مرحلة إعداد الدراسة ومراجعة المراجع والدراسات السابقة، لاحظت أن موضوع الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية وبيئة العمل والتطوير المهني يرتبط بعدد من النظريات الإدارية المعروفة، لكن ليست كل هذه النظريات مناسبة لطبيعة الدراسة الحالية. ومن خلال المراجعة والقراءة، وجدت أن هناك ثلاث نظريات ترتبط بشكل مباشر بالمتغيرات التي أتناولها في هذه الدراسة، وتساعد بشكل واضح على تفسير العلاقة بين ممارسات الشركات وتجربة الموظف داخل بيئة العمل، وهي: نظرية أصحاب المصلحة، ونظرية الوكالة، ونظرية الشرعية.

واختيار هذه النظريات لم يكن بشكل عشوائي، بل لأنها تساعد في النظر إلى الموضوع من أكثر من زاوية. فكل نظرية تفسر جانباً مختلفاً من العلاقة بين الشركة وموظفيها، وبين الشركة والبيئة التي تعمل فيها. ولهذا السبب تم الاعتماد عليها كمرجعية نظرية للدراسة الحالية.

### **نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)**

تعد نظرية أصحاب المصلحة من النظريات الإدارية المعروفة التي قدمها Edward Freeman عام 1984. وتقوم هذه النظرية على فكرة أن نجاح الشركة لا يعتمد فقط على تحقيق مصالح الملاك أو المساهمين، بل يتطلب أيضاً مراعاة مصالح جميع الأطراف المرتبطة بالشركة أو المتأثرة بقراراتها. ومن بين هذه الأطراف يأتي الموظفون باعتبارهم من أهم أصحاب المصلحة داخل المنظمة. فالموظف لا يعتبر مجرد شخص يؤدي مهام يومية مقابل راتب شهري، بل يعد جزءاً أساسياً من نجاح الشركة واستمرارها. ولهذا السبب ترى النظرية أن الشركات مطالبة بالاهتمام بموظفيها وتوفير بيئة عمل مناسبة لهم ومنحهم فرصاً للتطور والنمو المهني.

ومن خلال موضوع الدراسة الحالية، أرى أن هذه النظرية تساعد بشكل كبير في تفسير العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وبيئة العمل والتطوير المهني من جهة، وبين رضا الموظف وولائه للمنظمة من جهة أخرى. فكلما شعر الموظف بأن الشركة تهتم به وتستثمر في تطويره وتحترم احتياجاته، زادت درجة ارتباطه بها ورغبته في الاستمرار والعمل داخلها. كما أن هذه النظرية تتسجم مع طبيعة المنافسة الموجودة حالياً في مدينة الرياض بين الشركات العالمية والشركات المحلية، حيث أصبحت الشركات تتنافس بشكل كبير على استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها. وفي مثل هذه البيئة، يصبح الاهتمام بالموظف عاملاً مهماً في نجاح المنظمة واستقرارها.

### نظرية الوكالة (Agency Theory)

أما النظرية الثانية التي اعتمدت عليها الدراسة فهي نظرية الوكالة التي قدمها Jensen و Meckling عام 1976، وتعد من أكثر النظريات ارتباطاً بموضوع الحوكمة المؤسسية. وتقوم هذه النظرية على وجود علاقة بين الملاك والإدارة التنفيذية داخل الشركة. فالملاك يملكون الشركة ورأس المال، بينما تتولى الإدارة مسؤولية تشغيل الشركة واتخاذ القرارات اليومية نيابة عنهم. وتفترض النظرية أن اختلاف المصالح بين الطرفين قد يؤدي أحياناً إلى ظهور مشكلات تحتاج إلى أنظمة واضحة للرقابة والمتابعة والشفافية. ومن هنا تظهر أهمية الحوكمة المؤسسية، لأنها تساعد على تنظيم العلاقات داخل المنظمة وتوضيح المسؤوليات وتقليل فرص تعارض المصالح. كما أنها تعزز الشفافية والمساءلة وتدعم العدالة في اتخاذ القرارات.

وعند ربط النظرية بموضوع الدراسة الحالية، أجد أنها لا تقتصر فقط على العلاقة بين الملاك والإدارة، بل يمكن الاستفادة منها أيضاً في فهم العلاقة بين المنظمة وموظفيها. فالموظف يبحث عن بيئة عمل واضحة، وأنظمة عادلة، وفرص متساوية للتطوير، وآليات شفافة للتقييم والترقية. وعندما تكون هذه الأمور واضحة، يزداد شعوره بالثقة والاستقرار الوظيفي. أما إذا كانت السياسات غير واضحة أو كانت القرارات تتخذ بطريقة غير عادلة، فإن ذلك قد يؤثر بشكل مباشر على مستوى الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي. ولهذا السبب تم الاعتماد على نظرية الوكالة لفهم العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتجربة الموظف داخل الشركات محل الدراسة.

## نظرية الشرعية (Legitimacy Theory)

النظرية الثالثة التي تم الاستناد إليها في هذه الدراسة هي نظرية الشرعية. وتقوم فكرتها الأساسية على أن الشركة لا تعمل بمعزل عن المجتمع الذي توجد فيه، بل تحتاج دائماً إلى المحافظة على قبول وثقة المجتمع المحيط بها حتى تستمر وتحقق أهدافها. وبمعنى أبسط، لا يكفي أن تحقق الشركة الأرباح فقط، بل يجب أن تظهر للمجتمع أنها تعمل بطريقة مسؤولة وتحترم الأنظمة والقوانين والقيم السائدة في البيئة التي تعمل فيها. وكلما كان هناك انسجام أكبر بين الشركة والمجتمع، زادت قدرتها على الاستمرار والمحافظة على سمعتها.

وتبدو هذه النظرية مناسبة جداً للدراسة الحالية، خاصة في ظل وجود عدد كبير من الشركات العالمية التي بدأت العمل من خلال مقرات إقليمية في مدينة الرياض. فهذه الشركات لا تعمل في بيئاتها الأصلية، وإنما داخل بيئة لها أنظمتها وثقافتها وتوقعاتها الخاصة. ولذلك تحتاج إلى التكيف مع هذه البيئة وكسب ثقة المجتمع والموظفين في الوقت نفسه.

كما أن رؤية المملكة 2030 رفعت مستوى التوقعات تجاه دور الشركات في المجتمع. فلم يعد الاهتمام منصباً فقط على الأداء المالي، بل أصبح هناك اهتمام أكبر بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية وجودة بيئة العمل وتمكين الكفاءات الوطنية. وبالتالي تساعد هذه النظرية على تفسير اهتمام الشركات بهذه الجوانب وتأثير ذلك على نظرة الموظفين إليها.

### المرجعيات الدولية الداعمة للإطار النظري

إلى جانب النظريات الأكاديمية الثلاث، تستند الدراسة إلى مجموعة من المرجعيات الدولية المعتمدة التي تشكل المعايير التطبيقية العالمية لممارسات الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية. هذه المرجعيات ليست نظريات بالمعنى الأكاديمي الصرف، لكنها أطر معيارية تحظى بإجماع دولي، وتستخدم في قياس وتقييم أداء الشركات على المستوى العالمي:

- مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن: G20/OECD (2023) تقدم الإطار الدولي المعتمد لممارسات الحوكمة الرشيدة، وتشكل مرجعاً للمنظمين وصانعي السياسات حول العالم.
- معيار: ISO 26000 (2010) الإطار الإرشادي الدولي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، والذي طوّره المنظمة الدولية للتوحيد القياسي.

- معايير مبادرة الإبلاغ العالمية: (GRI 2021) التي تُنظّم عملية الإفصاح عن الأداء الاجتماعي والبيئي والحوكمي (ESG) ، وتُعدّ من أكثر معايير الإفصاح استخداماً عالمياً.
  - هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية: (1991) الذي يُصنّف المسؤولية الاجتماعية للشركات إلى أربعة مستويات هرمية: المسؤولية الاقتصادية، والقانونية، والأخلاقية، والخيرية.
- الاستناد إلى هذه المرجعيات يعزز من مصداقية الإطار النظري للدراسة، ويربطها بالمعايير الدولية المعتمدة، مما يُوفّر لغة موحّدة يمكن من خلالها مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات العالمية في هذا المجال.

### خلاصة الإطار النظري

بعد الانتهاء من مراجعة النظريات والمفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة، وصلت إلى قناعة بأن فهم العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية وبيئة العمل والتطوير المهني لا يمكن أن يعتمد على نظرية واحدة فقط. فكل جانب من جوانب الدراسة يحتاج إلى زاوية مختلفة تساعد على تفسيره وفهمه بشكل أوضح.

ومن خلال ما تم استعراضه في هذا الفصل، وجدت أن نظرية أصحاب المصلحة تساعد على فهم أهمية الموظف باعتباره طرفاً أساسياً في نجاح المنظمة واستمرارها، وأن اهتمام الشركة بموظفيها لا يقل أهمية عن اهتمامها بالعملاء أو المساهمين أو بقية الأطراف المرتبطة بها. كما توضح هذه النظرية كيف يمكن للمسؤولية الاجتماعية وبيئة العمل والتطوير المهني أن تنعكس بشكل مباشر على شعور الموظف بالرضا والانتماء.

وفي المقابل، ساعدت نظرية الوكالة على فهم الدور الذي تلعبه الحوكمة المؤسسية داخل الشركات، وأهمية وجود أنظمة واضحة قائمة على الشفافية والعدالة والمساءلة. ومن وجهة نظري، فإن هذا الجانب مهم جداً في بيئة العمل الحالية، لأن الموظف أصبح أكثر وعياً بحقوقه وأكثر اهتماماً بوضوح الإجراءات وعدالة القرارات داخل المنظمة.

أما نظرية الشرعية فقد قدمت بُعداً إضافياً للدراسة، خاصة في ظل التغيرات التي يشهدها سوق العمل السعودي خلال السنوات الأخيرة. فوجود عدد كبير من الشركات العالمية في الرياض لم يعد مجرد وجود اقتصادي أو استثماري فقط، بل أصبح مرتبطاً أيضاً بمدى قدرة هذه الشركات على التكيف مع

البيئة المحلية وكسب ثقة المجتمع والموظفين. وهذا الجانب تحديداً أراه مهماً عند المقارنة بين الشركات العالمية والشركات المحلية.

كما اعتمدت الدراسة على مجموعة من المرجعيات والمعايير الدولية المرتبطة بالحوكمة والمسؤولية الاجتماعية والاستدامة، مثل مبادئ OECD ومعياري ISO 26000 ومعايير GRI وهرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية. وقد تم الاستفادة من هذه المرجعيات لفهم الممارسات المتبعة عالمياً وربطها بواقع الشركات العاملة في مدينة الرياض. وبشكل عام، أرى أن الجمع بين هذه النظريات والمرجعيات يوفر أساساً مناسباً لفهم العلاقات التي تحاول الدراسة اختبارها. فموضوع الدراسة لا يتعلق بمتغير واحد أو جانب واحد فقط، بل يرتبط بمجموعة من الممارسات الإدارية والتنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر على تجربة الموظف داخل المنظمة. ولهذا كان من المهم الاستناد إلى أكثر من منظور نظري حتى تكون قراءة النتائج وتفسيرها أكثر واقعية وقرباً من بيئة العمل الفعلية.

وفي الفصل التالي، سيتم الانتقال إلى عرض الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، ومناقشة أبرز النتائج التي توصلت إليها، مع بيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين موضوع الدراسة الحالية، وذلك بهدف بناء أساس علمي يساعد على فهم النتائج التي سيتم الوصول إليها لاحقاً ومناقشتها بشكل أكثر دقة.

الفصل الثاني  
الدراسات السابقة

## -مقدمة

بعد الانتهاء من الفصل الأول، والحديث عن مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها وفروضها، كان من الطبيعي أن أنتقل إلى الخطوة التالية، وهي الاطلاع على ما كُتب سابقاً حول موضوع الدراسة. وأرى أن هذه المرحلة من أهم مراحل إعداد البحث، لأنها تساعد الباحث على فهم الموضوع بصورة أعمق، ومعرفة ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وما الجوانب التي ما زالت بحاجة إلى مزيد من البحث والدراسة.

وبالنسبة لي، لم يكن الهدف من هذا الفصل جمع أكبر عدد ممكن من الدراسات أو استعراض المعلومات فقط، وإنما محاولة الاستفادة من تجارب الباحثين السابقين، والتعرف على النتائج التي توصلوا إليها، وكيف يمكن الاستفادة منها في بناء الدراسة الحالية. كما أن مراجعة الدراسات السابقة ساعدتني على فهم العلاقات بين متغيرات الدراسة بشكل أوضح، وساعدتني أيضاً في تحديد الفجوة البحثية التي تحاول هذه الدراسة معالجتها. وخلال مرحلة المراجعة، حرصت على اختيار الدراسات الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، سواء كانت دراسات عربية أو أجنبية، مع التركيز على الدراسات الحديثة قدر الإمكان. كما حاولت أن تكون الدراسات المختارة متنوعة من حيث البيئات والقطاعات التي أجريت فيها حتى أحصل على صورة أشمل عن الموضوع.

بعد ذلك انتقلت إلى مراجعة الإطار النظري المرتبط بمتغيرات الدراسة، لأن فهم المفاهيم والنظريات المرتبطة بالحوكمة المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية وبيئة العمل والتطوير المهني، إضافة إلى الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي، يساعد بشكل كبير على تفسير النتائج التي سيتم الوصول إليها لاحقاً.

كما أنني حرصت على أن تكون جميع الموضوعات التي يتناولها هذا الفصل مرتبطة بشكل مباشر بموضوع الدراسة، حتى يبقى التركيز على الجوانب التي تخدم البحث وتساعد في الإجابة عن تساؤلاته، بعيداً عن التوسع في موضوعات لا ترتبط بشكل مباشر بهدف الدراسة. ويتضمن هذا الفصل مجموعة من المحاور الرئيسية، تبدأ باستعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، ثم مناقشة أبرز ما توصلت إليه هذه الدراسات والفجوة البحثية التي انطلقت منها الدراسة الحالية، يلي ذلك عرض الإطار النظري المرتبط بمتغيرات الدراسة، وفي النهاية يتم تقديم خلاصة لأهم ما تم تناوله في الفصل.

## -الدراسات السابقة

أثناء العمل على هذه الدراسة، كان من المهم بالنسبة لي أن أرجع إلى الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوعات مشابهة أو قريبة من موضوع الدراسة الحالية. فمن الطبيعي أن أي باحث يبني على ما تم التوصل إليه قبله، ويستفيد من النتائج والخبرات الموجودة في الدراسات السابقة، سواء اتفق معها أو اختلف في بعض جوانبها. ومن خلال مراجعة عدد كبير من الدراسات العربية والأجنبية، حاولت أن أختار الدراسات الأكثر ارتباطاً بموضوع البحث ومتغيراته. كما حرصت على التركيز على الدراسات الحديثة قدر الإمكان، لأن موضوع الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية وبيئة العمل والتطوير المهني من الموضوعات التي تشهد تطوراً مستمراً، خاصة مع التغيرات التي يشهدها سوق العمل في المملكة خلال السنوات الأخيرة.

ولم يكن هدفي من عرض هذه الدراسات مجرد استعراض ما كُتب سابقاً، بل محاولة الاستفادة من نتائجها وفهم ما توصلت إليه، ومعرفة الجوانب التي تم تناولها بشكل كافٍ والجوانب التي ما زالت بحاجة إلى مزيد من الدراسة. كما ساعدتني هذه المرحلة في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وفي تحديد الفجوة البحثية التي انطلقت منها.

ولأن موضوع الدراسة يرتبط ببيئة العمل السعودية من جهة، وبممارسات الشركات العالمية من جهة أخرى، فقد رأيت أن من الأفضل تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية. وسأبدأ أولاً بالدراسات العربية لكونها الأقرب إلى البيئة والسياق الذي تجري فيه هذه الدراسة، ثم أنتقل بعد ذلك إلى الدراسات الأجنبية للاستفادة من التجارب والخبرات الموجودة في بيئات مختلفة.

## **الدراسات العربية**

### **الدراسة الأولى: النعيم (2025)**

تناولت دراسة النعيم موضوع أثر خصائص حوكمة الشركات على مستوى الإفصاح عن عناصر المسؤولية الاجتماعية، وتم تطبيقها على الشركات الصناعية السعودية المدرجة في سوق تداول. أعد الدراسة الباحث مصعب سعد النعيم من جامعة الملك فيصل، ونُشرت في المجلة العربية للإدارة.

من أكثر الأمور التي لفتت انتباهي في هذه الدراسة عبارة ذكرها الباحث مفادها أن الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية وجهان لعملة واحدة. هذه الفكرة كانت قريبة جداً من الاتجاه الذي بنيت عليه

دراستي، لأنني أرى أن هذين الجانبين مرتبطان ببعضهما بشكل كبير ولا يمكن النظر إليهما بشكل منفصل.

اعتمد الباحث على المنهج التاريخي والمنهج الاستنباطي والمنهج الوصفي التحليلي، وركز على الشركات الصناعية في قطاع المواد الأساسية. كما قام بدراسة أثر عدد من خصائص الحوكمة، مثل حجم مجلس الإدارة واستقلاليته والملكية الحكومية والمكافآت، على مستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية. ومن النتائج التي استوقفتني أن زيادة عدد الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة ارتبطت بانخفاض مستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، وهي نتيجة كانت مختلفة عما كنت أتوقعه في البداية. في المقابل، لم تظهر بقية المتغيرات مثل المكافآت أو الملكية الحكومية أو حجم المجلس تأثيراً معنوياً واضحاً.

ورغم أهمية هذه الدراسة، إلا أنها ركزت بشكل أساسي على جانب الإفصاح المحاسبي ولم تتناول الموظف بصورة مباشرة. فالدراسة لم تبحث كيف ينظر الموظف إلى هذه الممارسات، أو ما إذا كانت تؤثر على مستوى رضاه أو ولائه للمنظمة. كما أنها اقتصرت على الشركات السعودية فقط دون المقارنة مع الشركات العالمية، وهو الجانب الذي تحاول دراستي الحالية التوسع فيه.

الدراسة الثانية: بن صاري (2025)

الدراسة الثانية للباحث بن صاري رضوان، ونُشرت في مجلة المحترف بالجزائر، وحملت عنوان "تحديات الحوكمة المشتركة في مجتمعات الشركات متعددة الجنسيات." اخترت هذه الدراسة لأنها من الدراسات العربية القليلة التي تناولت موضوع الحوكمة داخل الشركات متعددة الجنسيات بشكل مباشر، وهذا الجانب مرتبط بشكل وثيق بموضوع دراستي، خاصة أن المقرات الإقليمية الموجودة في الرياض تمثل جزءاً من شركات عالمية تعمل في أكثر من دولة. اعتمد الباحث على المنهج التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات السابقة وتحليل عدد من الحالات المرتبطة بالشركات متعددة الجنسيات، إضافة إلى مراجعة تقارير الحوكمة وإجراء مقابلات مع عدد من المتخصصين والمديرين التنفيذيين.

وأظهرت النتائج وجود عدة تحديات تواجه هذا النوع من الشركات، كان من أبرزها صعوبة التنسيق بين الفروع المنتشرة في دول مختلفة، واختلاف مصالح الأطراف المرتبطة بالشركة، إضافة إلى التحديات الناتجة عن التنوع الثقافي بين الموظفين. ومن الأفكار التي وجدتها مفيدة في هذه الدراسة ما أشار إليه الباحث حول أهمية تبني ما يعرف بالتفكير المحلي والعالمي (Glocal Thinking)، أي الاستفادة من

الممارسات العالمية مع مراعاة خصوصية البيئة المحلية. وأرى أن هذه الفكرة ترتبط بشكل مباشر بموضوع دراستي، خصوصاً عند المقارنة بين الشركات العالمية والشركات المحلية في مدينة الرياض.

الدراسة الثالثة: الحارثي (2025)

تعد دراسة الحارثي من أقرب الدراسات إلى موضوع دراستي، ليس فقط من ناحية الموضوع، بل أيضاً لأنها أجريت في مدينة الرياض. وقد تناولت الدراسة أثر الرضا الوظيفي والتطوير المهني على احتفاظ الموظفين في القطاع التقني.

اعتمد الباحث سلطان الحارثي على المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتوزيع استبانة إلكترونية على 120 موظفاً يعملون في شركات تقنية بمدينة الرياض. كما استخدم برنامج SPSS لتحليل البيانات من خلال الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار. وأظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على رغبة الموظف في الاستمرار داخل المنظمة، كما أن التطوير المهني كان من العوامل المهمة التي ساهمت في تعزيز الاستقرار الوظيفي وتقليل الرغبة في ترك العمل.

وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على توفير بيئة عمل جيدة إلى جانب الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير المهني، لأن العلاقة بين هذه الجوانب مترابطة بشكل كبير. وبالنسبة لي، كانت هذه الدراسة من أكثر الدراسات التي استفدت منها أثناء إعداد البحث. فمن جهة، ساعدتني في فهم العلاقة بين التطوير المهني والرضا الوظيفي، ومن جهة أخرى استفدت من منهجيتها وأسلوب تحليل البيانات المستخدم فيها. ومع ذلك، بقيت هناك نقطة مختلفة بين الدراستين، وهي أن دراسة الحارثي ركزت على القطاع التقني فقط، بينما تحاول دراستي المقارنة بين الشركات العالمية والمحلية في أكثر من قطاع داخل مدينة الرياض.

#### الدراسات الأجنبية

الدراسة الرابعة Koeswayo وزملاؤه (2024)

من الدراسات الأجنبية التي لفتت انتباهي خلال المراجعة دراسة Koeswayo وزملائه المنشورة عام 2024 في مجلة Cogent Business & Management. وقد أعد الدراسة كل من Poppy Sofia Koeswayo و Haryanto Haryanto و Sofik Handoyo من جامعة Padjadjaran في إندونيسيا.

كان عنوان الدراسة: "أثر الحوكمة المؤسسية والرقابة الداخلية والسمعة المؤسسية على انخراط الموظفين، مع دراسة الدور المعدل لأسلوب القيادة." ما شدني في هذه الدراسة أنها ربطت بشكل مباشر بين الحوكمة وتجربة الموظف داخل المنظمة. وهذا الجانب قريب جداً من موضوع دراستي لأنني أحاول فهم كيف تتعكس الممارسات الإدارية على رضا الموظف وولائه.

اعتمد الباحثون على منهج كمي واستخدموا مجموعة من الأساليب الإحصائية لدراسة العلاقة بين المتغيرات، كما درسوا أثر أربعة أنماط قيادية مختلفة، وهي القيادة الديمقراطية والبيروقراطية والتساهلية والاستبدادية. وأظهرت النتائج أن الحوكمة المؤسسية والرقابة الداخلية والسمعة المؤسسية ترتبط جميعها بشكل إيجابي بانخراط الموظفين. كما أوضحت الدراسة أن القيادة الديمقراطية عززت هذه العلاقة بصورة أكبر مقارنة ببقية أنماط القيادة.

ومن خلال الاطلاع على نتائج الدراسة، أصبحت أكثر اقتناعاً بأن الحوكمة لا تؤثر على المنظمة فقط، بل تنعكس أيضاً على تجربة الموظف اليومية. كما لفت انتباهي الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة في تعزيز أو إضعاف أثر الممارسات الإدارية داخل بيئة العمل، وهي نقطة من الممكن الاستفادة منها عند مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

#### الدراسة الخامسة Akinteye وآخرون (2023)

من بين الدراسات الأجنبية التي راجعتها، كانت دراسة Akinteye وزملائه من أكثر الدراسات قرباً من موضوع الدراسة الحالية. وقد أجريت في نيجيريا بواسطة Doris و Simon Ademola Akinteye و Mokube Mathias Itoe و Amaka Ochei.

وكان عنوان الدراسة: "الحوكمة المؤسسية والاحتفاظ بالموظفين في المؤسسات متعددة الجنسيات في نيجيريا." وجدت أن هذه الدراسة قريبة من موضوعي لسببين. الأول أنها تتناول الشركات متعددة الجنسيات، وهو ما يشبه إلى حد كبير طبيعة المقرات الإقليمية للشركات العالمية الموجودة في الرياض. والثاني أن الدراسة أجريت في بيئة اقتصادية تمر بمرحلة تطوير ونمو، وهو ما يجعل بعض جوانبها قابلة للمقارنة مع ما يحدث في المملكة خلال السنوات الأخيرة. اعتمد الباحثون على منهج مختلط جمع بين المقابلات الشخصية والاستبانات، وهو ما أعطى الدراسة قدراً جيداً من العمق في النتائج.

وأظهرت نتائج الدراسة أن تنوع مجالس الإدارة يساعد على اتخاذ قرارات أكثر شمولية تأخذ احتياجات الموظفين بعين الاعتبار. كما بينت أن الحوافز وفرص التطوير المهني تلعب دوراً مهماً في المحافظة على الموظفين وتقليل معدلات ترك العمل. وأوصى الباحثون بأهمية دعم ممارسات الحوكمة وتطوير استراتيجيات واضحة تساعد على جذب الكفاءات والمحافظة عليها.

ومن أكثر الأمور التي استفدت منها في هذه الدراسة أنها دعمت فكرة وجود علاقة بين الحوكمة وتجربة الموظف، كما أعطتني مؤشرات مبكرة حول الفروقات المحتملة التي قد تظهر بين الشركات العالمية والشركات المحلية في الدراسة الحالية.

### الدراسة السادسة Aljayi وآخرون (2016)

على الرغم من أن هذه الدراسة أقدم من الدراسات السابقة، إلا أنني وجدت أنها ما زالت ذات قيمة كبيرة بالنسبة لموضوع الدراسة. وقد أعدها كل من Yassine Aljayi و Ahmed Fjer و Malak Guennioui و Ahmed Tamek من جامعة Al Akhawayn بالمغرب. وكان عنوان الدراسة: "أثر ممارسات الموارد البشرية والثقافة التنظيمية للشركات متعددة الجنسيات على ولاء الموظفين".

ما جذبني في هذه الدراسة أنها ركزت على جانب مهم جداً يرتبط مباشرة بموضوع الدراسة الحالية، وهو قدرة الشركات متعددة الجنسيات على التكيف مع البيئة الثقافية للدولة التي تعمل فيها. اعتمد الباحثون على دراسة حالة لشركة يابانية متعددة الجنسيات تعمل في المغرب، وحاولوا فهم كيفية انتقال ممارسات الموارد البشرية اليابانية إلى البيئة المغربية، وكيف استجاب الموظفون لهذه الممارسات. وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من الولاء لدى الموظفين العاملين في الشركة. لكن المثير للاهتمام أن هذا الولاء لم يكن بسبب تطبيق الممارسات اليابانية فقط، بل نتيجة التوازن بين هذه الممارسات وبين طبيعة الثقافة المحلية في المغرب.

وأرى أن هذه النتيجة مهمة جداً بالنسبة لموضوع دراستي. فالشركات العالمية العاملة في الرياض قد تحقق نتائج إيجابية إذا استطاعت التكيف مع البيئة السعودية وفهم احتياجات موظفيها المحليين. أما إذا تم تطبيق الممارسات الإدارية بشكل جامد دون مراعاة خصوصية البيئة المحلية، فقد تظهر تحديات تؤثر على مستوى الرضا والولاء لدى الموظفين.

## التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

بعد الانتهاء من مراجعة هذه الدراسات العربية والأجنبية، أصبحت الصورة أوضح بالنسبة لي. كل دراسة تناولت جزءاً من الموضوع وساعدتني على فهم جانب معين من العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية وبيئة العمل والتطوير المهني والرضا الوظيفي.

ومع ذلك، لاحظت أن أغلب الدراسات ركزت على متغير أو متغيرين فقط، أو تناولت قطاعاً محدداً، أو أجريت في بيئات مختلفة عن البيئة السعودية. كما لم أجد دراسة تجمع بين المتغيرات الأربعة معاً وتقرن بشكل مباشر بين المقرات الإقليمية للشركات العالمية والشركات المحلية في مدينة الرياض.

ومن هنا جاءت فكرة الدراسة الحالية، حيث تحاول سد هذه الفجوة من خلال دراسة العلاقة بين هذه المتغيرات مجتمعة، وفهم أثرها على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي من خلال مقارنة مباشرة بين العاملين في الشركات العالمية والعاملين في الشركات المحلية داخل مدينة الرياض.

## أوجه الاتفاق بين الدراسات

بعد مراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية، لاحظت وجود نقاط مشتركة بينها رغم اختلاف البيئات والقطاعات التي أجريت فيها. ومن أكثر الأمور التي تكررت في أغلب الدراسات أن الحوكمة المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية وبيئة العمل والتطوير المهني ليست مجرد إجراءات أو سياسات إدارية داخل الشركة، بل عوامل تؤثر بشكل مباشر على تجربة الموظف ومدى رضاه عن عمله، كما اتفقت معظم الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين هذه الممارسات وبين الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي. صحيح أن بعض النتائج اختلفت في تفاصيل معينة، مثل ما ظهر في دراسة النعيم (2025)، إلا أن الاتجاه العام في أغلب الدراسات كان يؤكد أهمية هذه الجوانب في تحسين تجربة الموظف وتعزيز ارتباطه بالمنظمة.

ومن النقاط التي لفتت انتباهي أيضاً أن العديد من الدراسات أكدت أهمية البيئة الثقافية والتنظيمية التي تعمل فيها الشركة. فالممارسات التي تتجح في دولة أو قطاع معين قد لا تعطي النتائج نفسها في بيئة أخرى، وهذا يعني أن نجاح أي سياسة إدارية لا يعتمد فقط على تصميمها، بل يعتمد كذلك على مدى توافقها مع ثقافة المجتمع واحتياجات الموظفين.

## أوجه الاختلاف والتباين

في المقابل، وجدت اختلافات واضحة بين الدراسات السابقة. فبعض الدراسات ركزت على متغير واحد فقط مثل الحوكمة أو التطوير المهني، بينما تناولت دراسات أخرى أكثر من متغير. لكنني لم أجد دراسة جمعت بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية وبيئة العمل والتطوير المهني في إطار واحد بالشكل الذي تسعى إليه الدراسة الحالية، كما اختلفت الدراسات في طبيعة القطاعات التي أجريت عليها. فبعضها طبق على القطاع الصناعي، وبعضها على القطاع التقني أو المصرفي أو الخدمي. وهذا التنوع له إيجابياته، لكنه في الوقت نفسه يجعل من الصعب تعميم النتائج على جميع القطاعات. واختلفت الدراسات أيضاً في مناهجها البحثية. فبعضها اعتمد على المنهج الكمي، وبعضها استخدم المنهج النوعي، بينما جمعت دراسات أخرى بين الطريقتين. وكل منهج قدم نتائج مهمة، لكنه في النهاية تناول الموضوع من زاوية مختلفة عن الدراسات الأخرى.

## الفجوة البحثية

بعد الانتهاء من مراجعة الدراسات السابقة، بدأت أسأل نفسي: أين يمكن أن تضيف هذه الدراسة شيئاً جديداً؟ وما الجانب الذي لم يتم تناوله بالشكل الكافي؟ ومن خلال القراءة والمقارنة بين الدراسات، لاحظت وجود عدد من الجوانب التي ما زالت بحاجة إلى مزيد من البحث.

أولاً، لم أجد دراسة سعودية أو عربية قارنت بشكل مباشر بين المقرات الإقليمية للشركات العالمية والشركات المحلية في مدينة الرياض. ومع التوسع الكبير الذي شهدته المملكة في برنامج المقرات الإقليمية خلال السنوات الأخيرة، أرى أن هذا الموضوع يستحق دراسة مستقلة.

ثانياً، أغلب الدراسات السابقة ركزت على متغير واحد أو متغيرين فقط، بينما لم أجد دراسة جمعت بين الحوكمة المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية وبيئة العمل والتطوير المهني في نموذج واحد لدراسة أثرها على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي.

ثالثاً، كثير من الدراسات أجريت في قطاعات محددة مثل التقنية أو الصناعة أو البنوك، في حين أن الدراسة الحالية تستهدف مشاركين من قطاعات مختلفة، مما يساعد على تقديم صورة أوسع عن سوق العمل في مدينة الرياض.

رابعاً، لاحظت أن معظم الدراسات الحديثة لم تتناول بشكل مباشر أثر التغيرات المرتبطة ببرنامج المقرات الإقليمية، خصوصاً بعد القرارات التي دخلت حيز التنفيذ في عام 2024، رغم أن هذه التغيرات أثرت بشكل واضح على سوق العمل السعودي.

خامساً، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي، إلا أنني لم أجد دراسة حاولت بشكل مباشر الإجابة عن سؤال بسيط لكنه مهم: كيف ينظر الموظف السعودي إلى تجربته داخل الشركات العالمية مقارنة بالشركات المحلية؟ وهل توجد فروق حقيقية بين التجريبتين من وجهة نظر العاملين أنفسهم؟ وهذا السؤال يمثل نقطة الانطلاق الأساسية للدراسة الحالية.

### الإطار النظري

بعد الانتهاء من استعراض الدراسات السابقة، أصبح من المهم الانتقال إلى الجانب النظري المرتبط بموضوع الدراسة. فمن خلال الدراسات السابقة تعرفت على ما توصل إليه الباحثون، أما في هذا الجزء فسأحاول عرض المفاهيم والنظريات التي ترتبط بشكل مباشر بمتغيرات الدراسة وتساعد على فهم العلاقة بينها بصورة أوضح. وبالنسبة لي، لا أرى الإطار النظري مجرد مجموعة تعريفات أو مفاهيم يتم جمعها من المراجع، بل أعتبره الجزء الذي يساعدني على تفسير النتائج وفهم العلاقة بين المتغيرات التي تتناولها الدراسة. ولهذا السبب حرصت على التركيز على المفاهيم والنظريات الأكثر ارتباطاً بموضوع البحث. ويركز الإطار النظري في هذه الدراسة على خمسة متغيرات رئيسية. أربعة منها تمثل المتغيرات المستقلة وهي الحوكمة المؤسسية، والمسؤولية الاجتماعية للشركات، وبيئة العمل والثقافة المؤسسية، والتطوير المهني. أما المتغير التابع فيتمثل في الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي، وهما من أكثر المفاهيم ارتباطاً بتجربة الموظف داخل المنظمة.

ومن خلال استعراض هذه المفاهيم والنظريات، سيكون من الأسهل فهم العلاقات التي تحاول الدراسة اختبارها، إضافة إلى تفسير النتائج التي سيتم الوصول إليها لاحقاً.

ولكي يكون عرض الموضوعات أكثر ترتيباً وسهولة في المتابعة، قسمت هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين. المبحث الأول يتناول ممارسات الشركات التي تمثل المتغيرات المستقلة في الدراسة، وتشمل الحوكمة المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية وبيئة العمل والتطوير المهني. أما المبحث الثاني فيركز على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي باعتبارهما المتغير التابع الذي تسعى الدراسة إلى فهم العوامل المؤثرة فيه.

## المبحث الأول: ممارسات الشركات

### مقدمة

عند الحديث عن الشركات الناجحة اليوم، ألاحظ أن المنافسة لم تعد تعتمد فقط على حجم الشركة أو حجم أرباحها. فالكثير من الشركات تمتلك موارد وإمكانات متقاربة، لكن ما يميز شركة عن أخرى في كثير من الأحيان هو طريقة إدارتها لموظفيها وطبيعة بيئة العمل التي توفرها لهم. وخلال السنوات الأخيرة، ومع التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجالات التقنية والأعمال والاستثمار، أصبحت توقعات الموظفين مختلفة عما كانت عليه في السابق. فالموظف اليوم لا يبحث فقط عن وظيفة أو راتب جيد، بل يبحث أيضاً عن بيئة عمل مريحة، وفرص للتطوير والنمو، وأنظمة واضحة وعادلة، وشركة يشعر بالفخر بالانتماء إليها، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، لاحظت أن هناك أربعة جوانب تتكرر باستمرار عند الحديث عن نجاح الشركات وقدرتها على المحافظة على موظفيها، وهي الحوكمة المؤسسية، والمسؤولية الاجتماعية، وبيئة العمل، والتطوير المهني. ورغم أن كل جانب من هذه الجوانب يختلف عن الآخر، إلا أنها في الواقع مترابطة بشكل كبير وتؤثر في تجربة الموظف بشكل مباشر أو غير مباشر.

فالحوكمة المؤسسية تساعد على تعزيز الشفافية والعدالة وتنظيم عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة. أما المسؤولية الاجتماعية فتعكس مدى اهتمام الشركة بموظفيها ومجتمعها والبيئة المحيطة بها. وفي المقابل تمثل بيئة العمل التجربة اليومية التي يعيشها الموظف داخل المنظمة، بينما يرتبط التطوير المهني بالفرص التي يحصل عليها الموظف للتعلم والتقدم والنمو الوظيفي.

لهذا السبب ركزت الدراسة الحالية على هذه الممارسات الأربع، لأنها تمثل في رأيي جزءاً مهماً من تجربة الموظف داخل الشركة، كما أن كثيراً من الدراسات السابقة أشارت إلى وجود علاقة بينها وبين مستويات الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي. وفي الصفحات التالية سأستعرض كل متغير من هذه المتغيرات بشكل أكثر تفصيلاً، مع توضيح المفاهيم المرتبطة به وأهميته وعلاقته بموضوع الدراسة.

### الحوكمة المؤسسية

#### مقدمة

عندما بدأت أقرأ عن موضوع الحوكمة المؤسسية، لاحظت أن الفكرة نفسها ليست جديدة، حتى لو كان المصطلح مستخدماً بشكل أكبر في السنوات الأخيرة. فمنذ زمن طويل، كانت هناك تساؤلات حول

كيفية إدارة الشركات، وكيف يمكن التأكد من أن القرارات التي تُتخذ داخلها تخدم مصلحة الشركة والعاملين فيها وأصحاب العلاقة بشكل عام.

وخلال السنوات الماضية أصبحت الحوكمة من المفاهيم الأساسية في عالم الأعمال، خاصة بعد الأزمات المالية التي شهدتها العالم، والتي كشفت أن غياب الرقابة والشفافية قد يؤدي إلى مشكلات كبيرة داخل الشركات. ولهذا أصبحت الحوكمة اليوم من العناصر التي يُنظر إليها باعتبارها جزءاً مهماً من نجاح أي منظمة واستمرارها. ومن وجهة نظري، ترتبط الحوكمة بشكل مباشر بتجربة الموظف داخل الشركة، لأنها تحدد مدى وضوح الأنظمة والإجراءات وعدالة القرارات وطريقة التعامل مع العاملين. وكلما كانت الحوكمة أوضح وأكثر عدالة، كان من السهل على الموظف أن يشعر بالثقة والاستقرار في بيئة العمل.

### التطور التاريخي للحوكمة المؤسسية

عند الرجوع إلى الأدبيات المتعلقة بالحوكمة المؤسسية، أجد أن الاهتمام الحقيقي بها ازداد بشكل كبير خلال العقود الأخيرة. فقد بدأت الشركات والمؤسسات المالية تدرك أن نجاحها لا يعتمد فقط على الأداء المالي أو حجم الأرباح، بل يعتمد أيضاً على وجود أنظمة رقابية وإدارية فعالة تساعد على تنظيم العمل وتقليل الأخطاء والمخاطر. وتزايد هذا الاهتمام بشكل أكبر بعد عدد من الأزمات والفضائح المالية التي شهدتها العالم، مثل قضية شركة إنرون الأمريكية وغيرها من الشركات التي تعرضت لانهيارات كبيرة نتيجة ضعف الرقابة وغياب الشفافية. هذه الأحداث دفعت الجهات التنظيمية والباحثين إلى التركيز بصورة أكبر على مفهوم الحوكمة والبحث عن أدوات تساعد على تعزيز المساءلة والحد من تعارض المصالح.

وفي وقت لاحق، ظهرت مجموعة من المبادئ والمعايير الدولية التي تنظم ممارسات الحوكمة، ومن أبرزها مبادئ OECD التي أصبحت مرجعاً مهماً في هذا المجال. أما في المملكة العربية السعودية، فقد شهد موضوع الحوكمة تطوراً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة من خلال الأنظمة والتعليمات الصادرة عن هيئة السوق المالية، والتي تهدف إلى رفع مستوى الشفافية وتحسين الممارسات الإدارية داخل الشركات.

### تعريف الحوكمة المؤسسية

اختلف الباحثون في تعريف الحوكمة المؤسسية، وتعددت زواياهم في النظر إليها، إلا أنهم جميعاً يلتقون في جوهر واحد: أنها منظومة تنظم العلاقة بين أطراف الشركة الأساسيين.

فقد عرّفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها "منظومة القواعد والممارسات التي توجّه الشركة وتتحكم فيها، وتُحدّد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة، بما في ذلك مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين."

وعرّفها النعيم (2025) بأنها "منهج إصلاحي وأسلوب عمل حديث من شأنه أن يرسّخ النزاهة والشفافية للمعاملات المالية، ويعزز الممارسات الجيدة للمسؤولية الاجتماعية للشركات، مما يؤدي إلى خلق بيئة أكثر ملاءمة للتطور المستدام والأعمال المسؤولة والثقة المستمرة."

بينما يرى Koeswayo وزملاؤه (2024) أن الحوكمة المؤسسية هي "الآلية التي تضمن أن قرارات الإدارة تتسجم مع مصالح جميع أصحاب المصلحة، وتوفّر البيئة الضرورية لبناء الثقة والانخراط بين الموظفين والشركة."

ومن مجمل هذه التعريفات، يمكن للباحث أن يخلص إلى تعريف إجرائي مناسب لهذه الدراسة :  
الحوكمة المؤسسية هي منظومة الأنظمة والسياسات والممارسات التي تُنظّم عملية اتخاذ القرارات داخل الشركة، وتضمن الشفافية والعدالة والمساءلة تجاه جميع أصحاب المصلحة، وفي مقدمتهم الموظفون.

#### أهمية الحوكمة المؤسسية

خلال مراجعتي للدراسات السابقة، لاحظت أن أهمية الحوكمة لا تقتصر على الإدارة العليا أو المساهمين فقط، بل تمتد لتشمل الموظفين أيضاً، فعلى مستوى الشركة، تساعد الحوكمة على تنظيم عملية اتخاذ القرار، وتعزيز الشفافية، وتحديد المسؤوليات بشكل واضح، مما يساهم في رفع مستوى الثقة داخل المنظمة وخارجها.

أما بالنسبة للموظفين، فأرى أن الحوكمة تنعكس عليهم بشكل مباشر من خلال وضوح السياسات والإجراءات وآليات التقييم والترقية والمكافآت. فالموظف عندما يعمل في بيئة تتسم بالعدالة والوضوح، يشعر بثقة أكبر تجاه المنظمة ويكون أكثر قدرة على التركيز في عمله. كما أن الحوكمة لا تؤثر على المنظمة من الداخل فقط، بل تلعب دوراً مهماً في تعزيز ثقة المجتمع والمستثمرين والعملاء، وهو ما يجعلها عنصراً مهماً في استدامة الشركات وقدرتها على الاستمرار والنمو.

## المسؤولية الاجتماعية للشركات

### مقدمة

عند الحديث عن الشركات، فإن أول ما يتبادر إلى الذهن عادة هو تحقيق الأرباح والنمو المالي. لكن مع مرور الوقت بدأت النظرة إلى دور الشركات تتغير، وأصبح يُنظر إليها على أنها جزء من المجتمع وليست مجرد جهة تهدف إلى تحقيق الأرباح فقط. ومن هنا بدأ الاهتمام بما يعرف اليوم بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، وفي الوقت الحالي لم يعد نجاح الشركة يقاس بحجم أرباحها فقط، بل أيضاً بمدى اهتمامها بموظفيها، ومساهمتها في المجتمع، وتعاملها مع القضايا البيئية والاجتماعية. وأصبحت هذه الجوانب جزءاً مهماً من تقييم الشركات وصورتها أمام الموظفين والعملاء والمستثمرين.

ومن خلال اطلاعي على الدراسات السابقة، لاحظت أن المسؤولية الاجتماعية أصبحت مرتبطة بشكل متزايد ببيئة العمل وتجربة الموظف داخل المنظمة، وأن كثيراً من الشركات أصبحت تنظر إليها كجزء من استراتيجيتها طويلة المدى، وليس مجرد نشاط إضافي أو مبادرات مؤقتة.

### نشأة المفهوم وتطوره

بدأ الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل أوسع خلال النصف الثاني من القرن الماضي، خاصة بعد ظهور كتاب Howard Bowen عام 1953، والذي يعتبر من أوائل الأعمال التي ناقشت مسؤولية الشركات تجاه المجتمع بصورة واضحة. وبعد ذلك تطور المفهوم بشكل تدريجي مع تزايد الاهتمام بدور القطاع الخاص في معالجة القضايا الاجتماعية والبيئية، ومن أكثر النماذج التي ارتبطت بهذا المجال نموذج Carroll الذي قدم هرم المسؤولية الاجتماعية للشركات، والذي ساهم في توضيح الأبعاد المختلفة للمفهوم. ومع مرور الوقت أصبح موضوع المسؤولية الاجتماعية جزءاً من اهتمامات المنظمات الدولية، وظهرت معايير وإرشادات دولية مثل ISO 26000 التي ساعدت على تنظيم الممارسات المرتبطة بهذا المجال.

أما في المملكة العربية السعودية، فقد ازداد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية بصورة واضحة خلال السنوات الأخيرة، خاصة مع رؤية المملكة 2030 التي ركزت على الاستدامة وتعزيز دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

## تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات

وجدت أثناء مراجعة الدراسات السابقة أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لا تملك تعريفاً واحداً متفقاً عليه بشكل كامل، إلا أن أغلب التعريفات تدور حول فكرة رئيسية واحدة، وهي التزام الشركة بممارسات تراعي تأثير أعمالها على الموظفين والمجتمع والبيئة، فقد عرّفت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO 26000) المسؤولية الاجتماعية بأنها مسؤولية المنظمة تجاه الآثار الناتجة عن قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة، من خلال الالتزام بالسلوك الأخلاقي والمساهمة في التنمية المستدامة. كما عرّفتها (Alsaadi (2025 بأنها التزام الشركة بالمساهمة في التنمية المستدامة عبر ممارسات تخدم المجتمع وتحافظ على البيئة وتراعي احتياجات الموظفين وأصحاب المصلحة. أما الشبكة (2025) فقد ركزت على المسؤولية الاجتماعية الداخلية، واعتبرتها مجموعة الممارسات التي تستهدف الموظف بشكل مباشر، مثل التدريب والتطوير والصحة والسلامة وحقوق العاملين وتحسين بيئة العمل.

ومن خلال هذه التعريفات، يمكن النظر إلى المسؤولية الاجتماعية في الدراسة الحالية على أنها مجموعة من الممارسات والأنشطة التي تتبناها الشركة تجاه موظفيها والمجتمع والبيئة، بما يساهم في تعزيز صورتها وتحسين علاقتها بأصحاب المصلحة ودعم استدامتها على المدى الطويل.

## أهمية المسؤولية الاجتماعية

في البداية قد يعتقد البعض أن المسؤولية الاجتماعية تمثل تكلفة إضافية على الشركات، لكن ما لاحظته من خلال الدراسات السابقة أن كثيراً من الشركات أصبحت تنتظر إليها كاستثمار طويل المدى أكثر من كونها التزاماً إضافياً.

- أولاً، تساهم المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة الشركة وبناء الثقة بينها وبين المجتمع والعملاء وأصحاب المصلحة، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على صورتها العامة.
- ثانياً، وهو الجانب الأقرب لموضوع الدراسة الحالية، أن المسؤولية الاجتماعية ترتبط بشكل واضح بمشاعر الموظفين تجاه الشركة. فالموظف عندما يشعر أن شركته تهتم بالمجتمع وتهتم بموظفيها وتعمل بطريقة مسؤولة، يكون أكثر ميلاً للشعور بالفخر والانتماء إليها.
- ثالثاً، أصبحت المسؤولية الاجتماعية عاملاً مهماً بالنسبة للمستثمرين، خصوصاً مع زيادة الاهتمام العالمي بمفاهيم الاستدامة والحوكمة والمعايير البيئية والاجتماعية.

- رابعاً، تساعد المسؤولية الاجتماعية الشركات على بناء علاقات أكثر استقراراً مع المجتمع والجهات المختلفة المرتبطة بها، مما يدعم قدرتها على الاستمرار وتحقيق أهدافها على المدى البعيد، ولهذا السبب أجد أن دراسة المسؤولية الاجتماعية ليست مهمة فقط لفهم دور الشركة في المجتمع، بل أيضاً لفهم تأثيرها على الموظفين وعلى مستوى الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي داخل المنظمة.

### أبعاد المسؤولية الاجتماعية

من أشهر النماذج التي فسّرت المسؤولية الاجتماعية، هرم **Carroll** الذي قدّمه الباحث الأمريكي Archie Carroll عام 1991. ويُقسّم هذا الهرم المسؤولية الاجتماعية إلى أربعة مستويات، تبدأ من الأساس وتصل إلى القمة:

**المسؤولية الاقتصادية: (Economic Responsibility)** وهي الأساس، وتعني أن الشركة يجب أن تكون مربحة ومستدامة اقتصادياً، لأن هذا هو شرط بقائها.

**المسؤولية القانونية: (Legal Responsibility)** الالتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها في الدولة المضيفة.

**المسؤولية الأخلاقية: (Ethical Responsibility)** التصرف بأخلاقية حتى فيما لا يُنظمه القانون صراحة.

**المسؤولية الخيرية: (Philanthropic Responsibility)** المساهمة الطوعية في تحسين المجتمع، مثل التبرعات والمبادرات المجتمعية.

هذا النموذج، رغم مرور أكثر من ثلاثة عقود على ظهوره، ما زال يُستخدم اليوم كإطار مرجعي في معظم الدراسات، وقد استندت إليه دراسات حديثة مثل دراسة الشبيكة (2025) في تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية في شركة الاتصالات السعودية.

### المسؤولية الاجتماعية في السياق السعودي

في المملكة العربية السعودية، شهد مفهوم المسؤولية الاجتماعية نقلة نوعية مع إطلاق رؤية 2030 . فقد جعلت الرؤية من الاستدامة والمسؤولية المجتمعية أحد ركائزها، وأطلقت مبادرات متعددة لتشجيع الشركات على تبني ممارسات مسؤولة اجتماعياً.

وقد أظهرت دراسة الشبكة (2025) أن الشركات السعودية الكبرى كشركة الاتصالات السعودية (STC) أصبحت تتبنى ممارسات متقدمة في المسؤولية الاجتماعية الداخلية، وأن هذه الممارسات تؤثر إيجاباً على الرضا الوظيفي لدى موظفيها. كما أكدت دراسة (Alsaadi 2025) أن مبادرات المسؤولية الاجتماعية المنسجمة ثقافياً مع البيئة السعودية تعزز ولاء الموظفين وتُقوّي انتماءهم للشركة. ومع دخول الشركات العالمية إلى السوق السعودي عبر برنامج المقرات الإقليمية، برز سؤال جوهري: كيف تتعامل هذه الشركات مع المسؤولية الاجتماعية في السياق السعودي؟ وهل تتقل ممارساتها العالمية كما هي، أم تُكيّفها مع الاحتياجات المحلية؟ هذا السؤال يُشكّل أحد المحاور الرئيسية للدراسة الحالية.

## بيئة العمل والثقافة المؤسسية

### مقدمة

من خلال التجربة العملية ومن خلال الحديث مع كثير من الموظفين، لاحظت أن الناس قد تختلف على أمور كثيرة عند تقييم جهة العمل، لكنها غالباً تتفق على نقطة مهمة جداً، وهي أن هناك جهات يرتاح فيها الموظف ويشعر بالانتماء، وجهات أخرى يبدأ فيها الموظف التفكير بالمغادرة بعد فترة قصيرة مهما كانت المزايا جيدة.

في البداية قد يعتقد البعض أن السبب مرتبط بالراتب أو المسمى الوظيفي فقط، لكن الواقع يبين أن الموضوع أوسع من ذلك بكثير. فطريقة التعامل داخل بيئة العمل، والعلاقة مع المدير والزملاء، ومستوى الاحترام والتقدير، وطريقة اتخاذ القرارات، كلها أمور تؤثر بشكل مباشر على تجربة الموظف اليومية، ولهذا السبب أصبح موضوع بيئة العمل والثقافة المؤسسية من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في الدراسات الإدارية الحديثة. فالشركات لم تعد تتنافس فقط على استقطاب العملاء، بل بدأت تتنافس أيضاً على استقطاب الموظفين والمحافظة عليهم، وأصبحت بيئة العمل إحدى أهم العوامل التي تميز شركة عن أخرى.

### تعريف بيئة العمل والثقافة المؤسسية

قبل الحديث عن هذا المتغير بشكل أعمق، من المهم التمييز بين مفهوم بيئة العمل ومفهوم الثقافة المؤسسية، رغم ارتباطهما الوثيق ببعضهما البعض. فبيئة العمل تشير إلى الظروف والعوامل التي تحيط بالموظف أثناء أداء عمله، وتشمل الجوانب المادية مثل مكان العمل والتجهيزات المتاحة،

والجوانب التنظيمية مثل توزيع المهام وأساليب الإشراف، إضافة إلى العلاقات بين الموظفين ومستوى الدعم الذي يحصل عليه الموظف داخل المنظمة.

أما الثقافة المؤسسية فتتعلق بطريقة التفكير والقيم والسلوكيات السائدة داخل الشركة. ويمكن وصفها بأنها الشخصية التي تميز كل منظمة عن غيرها، لأنها تعبر عن الطريقة التي يتعامل بها الموظفون والمديرون مع بعضهم، وكيف تُتخذ القرارات، وما السلوك المقبول أو غير المقبول داخل بيئة العمل. وقد عرف Schein الثقافة المؤسسية بأنها مجموعة الافتراضات والقيم المشتركة التي تتشكل مع مرور الوقت داخل المنظمة وتوجه سلوك العاملين فيها. كما عرفت الشبيكة (2025) بيئة العمل بأنها مجموعة العوامل التنظيمية والاجتماعية والمادية التي تؤثر على أداء الموظف ورضاه الوظيفي. بينما أشار Cherian وزملاؤه (2021) إلى أن الثقافة المؤسسية تمثل جزءاً أساسياً من التجربة اليومية للموظف داخل العمل.

ومن خلال هذه التعريفات، أرى أن بيئة العمل والثقافة المؤسسية تمثلان معاً الإطار الذي يعيش فيه الموظف يومياً، ويؤثر بشكل مباشر على مستوى رضاه، وشعوره بالانتماء، ورغبته في الاستمرار داخل المنظمة.

### أهمية بيئة العمل والثقافة المؤسسية

عند مراجعة الدراسات السابقة، لاحظت أن بيئة العمل تتكرر باستمرار كواحدة من أكثر العوامل تأثيراً على تجربة الموظف. بل إن بعض الدراسات وضعتها في مرتبة متقدمة حتى على بعض المزايا المالية. وتظهر أهمية بيئة العمل والثقافة المؤسسية في عدة جوانب. أولها أنها تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظف وإنتاجيته. فالموظف الذي يعمل في بيئة تحفزه وتدعمه يكون أكثر قدرة على الإنجاز من الموظف الذي يعمل في بيئة مليئة بالضغط والصراعات.

كما أن بيئة العمل أصبحت عاملاً مهماً في جذب الكفاءات والمحافظة عليها. ففي الوقت الحالي لم يعد الموظفون يقارنون بين الشركات من ناحية الراتب فقط، بل أصبحوا يهتمون بجودة بيئة العمل ومستوى التقدير والمرونة وفرص النمو الوظيفي.

ومن الجوانب المهمة أيضاً تأثير بيئة العمل على الصحة النفسية للموظف. فالدراسات الحديثة تشير إلى أن بيئات العمل السلبية قد تؤدي إلى الإرهاق الوظيفي وانخفاض الرضا وارتفاع معدلات ترك العمل. وفي المقابل، تساعد البيئات الإيجابية على رفع مستوى الرضا والارتباط بالمنظمة.

كذلك تنعكس بيئة العمل على الصورة الذهنية للشركة. فالجهات التي تُعرف ببيئات عمل جيدة تصبح أكثر قدرة على استقطاب الكفاءات وتكوين سمعة إيجابية بين الموظفين والباحثين عن العمل.

### **أبعاد بيئة العمل والثقافة المؤسسية**

من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، يمكن ملاحظة مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تشكل بيئة العمل والثقافة المؤسسية داخل المنظمات، أول هذه الأبعاد هو الاحترام والعدالة في التعامل بين الموظفين، حيث يشعر الموظف بأن التقييم والفرص والمعاملة تتم وفق معايير واضحة وعادلة.

وثانيها التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وهو من الجوانب التي أصبحت تحظى باهتمام متزايد خلال السنوات الأخيرة، خاصة مع التغيرات التي شهدها سوق العمل.

أما البعد الثالث فيرتبط بالجوانب المادية لبيئة العمل، مثل المرافق والتجهيزات التقنية ومساحات العمل ومدى ملاءمتها لاحتياجات الموظفين.

ويمثل البعد الرابع في التنوع والشمولية، أي قدرة المنظمة على استيعاب موظفين من خلفيات مختلفة والعمل في بيئة تحترم الجميع وتمنحهم فرصاً متساوية، أما البعد الخامس فيرتبط بالعلاقات المهنية والتواصل الداخلي، سواء بين الموظفين أنفسهم أو بينهم وبين الإدارة، لأن جودة التواصل تؤثر بشكل كبير على تجربة الموظف في العمل.

### **بيئة العمل والثقافة المؤسسية في السياق السعودي**

شهدت بيئة العمل في المملكة العربية السعودية تغيرات كبيرة خلال السنوات الأخيرة بالتزامن مع مستهدفات رؤية المملكة 2030. وأصبح هناك اهتمام أكبر بتطوير بيئات العمل ورفع مستوى جاذبيتها للكفاءات الوطنية والعالمية.

كما ساهمت برامج التوطين وتمكين المرأة والتوسع في استقطاب الشركات العالمية في خلق بيئات عمل أكثر تنوعاً من السابق. وأصبح من المعتاد أن يعمل الموظف السعودي جنباً إلى جنب مع موظفين من ثقافات وخلفيات مختلفة داخل الشركة نفسها، خصوصاً في المقرات الإقليمية للشركات العالمية بمدينة الرياض، ومن هنا تأتي أهمية هذا المتغير في الدراسة الحالية، لأن المقارنة بين الشركات العالمية والمحلية لا تتعلق فقط بالأنظمة أو الرواتب، بل تمتد أيضاً إلى تجربة الموظف اليومية، وطبيعة بيئة العمل التي يعيشها، ومدى شعوره بالراحة والانتماء داخل المنظمة.

## التطوير المهني

### مقدمة

في عالم يتغير بسرعة غير مسبوقة، لم يعد يكفي أن يكون الموظف "جيداً في عمله". اليوم، الموظف الذي لا يتطور، يتراجع. والشركة التي لا تستثمر في تطوير موظفيها، تخسر أفضل ما لديها لصالح شركات أكثر وعياً بأهمية هذا الاستثمار.

من هنا برز مفهوم **التطوير المهني (Professional Development)** كأحد أهم الممارسات الإدارية الحديثة. لم يعد التطوير مجرد "دورات تدريبية" تُنفذ لملء نموذج، بل بات منظومة متكاملة تشمل التدريب، والمسار الوظيفي، والتعويضات، والمكافآت، وفرص النمو، ونقل المعرفة.

### تعريف التطوير المهني

عرّف الحارثي (2025) التطوير المهني بأنه "الجهود المنظّمة التي تبذلها المنظمة لتنمية معارف ومهارات وقدرات موظفيها، بما يُمكنهم من أداء مهامهم الحالية بكفاءة أعلى، وتأهيلهم لأدوار مستقبلية أكثر تعقيداً وأهمية".

بينما قدّم (Ströer 2015) دراسته على الشركات الهولندية متعددة الجنسيات تعريفاً أوسع، معتبراً أن التطوير المهني "ممارسة استراتيجية تربط بين احتياجات الشركة واحتياجات الموظف، وتسعى إلى تحقيق التوافق بين الاثنين على المدى الطويل، من خلال برامج تدريبية مستمرة، ومسارات وظيفية واضحة، وأنظمة تعويض تحفيزية".

أما Akinteye وزملاؤه (2023) فقد ركّزوا في تعريفهم على الجانب المرتبط بالاحتفاظ بالموظفين، معتبرين أن التطوير المهني "الاستثمار المستمر في الموظف عبر آليات الحوافز، والتعويض المرتبط بالأداء، وفرص النمو، بما يُشعر الموظف بأن الشركة تُقدّر إسهامه وتُخطّط لبقائه معها".

وبناءً على هذه التعريفات، يمكن للباحث تقديم تعريف إجرائي مناسب للدراسة الحالية: **التطوير المهني** هو منظومة الجهود المنظّمة التي تبذلها الشركة لتنمية موظفيها معرفياً ومهارياً ومهنياً، وتوفير مسارات وظيفية واضحة، وأنظمة تعويض ومكافآت عادلة، بهدف الاحتفاظ بهم وتعزيز أدائهم.

## أهمية التطوير المهني

قد يتساءل البعض: لماذا يجب على الشركة أن تُنفق ملايين الريالات على تطوير موظفيها، وهي تعلم أن بعضهم قد يغادر إلى شركة أخرى؟

الإجابة على هذا السؤال قدّمتها دراسة الحارثي (2025) بوضوح: **الشركات التي لا تُطوّر موظفيها، تخسرهم بشكل أسرع**. لأن الموظف اليوم لم يعد يبحث فقط عن راتب، بل عن فرصة نمو وتطوّر. والشركة التي لا تقدم هذه الفرصة، تدفع موظفيها للبحث عنها في مكان آخر.

وتظهر أهمية التطوير المهني في عدة جوانب:

**أولاً: الاحتفاظ بالكفاءات** أثبتت دراسة الحارثي (2025) أن التطوير المهني له أثر جوهري ودال إحصائياً على نية الموظف في البقاء داخل الشركة. الموظف الذي يشعر بأنه ينمو ويتطوّر، يبقى. **ثانياً: رفع الإنتاجية والأداء** كلما تطوّر الموظف، ارتفعت جودة أدائه. وهذا الأثر يتراكم بمرور الوقت، ليُشكّل ميزة تنافسية للشركة.

**ثالثاً: بناء الولاء والانتماء** حين تستثمر الشركة في موظفيها، يشعر بأنه مُقدّر ومهم، فيرد الجميل بالولاء والانتماء. هذه العلاقة العاطفية هي التي تُميّز الموظف "المخلص" عن الموظف "الموظّف".

**رابعاً: مواكبة التغيرات** في عالم يتغيّر بسرعة، يحتاج الموظف إلى التطوير المستمر ليبقى قادراً على أداء مهامه بكفاءة. والشركة التي تُغفل هذا الجانب، تجد نفسها بكوارر عاجزة عن مواكبة التحديات الجديدة.

**خامساً: تعزيز الجاذبية الوظيفية** الشركة المعروفة ببرامج تطوير قوية، تجذب أفضل الكفاءات في السوق. فالموظف الطموح يبحث دائماً عن شركة تقدم له فرصة نمو.

## أبعاد التطوير المهني

يشمل التطوير المهني بأبعاده الشاملة عدة عناصر مترابطة، وليست مجرد "دورات تدريبية" كما يظن البعض:

**البُعد الأول: التدريب والتأهيل** يشمل البرامج التدريبية المتخصصة، وورش العمل، والدورات المتقدمة، وفرص الحصول على الشهادات المهنية والأكاديمية. وقد أظهرت دراسة (2015) Ströer أن

الشركات متعددة الجنسيات في هولندا تُنفق ما يزيد على 4% من ميزانياتها السنوية على التدريب، وهي نسبة أعلى بكثير مما تُنفقه الشركات المحلية في معظم الدول.

**البُعد الثاني: المسار الوظيفي والترقيات** وضوح المسار الوظيفي أمام الموظف، ومعرفته بفرص الترقى المتاحة، وشروط الوصول إليها. هذا الوضوح يُشكّل حافزاً قوياً للموظف على البقاء والاجتهاد.

**البُعد الثالث: التقييم الدوري وتقديم التغذية الراجعة** تقييم الأداء بشكل دوري وموضوعي، مع تقديم ملاحظات بناءة تُساعد الموظف على التطوّر. الغياب المستمر للتقييم يُشعر الموظف بأنه "غير مرئي" داخل الشركة.

**البُعد الرابع: التعويضات والمزايا** الراتب العادل، والمزايا الشاملة (تأمين طبي، إجازات، بدلات)، والحوافز المرتبطة بالأداء. وقد أشارت دراسة (Iyer & Mahesh (2025 إلى أن هذه العوامل تظلّ من أهم محركات الاحتفاظ بالموظفين في قطاعات الإمارات المختلفة، رغم بروز عوامل جديدة مثل العلامة التجارية لصاحب العمل.

**البُعد الخامس: نقل المعرفة والتوجيه** برامج التوجيه (Mentoring)، ونقل الخبرات من الموظفين الأقدم إلى الأحدث، وبناء ثقافة مشاركة المعرفة داخل الشركة.

### **التطوير المهني في السياق السعودي**

يشهد التطوير المهني في المملكة العربية السعودية اهتماماً متزايداً، خاصة مع مساعي رؤية 2030 لتمكين الكوادر الوطنية وبناء اقتصاد المعرفة.

وقد أظهرت دراسة الحارثي (2025) التي طُبِّقت على القطاع التقني في مدينة الرياض أن التطوير المهني بات من أهم العوامل التي يبحث عنها الموظف السعودي في الشركات التي يعمل بها. الموظف الطموح لم يعد يقبل بشركة "تُوفّر راتباً فقط"، بل يريد شركة "تُطوّره وتُعده للمستقبل".

كما أشارت دراسة الشبيكة (2025) إلى أن التدريب والتطوير المهني يُشكّلان جانباً محورياً من "المسؤولية الاجتماعية الداخلية" التي تقدمها الشركات لموظفيها، وأنهما مرتبطان بشكل دال إحصائياً بالرضا الوظيفي في السياق السعودي.

وتُبرز الفروق بين المقدرات الإقليمية للشركات العالمية والشركات المحلية بشكل واضح في هذا المجال:

• **الشركات العالمية:** عادةً ما تحمل معها برامج تطوير عالمية مُهيكلّة، مع مسارات وظيفية عابرة للحدود قد تُتيح للموظف السعودي فرصة العمل في مقرّ الشركة حول العالم.

• **الشركات المحلية:** تختلف كثيراً فيما بينها، فبعضها لديه برامج تطوير متقدمة (كأرامكو وسابك)، وبعضها الآخر ما زال يعتبر التدريب "تكلفة" لا "استثماراً".

وهذه الفروق تشكل أحد أهم محاور المقارنة في الدراسة الحالية، للإجابة على السؤال: أيّ نمط من الشركات يُقدّم فرصاً تطوير أفضل من وجهة نظر الموظف السعودي؟

### المبحث الثاني: الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي

#### تمهيد

بعد أن استعرض المبحث الأول ممارسات الشركات الأربع (الحكومة، والمسؤولية الاجتماعية، وبيئة العمل، والتطوير المهني)، يأتي هذا المبحث ليتناول الجانب الآخر من المعادلة، وهو الجانب الذي يتلقّى هذه الممارسات ويتأثر بها: **الموظف نفسه**، من خلال مؤشري الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي.

قد يتساءل القارئ: لماذا اختار الباحث أن يجمع بين مفهومَي "الرضا الوظيفي" و"الولاء المؤسسي" في مبحث واحد، بدلاً من أفراد كل منهما بمبحث مستقل؟

الجواب بسيط. الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي، رغم كونهما مفهومين مختلفين نظرياً، إلا أنهما في الواقع العملي مترابطان بشكل عضوي. الموظف الراضي عن عمله يميل إلى الولاء لشركته، والموظف الولي لشركته عادةً ما يكون راضياً عن عمله. هذه العلاقة الوثيقة تجعل فصلهما في بحثين منفصلين يُشكّل نوعاً من التكرار غير المُبرّر، خاصة أن معظم الدراسات الحديثة كدراسة الحارثي (2025) ودراسة Aljayi وزملائه (2016) تناولت المفهومين معاً كوحدة متكاملة.

ولذلك، سيسير هذا المبحث بترتيب منطقي متدرّج: يبدأ بالرضا الوظيفي (تعريفاً وأهمية ونظريات وأبعاداً)، ثم ينتقل إلى الولاء المؤسسي (بنفس الترتيب)، ثم يُختم بمناقشة العلاقة بين المفهومين، ومحدداتهما في السياق السعودي.

#### تعريف الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي، رغم شيوع استخدامه في الحديث اليومي عن العمل، ليس مفهوماً بسيطاً كما قد يظن البعض. فالباحثون تجادلوا عقوداً حول تعريفه، وحول ما إذا كان شعوراً عاطفياً أم موقفاً معرفياً، وحول ما إذا كان يتأثر بالعوامل الخارجية أكثر من الداخلية.

من أشهر التعريفات في هذا المجال، تعريف الباحث الأمريكي **Edwin Locke** الذي قدّمه عام 1976، والذي ما زال يعد مرجعاً أساسياً حتى اليوم. فقد عرّف Locke الرضا الوظيفي بأنه "حالة عاطفية إيجابية أو ممتعة، ناتجة عن تقييم الفرد لعمله أو خبراته في العمل". هذا التعريف، على بساطته، يكشف عن حقيقة مهمة: الرضا الوظيفي ليس شيئاً موضوعياً يمكن قياسه من الخارج، بل هو تقييم ذاتي يقوم به الموظف بنفسه لتجربته الوظيفية.

أما الحارثي (2025)، فقد عرّف الرضا الوظيفي في سياق دراسته على القطاع التقني السعودي بأنه "الشعور الإيجابي الذي يستشعره الموظف تجاه عمله وشركته، والذي ينعكس على نيّته في البقاء، ورغبته في بذل جهد إضافي، وشعوره بالانتماء للمنظمة".

أما دراسة الشبيكة (2025) على قطاع الإنتاج السعودي، فقد نظرت إلى الرضا الوظيفي باعتباره "المتغير الوسيط" الذي يربط بين ممارسات الشركة (كالتعويضات وبيئة العمل والقيادة) وبين نتائج الأداء (كالإنتاجية والاستقرار الوظيفي).

ومن مجمل هذه التعريفات، يمكن للباحث تقديم تعريف إجرائي مناسب للدراسة الحالية: الرضا الوظيفي هو التقييم الإيجابي للموظف تجاه تجربته الوظيفية في الشركة، بما تشمله هذه التجربة من مهام، وعلاقات، وقيادة، وبيئة، وتقدير، وفرص نمو، والذي ينعكس على شعوره العام تجاه عمله.

### أهمية الرضا الوظيفي

قد يبدو الاهتمام بالرضا الوظيفي للوهلة الأولى كأنه ترف إداري، أو "مسألة نفسية" لا ترتبط بأهداف الشركة الحقيقية. لكن الحقيقة أن الأدبيات الإدارية أثبتت خلاف ذلك تماماً. الرضا الوظيفي ليس ترفاً، بل هو ضرورة اقتصادية لأي شركة تسعى للاستمرار والنمو.

تظهر أهمية الرضا الوظيفي في عدة جوانب مترابطة:

أولاً: العلاقة المباشرة بالإنتاجية الموظف الراضي يعمل بشكل أفضل. هذه ليست مجرد فرضية، بل حقيقة أثبتتها دراسات كثيرة. فقد كشفت دراسة الشبيكة (2025) على قطاع الإنتاج السعودي أن الرضا الوظيفي هو الأقوى في التنبؤ بإنتاجية الموظف، متفوقاً على جميع المتغيرات التنظيمية الأخرى.

ثانياً: تخفيض معدلات الدوران الوظيفي الموظف الراضي لا يفكر في المغادرة. وهذا يُوفّر على الشركة تكاليف باهظة مرتبطة بالبحث عن بدلاء وتدريبهم، والتي قد تصل — وفق بعض الدراسات — إلى ما يعادل راتب الموظف لسنة كاملة أو أكثر.

ثالثاً: تحسين خدمة العملاء الموظف الراضي ينعكس رضاه على العميل. هذه معادلة بسيطة لكنها عميقة الأثر، خاصة في القطاعات الخدمية. الشركة التي تُهمل رضا موظفيها، تجد نفسها تُهمل عملاءها أيضاً، حتى لو لم تقصد ذلك.

رابعاً: تعزيز السمعة كصاحب عمل الموظف الراضي يتحدث عن شركته بإيجابية، وهذا الحديث يُشكّل أقوى أنواع الدعاية. الشركات ذات معدلات الرضا العالية تجذب المواهب دون أن تدفع الكثير على التسويق الوظيفي.

خامساً: الصحة النفسية والوظيفية الرضا الوظيفي مرتبط بالصحة النفسية للموظف. الموظف غير الراضي يُعاني من ضغط نفسي مستمر، قد يتحوّل إلى إرهاق وظيفي (Burnout) كما كشفت دراسة Xie وزملائه (2024) على موظفي الشركات متعددة الجنسيات.

### نظريات الرضا الوظيفي

تعدّدت النظريات التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي، ويمكن للباحث أن يستعرض أبرزها فيما يلي:

#### أولاً: نظرية Maslow للاحتياجات (1943)

قدّم عالم النفس الأمريكي **Abraham Maslow** عام 1943 نظريته الشهيرة عن هرم الاحتياجات، التي رغم قدمها، ما زالت تشكل مدخلاً أساسياً لفهم الرضا الوظيفي. فبحسب Maslow، لا يمكن للموظف أن يشعر بالرضا في العمل إلا إذا أُشبعَت احتياجاته المتدرّجة:

1. الاحتياجات الفسيولوجية (راتب يُغطّي احتياجاته الأساسية)

2. احتياجات الأمان (استقرار وظيفي، تأمين طبي، ضمان اجتماعي)

3. الاحتياجات الاجتماعية (علاقات مهنية طيبة، شعور بالانتماء)

4. احتياجات التقدير (اعتراف بالإنجازات، ترقية، مسؤوليات)

5. تحقيق الذات (فرص للنمو والتطوّر والإبداع)

هذه النظرية، رغم بساطتها، تقدم إطاراً مفيداً لفهم لماذا لا يكفي "الراتب الجيد" وحده لتحقيق الرضا الوظيفي.

### ثانياً: نظرية Herzberg للعاملين (1959)

قدّم الباحث **Frederick Herzberg** نظرية أكثر تعقيداً وواقعية، تُعرف بـ "نظرية العاملين" أو "نظرية الوقاية والحوافز". وتقوم النظرية على تمييز مهم بين نوعين من العوامل:

- **عوامل الوقاية (Hygiene Factors):** كالراتب، وظروف العمل، والسياسات الإدارية، والعلاقات مع الزملاء. غياب هذه العوامل يُسبب عدم الرضا، لكن وجودها لا يُحقق الرضا بالضرورة، بل يُحقق فقط "الحياد".

- **عوامل الحوافز (Motivators):** كالإنجاز، والاعتراف، والمسؤولية، وفرص النمو. هذه العوامل هي التي تُحقق الرضا الفعلي والدافعية العميقة للعمل.

هذه النظرية مهمة جداً لدراستنا، لأنها تُوضّح لماذا قد يكون الموظف "غير راضٍ" (بمعنى أن عوامل الوقاية موجودة) لكنه أيضاً "غير راضٍ فعلاً" (بمعنى أن عوامل الحوافز غائبة). هذه المنطقة الوسطى هي التي يعيش فيها كثير من الموظفين اليوم.

### ثالثاً: النظريات الحديثة

تطوّرت النظريات لاحقاً لتشمل مقاربات أكثر تعقيداً، منها:

- **نظرية التوقعات لـ Vroom:** التي تربط الرضا بالتوافق بين توقعات الموظف وما يتلقاه فعلاً.
- **نظرية العدالة لـ Adams:** التي تُركّز على شعور الموظف بأنه يتلقّى معاملة عادلة مقارنةً بزملائه.
- **نموذج خصائص الوظيفة لـ Hackman & Oldham:** الذي يربط الرضا بخصائص الوظيفة نفسها كتنوع المهام والاستقلالية والتغذية الراجعة.

### أبعاد الرضا الوظيفي

استقرّت الأدبيات الحديثة على مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي يمكن قياس الرضا الوظيفي من خلالها. وتشمل هذه الأبعاد ما يلي:

**البُعد الأول: الرضا عن طبيعة العمل** مدى استمتاع الموظف بمهامه اليومية، وشعوره بأن عمله ذو معنى ويُقدّم قيمة.

**البُعد الثاني: الرضا عن التعويضات** هل يشعر الموظف أن راتبه عادل ومتوافق مع السوق ومع مساهماته؟

**البُعد الثالث: الرضا عن القيادة والإشراف** جودة العلاقة مع المدير المباشر، ومستوى الدعم الذي يتلقاه.

**البُعد الرابع: الرضا عن العلاقات مع الزملاء** جودة العلاقات المهنية، والشعور بالانتماء إلى فريق.

**البُعد الخامس: الرضا عن فرص التطوّر** مدى وجود فرص واضحة للتطوّر المهني والترقي.

**البُعد السادس: الرضا عن السياسات والإجراءات** مدى وضوح السياسات، وعدالة تطبيقها، ومنطقيتها.

### تعريف الولاء المؤسسي

الولاء المؤسسي، أو ما يُعرف أحياناً بـ "الالتزام التنظيمي" (Organizational Commitment)، هو المفهوم التوّام للرضا الوظيفي. لكن رغم قربه الشديد من الرضا، إلا أنه ليس مطابقاً له. فالرضا حالة عاطفية، أما الولاء فسلوك واستعداد.

عرّفت دراسة Aljayi وزملائه (2016) الولاء المؤسسي بأنه "درجة ارتباط الموظف بشركته، ورغبته في الاستمرار فيها، واستعداده لبذل جهد إضافي من أجلها، والدفاع عن سمعتها أمام الآخرين."

بينما قدّم النموذج الأشهر في هذا المجال — وهو نموذج **Meyer & Allen** الذي طوّراه عام 1991 — تعريفاً أكثر تفصيلاً، معتبرين أن الولاء المؤسسي "حالة نفسية تصف علاقة الموظف بالمنظمة، وتؤثر على قراره في الاستمرار فيها أو مغادرتها."

أما (2025) Alsaadi في دراستها على القطاع الصحي السعودي، فقد رأت أن الولاء المؤسسي "الالتزام العاطفي والعقلاني الذي يربط الموظف بشركته، ويجعله مستعداً للاستثمار فيها على المدى الطويل، حتى في وجود فرص عمل أخرى مغرية."

ومن هذه التعريفات، يمكن للباحث تقديم تعريف إجرائي مناسب للدراسة: **الولاء المؤسسي هو درجة ارتباط الموظف العاطفي والعقلاني بشركته، الذي يتجلّى في نيته للاستمرار فيها، واستعداده لبذل جهد إضافي من أجلها، والتوصية بها للآخرين.**

## أنواع الولاء المؤسسي (نموذج Meyer & Allen)

من أشهر النماذج التي فسّرت الولاء المؤسسي، نموذج **Meyer & Allen** ثلاثي الأبعاد، الذي أصبح مرجعاً في معظم الدراسات الحديثة. يُقسّم هذا النموذج الولاء إلى ثلاثة أنواع، لكل منها منطق مختلف:

**النوع الأول: الولاء العاطفي (Affective Commitment)** وهو أقوى أنواع الولاء وأنقاها. الموظف هنا يبقى في الشركة لأنه يريد ذلك، لا لسبب آخر. يحبّ عمله، ويشعر بالانتماء إلى الشركة، ويؤمن برسالتها. هذا النوع من الولاء هو ما تبحث عنه كل الشركات، لكنه أيضاً الأصعب في تحقيقه.

**النوع الثاني: الولاء المستمر (Continuance Commitment)** الموظف هنا يبقى لأن المغادرة مكلفة. قد تكون التكلفة مالية (خسارة مكافأة نهاية الخدمة، أو الأسهم، أو المزايا)، أو اجتماعية (صعوبة إيجاد عمل بديل، خاصة في سوق ضيق). هذا الولاء ليس نابعاً من حب حقيقي للشركة، بل من حسابات براغماتية.

**النوع الثالث: الولاء المعياري (Normative Commitment)** الموظف هنا يبقى لأنه يشعر بالواجب الأخلاقي. قد يكون هذا بسبب استثمار الشركة الكبير في تدريبه، أو مساعدتها له في وقت صعب، أو الشعور بأن مغادرته "خيانة" لثقة أولوها له.

الأنواع الثلاثة قد تجتمع في موظف واحد، أو ينفرد به نوع واحد. وقد كشفت دراسة Alnehabi & Al-Mekhlafi (2023) على القطاع المصرفي السعودي أن الولاء العاطفي والالتزام التنظيمي هما الأقوى في تفسير أداء الموظف ونيته في البقاء.

## أهمية الولاء المؤسسي

يتشابه الولاء المؤسسي مع الرضا الوظيفي في أهميته للشركة، لكن له إضافات خاصة:

**أولاً: الاحتفاظ بالكفاءات** الموظف الولي لا يستجيب بسهولة لعروض العمل المنافسة، حتى لو كانت أعلى في الراتب. هذا يُعطي الشركة استقراراً في كوادرها.

**ثانياً: بذل الجهد الإضافي** الموظف الولي يعمل أكثر من المطلوب منه. يُقدّم الأفكار، ويبقى بعد ساعات العمل، ويستثمر في تطوير نفسه لصالح الشركة. هذا "الجهد الإضافي" هو ما يصنع الفرق بين شركة متوسطة وشركة متميزة.

ثالثاً: الدفاع عن سمعة الشركة الموظف الولي يُدافع عن شركته أمام الآخرين، ويُصحّح المفاهيم الخاطئة عنها. هذا يُشكّل خط دفاع طبيعي لسمعة الشركة، لا يمكن شراؤه بأي ميزانية تسويقية.

رابعاً: تعزيز الأداء التنظيمي الشامل كشفت دراسة (2023) Alnehabi & Al-Mekhlafi أن الالتزام والهوية التنظيمية يُشكّلان قناة أساسية توصل أثر ممارسات الشركة إلى الأداء الفعلي للموظف، بما يُفسّر 42% من التباين في أداء الموظفين.

### العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي

هنا نصل إلى النقطة الجوهرية التي يبني عليها الباحث فرضياته: **ما العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي؟**

الأدبيات الحديثة تقدم إجابة واضحة على هذا السؤال: **الرضا الوظيفي هو الجسر الذي يقود إلى الولاء المؤسسي**. الموظف الراضي لا يُصبح ولياً بشكل تلقائي، لكن الموظف غير الراضي لن يكون ولياً في الغالب.

وقد كشفت دراسة الحارثي (2025) في السياق السعودي أن الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي دال إحصائياً على نية الموظف في البقاء، وأن التطوير المهني بدوره يعزز الرضا. وهذا يُشكّل **حلقة متكاملة**: التطوير يُنتج الرضا، والرضا يُنتج الولاء، والولاء يُنتج البقاء والأداء.

كما أظهرت دراسة Aljayi وزملائه (2016) في السياق المغربي أن الموظف الولي هو نتاج تفاعل عوامل عدة: بيئة عمل داعمة، وممارسات موارد بشرية عادلة، وثقافة تنظيمية تحترم الخصوصية المحلية. غياب أي من هذه العوامل يُضعف الولاء، حتى لو كان الراتب مرتفعاً.

### محددات الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي في السياق السعودي

يشهد سوق العمل السعودي اليوم تحولات جذرية، جعلت من محددات الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي مختلفة عما كانت عليه قبل عقد من الزمن.

فحتى قبل سنوات قليلة، كان الموظف السعودي يُقيّم عمله بمعايير محدودة نسبياً: راتب، ومسمى وظيفي، واستقرار. لكن اليوم، ومع دخول الشركات العالمية إلى السوق، وتطوّر الوعي المهني لدى الكوادر السعودية، أصبحت المعايير أوسع وأعمق:

- **الشفافية في القرارات:** الموظف السعودي اليوم يبحث عن شركات ذات حوكمة واضحة، لا شركات تُدار بالحدس والعلاقات.
  - **المعنى والقيمة:** لم يعد الموظف يرضى بأي عمل، بل يبحث عن عمل يشعر بأنه ذو معنى، ويُقدّم إسهاماً للمجتمع.
  - **التطوير والنمو:** الموظف الطموح يبحث عن شركة تُطوّره، لا شركة تستنزفه.
  - **التوازن بين العمل والحياة:** أظهرت دراسة العسفهاني وزملائه (2024) أن التوازن أصبح من أهم محددات الرضا، خاصة لدى الموظفات في القطاعات المختلفة بالمملكة.
  - **الاحترام الثقافي:** الموظف السعودي يريد أن يعمل في بيئة تحترم قيمه وثقافته، وهذا سؤال مركزي في المقررات الإقليمية للشركات العالمية.
- ومن هنا، تسعى الدراسة الحالية للإجابة على السؤال الأهم: **أي نمط من الشركات العالمية أم المحلية يُقدّم للموظف السعودي التجربة التي يبحث عنها اليوم؟** وكيف تنعكس ممارسات الحوكمة، والمسؤولية الاجتماعية، وبيئة العمل، والتطوير المهني في كل منهما على رضا الموظف وولائه؟

## خلاصة الفصل

استعرض هذا الفصل، بمبحثيه الرئيسيين، الإطار النظري الذي تنطلق منه الدراسة الحالية. فقد تناول **المبحث الأول** الممارسات الأربع التي تشكل المتغيرات المستقلة للدراسة: الحوكمة المؤسسية بمبادئها الأربعة (الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والمسؤولية)، والمسؤولية الاجتماعية بأبعادها المتعددة وفق نموذج Carroll، وبيئة العمل والثقافة المؤسسية بعناصرها المترابطة، والتطوير المهني بأبعاده الشاملة من تدريب ومسار وظيفي وتعويزات.

بينما تناول **المبحث الثاني** المتغير التابع (الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي)، مع استعراض النظريات الكبرى التي فسّرت المفهومين (Maslow)، Herzberg، Meyer & Allen، ومناقشة العلاقة الوثيقة بينهما، ومحدداتهما في السياق السعودي المعاصر.

وقد حرص الباحث طوال الفصل على ربط **الإطار النظري بالسياق السعودي** الذي تُطبّق فيه الدراسة، وبالتحول الذي أحدثته برنامج المقررات الإقليمية في خارطة الأعمال بمدينة الرياض. كما استند إلى

مزيج متوازن من الدراسات العربية والأجنبية، ومن المراجع الكلاسيكية والحديثة، ومن الأطر النظرية الأكاديمية والمرجعيات الدولية (OECD، و ISO 26000، و GRI).

ويُشكّل هذا الإطار النظري الأساس الذي تُبنى عليه الفصول اللاحقة، بدءاً من الفصل الثالث الذي سيتناول المنهجية والإجراءات، مروراً بالفصل الرابع الذي سيعرض تحليل البيانات، وصولاً إلى الفصل الخامس الذي سيقدّم مناقشة النتائج والتوصيات.

### صدق الاستبانة

قبل توزيع الاستبانة، عرضتها على عدد من الزملاء المتخصصين في الإدارة والموارد البشرية، وأخذت ملاحظاتهم في تعديل بعض الفقرات لتصبح أوضح، وحذف الفقرات المكررة أو غير المفيدة.

### الاعتبارات الأخلاقية

حرصت في توزيع الاستبانة على عدة أمور:

- المشاركة كانت طوعية بالكامل، ومن لم يوافق على المشاركة استبعدت استجابته.
- لم أجمع أي معلومات شخصية تكشف هوية المشارك (اسم، بريد، اسم شركة تحديداً).
- البيانات تُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ولا تُشارك مع أي جهة أخرى.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

## -مقدمة

المنهجية هي الجزء الذي يوضح كيف اشتغلت فعلاً، ليس فقط ايش أبغى أوصله ولذلك خصصت هذا الفصل لأشرح فيه بالتفصيل الخطوات التي اتبعتها في هذه الدراسة، من البداية إلى النهاية.

الفكرة الأساسية عندي كانت واضحة: عندي متغيرات إدارية (الحوكمة، والمسؤولية الاجتماعية، وبيئة العمل، والتطوير المهني) وأريد أن أقيس أثرها على رضا الموظف وولائه للشركة، مع إجراء مقارنة بين نمطين من الشركات في الرياض (المقرات الإقليمية للشركات العالمية، والشركات السعودية المحلية). هذا الهدف حدّد لي تقريباً كل الخيارات المنهجية اللاحقة.

سنتكلم في هذا الفصل: نوع المنهج، ومجتمع الدراسة، والعينة، وأداة جمع البيانات، وطريقة التحقق من صدقها وثباتها، والحدود، والأساليب الإحصائية، وأخيراً الجانب الأخلاقي.

## -المنهجية وطرق البحث.

ركزت في هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي المقارن**، وهو المنهج الأكثر استخداماً في الدراسات الإدارية المشابهة لدراستي. اخترت هذا المنهج لأنه يجمع بين ثلاثة جوانب أحتاجها معاً: أولاً، وصف واقع الشركات كما هو من وجهة نظر الموظفين. ثانياً، تحليل العلاقة بين ممارسات الشركات (الحوكمة، والمسؤولية الاجتماعية، وبيئة العمل، والتطوير المهني) وبين الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي. ثالثاً، مقارنة الفروق بين نمطي الشركات محل الدراسة، وهي المقرات الإقليمية للشركات العالمية والشركات السعودية المحلية في مدينة الرياض. وقد اعتمدت في جمع البيانات على الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسية.

## -مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في مدينة الرياض، ضمن نمطي الشركات محل المقارنة، وهما: **المقرات الإقليمية للشركات العالمية (RHQ)** التي أنشأت مقرّها في الرياض ضمن برنامج المقرات الإقليمية منذ عام 2021، والشركات أو الجهات السعودية المحلية التي يقع مقرها الرئيسي في الرياض.

وبسبب صعوبة الوصول إلى جميع موظفي هذه الشركات، وخصوصاً أن أعدادهم كبيرة ومتغيرة باستمرار مع دخول شركات جديدة، اعتبرت مجتمع الدراسة كبيراً غير محدود العدد، وهو الأسلوب المتبع في الدراسات المشابهة.

وقد سحبت من هذا المجتمع عينة ملائمة عبر توزيع الاستبانة إلكترونياً باستخدام Google Forms ، ونشرتها عبر:

- منصة LinkedIn المهنية.
- مجموعات WhatsApp للزملاء في القطاع.
- التواصل المباشر مع موظفين أعرفهم في نمطي الشركات.
- الإحالة من المشاركين إلى زملائهم.

والجدول (1-3) يوضح حجم العينة الفعلي الذي حصلت عليه.

**جدول (1-3) حجم العينة**

| النسبة | العدد | الاستبانات                                   |
|--------|-------|----------------------------------------------|
| 100%   | 70    | الاستبانات المستلمة                          |
| 2.9%   | 2     | الاستبانات المستبعدة (لم توافق على المشاركة) |
| 97.1%  | 68    | الاستبانات الصالحة للتحليل                   |
| 82.9%  | 58    | الاستبانات الداخلة في التحليل المقارن        |

يتبين من الجدول (1-3) أن نسبة الاستجابة الصالحة بلغت 97.1% من إجمالي الاستبانات المستلمة، وهذه نسبة مقبولة للتحليل الإحصائي. أما الفرق بين الرقم الصالح (68) والرقم الداخل في التحليل المقارن (58) فيعود إلى أن 10 استجابات جاءت من موظفين في جهات حكومية ومتقاعدين وقطاع أكاديمي، فاستبعدتهم من المقارنة الرئيسية للحفاظ على وضوح المقارنة بين نمطي الشركات محل الدراسة.

### خصائص عينة الدراسة

في هذا الجزء أعرض خصائص المشاركين في الدراسة من حيث: الجنس، والفئة العمرية، والجنسية، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ونوع الشركة، وحجم الشركة. وذلك للتعرف على طبيعة العينة التي بنيت عليها نتائج دراستي.

### خصائص العينة حسب الجنس

#### جدول (2-3) خصائص العينة حسب الجنس

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس   |
|----------------|---------|---------|
| 82.4%          | 56      | ذكر     |
| 17.6%          | 12      | أنثى    |
| 100%           | 68      | المجموع |

يتضح من الجدول (2-3) أن نسبة الذكور جاءت أكبر بكثير من نسبة الإناث، ويعود ذلك في تقديري إلى طبيعة العمل في الشركات محل الدراسة، وإلى أن التوزيع تم عبر شبكة علاقاتي المهنية التي يغلب عليها الذكور نسبياً.

### خصائص العينة حسب الفئة العمرية

#### جدول (3-3) خصائص العينة حسب الفئة العمرية

| النسبة المئوية | التكرار | الفئة العمرية  |
|----------------|---------|----------------|
| 22.1%          | 15      | 22 - 30 سنة    |
| 5.9%           | 4       | 31 - 40 سنة    |
| 20.6%          | 14      | 41 - 50 سنة    |
| 51.5%          | 35      | أكثر من 50 سنة |
| 100%           | 68      | المجموع        |

يتضح من الجدول (3-3) أن نسبة من تجاوزت أعمارهم الخمسين احتلت المرتبة الأولى بنسبة 51.5% من إجمالي العينة، وهذي نسبة عالية تعكس تنوعاً في الخبرة الحياتية والمهنية للمشاركين. تلتها الفئة الشابة (22-30 سنة) بنسبة 22.1%، ثم الفئة (41-50 سنة) بنسبة 20.6%، وأخيراً الفئة (31-40 سنة) بنسبة 5.9%. وهذا التوزيع يعطي البيانات ثقلًا واقعيًا لأن معظم المشاركين لديهم خبرة طويلة وشهدوا تحولات سوق العمل السعودي عن قرب، خاصة في المرحلة التي رافقت إطلاق برنامج المقرات الإقليمية وقرارات يناير 2024.

#### خصائص العينة حسب الجنسية

| النسبة المئوية | التكرار | الجنسية     |
|----------------|---------|-------------|
| 94.1%          | 64      | سعودي/ة     |
| 5.9%           | 4       | غير سعودي/ة |
| 100%           | 68      | المجموع     |

يتضح من الجدول (3-4) أن الغالبية العظمى من المشاركين سعوديون بنسبة 94.1%، وهذا يخدم أهداف دراستي مباشرة لأنها تركز على تجربة الموظف السعودي في نمطي الشركات.

#### خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

#### جدول (3-5) خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

| النسبة المئوية | التكرار | المؤهل العلمي   |
|----------------|---------|-----------------|
| 35.3%          | 24      | ثانوية أو دبلوم |
| 52.9%          | 36      | بكالوريوس       |
| 8.8%           | 6       | ماجستير         |
| 2.9%           | 2       | دكتوراه         |
| 100%           | 68      | المجموع         |

يتضح من الجدول (3-5) أن حَملة البكالوريوس احتلوا المرتبة الأولى بنسبة 52.9%، تلاهم حاملو الثانوية أو الدبلوم بنسبة 35.3%، ثم حاملو الماجستير بنسبة 8.8%، وأخيراً حاملو الدكتوراه بنسبة 2.9%. وهذا التنوع في المؤهلات يعطي إجابات المشاركين مصداقية أكبر لأنهم يمثلون شرائح تعليمية مختلفة.

### خصائص العينة حسب المستوى الوظيفي

#### جدول (3-6) خصائص العينة حسب المستوى الوظيفي

| النسبة المئوية | التكرار | المستوى الوظيفي     |
|----------------|---------|---------------------|
| 8.8%           | 6       | مبتدئ / حديث تخرج   |
| 41.2%          | 28      | اخصائي / اشرافي     |
| 30.9%          | 21      | إدارة وسطى          |
| 19.1%          | 13      | إدارة عليا / تنفيذي |
| 100%           | 68      | المجموع             |

بالنظر إلى الجدول (3-6) يلاحظ أن فئة الأخصائيين والمشرفين جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 41.2%، تلتها الإدارة الوسطى بنسبة 30.9%، ثم الإدارة العليا والتنفيذيون بنسبة 19.1%، وأخيراً المبتدئون بنسبة 8.8%. اللافت هنا أن أكثر من 91% من المشاركين في مستويات إشرافية وإدارية، مما يعطي إجاباتهم مصداقية أعلى في تقييم ممارسات الحوكمة والإدارة داخل شركاتهم.

### خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

#### جدول (3-7) خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

| النسبة المئوية | التكرار | سنوات الخبرة |
|----------------|---------|--------------|
| 5.9%           | 4       | أقل من سنتين |
| 13.2%          | 9       | 2 - 5 سنوات  |
| 8.8%           | 6       | 6 - 10 سنوات |

|                  |    |       |
|------------------|----|-------|
| أكثر من 10 سنوات | 49 | 72.1% |
| المجموع          | 68 | 100%  |

يتضح من الجدول (3-7) أن نسبة من تجاوزت خبرتهم 10 سنوات احتلت المرتبة الأولى بنسبة 72.1%، ثم فئة (2-5) سنوات بنسبة 13.2%، تلتها فئة (6-10) سنوات بنسبة 8.8%، وأخيراً فئة أقل من سنتين بنسبة 5.9%. وهذه النتائج مؤشر إيجابي جداً على مصداقية البيانات، لأن معظم المشاركين لديهم خبرة مهنية طويلة تجعل تقييمهم لممارسات الشركات أكثر دقة.

#### خصائص العينة حسب نوع الشركة

##### جدول (3-8) خصائص العينة حسب نوع الشركة

| النسبة المئوية | التكرار | نوع الشركة                               |
|----------------|---------|------------------------------------------|
| 23.5%          | 16      | المقرات الإقليمية للشركات العالمية (RHQ) |
| 61.8%          | 42      | الشركات السعودية المحلية                 |
| 14.7%          | 10      | جهات أخرى (حكومية / متقاعدون / أكاديمية) |
| 100%           | 68      | المجموع                                  |

يوضح الجدول (3-8) توزيع أفراد العينة حسب نوع الشركة. جاءت الشركات السعودية المحلية في المرتبة الأولى بنسبة 61.8%، وشملت هذه المجموعة موظفين من شركات كبرى مثل أرامكو، وسابك، وبترو رابغ، ونيوم، إضافة إلى شركات محلية متنوعة أخرى. وجاء في المرتبة الثانية العاملون في المقرات الإقليمية للشركات العالمية بنسبة 23.5%. أما الفئة الأخيرة (الجهات الأخرى) فقد بلغت نسبته 14.7% وشملت موظفين في وزارات وهيئات حكومية ومتقاعدين وقطاع أكاديمي.

#### خصائص العينة حسب حجم الشركة

##### جدول (3-9) خصائص العينة حسب حجم الشركة

| النسبة المئوية | التكرار | حجم الشركة      |
|----------------|---------|-----------------|
| 17.6%          | 12      | أقل من 500 موظف |

|       |    |                    |
|-------|----|--------------------|
| 8.8%  | 6  | 500 – 1,000 موظف   |
| 73.5% | 50 | أكثر من 1,000 موظف |
| 100%  | 68 | المجموع            |

يتضح من الجدول (3-9) أن الغالبية العظمى من المشاركين يعملون في شركات كبيرة تضم أكثر من 1,000 موظف بنسبة 73.5%، تلاهم موظفو الشركات الصغيرة بنسبة 17.6%، ثم الشركات المتوسطة بنسبة 8.8%. وهذا التركز في الشركات الكبرى مفيد لدراستي لأن هذه الشركات هي الأكثر التزاماً بتطبيق ممارسات الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية بشكل ممنهج.

#### أداة الدراسة

استخدمت الاستبانة الإلكترونية كأداة لجمع البيانات من المشاركين، وذلك لأنها تسمح لي بالوصول إلى عدد كبير من الموظفين في وقت قصير، وتضمن السرية التامة لهم، وهذا مهم لأن أسئلة الدراسة تخص تقييم شركاتهم.

صممت الاستبانة على منصة Google Forms ، وقسمتها إلى قسمين:

**القسم الأول:** البيانات الشخصية والوظيفية للمشارك، وشملت الجنس، والعمر، والجنسية، والمؤهل، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ونوع الشركة، وحجمها. كما وضعت في بداية الاستبانة سؤالاً واضحاً عن الموافقة على المشاركة.

**القسم الثاني:** فقرات قياس متغيرات الدراسة، وعددها 34 فقرة، وُزعت كالتالي:

- الحوكمة المؤسسية 6 فقرات
- المسؤولية الاجتماعية 4 فقرات
- بيئة العمل والثقافة المؤسسية 8 فقرات
- التطوير المهني والتدريب 8 فقرات
- التعويضات والمزايا 4 فقرات
- الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي 4 فقرات

اعتمدت على مقياس ليكرت الخماسي لأنه الأكثر استخداماً في الدراسات المشابهة، وتدرّجت البدائل من "لا أوافق بشدة" (1) إلى "أوافق بشدة" (5)، مع خيار "محايد" (3) في الوسط.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد الانتهاء من جمع البيانات وتنظيفها، انتقلت إلى مرحلة التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS الإصدار 28، وهو من أكثر البرامج شيوعاً وموثوقية في الدراسات الإدارية والسلوكية. وقد اخترت مجموعة من الأساليب الإحصائية المتنوعة، بحيث تخدم كل واحدة منها هدفاً محدداً من أهداف الدراسة، وتُجيب على تساؤل من تساؤلاتها.

#### **أولاً: الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)**

استخدمته لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية (الجنس، والعمر، والجنسية، والمؤهل، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ونوع الشركة، وحجمها). ويشمل ذلك حساب:

- التكرارات والنسب المئوية: لعرض توزيع المشاركين على الفئات المختلفة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس مستوى تطبيق كل ممارسة من ممارسات الشركات، ومدى اتفاق المشاركين في إجاباتهم.

#### **ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)**

طبّقته للتحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهو شرط أساسي لصلاحية استخدام الاختبارات المعلمية مثل الانحدار المتعدد واختبار T. القاعدة المعتمدة: إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من 0.05، فالبيانات طبيعية.

#### **ثالثاً: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)**

استخدمته لقياس ثبات الاستبانة، والتأكد من الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور. القاعدة: إذا بلغت القيمة 0.70 فأكثر، فالثبات مقبول، وكلما اقتربت من 1 كلما ارتفعت الموثوقية.

#### رابعاً: معادلة طول الفئة

استخدمتها لتفسير المتوسطات الحسابية وتصنيف مستوى التطبيق (منخفض / متوسط / مرتفع)،  
وتُحسب كالتالي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وبناءً على ذلك، يكون التصنيف: مستوى منخفض (من 1.00 إلى أقل من 2.33)، ومستوى متوسط (من 2.34 إلى أقل من 3.67)، ومستوى مرتفع (من 3.67 فأكثر).

#### جدول (3-4) الترتيب النهائي لمحاور الدراسة

| المحور                        | المتوسط العام | المستوى |
|-------------------------------|---------------|---------|
| بيئة العمل والثقافة المؤسسية  | 4.14          | مرتفع   |
| الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي | 4.08          | مرتفع   |
| الحوكمة المؤسسية              | 4.02          | مرتفع   |
| المسؤولية الاجتماعية للشركات  | 3.89          | مرتفع   |
| التطوير المهني والتدريب       | 3.86          | مرتفع   |

يتضح من الجدول (3-4) أن جميع محاور الدراسة سجلت مستوى مرتفعاً وفق التصنيف الإحصائي المعتمد، وأن الفروق بينها ضمن نطاق ضيق (بين 3.86 و 4.14). تصدرت بيئة العمل والثقافة المؤسسية الترتيب، وجاء التطوير المهني في المرتبة الأخيرة، وهذا الترتيب يعكس أن الشركات في السعودية نجحت في تحسين الأساسيات المرئية (بيئة العمل والحوكمة)، لكن الجوانب الأعمق (التطوير المهني الطويل الأجل) ما زالت في مرحلة النضج.

#### حدود الدراسة

أي دراسة لازم تكون واضحة في حدودها. وأنا أشوف إن الاعتراف بالحدود شي إيجابي، مو نقص، أي أنها المساحة الفعلية التي تعمل ضمنها. لأن الباحث الذي يزعم أن دراسته تغطي كل شيء، هو باحث يُخفي شيئاً. لذلك، أضع أمام القارئ حدود دراستي بشفافية تامة:

### الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على أربعة متغيرات مستقلة فقط، وهي: الحوكمة المؤسسية، والمسؤولية الاجتماعية للشركات، وبيئة العمل والثقافة المؤسسية، والتطوير المهني والتدريب. وعلى متغير تابع واحد، وهو الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي. ولم أتعرض لمتغيرات أخرى قد تكون ذات صلة، مثل: أسلوب القيادة، أو الرواتب التفصيلية، أو الهيكل التنظيمي بشكل عميق، أو التحول الرقمي في مكان العمل. هذا الاختيار كان مقصوداً، للحفاظ على تركيز الدراسة وعدم تشتيتها.

### الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على مدينة الرياض حصراً، ولم تشمل مدناً سعودية أخرى مثل جدة أو الدمام. اخترت الرياض تحديداً لأنها البؤرة الحقيقية لبرنامج المقرات الإقليمية، ولأن أكثر من 90% من الشركات المستفيدة من البرنامج تقع فيها. لكن هذا يعني أن نتائج الدراسة قد لا تكون قابلة للتعميم على مدن أخرى بنفس المستوى من الدقة.

### الحدود الزمانية:

جُمعت بيانات الدراسة خلال الفترة من يونيو 2026 إلى منتصف يوليو 2026. وهي فترة قصيرة نسبياً، لكنها كانت كافية للحصول على العينة الحالية. وأنا أعترف بأن الأوضاع التنظيمية أو الاقتصادية قد تتغير بسرعة، وأن نتائج الدراسة تعكس الوضع خلال هذه الفترة المحددة فقط.

### الحدود البشرية:

شملت الدراسة الموظفين والعاملين في نمطي الشركات محل المقارنة: المقرات الإقليمية للشركات العالمية (RHQ) والشركات والجهات السعودية المحلية. ولم تشمل الدراسة موظفي الشركات الأجنبية غير الحاصلة على تراخيص RHQ ، ولا الشركات السعودية العاملة خارج مدينة الرياض.

### الحدود المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي فقط، عبر الاستبانة الإلكترونية، ولم تشمل مقابلات نوعية معمقة. لو كنت أملك وقتاً وموارد أكبر، لأضفت مقابلات مع عينة من المديرين والقادة، لأنها كانت ستكشف جوانب أعمق يصعب على الاستبانة الكشف عنها.

## الاعتبارات الأخلاقية للبحث

أخلاقيات البحث العلمي بالنسبة لي ليست مجرد "بند شكلي" يجب استيفاؤه في الرسالة، بل هي **جوهر** البحث الجاد. فأني دراسة تجمع بيانات من مشاركين حقيقيين، تتحمل مسؤولية حقيقية تجاههم. ولذلك حرصت طوال هذه الدراسة على الالتزام بالمبادئ الأخلاقية المعتمدة أكاديمياً، وأبرزها:

### **أولاً: المشاركة الطوعية والموافقة المستنيرة**

وضعت في بداية الاستبانة سؤالاً صريحاً عن الموافقة على المشاركة، مع توضيح كامل لأهداف الدراسة، والوقت المتوقع للتعبئة، وطبيعة الأسئلة. ولم أدرج في التحليل النهائي إلا الاستجابات التي وافقت صراحة على المشاركة، فيما استبعدت الاستجابتين اللتين أفادتتا بعدم الرغبة في المشاركة، احتراماً لخيار المشارك.

### **ثانياً: السرية التامة وحماية الخصوصية**

صمّمت الاستبانة بحيث لا تجمع أي معلومات تعريفية شخصية. لم أطلب من المشارك اسمه، ولا رقم هاتفه، ولا بريده الإلكتروني، ولا اسم شركته بالتحديد. اكتفيت بتصنيف عام لنوع الشركة (شركة عالمية / شركة سعودية محلية). وبهذه الطريقة، حتى لو اطلع أحد على البيانات الخام، لن يستطيع تحديد هوية أي مشارك.

### **ثالثاً: الاستخدام العلمي للبيانات**

تعهدت باستخدام البيانات المُجمّعة لأغراض البحث العلمي فقط، ولا تُشارك مع أي جهة تجارية أو مؤسسية أو حتى أكاديمية أخرى. البيانات ستُحفظ لفترة محدودة بعد المناقشة، ثم يتم إتلافها.

### **رابعاً: الشفافية في عرض النتائج**

التزمت بعرض النتائج كما هي فعلاً، دون تحريف أو انتقاء. حتى النتائج التي جاءت مخالفة لتوقعاتي الأولية (مثل عدم وجود فروق إحصائية دالة بين نمطي الشركات، أو تفوّق الجهات السعودية في بعض المحاور)، عرضتها بصراحة تامة، ولم أحاول "تعديل" التحليل لصالح فرضية معينة. الأمانة العلمية تقتضي أن أدع الأرقام تتحدث بنفسها.

### **خامساً: التوثيق الدقيق للمصادر**

حرصت على توثيق جميع المصادر التي استندت إليها، سواء دراسات سابقة أو مراجع نظرية أو مواقع رسمية، وذلك وفق النظام الأكاديمي المعتمد (APA) لم أنسب فكرة لغيري لنفسي، ولم أنسب فكرة لنفسي لغيري.

#### سادساً: الإفصاح عن تضارب المصالح

أقر بأن هذه الدراسة ممولة ذاتياً بالكامل، ولا ترتبط بأي جهة تجارية أو مؤسسية قد تستفيد من نتائجها. وأنا كباحث لست موظفاً في أي من الشركات المحددة التي شملتها الدراسة بشكل يؤثر تضارباً في المصالح.

#### سابعاً: الالتزام بالحد الأدنى من المخاطر

تُصنّف هذه الدراسة ضمن الأبحاث ذات المخاطر المنخفضة جداً. لا يوجد فيها أي تدخل جسدي أو نفسي على المشاركين، ولا تستهدف فئات ضعيفة، ولا تتطرق لمعلومات حساسة قد تضرّ بالمشارك مهنيّاً. الأسئلة كانت جميعها في نطاق التقييم الإداري العام، ولم تشمل أي تقييم شخصي لأفراد بأسمائهم.

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات ومناقشة النتائج

## -مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات الفعلية التي جمعتها من خلال الاستبانة الإلكترونية، والتي وصل إجمالي الاستجابات الصالحة فيها إلى 68 مشاركاً، جميعهم من الموظفين والعاملين في مدينة الرياض في نمطي الشركات محل الدراسة (المقرات الإقليمية للشركات العالمية / الشركات والجهات السعودية المحلية).

قسّمت هذا الفصل إلى ستة أقسام. الأول للتحقق من التوزيع الطبيعي. والثاني لاختبار ثبات الاستبانة. والثالث للتحليل الوصفي المفصل لكل محور من محاور الدراسة. والرابع لاختبار فرضية الأثر. والخامس لاختبار فرضية الفروق المقارنة. والسادس لمناقشة النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة.

بعد مراجعة البيانات، صنّفت جميع المشاركين ضمن: **ملاحظة حول تصنيف نوع الشركة** بلغ عددها 16 مشاركاً بنسبة (RHQ) مجموعتين رئيسيتين: المقرات الإقليمية للشركات العالمية 23.5%، والشركات والجهات السعودية المحلية بلغ عددها 52 مشاركاً بنسبة 76.5.

## أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل الانتقال إلى أي تحليل إحصائي متقدم، توجّب علي التأكد من أن بياناتي تتبع التوزيع مبنية على افتراض جوهرى T الطبيعي. لماذا؟ لأن اختبارات مثل تحليل الانحدار المتعدد واختبار وهو أن البيانات تتوزع بشكل طبيعي حول متوسطها الحسابي. لو كانت البيانات ملتوية أو غير طبيعية، هذي الاختبارات تعطي نتائج مضللة، وأي استنتاج أبنيه عليها يكون خاطئاً

، وهو من أكثر الاختبارات دقة وشيوعاً في Kolmogorov-Smirnov استخدمت لذلك اختبار هذا المجال. القاعدة بسيطة: لو مستوى الدلالة أكبر من 0.05، فالبيانات طبيعية والتحليل آمن

## جدول (4-1) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

| مستوى الدلالة | قيمة الاختبار | المتغير              |
|---------------|---------------|----------------------|
| 0.089         | 0.132         | الحوكمة المؤسسية     |
| 0.156         | 0.118         | المسؤولية الاجتماعية |
| 0.213         | 0.108         | بيئة العمل           |

|                       |       |       |
|-----------------------|-------|-------|
| التطوير المهني        | 0.145 | 0.062 |
| الرضا الوظيفي والولاء | 0.126 | 0.104 |

بالنظر إلى الجدول (4-1)، جميع قيم الدلالة أكبر من 0.05، مما يؤكد أن بياناتي تتبع التوزيع الطبيعي بشكل مقبول. اللافت أن قيمة التطوير المهني (0.062) اقتربت من الحد الفاصل، وهذا مؤشر على أن هذا المحور تحديداً يحمل توزيعاً طبيعياً على الحافة، لكنه ما زال ضمن النطاق المقبول إحصائياً. هذي نتيجة مطمئنة، لأنها تعني أن الاختبارات الإحصائية اللاحقة ستعطي نتائج موثوقة.

#### ثانياً: اختبار ثبات الاستبانة (معامل ألفا كرونباخ)

الخطوة الثانية هي التحقق من أن الفقرات داخل كل محور مترابطة مع بعضها، بحيث يمكن جمعها في متوسط عام له معنى. استخدمت لهذا معامل ألفا كرونباخ. القاعدة الأكاديمية المعتمدة: القيمة أقل من 0.60 تعني ثبات ضعيف، ومن 0.70 إلى 0.80 ثبات جيد، ومن 0.80 إلى 0.90. 0.90 ثبات جيد جداً، وأكثر من 0.90 ثبات ممتاز.

#### جدول (4-2) نتائج معامل ألفا كرونباخ

| المتغير               | عدد الفقرات | قيمة ألفا |
|-----------------------|-------------|-----------|
| الحوكمة المؤسسية      | 6           | 0.847     |
| المسؤولية الاجتماعية  | 4           | 0.812     |
| بيئة العمل            | 8           | 0.869     |
| التطوير المهني        | 8           | 0.891     |
| الرضا الوظيفي والولاء | 4           | 0.883     |
| الاستبانة ككل         | 34          | 0.924     |

النتائج مطمئنة جداً. جميع المحاور تجاوزت 0.80، وأعلىها التطوير المهني بـ 0.891. أما الاستبانة ككل فسجلت 0.924، وهي قيمة ممتازة وفق المعايير الأكاديمية. هذي النتيجة تعطيني ثقة في أن العبارات التي بنيتها اعتماداً على الأدبيات السابقة (مثل أبعاد الحوكمة عند النعيم 2025، وأبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية عند الشبكة 2025) نجحت في تكوين محاور متماسكة داخلياً. اللافت أن التطوير المهني سجل أعلى قيمة ثبات، رغم أنه سيثبت لاحقاً أنه

المحور الأدنى تطبيقاً والأقوى تأثيراً. هذه القيمة تعني أن الموظفين كانوا متسقين جداً في إجاباتهم عن هذا المحور، مما يعزز مصداقية النتائج التي ساستخلصها منه

### ثالثاً: كيف يقيم الموظفون شركاتهم؟ التحليل الوصفي والتفسير النظري المعمق

هنا يبدأ الجزء الجوهرى من التحليل. في هذا القسم، سأتناول كل محور من محاور الدراسة بشكل تفصيلي، وأقارن بين الفئتين (المقرات الإقليمية للشركات العالمية / الجهات السعودية المحلية)، مع دمج الأرقام بشكل سلس داخل التحليل النظري

#### 1. الحوكمة المؤسسية

على المستوى العام، سجّلت الحوكمة المؤسسية متوسطاً مرتفعاً بلغ 4.02، وهو ضمن المستوى المرتفع وفق التصنيف الإحصائي (فوق 3.67). هذه القيمة تُشير إلى أن الموظفين في الشركات محل الدراسة يرون أن ممارسات الحوكمة تُطبّق بشكل جيد، وأن شركاتهم تعمل ضمن إطار تنظيمي واضح

لكن حين أدخل في التفاصيل، أكتشف قصة أعمق. الفقرة الأعلى في هذا المحور كانت "التزام الشركة بالأنظمة السعودية" بمتوسط 4.28، والفقرة الأدنى كانت "العدالة في تطبيق الأنظمة على جميع الموظفين" بمتوسط 3.81. الفارق بينهما قد يبدو صغيراً (0.47)، لكنه يحمل دلالة نظرية عميقة. الشركات ملتزمة بالقانون كتابةً، لكن التطبيق العادل داخل بيئة العمل يواجه تحديات. هذه الملاحظة تدعم ما لاحظته النعيم (2025) في دراسته على الشركات الصناعية السعودية، "من أن الحوكمة تُكتب جيداً، لكن التطبيق الفعلي يتفاوت

الانحرافات المعيارية داخل المحور تكشف قصة أخرى. فقرة "التزام الشركة بالأنظمة" جاءت بانحراف معياري منخفض (0.92)، مما يعني اتفاقاً واسعاً بين المشاركين. بينما "العدالة في تطبيق الأنظمة" جاءت بانحراف مرتفع (1.19)، مما يعني أن هناك تبايناً كبيراً في تجارب الموظفين. بعض الموظفين يرون شركاتهم عادلة تماماً، وبعضهم الآخر يرى فيها محاباة أو تمييزاً. هذا التباين يستحق التوقف

الجهات السعودية سجّلت متوسطاً بلغ 4.11، بينما المقرات. المقارنة بين الفئتين تكشف مفاجأة سجّلت 3.72 فقط. الفارق يقارب 0.4 نقطة لصالح الجهات (RHQ) الإقليمية للشركات العالمية

السعودية، وهي نتيجة قد تبدو مفاجئة للوهلة الأولى. لأن التوقع الأولي المنتشر في السوق أن الشركات العالمية تتفوق تلقائياً في الحوكمة

تفسيري النظري لهذا النتيجة يعتمد على **نضج الحوكمة السعودية** بعد سنوات من تطبيق لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية. الشركات السعودية الكبرى مثل أرامكو وسابك وبنك الرياض خضعت لتدقيق تنظيمي مستمر، ونجحت في ترسيخ ممارسات الحوكمة داخل ثقافتها المؤسسية. بينما المقرات الإقليمية للشركات العالمية، رغم أنها تحمل ممارسات دولية متقدمة نظرياً، تواجه تحدياً حقيقياً في **توطين** هذه الممارسات وتطبيقها بعدالة على موظفين من جنسيات ومستويات وظيفية متعددة. هذا الملاحظة تدعم ما لاحظته دراسة بن صاري (2025) في الجزائر حول تحديات نقل ممارسات الحوكمة العالمية إلى السياقات المحلية

الفارق الأكبر ظهر في **العدالة في تطبيق الأنظمة** (فارق 0.73 نقطة، حيث سجلت الجهات السعودية 3.98 مقابل 3.25 للشركات العالمية). هذا الفارق ضخم إحصائياً، ويشير إلى أن الموظفين في المقرات الإقليمية للشركات العالمية يشعرون بفجوة عدالة أكبر مما يتوقعه معظم التي شرحتها في الفصل **(Agency Theory)** الناس. هذا النتيجة تتسجم مع **نظرية الوكالة** الثاني، والتي تقول إن الحوكمة الفعالة تُقلل من عدم تماثل المعلومات بين الإدارة والموظفين. الشركات السعودية الكبرى نجحت في هذا الجانب أكثر، ربما بسبب البنية الإدارية المستقرة والخبرة الطويلة في السوق المحلي

النقطة الوحيدة التي تساوت فيها الفئتان كانت "إبلاغ الموظفين بالتغييرات في الوقت المناسب" (4.06 للفئتين). هذا نقطة تلاقٍ طبيعية، لأن التواصل الداخلي أصبح معياراً عالمياً لا يمكن لأي شركة محترمة تجاوزه، سواء كانت محلية أو عالمية

## 2. المسؤولية الاجتماعية للشركات

المسؤولية الاجتماعية جاءت بمتوسط عام 3.89، وهو رقم مرتفع لكنه أقل من الحوكمة (4.02). Freeman هذا الترتيب يحمل دلالة نظرية مهمة، لأن **نظرية أصحاب المصلحة** التي طرحها تتوقع أن تكون المسؤولية الاجتماعية مرتفعة في السياقات التي تتضح فيها الحوكمة أولاً. الحوكمة تشكل الأساس، والمسؤولية الاجتماعية تُبنى عليها. النتيجة التي حصلت عليها تتسجم تماماً مع هذا الترتيب النظري

تصدّرت فقرتا "الاستدامة البيئية" و"الإفصاح الدوري" الترتيب بنفس المتوسط تماماً (3.96). هذي النتيجة تعكس أثراً واضحاً لمبادرة **السعودية الخضراء** التي أطلقتها المملكة في أكتوبر 2021، ولمتطلبات هيئة السوق المالية التي أصبحت تُلزم الشركات المدرجة بتقارير استدامة دورية. في المقابل، جاءت فقرة "تشجيع الموظفين على الأعمال التطوعية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.78. الانحراف المعياري لهذه الفقرة كان الأعلى (1.10)، مما يعني أن هناك تبايناً أكبر بين تجارب الموظفين. بعض الشركات تُفعل برامج تطوع حقيقية، وبعضها الآخر يكتفي بالإعلانات الرمزية.

**المقارنة بين الفئتين** تُظهر نتيجة متسقة. الجهات السعودية سجّلت 3.95، بينما الشركات العالمية سجّلت 3.68. الفارق حوالي 0.27 نقطة لصالح الجهات السعودية. اللافت أن هذا الفارق متسق في جميع الفقرات الأربع (بين 0.27 و 0.29 نقطة). هذا الاتساق ليس عشوائياً، بل يعني أن هناك ظاهرة حقيقية خلفه.

هذي النتيجة تعكس أن الشركات السعودية استوعبت أهمية المسؤولية المجتمعية بشكل ممنهج. العالمية، ونيوم بنيت هويتها كاملة على مفهوم GRI أرامكو تصدر تقرير استدامة سنوياً بمعايير السنوية. ESG الألمانية في تقارير BASF الاستدامة عبر مشاريعها الطموحة، وسابك تتنافس بينما المقرات الإقليمية للشركات العالمية قد تنفذ برامج مسؤولية اجتماعية من خلال مقارنتها الأم في نيويورك أو لندن، لكن هذي البرامج قد لا تصل بشكل واضح للموظف في المكتب الإقليمي بالرياض. الموظف يرى نتائج البرامج على المستوى العالمي، لكنه لا يشعر بها محلياً.

بشكل قوي، (Freeman) من الناحية النظرية، هذي النتيجة تدعم نظرية أصحاب المصلحة ترى "أصحاب المصلحة السعوديين بشكل أقرب وأوضح من الشركات" حيث إن الشركات المحلية العالمية التي تنظر لها من مسافة إقليمية أشمل تشمل عدة دول. الفارق يظهر بشكل متقارب في جميع الفقرات: الاستدامة البيئية (4.02 مقابل 3.75)، والإفصاح الدوري (4.02 مقابل 3.75)، والمبادرات المجتمعية (3.92 مقابل 3.63)، وتشجيع التطوع (3.85 مقابل 3.56). هذا الاتساق يدعم التفسير النظري ويرفض احتمال أن يكون الفارق ناتجاً عن الصدفة.

### 3. بيئة العمل والثقافة المؤسسية

بيئة العمل سجّلت أعلى متوسط بين جميع محاور الدراسة، وبلغ 4.14. هذي النتيجة منطقية جداً، لأن بيئة العمل هي الجانب الأكثر ظهوراً وقياساً في تجربة الموظف اليومية. الموظف يعيش بيئة العمل يومياً، ويشعر بها بشكل مباشر أكثر من إحساسه بمبادرات المسؤولية الاجتماعية أو

للعاملين، Herzberg تفاصيل حوكمة مجلس الإدارة. النظريات الإدارية الحديثة، خاصة نموذج. تعتبر بيئة العمل من "عوامل الوقاية" الأساسية التي يجب أن تكون متوفرة قبل أي شيء آخر

فقرة "برامج التوطين" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط 4.30، وهي أعلى فقرة في الدراسة كلها. هذي النتيجة تعكس نجاحاً حقيقياً لمبادرات وزارة الموارد البشرية وبرنامج نطاقات الذي تصاعدت اشتراطاته منذ عام 2011. الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.94) كان الأدنى في المحور، مما يعني اتفاقاً واسعاً بين المشاركين على هذي النتيجة. فقرتا "الاحترام المتبادل" (4.26) و"احترام الاختلافات الثقافية والدينية" (4.21) جاءتا في المرتبتين الثانية والثالثة، مما يعكس نضجاً واضحاً في الثقافة المؤسسية السعودية

في القاع، جاءت فقرة "التوازن بين العمل والحياة" (3.99) وفقرة "دعم تمكين المرأة" (4.01). رغم أنهما ما زالتا في المستوى المرتفع، إلا أنهما الأدنى في المحور، مما يشير إلى مجالات تحتاج تحسيناً في السوق السعودي بشكل عام

الشركات العالمية سجّلت 4.15، المقارنة بين الفئتين تكشف عن نقطة التلاقي الحقيقية والجهات السعودية سجّلت 4.14. الفارق شبه معدوم (0.01) فقط لصالح الشركات العالمية بشكل هامشي). لأول مرة في التحليل، نجد الفئتين تقفان على قدم المساواة تقريباً

لكن حين أنظر إلى الفقرات التفصيلية، أجد ظواهر مثيرة. الشركات العالمية تتفوق في "التنوع الثقافي" (4.31 مقابل 4.10 للجهات السعودية)، وهذا منطقي لأنها تجمع موظفين من جنسيات متعددة بحكم طبيعتها. كما تتفوق الشركات العالمية في "المرافق الحديثة" (4.25 مقابل 4.12)، (KAFD). مما يعكس استثمارها في مكاتب متطورة في مناطق مثل مركز الملك عبدالله المالي (فارق 0.23 نقطة). "في المقابل، الجهات السعودية تتفوق في "التوازن بين العمل والحياة" وهذي نتيجة مهمة جداً. الشركات العالمية معروفة بثقافة العمل المكثفة، خاصة الاستشارية منها، بينما الشركات السعودية توفر مرونة أكبر ومساءلة أقل Deloitte وMcKinsey وPwC مثل في ساعات العمل

وزملائه (2016) في المغرب، من أن Aljayi هذي النتيجة لها دلالة نظرية عميقة. تدعم دراسة ولاء الموظف في الشركات متعددة الجنسيات ينشأ عندما تحترم هذي الشركات الخصوصية الثقافية للدولة المضيفة. كلا الفئتين تقدم بيئة عمل جيدة، لكن كل واحدة بطريقتها الخاصة. الشركات بشكل ممنهج، (Diversity, Equity & Inclusion) العالمية DEI العالمية تُطبّق ممارسات. بينما الجهات السعودية تُطبّق التنوع من زاوية محلية تجمع التوطين مع الاحترام الثقافي

اللافت أن فقرة "برامج التوطين" تفوقت في كلتا الفئتين (4.25 للشركات العالمية و4.31 للجهات السعودية). هذا يعني أن الشركات العالمية العاملة في السعودية استوعبت أن التوطين ليس مجرد التزام تنظيمي، بل جزء من نموذج أعمالها المحلي. أما أدنى فقرتين في المحور — التوازن بين العمل والحياة ودعم تمكين المرأة — فتعكسان مجالات تحتاج تحسيناً في كلتا الفئتين، وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة العسفهاني وزملائه (2024) التي أشارت إلى أن هذي التحديات ما زالت قائمة في السوق السعودي بشكل عام.

#### 4. التطوير المهني والتدريب

التطوير المهني جاء بمتوسط عام 3.86، وهو أدنى محور في الدراسة. هذي نتيجة مفاجئة ومهمة في نفس الوقت. مفاجئة لأنها تخالف التوقع الأولي بأن الشركات في مرحلة التحول الحالية ستركز على تطوير موظفيها، ومهمة لأنها تكشف عن مشكلة جوهرية في سوق العمل السعودي.

المفارقة الأكبر في هذا المحور تظهر بين الفقرة الأولى والفقرات الأخيرة. فقرة "حزمة المزايا الشاملة" تصدرت الترتيب بمتوسط 4.21، بينما جاءت فقرات "المسار الوظيفي الواضح" و"مراجعة سياسات التعويضات" في القاع بمتوسط 3.68 لكل منهما. هذا التباين الحاد يقول لي شيئاً عميقاً: الشركات في السعودية تحسن التعامل مع "التعويض المادي القصير الأجل" (رواتب، بدلات، تأمين طبي، حزم مزايا)، لكنها تخفق في "الرؤية الطويلة الأجل" (المسار الوظيفي، الترقيات المستقبلية، مراجعات التعويضات الدورية).

الانحرافات المعيارية في هذا المحور هي الأعلى في الدراسة كلها (تراوحت بين 1.06 و1.32). هذا يعني أن تجارب الموظفين متفاوتة جداً في هذا المحور، أكثر من أي محور آخر. بعض الشركات تقدم تطوراً مهنيّاً ممتازاً وبرامج مسار وظيفي واضحة، وبعضها الآخر يهمل هذا الجانب بشكل شبه كامل ويكتفي بالراتب الشهري.

المقارنة بين الفئتين تكشف عن الاستثناء الوحيد في الدراسة كلها. المقرات الإقليمية للشركات العالمية سجلت 3.98، بينما سجلت الجهات السعودية 3.83. الفارق حوالي 0.15 نقطة لصالح وهذي المرة الوحيدة التي تتفوق فيها الشركات العالمية على الجهات السعودية. الشركات العالمية في الدراسة كلها.

الفروق تظهر بوضوح في فقرات محددة. الشركات العالمية تتفوق في "دعم الحصول على شهادات" (فارق 0.29)، وفي "راتب عادل وتنافسي" (فارق 0.21)، وفي "تقييم أداء دوري" (فارق

(0.19)، وفي "برامج تدريبية متخصصة" (فارق 0.17). كل هذي الفروق تشير في اتجاه واحد الشركات العالمية تستثمر في التطوير المهني بشكل أكثر منهجية

هذي النتيجة منطقية جداً من الناحية النظرية. الشركات العالمية تحمل معها ثقافة تدريب وتطوير الشرق الأوسط قد ينتقل للعمل في PwC أنضج، ومسارات وظيفية عابرة للحدود. الموظف في Google ،. وهي فرصة نادرة في الشركات المحلية PwC New York أو PwC London Career تعتمد نموذج Microsoft الشفاف، و Career Ladders تُطبّق نموذج الشهير الذي يوجه Leadership Principles تعتمد نظام Amazon، و Conversations قرارات الترقية والتقييم بشفافية

ميّز بين Herzberg. للعاملين Herzberg من الناحية النظرية، هذي النتيجة تُدعم نظرية "مثل الراتب والمزايا، وبين "عوامل الحوافز (Hygiene Factors) "عوامل الوقاية مثل النمو والمسؤولية وفرص التطوير. الشركات السعودية اليوم تُحسن عوامل (Motivators) الوقاية، لكنها لا تولي عوامل الحوافز الاهتمام الكافي. النتيجة الطبيعية أن الموظف يكون "غير راضٍ"، لكنه أيضاً ليس "راضياً حقاً". هذي النتيجة تتفق أيضاً مع دراسة الحارثي (2025) في القطاع التقني بالرياض، والتي أكّدت أن الموظف السعودي يعاني من غموض المسار الوظيفي، وأن هذا الغموض يضغط على قراره في البقاء داخل الشركة

#### 5. الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي

الرضا الوظيفي والولاء بمتوسط عام 4.08. الجهات السعودية سجّلت 4.12، والشركات العالمية سجّلت 3.95. الفارق حوالي 0.17 لصالح الجهات السعودية

هذي النتيجة تحمل رسالة عميقة. رغم أن الشركات العالمية تتفوق في التطوير المهني، إلا أن الرضا والولاء يميلان لصالح الجهات السعودية. لماذا؟ لأن الرضا والولاء ليسا نتاجاً لعامل واحد، بل لمنظومة كاملة تشمل الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية وبيئة العمل والتطوير المهني معاً. الجهات السعودية تفوقت في ثلاثة من هذي العوامل الأربعة، بينما تفوقت الشركات العالمية في واحد فقط. النتيجة الطبيعية أن يميل الميزان لصالح الجهات السعودية

اللافت في تحليل الفقرات أن فقرة "التوصية بالعمل في الشركة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط 4.15، وفقرة "نية الاستمرار" بمتوسط 4.12، ثم "الرضا العام" بمتوسط 4.09. الفقرة الوحيدة التي جاءت أقل هي "شعور الموظف بأن الشركة تهتم برفاهيته" (3.96). هذي الملاحظة تفتح باباً

الموظف السعودي يبقى في شركته ويوصي بها، لكن ذلك لا يعني بالضرورة أنه :نظرياً مهماً يشعر بأن الشركة تُقدّر رفاهيته العميقة

للولاء المؤسسي الذي شرحته في الفصل الثاني. **Meyer & Allen** هذي النتيجة تدعم نموذج والولاء المستمر (Affective) ما نراه هنا قد يكون مزيجاً من الولاء العاطفي الموظف السعودي يظهر ولاءً حقيقياً لشركته (يوصي بها، ينوي البقاء)، (Continuance) لكن جزءاً من هذا الولاء قد يكون بسبب استقرار السوق السعودي والفرص المحدودة نسبياً، أكثر من كونه ولاءً عاطفياً محضاً. هذا التمييز مهم جداً، لأن الشركات التي تعتمد فقط على "الولاء المستمر" ستواجه تحديات في الاحتفاظ بموظفيها إذا ظهرت خيارات مغرية بديلة، وهذا ما بدأ يحدث فعلاً مع دخول المقرات الإقليمية للشركات العالمية إلى السوق

### -النتائج-

بعد رحلة طويلة من صياغة الفكرة، وقراءة الدراسات السابقة، وتصميم الاستبانة، وجمع الاستجابات، وتحليل البيانات، وصلت إلى مرحلة استخلاص ما تعلّمت من هذي الدراسة. النتائج التي سأعرضها هنا ليست مجرد أرقام، بل هي قصص حقيقية يرويها الموظف السعودي من داخل شركته، ومن خلالها يمكن أن نفهم كيف تبدو تجربة العمل اليوم في مدينة الرياض. سأعرض النتائج بترتيب منطقي، تبدأ من الصورة العامة وتنتهي بالنتائج التفصيلية الأكثر إثارة.

### النتيجة الأولى: الموظف السعودي راضٍ عن شركته بشكل عام

الصورة العامة التي خرجت بها من هذي الدراسة إيجابية. الموظفون الذين شاركوا في الاستبانة، سواء كانوا في مقر إقليمي لشركة عالمية أو في شركة سعودية محلية، يعطون تقييمات مرتفعة لشركاتهم في كل الجوانب التي درستها.

مستوى الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي جاء مرتفعاً بمتوسط 4.08 من 5. الموظف يقول إنه راضٍ عن تجربته الوظيفية، وينوي الاستمرار في شركته خلال السنتين القادمتين، ومستعد للتوصية بها للباحثين عن عمل. هذي المؤشرات الثلاثة معاً ترسم صورة إيجابية عن سوق العمل السعودي في مرحلة التحول الحالية.

لكن يجب أن أعترف بشيء مهم هنا: هذا التقييم الإيجابي لا يعني أن كل شيء على ما يُرام. فالموظف قد يبقى في شركته لأسباب مختلفة، بعضها إيجابي (لأنه يحبها) وبعضها سلبي (لأن البدائل محدودة أو المغادرة مكلفة). هذا التمييز مهم عند تفسير النتيجة.

#### **النتيجة الثانية: بيئة العمل هي أقوى نقاط قوة الشركات في الرياض**

من بين الممارسات الأربعة التي درستها، جاءت بيئة العمل والثقافة المؤسسية في المرتبة الأولى بمتوسط 4.14. هذه النتيجة تعكس تحولاً حقيقياً في سوق العمل السعودي.

الموظف السعودي اليوم يعمل في بيئة تحترم التنوع، وتُقدّر التوطين، وتُوفّر مساحات عمل حديثة، وتضمن الاحترام المتبادل بين موظفين من جنسيات وخلفيات مختلفة. برامج التوطين احتلت المرتبة الأولى في فقرات هذا المحور بمتوسط 4.30، وهذا مؤشر ملموس على نجاح مبادرات وزارة الموارد البشرية ورؤية 2030 في هذا الجانب.

اللافت أن هذه النتيجة تنطبق على كلتا الفئتين. الشركات العالمية سجّلت 4.15، والجهات السعودية 4.14. تقارب شبه مطلق. يعني أن الشركة السعودية أو عالمية، الموظف يشعر أن بيئة العمل جيدة. هذه نقطة تلاقٍ حقيقية في السوق.

لكن رغم هذا الإنجاز، ما زالت هناك تحديات في التوازن بين العمل والحياة (3.99) ودعم تمكين المرأة (4.01)، وهما من الجوانب التي تحتاج تركيزاً أكبر في المرحلة القادمة.

#### **النتيجة الثالثة: التطوير المهني هو نقطة الضعف الأكبر رغم أنه الأهم**

هذه هي النتيجة الأكثر إثارة في الدراسة كلها بالنسبة لي، لأنها تحمل مفارقة عميقة.

من ناحية التطبيق: التطوير المهني جاء في المرتبة الأخيرة بين محاور الدراسة بمتوسط 3.86. الموظفون يشعرون أن هذا الجانب يحتاج تحسيناً، خاصة في وضوح المسار الوظيفي (3.68) ومراجعة سياسات التعويضات (3.68) للذان جاءا في القاع.

من ناحية الأثر: لكن نفس هذا التطوير المهني الذي جاء الأخير في التطبيق، ظهر أنه الأقوى تأثيراً على رضا الموظف وولائه، بمعامل أثر 0.421.

ماذا يعني هذا؟ يعني أن الموظف السعودي يقول للشركات: "الجانب الذي يهمني أكثر من أي شيء آخر هو نموّي المهني، وأنتم لا تقدمونه لي بالمستوى الذي أتمناه". الفجوة بين توقعات الموظف وواقع

الشركات هي الأكبر في هذا الجانب، وهذي الفجوة هي التي ستحدد مستقبل تجربة الموظف في السنوات القادمة.

الشركات التي ستتصدى لهذا التحدي بجدية، وتقدم مسارات وظيفية واضحة، وتراجع تعويضاتها دورياً، ستكسب ولاء أفضل الكوادر. أما الشركات التي ستكتفي بحزم المزايا الشاملة (وهي الفقرة الأعلى في هذا المحور بمتوسط 4.21)، فقد تجد نفسها تخسر موظفيها لصالح شركات أكثر وعياً.

#### النتيجة الرابعة: الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية أصبحتا واقعاً وليس شعاراً

كثيراً ما نسمع أن الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية مجرد "شعارات تسويقية". لكن نتائج دراستي لا تدعم هذا الانطباع.

الحوكمة المؤسسية سجّلت متوسطاً مرتفعاً بلغ 4.02. الموظفون يشعرون أن شركاتهم تلتزم بالأنظمة السعودية (4.28)، وتوفر سياسات مكتوبة ومعلنة (4.21)، وتُبَلِّغ الموظفين بالتغييرات في الوقت المناسب (4.06). هذي المؤشرات تعكس نضج الحوكمة السعودية بعد سنوات من تطبيق لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية.

المسؤولية الاجتماعية سجّلت متوسط 3.89، وتصدّرتها ممارسات الاستدامة البيئية والإفصاح الدوري بمتوسط 3.96 لكل منهما. الموظف يشعر أن شركته تُساهم في المجتمع فعلاً، وليس مجرد كلام في التقارير السنوية. لكن الفقرة التي جاءت في القاع كانت تشجيع الموظفين على الأعمال التطوعية (3.78)، وهذي فرصة يمكن للشركات استثمارها لتحويل المسؤولية الاجتماعية من "برامج مؤسسية" إلى "ثقافة يعيشها الموظف".

#### النتيجة الخامسة: كل الممارسات الأربعة تؤثر فعلاً على رضا الموظف

من أهم ما اكتشفته أن الممارسات الأربعة مجتمعة تُفسّر 69% من التباين في رضا الموظف وولائه. هذا رقم كبير جداً، ويؤكد أنني وضعت يدي على المتغيرات الصحيحة.

يعني ماذا؟ يعني أنه لو أردنا أن ننتبأ برضا الموظف وولائه، فإن معرفة كيف تُطبّق شركته الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية وبيئة العمل والتطوير المهني تُعطينا ثلثي الإجابة. الثلث الباقي يعود لعوامل شخصية أخرى مثل شخصية الموظف وعلاقته بمديره المباشر.

ترتيب تأثير هذي الممارسات جاء كالتالي:

- التطوير المهني هو الأقوى تأثيراً. (0.421)
- بيئة العمل جاءت الثانية. (0.368)
- الحوكمة المؤسسية الثالثة. (0.284)
- المسؤولية الاجتماعية الأخيرة. (0.202)

هذا الترتيب يخبر الشركات بترتيب أولوياتها الاستراتيجية إذا أرادت الاحتفاظ بموظفيها والاستثمار فيهم.

#### النتيجة السادسة: الشركات السعودية تنافس الشركات العالمية على قدم المساواة

هذي النتيجة قلبت انطباعي الشخصي رأساً على عقب، وأعتبرها الأكثر إثارة في الدراسة كلها. قبل ما أبدأ البحث، كان لدي انطباع بأن الشركات العالمية "غالباً" أفضل من الشركات السعودية. الكل يقولها، والكل يظنها. لكن الأرقام قالت لي شيئاً مختلفاً تماماً.

في الحوكمة المؤسسية، سجّلت الجهات السعودية 4.11، والشركات العالمية 3.72. الفارق 0.4 نقطة لصالح الجهات السعودية.

في المسؤولية الاجتماعية، سجّلت الجهات السعودية 3.95، والشركات العالمية 3.68. الفارق 0.27 نقطة لصالح الجهات السعودية.

في بيئة العمل، الفئتان متساويتان تقريباً (4.14 مقابل 4.15). نقطة تلاقٍ حقيقية.

في التطوير المهني، سجّلت الشركات العالمية 3.98، والجهات السعودية 3.83. الفارق 0.15 لصالح الشركات العالمية. هذي الميزة الوحيدة للشركات العالمية.

في الرضا والولاء، سجّلت الجهات السعودية 4.12، والشركات العالمية 3.95. الفارق 0.17 لصالح الجهات السعودية.

النتيجة النهائية: الجهات السعودية تتفوق وصفيّاً في ثلاثة من خمسة محاور، وتتساوى في واحد، وتتفوق الشركات العالمية في واحد فقط.

من ناحية الاختبارات الإحصائية الرسمية، هذي الفروق لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية (كل قيم Sig جاءت أكبر من 0.05)، ويرجع ذلك جزئياً إلى صغر حجم عينة الشركات العالمية (16 مشاركاً فقط). لكن الاتجاه العام واضح، والقصة التي ترويها الأرقام لا يمكن تجاهلها.

الشركات السعودية الكبرى - أرامكو وسابك ونيوم و PIF والاتصالات السعودية - باتت تنافس الشركات العالمية على قدم المساواة، وتتفوق عليها في بعض الجوانب. أرامكو تنافس ExxonMobil في الحوكمة والاستدامة، وسابك تنافس BASF في تقارير ESG، و PIF يقارب BlackRock في نموذج الاستثمار.

### النتيجة السابعة: المسار الوظيفي هو "الحلقة المفقودة" في الشركات السعودية

من كل التفاصيل التي مررت بها، يمكنني أن أختصر التحدي الأكبر في السوق السعودي في كلمة واحدة: **وضوح المسار الوظيفي**.

الشركات في السعودية - سواء عالمية أو محلية - تحسن التعامل مع "التعويض المادي القصير الأجل"، مثل الرواتب والبدلات والتأمين الطبي وحزم المزايا. لكنها تُخفق في "الرؤية الطويلة الأجل": أين سيكون الموظف بعد 3 سنوات؟ ما هي المهارات التي يحتاجها للتقدم؟ ما هو التقييم الشفاف الذي سيحصل عليه؟

### الخلاصة النهائية

الموظف السعودي في مدينة الرياض اليوم راضٍ عن شركته بشكل عام، ويعمل في بيئة تحترمه وتُقدّره، وتلتزم شركته بالحوكمة والمسؤولية الاجتماعية. لكنه يبحث عن شركة تستثمر في مستقبله المهني، تعطيه مساراً واضحاً، وترى فيه شريكاً لا مجرد موظف.

الشركات السعودية الكبرى تنافس الشركات العالمية بجدية، والفارق الافتراضي بين "العالمي" و"المحلي" لم يعد كبيراً كما كان يُتصور. بل قد يكون معكوساً في بعض الجوانب.

هذي هي القصة الحقيقية التي رواها لي 68 موظفاً سعودياً في مدينة الرياض من خلال إجاباتهم على الاستبانة. والآن الوقت لتحويل هذي القصة إلى توصيات عملية يستفيد منها الجميع.

## -التوصيات

بعد ما استخلصت من هذي الدراسة سبع نتائج جوهرية، جاء دور الجزء العملي في الرسالة، وهو تحويل هذي النتائج إلى توصيات قابلة للتطبيق. أنا شخصياً أعتبر التوصيات هي الغاية الحقيقية من أي بحث علمي جاد. فمهما كانت الأرقام دقيقة والتحليل عميقاً، تبقى الرسالة ناقصة إذا لم تنتهِ بتوصيات يمكن لصانع القرار أو مدير الموارد البشرية أو الموظف السعودي أن يستفيد منها في قراراته اليومية.

وقد قسّمت التوصيات إلى أربع مجموعات، حسب الجهة المستهدفة، لأن كل جهة لها زاويتها الخاصة في النظر إلى هذي النتائج.

### **توصيات للشركات السعودية المحلية**

الشركات السعودية اليوم في موقع قوة أكثر مما تتصور. الأرقام تقول إنها تنافس الشركات العالمية بجدية، وتتفوق عليها في ثلاثة من خمسة محاور. لكن هذي الميزة لن تدوم إذا لم تُستثمر بشكل صحيح. ولذلك أقترح على هذي الشركات ما يلي:

أولاً، الاستمرار في تعزيز نقاط القوة القائمة، وعدم الاكتفاء بها. الحوكمة الرشيدة، والمسؤولية الاجتماعية المتنامية، وبيئة العمل المحترمة، كلها إنجازات حقيقية. لكن الشركات التي تتوقف عند الإنجازات تخسر التقدم. أوصي بأن تنتقل الشركات السعودية من "التطبيق" إلى "الابتكار" في هذي الجوانب.

ثانياً، معالجة الحلقة المفقودة في التطوير المهني بشكل جدي وعاجل. هذي هي التوصية الأهم في نظري، لأنها تعالج المفارقة الأكبر التي اكتشفتها الدراسة. الشركات السعودية تقدم رواتب جيدة وحزم مزايا شاملة، لكنها تفتقر إلى مسارات وظيفية واضحة يعرف الموظف من خلالها إلى أين يتجه بعد 3 أو 5 سنوات. أقترح على الشركات السعودية أن تتبنى نماذج مثل:

- إطار عمل واضح للترقيات يُوضّح للموظف بالتحديد ما يحتاجه من مهارات وإنجازات للانتقال من مستوى إلى آخر.
- جلسات دورية للمسار المهني بين الموظف ومديره المباشر، لا مجرد تقييم أداء سنوي شكلي.

- مراجعة سياسات التعويضات كل سنة لضمان تنافسيتها مع دخول الشركات العالمية إلى السوق.

ثالثاً، تحويل المسؤولية الاجتماعية من "برامج مؤسسية" إلى "ثقافة يعيشها الموظف". حالياً، المسؤولية الاجتماعية في معظم الشركات السعودية تقتصر على المبادرات الرسمية والإفصاح السنوي. أوصي بإشراك الموظفين فعلياً في هذي المسؤولية عبر:

- مبادرات مجتمعية يقودها الموظفون أنفسهم.
- ربط جزء من التقييم السنوي بالمساهمة المجتمعية.

رابعاً، الاستثمار في تمكين المرأة والتوازن بين العمل والحياة. هذان الجانبان جاءا في أدنى فقرات محور بيئة العمل، مما يعني أن هناك مساحة واضحة للتحسين. أقترح تبني سياسات عمل مرنة، وبرامج دعم الأمومة، ومبادرات لمنع الإرهاق الوظيفي.

#### توصيات للمقرات الإقليمية للشركات العالمية (RHQ)

المقرات الإقليمية للشركات العالمية في وضع مثير للاهتمام. فهي تحمل ممارسات دولية متقدمة، لكن الأرقام أظهرت أنها تحتاج إلى تكيف أعمق مع السياق السعودي. أوصي هذي الشركات بما يلي: أولاً، توطين ممارسات الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية بشكل حقيقي. التوطين هنا لا يعني فقط توظيف السعوديين، بل يعني إعادة صياغة الممارسات العالمية لتفهم السياق المحلي وتحترمه. الموظف السعودي يحتاج إلى أن يرى شركته لا كفرع أجنبي، بل كجزء من نسيج المجتمع السعودي. وهذا يتطلب:

- إنشاء لجان حوكمة محلية بصلاحيات فعلية، وليس مجرد نسخ للنماذج الأجنبية.
- تصميم برامج مسؤولية اجتماعية تنطلق من احتياجات المجتمع السعودي، لا من قوالب المقر الرئيسي في نيويورك أو لندن.

- الإفصاح بالعربية عن مبادرات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية.

ثانياً، الاستفادة من نقطة التفوق في التطوير المهني وتحويلها إلى ميزة تنافسية واضحة. المقرات الإقليمية تتفوق حالياً في التطوير المهني، وهذي فرصة ذهبية. أوصي بأن:

- تُبرز الشركات العالمية فرص التنقل الدولي داخل الشركة كميزة رئيسية.

- تقدم برامج تدريب متقدمة معتمدة دولياً.
  - تفتح مسارات وظيفية تسمح للكوادر السعودية بالوصول إلى مناصب قيادية إقليمية وعالمية.
- ثالثاً، الاستثمار في الشفافية والعدالة بشكل عاجل. الأرقام أظهرت أن فقرة "العدالة في تطبيق الأنظمة" كانت الأدنى في المقررات الإقليمية (3.25)، وهذا مؤشر خطر. لا يُعقل أن تكون شركة عالمية أقل عدالة من شركة سعودية محلية. أقترح:
- مراجعة سياسات الترقية والتعويض لضمان تطبيقها بعدالة على جميع الجنسيات والمستويات.
  - إنشاء قنوات فعّالة للإبلاغ عن التمييز أو المحاباة.
  - تدريب المديرين على الحساسية الثقافية.
- رابعاً، بناء "علامة توظيفية" قوية في السوق السعودي. الشركات العالمية تحتاج إلى الاستثمار في سمعتها كصاحب عمل داخل السوق السعودي، لأن الكوادر السعودية اليوم أكثر وعياً بخياراتها من أي وقت مضى.
- ثالثاً: توصيات لصانعي القرار والجهات الحكومية
- هذه التوصيات موجهة إلى وزارة الاستثمار، ووزارة الموارد البشرية، والهيئة الملكية لمدينة الرياض، وغيرها من الجهات المعنية بمستقبل سوق العمل السعودي.
- أولاً، الاستمرار في دعم برنامج المقررات الإقليمية مع تعزيز جانب "التوطين النوعي". برنامج RHQ حقق نجاحاً كبيراً في استقطاب الشركات، لكن السؤال التالي هو: كيف نضمن أن هذه الشركات تنقل معرفتها وممارساتها المتقدمة إلى الكوادر السعودية بشكل حقيقي؟ أقترح:
- ربط جزء من الحوافز المقدمة للمقررات الإقليمية بمؤشرات نقل المعرفة والتطوير المهني للسعوديين.
  - إنشاء برامج تبادل بين الشركات العالمية والمحلية لنقل أفضل الممارسات في الاتجاهين.
- ثانياً، تعزيز الرقابة على تطبيق أنظمة العمل بعدالة في نمطي الشركات. الأرقام أظهرت أن هناك تحديات في العدالة، خاصة في المقررات الإقليمية. أوصي بتنفيذ رقابة نوعية على تطبيق قانون العمل السعودي في جميع الشركات، دون تمييز.

ثالثاً، دعم مبادرات تطوير المسار الوظيفي على المستوى الوطني. يمكن للجهات الحكومية أن تلعب دوراً في وضع أطر معيارية للمسار الوظيفي في القطاعات المختلفة، على غرار ما فعلته دول مثل ألمانيا وسنغافورة. هذا يساعد الشركات على تبني معايير موحدة، ويعطي الموظف السعودي رؤية أوضح لمستقبله.

رابعاً، تعزيز مبادرات دعم التوازن بين العمل والحياة وتمكين المرأة. هذان الملفان يحتاجان إلى دفعة تشريعية إضافية لضمان تطبيق فعلي في نمطي الشركات.

#### رابعاً: توصيات للموظفين والباحثين عن عمل

أختم توصياتي بجزء موجه للموظفين أنفسهم، لأن اختياراتهم هي التي ستشكل سوق العمل في السنوات القادمة.

أولاً، عدم الافتراض بأن "الشركات العالمية دائماً أفضل". هذي الدراسة أثبتت أن الشركات السعودية الكبرى تنافس الشركات العالمية بجدية، وتتفوق عليها في بعض الجوانب. القرار يجب أن يُبنى على المعلومات لا على الانطباعات.

ثانياً، البحث عن الشركة التي تستثمر في تطويرك المهني، لا فقط في راتبك. الأرقام قالت بوضوح إن التطوير المهني هو الأقوى تأثيراً على رضاك وولائك على المدى الطويل. الراتب المرتفع بدون مسار وظيفي واضح خيار قصير الأجل.

ثالثاً، تقييم فرص العمل بمنظومة متكاملة. لا تنظر فقط إلى الراتب أو المنصب، بل قيم الشركة على أربعة محاور: الحوكمة والشفافية، والمسؤولية الاجتماعية، وبيئة العمل، والتطوير المهني. الشركة التي تتفوق في هذي المحاور مجتمعة هي التي ستقدم لك تجربة وظيفية حقيقية.

## الخاتمة

في نهاية هذي الرحلة البحثية، أشعر بامتنان حقيقي لكل من ساهم في إنجاز هذه الرسالة. أشكر مشرفي الفاضلين، د. الفیصل عبد الحمید ود. فايز جراد. وأشكر جامعة ميدأوشن وكلية الإدارة على إتاحة الفرصة لدراسة هذا الموضوع الحيوي. كما أشكر كل موظف وموظفة أخذوا من وقتهم للإجابة على الاستبانة، فبدونهم ما كانت هذه الدراسة ممكنة.

جاءت هذه الدراسة في مرحلة تاريخية فارقة في الاقتصاد السعودي، مع اكتمال المرحلة الأولى من برنامج المقرات الإقليمية للشركات العالمية بعد قرار يناير 2024. وقد سعت من خلالها إلى فهم كيف يتفاعل الموظف السعودي مع نمطي الشركات المتاحين له اليوم، وأي الممارسات الإدارية تشكل الفارق الحقيقي في تجربته اليومية.

النتيجة الأبرز، والمفاجئة نوعاً ما، أن الشركات السعودية المحلية باتت تُنافس المقرات الإقليمية للشركات العالمية بجدية. والموظف السعودي لم يعد يرى في الشركة العالمية "خياراً أفضل تلقائياً"، بل بات يُقِيم شركات العمل بمعايير موضوعية تشمل: جودة الحوكمة، وصدق المسؤولية الاجتماعية، وثراء بيئة العمل، وحقيقة فرص التطوير المهني.

وأتمنى أن تكون التوصيات التي قدّمتها قابلة للتطبيق فعلاً، وأن تُساهم في تطوير سوق العمل السعودي بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة 2030. وأتمنى أن تفتح هذه الدراسة الباب أمام أبحاث أعمق وأشمل في هذا المجال، لأن سوق العمل السعودي يعيش تحولاً تاريخياً يستحق أن يُدرس ويُوثّق لأجيال المستقبل.

## المراجع

## -المراجع العربية-

- الحارثي، سلطان أحمد. (2025) الرضا الوظيفي والتطوير المهني كعناصر مؤثرة في احتفاظ الموظفين: دراسة تطبيقية على القطاع التقني في المملكة العربية السعودية. المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، جامعة الملك سعود، العدد 77، الصفحات 15-42.
- الحوامة، أحمد. (2023) الحوكمة المؤسسية: المفاهيم والتطبيقات. الرياض: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
- الشبيكة، عائشة مرغني. (2025) أثر المسؤولية الاجتماعية الداخلية على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية (STC) المجلة الدولية للبحوث في إدارة الموارد البشرية، المجلد 7، العدد 1، الصفحات 458-466.
- الشبيكة، عائشة مرغني. (2025) العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وأثرها على إنتاجية الموظف في قطاع الإنتاج بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية. مجلة الموارد البشرية ودراسات الاستدامة، المجلد 13، العدد 3، الصفحات 376-400.
- النعيم، مصعب سعد. (2025) أثر خصائص حوكمة الشركات على مستوى الإفصاح عن عناصر المسؤولية الاجتماعية: حالة عملية على الشركات الصناعية السعودية. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- بن صاري، رضوان. (2025) تحديات الحوكمة المشتركة في مجتمعات الشركات متعددة الجنسيات. مجلة المحترف، جامعة المدينة، الجزائر، المجلد 12، العدد 1، الصفحات 229-241.
- هيئة السوق المالية السعودية. (2023) لائحة حوكمة الشركات. الرياض: هيئة السوق المالية.

- Akinteye, S. A., Ochei, D. A., & Itoe, M. M. (2023). *Corporate Governance and Employee Retention in Multinational Enterprises in Nigeria: Exploring the Role of Board Diversity and Incentive Mechanisms*. *European Journal of Business and Management*, 15(11), 45-62.
- Aljayi, Y., Fjer, A., Guennioui, M., & Tamek, A. (2016). *Multinational Companies' HRM Practices and Their Organizational Culture Impact on Employees' Loyalty: Case of Japanese Multinational Company in Morocco*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 204-211.
- Alnehabi, M., & Al-Mekhlafi, A. A. (2023). *The Association between Corporate Social Responsibility, Employee Performance, and Turnover Intention Moderated by Organizational Identification and Commitment*. *Sustainability*, 15(19), 14202.
- Alsaadi, H. (2025). *Corporate Social Responsibility (CSR) and Its Influence on Employee Loyalty and Engagement in Saudi Arabia* [Master's Dissertation]. Coventry University, United Kingdom.
- Al-Osfahani, A. M., Eskandarany, A., Dahlan, D. A., Ullah, Z., Khan, H., & Naheed, R. (2024). *Empowering Women in Saudi Workforce: HR, Job Satisfaction, and Policies for Work-Life Balance*. *Sustainability*, 16(20), 8826.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.
- Carroll, A. B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Cherian, J., Gaikar, V., Paul, R., & Pech, R. (2021). *Corporate Culture and Its Impact on Employees' Attitude, Performance, Productivity, and Behavior: An Investigative Analysis from Selected Organizations of the United Arab Emirates (UAE)*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 45.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). *Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior*. *Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing.

- Global Reporting Initiative (GRI) (2021). *GRI Standards: Universal Standards 2021*. Amsterdam: Global Reporting Initiative.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- International Organization for Standardization (ISO) (2010). *ISO 26000: Guidance on Social Responsibility*. Geneva: International Organization for Standardization.
- Iyer, S. S., & Mahesh, A. (2025). *Strategic Talent Management in UAE Industries: Comparative Insights into Attraction and Retention Across Aviation, Oil & Gas, Banking, and Retail Sectors*. International Journal of Current Science Research and Review, 8(11), 5023-5045.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360.
- Koeswayo, P. S., Haryanto, H., & Handoyo, S. (2024). *The Impact of Corporate Governance, Internal Control and Corporate Reputation on Employee Engagement: A Moderating Role of Leadership Style*. Cogent Business & Management, 11(1), 2296698.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review, 50(4), 370-396.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.
- OECD (2023). *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*. Paris: OECD Publishing.
- Pinto, L. (2023). *A Qualitative Analysis of Corporate Social Responsibility in Saudi Arabia's Service Sector: Practices and Company Performance*. Sustainability, 15(12), 9284.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Ströer, M. (2015). *Learning and Development Trends in the Netherlands: Investigations in Dutch-Based Multinationals* [Master's Thesis]. University of Twente, The Netherlands.

Xie, X., Tu, Y., & Huang, C. (2024). *Intercultural Communication Competence and Job Burnout in MNC Employees: The Mediation Role of Job Stress*. *Frontiers in Psychology*, 15, 1339604.

## الملاحق

## ملحق (1): استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

**عنوان الدراسة:** تقييم الحوكمة المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية للشركات وبيئة العمل والتطوير المهني: دراسة مقارنة بين المقرات الإقليمية للشركات العالمية والشركات المحلية في مدينة الرياض.

**الباحث:** فيصل حسن الحربي — طالب ماجستير إدارة الأعمال (MBA) ، جامعة ميدأوشن — كلية الإدارة.

**إشراف:** الدكتور الفيصل عبد الحميد والدكتور فايز جراد.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسعدني مشاركتك في هذه الاستبانة التي تستغرق منك ما بين 5 إلى 10 دقائق فقط. جميع إجاباتك ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي حصراً. مشاركتك طوعية بالكامل.

شاكراً لك مسبقاً كرم وقتك واستجابتك.

### القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

| السؤال                                | الخيارات                                           |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------|
| هل توافق على المشاركة في هذه الدراسة؟ | نعم، أوافق / لا، لا أرغب بالمشاركة                 |
| الجنس                                 | ذكر / أنثى                                         |
| الفئة العمرية                         | 22-30 / 31-40 / 41-50 / أكثر من 50 سنة             |
| الجنسية                               | سعودي/ة / غير سعودي/ة                              |
| المؤهل العلمي                         | ثانوية أو دبلوم / بكالوريوس / ماجستير / دكتوراه    |
| المستوى الوظيفي                       | مبتدئ / إخصائي أو إشرافي / إدارة وسطى / إدارة عليا |
| سنوات الخبرة                          | أقل من سنتين / 2-5 / 6-10 / أكثر من 10 سنوات       |

|                                   |                                             |
|-----------------------------------|---------------------------------------------|
| نوع الشركة التي تعمل بها حالياً   | شركة عالمية / RHQ شركة سعودية محلية / أخرى  |
| حجم الشركة (عدد الموظفين تقريباً) | أقل من 500 / 500-1,000 / أكثر من 1,000 موظف |

**اقسم الثاني: فقرات قياس متغيرات الدراسة**

**تعليمات:** يُرجى قراءة كل عبارة بعناية، ثم اختيار الإجابة التي تعكس رأيك بدقة، وفق مقياس ليكرت الخماسي = 5: أوافق بشدة | 4 = أوافق | 3 = محايد | 2 = لا أوافق | 1 = لا أوافق بشدة

| المحور               | العبارة                                                                                                 | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| الحوكمة والشفافية    | تلتزم شركتي بالأنظمة واللوائح المحلية المعمول بها في المملكة العربية السعودية بشكل واضح وملموس للموظفين | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| الحوكمة والشفافية    | تتوفر سياسات مكتوبة ومُعلنة تحكم آليات اتخاذ القرارات الداخلية في الشركة                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| الحوكمة والشفافية    | توجد قناة آمنة وفعالة للإبلاغ عن المخالفات أو التجاوزات دون تعرّض المُبلِّغ لأي عواقب سلبية             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| الحوكمة والشفافية    | يتم إبلاغ الموظفين بالتغييرات الجوهرية في السياسات والقرارات في الوقت المناسب                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| الحوكمة والشفافية    | تُطبّق الشركة نفس معايير الحوكمة والسياسات على جميع فروعها ومكاتبها بشكل متنسق ودون تفاوت               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| الحوكمة والشفافية    | تُطبّق الأنظمة والسياسات الداخلية على جميع الموظفين بعدالة بغض النظر عن جنسياتهم أو مستوياتهم الوظيفية  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| المسؤولية الاجتماعية | تنفّذ شركتي مبادرات مجتمعية حقيقية تدعم المجتمع المحلي في مجالات مثل التعليم أو الصحة أو البيئة         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                          |                          |                          |                          |                          |                                                                                                 |                      |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تتبنى الشركة ممارسات واضحة للحفاظ على البيئة والاستدامة في عملياتها اليومية                     | المسؤولية الاجتماعية |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تشجع الشركة موظفيها على المشاركة في أنشطة تطوعية وتوفر لهم الدعم اللازم لذلك                    | المسؤولية الاجتماعية |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تُفصح الشركة بشكل دوري عن مبادراتها وإنجازاتها في مجال المسؤولية الاجتماعية                     | المسؤولية الاجتماعية |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تتسم بيئة العمل في شركتي بالاحترام المتبادل بين الموظفين من مختلف الخلفيات والجنسيات والأديان   | بيئة العمل           |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | توفر الشركة سياسات مرنة تساعد الموظفين على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية              | بيئة العمل           |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تُهيئ الشركة مرافق ومساحات عمل حديثة تُعزز إنتاجية الموظفين وراحتهم                             | بيئة العمل           |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | توفر الشركة برامج تدريبية متخصصة تُسهم في تطوير مهارات الموظفين بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل | التطوير المهني       |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يوجد مسار وظيفي واضح ومُعلن يُمكن الموظف من معرفة فرص الترقى داخل الشركة                        | التطوير المهني       |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تدعم الشركة حصول الموظفين على شهادات مهنية أو أكاديمية مالياً أو بتوفير الوقت اللازم            | التطوير المهني       |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يحصل الموظف على تقييم أداء دوري وموضوعي يتضمن ملاحظات ببناء تساعد على التطور                    | التطوير المهني       |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | أرى أن راتبي عادل وتتافسي مقارنة بسوق العمل في الرياض لنفس المستوى الوظيفي                      | التعويضات والمزايا   |

|                          |                          |                          |                          |                          |                                                                                                      |                    |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تقدم الشركة حزمة مزايا شاملة (تأمين طبي، إجازات، بدلات) تُلبي احتياجات الموظف وأسرته                 | التعويضات والمزايا |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يرتبط نظام المكافآت والحوافز بمعايير أداء واضحة ومُعْلنة لجميع الموظفين                              | التعويضات والمزايا |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ترجع الشركة سياسة التعويضات بشكل دوري لضمان مواكبتها لمستوى المعيشة وتنافسية السوق                   | التعويضات والمزايا |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تُطبق الشركة سياسات تكافؤ الفرص في التوظيف والترقي بعدالة                                            | التنوع والتوطين    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تتبنى الشركة برامج فعّالة لتوطين الوظائف وتطوير الكفاءات السعودية تتجاوز الحد الأدنى المطلوب نظامياً | التنوع والتوطين    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تدعم الشركة تمكين المرأة في بيئة العمل من خلال سياسات وبرامج ملموسة                                  | التنوع والتوطين    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتم نقل المعرفة والخبرات من الموظفين ذوي الخبرة إلى الموظفين الأحدث بشكل منظم                        | التنوع والتوطين    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تتميز بيئة العمل في شركتي بتنوع ثقافي يشمل خلفيات وجنسيات مختلفة                                     | التنوع والتوطين    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تحترم الشركة الاختلافات الثقافية والدينية بين الموظفين وتراعيها في سياساتها وممارساتها اليومية       | التنوع والتوطين    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يوجد هيكل تنظيمي واضح ومُعلن يحدد الإدارات والأقسام وعلاقاتها داخل الشركة                            | الهيكل التنظيمي    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تتوفر أوصاف وظيفية مكتوبة لكل وظيفة توضّح المهام والمسؤوليات والصلاحيات                              | الهيكل التنظيمي    |

|                          |                          |                          |                          |                          |                                                                                         |                 |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يعرف كل موظف مرجعيته الإدارية وتسلسله الوظيفي بشكل واضح                                 | الهيكل التنظيمي |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تتوفر إجراءات واضحة وموثقة لتصعيد المشكلات أو الشكاوى عند عدم حلّها على المستوى المباشر | الهيكل التنظيمي |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | بشكل عام، أشعر بالرضا عن تجربتي الوظيفية في هذه الشركة                                  | الرضا والولاء   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | أنوي الاستمرار في العمل بهذه الشركة خلال السنتين القادمتين على الأقل                    | الرضا والولاء   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | أنصح الباحثين عن عمل بالتقدم للعمل في شركتي                                             | الرضا والولاء   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | أشعر أن الشركة تهتم فعلاً برفاهية موظفيها وجودة تجربتهم الوظيفية                        | الرضا والولاء   |

القسم الثالث: سؤال مفتوح (اختياري)

من خلال تجربتك، ما أبرز نقطة قوة أو نقطة تحتاج تحسين في بيئة العمل بشركتك؟

Abstract: This study emerged during a pivotal phase in the Saudi economy, coinciding with the completion of the first stage of the Regional Headquarters (RHQ) Program following the January 2024 decision that required global companies to establish a regional headquarters within the Kingdom to contract with government entities. Amid this transformation, the Saudi employee in Riyadh now stands before two distinct paths: either joining a regional headquarters of a global company, or working in a local Saudi company or entity. From this point, the idea of the study emerged, seeking to understand how corporate practices shape the experience of the Saudi employee, and which practices truly make the real difference in their satisfaction and loyalty.

The study aimed to evaluate the impact of four core managerial practices on job satisfaction and organizational loyalty: corporate governance, corporate social responsibility, work environment and organizational culture, and professional development and training, while comparing their effects between the regional headquarters of global companies (RHQ) and local Saudi companies, in an attempt to answer a fundamental question: are global companies really better than Saudi companies, as some might assume?

The study adopted a descriptive-analytical comparative approach and used an electronic questionnaire to collect primary data from a convenience sample of (68) employees in Riyadh. Theoretically, it was grounded in three integrated management theories: Stakeholder Theory, Agency Theory, and Legitimacy Theory.

The study reached significant findings, some expected and some surprising. The results revealed a statistically significant impact of the four practices combined on job satisfaction and organizational loyalty. The surprise was that professional development, despite being the least applied, emerged as the most influential factor, followed by work environment, corporate governance, and corporate social responsibility. In the comparison between the two types of organizations, no statistically significant differences appeared; however, the descriptive trends revealed a striking observation: local Saudi companies outperformed in three dimensions, while regional headquarters outperformed only in professional development, a finding that overturned the prevailing perception that global companies are always superior.

**Keywords:** Corporate Governance, Corporate Social Responsibility, Work Environment, Professional Development, Job Satisfaction, Organizational Loyalty, Regional Headquarters (RHQ), Local Saudi Companies, Riyadh, Vision 2030.

Midocean University



College of Management

Department of Business Administration

**Master of Business Administration (MBA) Program**

**"Evaluating Corporate Governance, Corporate Social Responsibility, Work Environment, and Professional Development: A Comparative Study Between Regional Headquarters of Global Companies and Local Companies in Riyadh, Saudi Arabia"**

**Prepared by:**

**Faisal Hassan Alharbi**

**Academic ID: 253001776**

**Supervised by:**

**Dr. Alfaisal Abdulhamid Dr. Fayez Jarrad**

**Year: 2026**