

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الموارد البشرية



أثر ممارسات الموارد البشرية القائمة على المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين

إعداد الطالب/

أحمد عبد الله الوكيل

(221001216)

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦م

فهرس المحتويات:

٢	فهرس المحتويات:
٤	قائمة الجداول:
٥	فهرس الأشكال:
٦	المستخلص:
٧	الفصل الأول
٨	المقدمة:
١٠	- مشكلة الدراسة:
١١	- أهمية الدراسة:
١١	الأهمية الأكاديمية (العلمية)
١١	الأهمية التطبيقية (المجتمعية وسوق العمل)
١٣	- أهداف الدراسة:
١٤	- تساؤلات الدراسة:
١٥	- فروض الدراسة:
١٦	- النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:
١٨	الفصل الثاني
١٩	الدراسات السابقة والإطار النظري
١٩	- مقدمة:
١٩	المبحث الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية
٢١	المبحث الثاني: الإطار النظري للولاء التنظيمي
٢٤	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
٢٨	الفصل الثالث
٢٩	منهجية الدراسة
٢٩	- مقدمة:
٢٩	- المنهجية وطرق البحث
٣٠	- مجتمع البحث
٣٦	- حدود البحث
٣٨	الفصل الرابع
٣٩	النتائج والتوصيات
٣٩	- مقدمة

٣٩	تحليل البيانات.....
٤٧	النتائج والتوصيات.....
٥٤	المراجع.....
٥٥	-المراجع العربية.....
٥٥	-المراجع الأجنبية.....
٥٦	الملاحق.....
٥٧	نتائج التحليل الإحصائي التفصيلية.....
٦٩	-الملخص.....
٦٩	تمهيد.....

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية	(1)
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً	(2)
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الولاء التنظيمي	(3)
	معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية المسؤولة وأبعاد الولاء التنظيمي	(4)
	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر ممارسات الموارد البشرية المسؤولة في الولاء التنظيمي	(5)
	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في الولاء التنظيمي حسب سنوات الخبرة	(6)
	نتائج اختبار (T-test) لاختبار الفروق في الولاء التنظيمي حسب المستوى الوظيفي	(7)
	ملخص نتائج اختبار الفروض	(8)

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	النموذج المفاهيمي للدراسة	(1)
	توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية	(2)
	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(3)
	النموذج النظري للولاء التنظيمي (ماير وألن، ١٩٩١)	(4)
	هرم المسؤولية الاجتماعية لكارول (1991)	(5)
	العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي (ماير وألن، ١٩٩٧)	(6)

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في القطاع الخاص السعودي. وتتمثل ممارسات الموارد البشرية المسؤولة في ثلاثة أبعاد رئيسية: الامتثال القانوني، الممارسات الصديقة للموظف، وتيسير المسؤولية الاجتماعية العامة. أما الولاء التنظيمي فقد تم قياسه بأبعاده الثلاثة: العاطفي، والاستمراري، والمعياري، وفق نموذج ماير وألن. (1991)

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت استبانة على عينة عشوائية طبقية بلغت (٣٨٤) موظفاً من العاملين في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، واختبار تحليل التباين الأحادي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود مستوى مرتفع من ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً كما يدركها الموظفون، ووجود مستوى متوسط من الولاء التنظيمي. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والولاء التنظيمي، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.38$) مما يشير إلى أن هذه الممارسات تفسر نحو ٣٨٪ من التباين في الولاء التنظيمي. وتبين أن البعد الأكثر تأثيراً في الولاء التنظيمي هو "الممارسات الصديقة للموظف"، يليه "تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة"، ثم "الامتثال القانوني". كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغيري الخبرة الوظيفية والمستوى الوظيفي، بينما لم توجد فروق تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

وأوصت الدراسة بضرورة دمج مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في بطاقات الأداء المتوازن للموارد البشرية، وتطوير برامج متخصصة للرعاية النفسية والتوازن بين العمل والحياة، وتعزيز الشفافية في تطبيق السياسات عبر توظيف التكنولوجيا، مع التركيز على تعزيز الثقة التنظيمية كمتغير وسيط للولاء. كما اقترحت الدراسة إجراء بحوث مستقبلية لاختبار أثر هذه الممارسات على متغيرات أخرى كالإبداع الوظيفي والأداء التنظيمي.

الفصل الأول

المقدمة:

الجديد، ومع الانطلاق نحو تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، برز رأس المال البشري كأحد الركائز الأساسية للتنمية المستدامة والاقتصاد المعرفي. لقد أدركت القيادة الرشيدة -أيدها الله- أن الاستثمار الحقيقي في مستقبل الوطن يبدأ ببناء الإنسان وتنمية قدراته، وهو ما تجسد في محور "الإنسان أولاً" الذي تُرجم في برامج طموحة لتطوير المهارات، وتعزيز الإنتاجية، وخلق بيئة عمل محفزة وجاذبة للكفاءات الوطنية والعالمية.

لم تعد إدارة الموارد البشرية في هذا السياق مقتصرة على الوظائف الإدارية التقليدية كالتوظيف والرواتب والإجراءات الروتينية، بل تحولت إلى شريك استراتيجي فاعل يسهم في رسم ملامح المستقبل، وبناء مجتمع معرفي متماسك، وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات في سوق عمل متغير ومتطلب. ومع تزايد الضغوط التنافسية، والتغيرات السريعة في طبيعة العمل، وبروز أجيال جديدة من الموظفين تحمل تطلعات وقيماً مختلفة، برز مفهوم "المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية (Socially Responsible Human Resource Management - SR-HRM)" كمدخل حديث ومتكامل يربط بين أخلاقيات العمل، ورفاهية الموظف، واستقرار المنظمة، وبين تطلعات المجتمع الأوسع وأهداف التنمية الوطنية.

يعكس هذا المفهوم تحولاً جوهرياً في فلسفة إدارة الأفراد، حيث لم يعد الموظف مجرد مورد إنتاجي أو أداة لتحقيق الأرباح، بل شريك فاعل في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وصانع لقيمة مشتركة تعود بالنفع على المنظمة والمجتمع معاً. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تدمج المسؤولية الاجتماعية في ممارساتها المتعلقة بالموارد البشرية تحقق مزايا تنافسية مستدامة، من أبرزها: تعزيز ولاء الموظفين وانتمائهم، وتحسين سمعتها كصاحب عمل مفضل، وخفض معدلات دوران العمالة، وزيادة الإنتاجية والإبداع، والمساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs).

ففي دراسة حديثة على القطاع الصحي السعودي، تبين أن المبادرات الحقيقية والمتوافقة ثقافياً والمنبثقة من المسؤولية الاجتماعية - كبرامج رعاية الموظفين، والحوكمة الأخلاقية، وإجراءات الاستدامة البيئية، والمشاركة المجتمعية - تعزز بشكل كبير ثقة الموظفين، واعتزازهم، وولاءهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة واستقرار القوى العاملة. كما أظهرت دراسة تطبيقية على العاملين في الشركة

السعودية للكهرباء أن الولاء التنظيمي له تأثير ملموس وقوي في تحسين أداء الموظفين بنسبة بلغت (٨٥,٣٪)، مما يؤكد الأهمية الاستراتيجية للولاء كمتغير رئيسي في تعزيز الأداء التنظيمي والاستقرار الوظيفي.

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها الخاصة في سياقها السعودي، حيث تولي رؤية ٢٠٣٠ اهتماماً بالغاً بتمكين القطاع الخاص ليكون المحرك الرئيسي للاقتصاد الوطني، وزيادة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي، وخلق بيئة أعمال جاذبة للاستثمارات والكفاءات. وفي هذا الإطار، يصبح فهم العوامل المؤثرة في ولاء الموظفين واستمراريتهم أمراً حيوياً لنجاح هذه الاستراتيجية الوطنية الطموحة

مشكلة الدراسة:

على الرغم من التقدم الكبير الذي حققته المؤسسات السعودية في تطوير ممارساتها الإدارية، إلا أن العديد من الدراسات والملاحظات الميدانية تشير إلى وجود فجوة بين استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية التي تركز على الممارسات الخارجية (كالتبرعات، والمبادرات المجتمعية، والرعاية الثقافية)، وبين الجانب الداخلي المتعلق بحقوق الموظفين، وبيئة العمل العادلة، وتحقيق التوازن النفسي والمهني لهم، وتطوير قدراتهم، وإشراكهم في صنع القرار.

ويؤدي هذا الإهمال النسبي للبعد الداخلي للمسؤولية الاجتماعية إلى:

- ارتفاع معدلات دوران الموظفين، خاصة بين الكفاءات الشابة.
- ضعف الانتماء التنظيمي وانخفاض الروح المعنوية.
- تراجع الإنتاجية وجودة الأداء.
- صعوبة جذب المواهب الوطنية في سوق عمل تنافسي.

وتتفاقم هذه المشكلة في سياق سوق العمل السعودي الذي يشهد تحولات جذرية بموجب رؤية ٢٠٣٠، حيث أصبح الاحتفاظ بالكفاءات الوطنية تحدياً استراتيجياً يتطلب مقاربات مبتكرة، خاصة في ظل:

- تنافسية السوق وارتفاع توقعات الأجيال الشابة.
- الحاجة إلى توطيد الوظائف ورفع نسب مشاركة المواطنين في القطاع الخاص.
- التحول الرقمي الذي يتطلب مهارات جديدة وقدرة على التكيف السريع.

وتتجلى الفجوة البحثية في ندرة الدراسات التي تناولت أثر المسؤولية الاجتماعية الداخلية - من منظور الموارد البشرية - على الولاء التنظيمي في البيئة السعودية، رغم وجود بعض الدراسات العربية التي أكدت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المورد البشري والولاء التنظيمي . كما أن معظم الدراسات السابقة اهتمت بالمسؤولية الاجتماعية الخارجية أو أثرها على الأداء المالي، بينما ندرت الدراسات التي قاست أثرها المباشر على الولاء كمتغير أساسي في بيئة العمل السعودية. وعليه، تطرح الدراسة التساؤل الرئيس التالي:

"ما أثر ممارسات الموارد البشرية القائمة على المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في القطاع الخاص السعودي؟"
-أهمية الدراسة:

الأهمية الأكاديمية (العلمية)

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب أكاديمية:

١. **سد الفجوة في الأدبيات العربية:** تسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية ببحث يتناول مفهوم المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية (SR-HRM) كمدخل حديث، وهو مفهوم لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات العربية مقارنة بغيره من مفاهيم المسؤولية الاجتماعية، خاصة في سياق المملكة العربية السعودية.
٢. **تطوير النموذج النظري:** تقدم الدراسة نموذجاً قياسياً يربط بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية المسؤولة بأبعاد الولاء التنظيمي الثلاثة، ويمكن اختباره مستقبلاً في سياقات ومنظمات وقطاعات مختلفة، مما يسهم في تطوير النظريات المفسرة للعلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوكيات الموظفين.
٣. **اختبار النظريات المفسرة:** تسهم الدراسة في اختبار صحة نظريات التبادل الاجتماعي، والهوية الاجتماعية، ورأس المال البشري في سياق ثقافي مختلف، مما يعزز من قوة هذه النظريات وقابليتها للتعميم.
٤. **إثراء المنهجية البحثية:** تقدم الدراسة نموذجاً منهجياً متكاملًا يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، ويمكن أن يشكل مرجعاً للباحثين الراغبين في دراسة موضوعات مشابهة.

الأهمية التطبيقية (المجتمعية وسوق العمل)

١. **تحسين سياسات الاحتفاظ بالموظفين:** تستفيد المؤسسات من نتائج الدراسة في تحسين سياساتها المتعلقة بالموارد البشرية، مما يعزز الاستقرار الوظيفي ويقلل من تكاليف دوران العمالة، والتي تمثل عبئاً كبيراً على المنظمات.
٢. **تعزيز التنافسية:** يسهم تعزيز ولاء الموظفين في رفع الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات، مما ينعكس إيجاباً على تنافسية القطاع الخاص السعودي محلياً وعالمياً.

٣. دعم مستهدفات رؤية ٢٠٣٠: تتوافق توصيات الدراسة مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في تنمية المهارات، وتحسين بيئة العمل، وزيادة مشاركة المواطنين في القطاع الخاص، وبناء اقتصاد مزدهر ومجتمع حيوي.

٤. تعزيز الاستقرار الاجتماعي: يسهم الاستقرار الوظيفي في تحقيق الاستقرار الأسري والاجتماعي، ويخفف من الضغوط النفسية والاقتصادية على الأفراد والمجتمع، كما يعزز من مفهوم المواطنة والانتماء الوطني.

٥. تقديم إرشادات لصناع القرار: تقدم الدراسة توصيات عملية لصناع القرار في مجال الموارد البشرية، وللقادة والمديرين التنفيذيين، لتصميم سياسات أكثر مسؤولية واستدامة، تراعي احتياجات الموظفين وتطلعاتهم، مع تحقيق أهداف المنظمة والمجتمع.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. قياس مستوى ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً من وجهة نظر الموظفين في القطاع الخاص السعودي.
٢. قياس مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) لدى العاملين في القطاع الخاص السعودي.
٣. اختبار أثر المتغير المستقل (ممارسات الموارد البشرية المسؤولة) ككل على المتغير التابع (الولاء التنظيمي) ككل.
٤. اختبار أثر كل بعد من أبعاد ممارسات الموارد البشرية المسؤولة على كل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي، لتحديد أي الأبعاد أكثر تأثيراً.
٥. اختبار الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة والولاء التنظيمي.
٦. الكشف عن الفروق في مستوى الولاء التنظيمي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
٧. تقديم توصيات عملية لتطوير سياسات الموارد البشرية في المؤسسات السعودية، لتصبح أكثر مسؤولية واستدامة، وتحقق أهداف التنمية الوطنية.

- تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

١. ما مستوى ممارسات الموارد البشرية القائمة على المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص السعودي من وجهة نظر العاملين؟
٢. ما مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى العاملين في القطاع الخاص السعودي؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والولاء التنظيمي؟
٤. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً في الولاء التنظيمي؟
٥. أي أبعاد ممارسات الموارد البشرية المسؤولة أكثر تأثيراً في الولاء التنظيمي؟
٦. هل يختلف مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الخصائص الديموغرافية للعاملين (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، المستوى الوظيفي)؟
٧. هل تلعب الثقة التنظيمية دوراً وسيطاً في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة والولاء التنظيمي؟

- فروض الدراسة

بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، صيغت الفروض التالية:

الفرض الرئيسي

H1: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً ومستوى الولاء التنظيمي للعاملين في القطاع الخاص السعودي.

الفروض الفرعية

- H1-a:** توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الامتثال القانوني والولاء العاطفي.
- H1-b:** توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الامتثال القانوني والولاء الاستمراري.
- H1-c:** توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الامتثال القانوني والولاء المعياري.
- H1-d:** توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الصديقة للموظف والولاء العاطفي.
- H1-e:** توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الصديقة للموظف والولاء الاستمراري.
- H1-f:** توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الصديقة للموظف والولاء المعياري.
- H1-g:** توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة والولاء العاطفي.
- H1-h:** توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة والولاء الاستمراري.
- H1-i:** توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة والولاء المعياري.
- H1-j:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تُعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.
- H1-k:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي (إداري/تنفيذي).
- H1-l:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تُعزى لمتغير الجنس.
- H1-m:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- H1-n:** تلعب الثقة التنظيمية دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة والولاء التنظيمي.

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

سيعتمد البحث على الجمع بين النظريات التالية لتفسير العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة والولاء التنظيمي:

١. نظرية التبادل الاجتماعي بلاو ١٩٦٤

تعد هذه النظرية الإطار الرئيسي لتفسير العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوكيات الموظفين. تنص النظرية على أن العلاقات الإنسانية تقوم على مبدأ المعاملة بالمثل (Reciprocity) ، حيث يقابل الموظف المعاملة الإيجابية (كالعدالة، الأمان، الاهتمام، والاستثمار في تطويره) بسلوك إيجابي (كالولاء، الإخلاص، الالتزام، وبذل الجهد الإضافي). فالمؤسسة التي تستثمر في رفاهية موظفيها عبر ممارسات مسؤولة، تجني ولاءهم واستمراريتهم. ويوضح هذا الإطار كيف أن الشعور بالدعم التنظيمي المتصور (Perceived Organizational Support - POS) ينشأ من خلال هذه الممارسات، ويترجم إلى التزام متبادل من قبل الموظف.

٢. نظرية الهوية الاجتماعية تجفيل و تورنر ١٩٧٩

تشير هذه النظرية إلى أن الأفراد يستمدون جزءاً من هويتهم الذاتية وتقديرهم لذاتهم من انتمائهم للمنظمات والمجموعات التي يعملون بها. فعندما يشعر الموظف بأن مؤسسته مسؤولة تجاه المجتمع والبيئة وموظفيها، فإنه يعزز هويته الاجتماعية الإيجابية، ويزيد من اعتزازه وانتمائه لها. وتفسر هذه النظرية كيف تسهم الممارسات المسؤولة في تعزيز الولاء العاطفي والمعياري، حيث يصبح الموظف فخوراً بانتمائه لمنظمة ذات سمعة أخلاقية مرموقة.

٣. نموذج ماير وألن للولاء التنظيمي ١٩٩١

توفر هذه النظرية الإطار التحليلي لأبعاد الولاء التنظيمي الثلاثة:

- **الولاء العاطفي:** ارتباط عاطفي بالمؤسسة ورغبة في البقاء فيها، وينشأ من تجارب عمل إيجابية، والعدالة، والتقدير، والشعور بالانتماء.
- **الولاء الاستمراري:** إدراك تكاليف مغادرة المؤسسة، سواء كانت مالية أو اجتماعية أو مهنية، ويرتبط بفرص العمل البديلة وحجم الاستثمارات التي خسرها الموظف عند المغادرة.
- **الولاء المعياري:** شعور بالالتزام الأخلاقي بالبقاء في المؤسسة، نابعاً من قيم الموظف الشخصية، أو التوقعات الاجتماعية، أو ثقافة المنظمة.

ويشير ماير وألن (١٩٩٧) إلى أن ممارسات الموارد البشرية المختلفة يمكن أن تؤثر في هذه الأنواع الثلاثة من الالتزام بطرق مختلفة، اعتماداً على كيفية إدراك الموظف لها .

٤. نظرية رأس المال البشري بيكر ١٩٦٤

تنظر هذه النظرية إلى الموظفين كاستثمارات وليس تكاليف، حيث إن الاستثمار في تطويرهم، وتدريبهم، ورفاهيتهم، وصحتهم النفسية، يعود بعوائد تنافسية على المؤسسة. وتفسر كيف أن الممارسات المسؤولة في التوظيف والتدريب والتعويضات تعزز من قيمة رأس المال البشري، وبالتالي تزيد من ولاء الموظفين الذين يدركون أن المؤسسة تستثمر في مستقبلهم.

٥. هرم المسؤولية الاجتماعية لكارول ١٩٩١

يقدم هذا النموذج إطاراً لتصنيف ممارسات المسؤولية الاجتماعية على أربعة مستويات متدرجة:

- **المستوى الاقتصادي:** تحقيق الأرباح وتوفير فرص العمل بشكل مستدام.
 - **المستوى القانوني:** الامتثال للقوانين واللوائح المنظمة للعمل.
 - **المستوى الأخلاقي:** الالتزام بمعايير أخلاقية تتجاوز متطلبات القانون.
 - **المستوى الخيري:** التطوع والمشاركة في تحسين جودة الحياة المجتمعية.
- وقد تم تطوير هذا النموذج ليشمل المؤشرات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، مثل جودة رواتب الموظفين، والالتزام بتطبيق المبادئ الأخلاقية في ممارسات التوظيف والترقية، والقيام بأنشطة خيرية تجاه الموظفين والمجتمع.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

مقدمة:

يتناول هذا الفصل استعراض الأدبيات والنماذج السابقة التي تناولت متغيري الدراسة (المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية والولاء التنظيمي)، بهدف بناء الإطار النظري واستخلاص الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية: المبحث الأول يتناول الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية، والمبحث الثاني يتناول الإطار النظري للولاء التنظيمي، والمبحث الثالث يستعرض الدراسات السابقة وتحليل الفجوة البحثية.

المبحث الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية

أولاً: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية وتطورها
تُعرف المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية بأنها الممارسات والسياسات التي تدمج المخاوف الاجتماعية والبيئية والأخلاقية في إدارة الأفراد، وتعمل على تحقيق التوازن بين مصالح المنظمة، ومصالح الموظفين، ومصالح المجتمع الأوسع.
وقد تطور هذا المفهوم من خلال عدة مراحل:

١. **المرحلة الأولى - الامتثال القانوني:** كانت البداية مع الالتزام بقوانين العمل وحقوق العمال، كالحد الأدنى للأجور، وساعات العمل، وظروف السلامة، وعدم التمييز.
٢. **المرحلة الثانية - رفاهية الموظف:** مع تزايد الوعي بأهمية العنصر البشري، توسعت المسؤولية لتشمل برامج الرعاية الصحية، والتأمين، والتعويضات العادلة، والتوازن بين العمل والحياة.
٣. **المرحلة الثالثة - التطوير والتمكين:** أصبحت المسؤولية تشمل الاستثمار في تدريب الموظفين وتطويرهم، وتمكينهم، وإشراكهم في صنع القرار، وتعزيز ثقافة الابتكار والإبداع.
٤. **المرحلة الرابعة - التأثير المجتمعي والبيئي:** وصل المفهوم إلى مرحلة تتجاوز حدود المنظمة، لتشمل تشجيع الموظفين على المشاركة في المبادرات المجتمعية والبيئية، وتعزيز ثقافة المواطنة المؤسسية.

ويعكس هذا التطور تحولاً في فلسفة إدارة الموارد البشرية من التركيز على الكفاءة والإنتاجية فقط، إلى الاهتمام بالإنسان كقيمة جوهرية، وبالمنظمة كعضو فاعل في المجتمع.

ثانياً: أبعاد ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً

بناءً على الدراسات السابقة، وخاصة دراسة شين وتشو (Shen & Zhu, 2011) التي تعد من الدراسات الرائدة في هذا المجال، يمكن تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية لممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً:

١. الامتثال القانوني

يشير هذا البعد إلى مدى التزام المنظمة بالقوانين واللوائح والمعايير الدولية المتعلقة بحقوق العمال، وظروف العمل، والسلامة المهنية، وعدم التمييز. ويشمل:

- الالتزام بقوانين العمل الوطنية (كنظام العمل السعودي).
- تطبيق سياسات عدم التمييز في التوظيف والترقية على أساس الجنس، أو العرق، أو الدين، أو الإعاقة.

- توفير بيئة عمل آمنة وصحية وفق المعايير المعتمدة.
- احترام عقود العمل وبنودها، بما في ذلك الإجازات والتعويضات والمكافآت.
- الالتزام بمعايير منظمة العمل الدولية (ILO).

ويمثل هذا البعد الحد الأدنى من المسؤولية الاجتماعية، وأساساً لأي ممارسة مسؤولة.

٢. الممارسات الصديقة للموظف

يتجاوز هذا البعد متطلبات الامتثال القانوني إلى الاهتمام الفعلي باحتياجات الموظفين ورفاهيتهم. ويشمل:

- توفير برامج التدريب والتطوير المستمر لتعزيز المهارات والقدرات.
- تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية من خلال سياسات مرنة.
- تطبيق سياسات عادلة في الترقيات والمكافآت، تعتمد على الكفاءة والأداء.
- الاهتمام بالصحة النفسية للموظفين من خلال برامج الدعم النفسي والاجتماعي.
- توفير قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والموظفين، والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم.
- تعزيز ثقافة الاحترام والتقدير المتبادل داخل بيئة العمل.

وتشير الأبحاث إلى أن هذا البعد له تأثير قوي على الولاء العاطفي والمعياري، ولكنه قد لا يؤثر بنفس الدرجة على الولاء الاستمراري.

٣. تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة

يركز هذا البعد على دور إدارة الموارد البشرية في تشجيع ودعم مشاركة الموظفين في المبادرات المجتمعية والبيئية. ويشمل:

- تشجيع مشاركة الموظفين في الأنشطة التطوعية والمبادرات المجتمعية.
- دعم الموظفين المتطوعين بتوفير الوقت والموارد اللازمة.
- دمج البعد البيئي في سياسات المنظمة (كالتوظيف الأخضر، والتدريب البيئي).
- تعزيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية بين الموظفين من خلال التوعية والتدريب.

• مشاركة المنظمة في قضايا التنمية المستدامة محلياً ودولياً.

ويسهم هذا البعد في تعزيز الهوية الاجتماعية للموظفين، وربطهم بقيم أسمى تتجاوز مصلحتهم الشخصية، مما يعزز الولاء المعياري والعاطفي.

ثالثاً: هرم المسؤولية الاجتماعية لكارول وتطبيقه في إدارة الموارد البشرية

يعد هرم المسؤولية الاجتماعية لكارول ١٩٩١ من النماذج الأكثر تأثيراً في هذا المجال. وقد تم تطويره ليأخذ في الاعتبار خصوصية إدارة الموارد البشرية:

المستوى	النوع	التطبيق في إدارة الموارد البشرية
الرابع	الخيري	دعم مشاركة الموظفين في العمل التطوعي، برامج التبرع، المبادرات المجتمعية
الثالث	الأخلاقي	العدالة في التوظيف والترقية، احترام كرامة الموظفين، الشفافية، النزاهة
الثاني	القانوني	الامتثال لقوانين العمل، سياسات عدم التمييز، السلامة المهنية
الأول	الاقتصادي	أجور عادلة، حوافز متوازنة، استقرار وظيفي، أرباح مستدامة

وتكمن أهمية هذا النموذج في تقديم إطار متكامل لفهم مستويات المسؤولية الاجتماعية، وكيفية ترجمتها إلى ممارسات ملموسة في إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الإطار النظري للولاء التنظيمي

أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي وتطوره

الولاء التنظيمي هو مفهوم متعدد الأبعاد يعبر عن حالة نفسية تربط الفرد بالمنظمة وتقلل من احتمالية تركه لها، وتعكس اتجاهات إيجابية نحو المنظمة وقيمتها وأهدافها. وقد تطور مفهوم الولاء من مجرد البقاء الوظيفي والامتثال، إلى ارتباط عاطفي وأخلاقي عميق بالمؤسسة.

ويعرف الولاء التنظيمي بأنه "قوة الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة، والتي تتضمن الرغبة في بذل جهد كبير لصالحها، والإيمان بقيمتها وأهدافها، والرغبة القوية في البقاء عضواً فيها."

ثانياً: نموذج ماير وألن للالتزام التنظيمي (Meyer & Allen, 1991)

يعد نموذج ماير وألن من أكثر النماذج انتشاراً وتأثيراً في أدبيات الولاء التنظيمي، ويقسم الولاء إلى ثلاثة أبعاد متميزة:

١. الولاء العاطفي

التعريف: درجة الارتباط العاطفي للموظف بالمؤسسة، وتحديد بهويتها، واندماجه في أنشطتها، ورغبته في البقاء فيها.

الخصائص:

- ينشأ من تجارب عمل إيجابية، والعدالة التنظيمية، والتقدير، والدعم.
- يرتبط ببيئة العمل الإيجابية، والعلاقات الجيدة مع الزملاء والمديرين.
- يعكس "رغبة" الموظف في البقاء. (Want to stay)

المحددات الرئيسية:

- الرضا الوظيفي.
- العدالة التنظيمية.
- الدعم التنظيمي المتصور.
- جودة العلاقات مع المشرفين والزملاء.
- الشعور بالتحدي والإنجاز في العمل.

٢. الولاء الاستمراري

التعريف: إدراك الموظف للتكاليف المرتبطة بترك المؤسسة، سواء كانت مالية، أو اجتماعية، أو مهنية، وشعوره بضرورة البقاء نتيجة لعدم وجود بدائل جيدة.

الخصائص:

- يعتمد على حساب التكاليف والفوائد.
- يرتبط بفرص العمل البديلة، وحجم الاستثمارات التي خسرها الموظف عند المغادرة.
- يعكس "حاجة" الموظف للبقاء. (Need to stay)

المحددات الرئيسية:

- توفر فرص عمل بديلة في سوق العمل.

- حجم الاستثمارات الشخصية في المؤسسة (كسنوات الخدمة، والمعرفة الخاصة).
- تكاليف الانتقال إلى مؤسسة أخرى (كالانتقال الجغرافي، أو فقدان المزايا).
- التزامات عائلية أو اجتماعية تربط الموظف بالمكان.

٣. الولاء المعياري

التعريف: شعور الموظف بالالتزام الأخلاقي والمعنوي بالبقاء في المؤسسة، نابعاً من قيمه الشخصية، أو توقعات المجتمع، أو ثقافة المنظمة.

الخصائص:

- ينشأ من التنشئة الاجتماعية، والقيم الأخلاقية، والثقافة التنظيمية.
- يعكس شعوراً بالامتنان والولاء تجاه المؤسسة التي استثمرت فيه.
- يعبر عن "واجب" الموظف في البقاء. (Must/Ought to stay)

المحددات الرئيسية:

- ثقافة المنظمة وقيمها.
 - التنشئة الاجتماعية (الأسرة، المدرسة، المجتمع).
 - الاستثمارات التنظيمية في الموظف (كالتدريب، والرعاية).
 - معايير العدالة والتبادل الاجتماعي.
- ويوضح الشكل التالي العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وأنواع الالتزام الثلاثة وفق نموذج ماير وألن: (1997)

العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي:

نوع الالتزام المتولد	الآلية النفسية	ممارسات الموارد البشرية
الولاء العاطفي	الشعور بقيمة الذات	فرص التطور الوظيفي الداخلي، التدريب
الولاء الاستمراري	إدراك تكلفة الخسارة	استراتيجيات الاحتفاظ، المكافآت
الولاء المعياري	الشعور بالحاجة للمعاملة بالمثل	علاقات الموظفين، الاستثمارات التنظيمية

المصدر: مقتبس من (Meyer & Allen (1997, p. 69

ثالثاً: أهمية الولاء التنظيمي وتأثيره على الأداء

تشير الدراسات والأدلة الميدانية إلى الأهمية الكبيرة للولاء التنظيمي في تحسين أداء المنظمات واستدامتها. فقد أظهرت دراسة على العاملين في الشركة السعودية للكهرباء أن الولاء التنظيمي له تأثير ملموس وقوي في تحسين أداء الموظفين بنسبة بلغت (٨٥,٣٪)، مما يؤكد أن الاستثمار في تعزيز الولاء هو استثمار في الأداء والإنتاجية .
وتتجلى أهمية الولاء التنظيمي في:

١. **خفض معدلات دوران العمالة:** الموظفون المخلصون أقل عرضة لترك المؤسسة، مما يقلل من تكاليف التوظيف والتدريب، ويحافظ على الخبرات والمعرفة المؤسسية.
٢. **زيادة الإنتاجية:** الموظفون المخلصون يبذلون جهداً أكبر، ويظهرون سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويسهمون في تحسين الأداء العام.
٣. **تعزيز الابتكار:** الولاء العاطفي يشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة، والمشاركة في تحسين العمليات، وتبني التغيير الإيجابي.
٤. **تحسين سمعة المنظمة:** المؤسسات التي تتمتع بموظفين مخلصين تكون أكثر جاذبية للمواهب، وتحظى بسمعة أفضل في سوق العمل.
٥. **تحقيق الاستقرار الاجتماعي:** ينعكس الاستقرار الوظيفي إيجاباً على استقرار الأسر والمجتمعات، ويقلل من المشكلات الاجتماعية المرتبطة بالبطالة وعدم الاستقرار.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات الدولية

١. دراسة شين وتشو " (Shen & Zhu, 2011) أثر المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية على الالتزام التنظيمي للموظفين "

تعد هذه الدراسة من الدراسات الرائدة في مجال SR-HRM ، حيث قدمت المفهوم واختبرت أثره على الالتزام التنظيمي في السياق الصيني. تم جمع البيانات من (٧٨٤) مديراً وموظفاً في شركتين كبيرتين لصناعة الألمنيوم في جنوب غرب الصين. واستخدمت الدراسة تحليل الانحدار الهرمي لاختبار الفروض.

النتائج الرئيسية :

- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين SR-HRM والالتزام التنظيمي بشكل عام ($R^2 = 0.35$).

- أظهرت ممارسات الامتثال القانوني (LCHRM) وتيسير المسؤولية الاجتماعية العامة (GFHRM) علاقة إيجابية ذات دلالة مع جميع أبعاد الالتزام الثلاثة.
- أظهرت الممارسات الصديقة للموظف (EOHRM) علاقة إيجابية مع الالتزام العاطفي والمعياري فقط، ولم يكن لها تأثير ذو دلالة على الالتزام الاستمراري.
- كانت العلاقة بين SR-HRM والالتزام العاطفي أقوى من العلاقة مع الالتزام الاستمراري والمعياري.

التفسير: قد يعزى عدم تأثير الممارسات الصديقة للموظف على الالتزام الاستمراري إلى طبيعة سوق العمل الصينية، حيث قد لا تكون هذه الممارسات وحدها كافية لتعزيز شعور الموظف بتكاليف المغادرة، مقارنة بعوامل مثل توفر فرص العمل البديلة والأمن الوظيفي.

٢. دراسة زيني وبوتيه" (Zainee & Puteh, 2020): تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على الاحتفاظ المواهب بين جيل "Y"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات (وفق هرم كارول) على الاحتفاظ بالموظفين من جيل الألفية (Gen Y) في مهنة المحاسبة في ماليزيا. تم جمع البيانات من (٣٧٧) محاسباً. **النتائج الرئيسية :**

- وجدت الدراسة أن جميع عناصر المسؤولية الاجتماعية (طبقاً لكارول) لها علاقة إيجابية ذات دلالة بالاحتفاظ بالموظفين.
- أوضح نموذج الانحدار المتعدد أن العنصرين الأخلاقي والخيري هما المتنبئان الرئيسيان للاحتفاظ بالموظفين.
- بينت الدراسة أن إدراك الموظفين للمسؤولية الاجتماعية يعزز ولاءهم واستمراريتهم في المنظمة.

٣. دراسة كوتشو" (Kotcho, 2024): المسؤولية الاجتماعية للشركات متعددة الجنسيات وإدارة الموارد البشرية في إفريقيا"

هذه الدراسة النظرية حاولت تطوير هرم كارول ليشمل مؤشرات محددة تتعلق بإدارة الموارد البشرية، مثل: جودة رواتب الموظفين والموردين، والالتزام الشركة بتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية حتى في غياب تشريعات محلية، والرغبة في تنفيذ أنشطة أخلاقية وخيرية تجاه الموظفين .

ثانياً: الدراسات العربية

١. دراسة الولاء التنظيمي وأثره على تحسين أداء العاملين (٢٠٢٤): دراسة ميدانية على العاملين بالشركة السعودية للكهرباء

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الولاء التنظيمي في تحسين أداء العاملين في الشركة السعودية للكهرباء بالمنطقة الجنوبية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة بلغت (٣٢٩) موظفاً. وقد أضافت الدراسة بعداً رابعاً للولاء التنظيمي هو "الشغف والاحتساب"، وهو ما يعكس خصوصية الثقافة الإسلامية.

النتائج الرئيسية :

- توصلت الدراسة إلى أن الولاء التنظيمي له تأثير ملموس وقوي في تحسين أداء الموظفين بنسبة بلغت (85.3%).

- أوصت الدراسة بمراجعة الوصف الوظيفي من حيث التفويض والواجبات والمسؤوليات، بما يؤدي إلى زيادة الإنتاج ورفع درجة الولاء الاستمراري الذي يمكن أن يقود انخفاضه إلى ترك العمل وارتفاع معدل دوران العمالة.

٢. دراسة شقراني (٢٠٢٢): أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية من خلال الولاء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه استراتيجية المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

النتائج الرئيسية:

- توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المورد البشري والولاء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.42).

- تبين أن المسؤولية الاجتماعية تفسر ما مقداره (١٧٪) من التغيرات في الولاء التنظيمي.

٣. دراسة الكردالي وعجراد (٢٠٢٥): أهمية اتباع مبادئ المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الولاء الوظيفي - دراسة حالة مؤسسة السعودية للطيران

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية من خلال أبعادها (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) في تعزيز الولاء الوظيفي.

النتائج الرئيسية:

- توصلت إلى أن البعد الاجتماعي جاء في المرتبة الأولى، ثم البيئي، ثم الاقتصادي من حيث تأثيرها الإيجابي على الولاء الوظيفي.

ثالثاً: تحليل الفجوة البحثية

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكن تحديد الفجوات التالية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها:

١. **الفجوة الجغرافية:** أجريت معظم الدراسات الدولية في سياقات غربية أو آسيوية (كالصين وماليزيا)، بينما ندرت الدراسات التي تناولت SR-HRM في السياق السعودي والخليجي، رغم وجود بعض الدراسات العربية التي تناولت المسؤولية الاجتماعية أو الولاء بشكل منفصل.
٢. **الفجوة الموضوعية:** ركزت معظم الدراسات على المسؤولية الاجتماعية الخارجية أو أثرها على الأداء المالي، بينما ندرت الدراسات التي ركزت على المسؤولية الاجتماعية الداخلية (SR-HRM) وأثرها المباشر على الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة.
٣. **الفجوة المنهجية:** اعتمدت معظم الدراسات على المناهج الكمية فقط، وقلّت الدراسات المختلطة التي تجمع بين الكمي والنوعي، مما قد يحد من عمق فهم العلاقات والآليات المفسرة.
٤. **الفجوة الزمنية:** الدراسات الحديثة (بعد ٢٠٢٠) ما زالت محدودة، خاصة في المنطقة العربية، رغم التغيرات السريعة في بيئة العمل بعد جائحة كورونا والتغيرات التكنولوجية.
٥. **الفجوة في المتغيرات:** لم تتناول معظم الدراسات المتغيرات الوسيطة (كالثقة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والدعم التنظيمي المتصور) في تفسير العلاقة بين SR-HRM والولاء، رغم أن النظريات (كالتبادل الاجتماعي) تشير إلى أهمية هذه المتغيرات.
٦. **الفجوة في الأبعاد:** بينما تناولت دراسة شين وتشو (٢٠١١) أبعاد SR-HRM الثلاثة وأثرها على أبعاد الولاء الثلاثة، إلا أن السياق الصيني قد يختلف عن السياق السعودي من حيث الثقافة التنظيمية، وطبيعة سوق العمل، والتشريعات، مما يستدعي اختبار النموذج في بيئة جديدة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

يصف هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اتبعتها هذه الدراسة لضمان موضوعية البحث وصحة نتائجه، وتشمل المنهج المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، والمتغيرات، والأساليب الإحصائية المستخدمة، والحدود المكانية والزمانية، والاعتبارات الأخلاقية.

-المنهجية وطرق البحث.

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** (Descriptive Analytical Method) باستخدام **المسح الميداني**، كونه الأنسب لوصف الظاهرة محل الدراسة (ممارسات الموارد البشرية المسؤولة والولاء التنظيمي) وقياس العلاقات بين المتغيرات الكمية. هذا المنهج يسمح بجمع بيانات كمية من عينة كبيرة، وتحليلها إحصائياً لاختبار الفروض واستخلاص النتائج. وقد تم اختيار هذا المنهج للأسباب التالية:

١. **وصف الظاهرة:** يسمح بتقديم صورة واضحة عن مستوى ممارسات الموارد البشرية المسؤولة ومستوى الولاء التنظيمي في القطاع الخاص السعودي كما يدركها الموظفون.
٢. **اختبار العلاقات:** يمكن من قياس قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
٣. **تعميم النتائج:** بما أن الدراسة تعتمد على عينة كبيرة ممثلة لمجتمع الدراسة، يمكن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة بأكمله.

مجتمع البحث

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

١. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية، في مختلف القطاعات الاقتصادية (الصناعي، التجاري، الخدمي، المالي، التقني)، على اختلاف أحجامها. وقد تم اختيار هذا المجتمع لأنه الأكثر تمثيلاً للتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في بيئة العمل السعودية، والأكثر استفادة من نتائج الدراسة في تحسين ممارساتها.

٢. عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sample)، حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات حسب:

- القطاع الاقتصادي: صناعي، تجاري، خدمي، مالي، تقني.
- حجم المنشأة: صغيرة (أقل من ٥٠ موظفاً)، متوسطة (٥٠-٢٠٠ موظف)، كبيرة (أكثر من ٢٠٠ موظف).
- المستوى الوظيفي: إداري، تنفيذي، فني، مساند.

تم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة بنسبة تمثيلية تتناسب مع حجم الطبقة في مجتمع الدراسة.

٣. حجم العينة

تم تحديد حجم العينة باستخدام جدول مورجان (Morgan Table) عند مستوى ثقة (٩٥٪) وخطأ معياري (٥٪)، حيث بلغ حجم العينة المطلوب (٣٨٤) مفردة. وتم توزيع (٤٥٠) استبانة لضمان استرداد العدد المطلوب، مع مراعاة نسبة الاسترداد المتوقعة (85%). وقد تم تطبيق الشروط التالية لاختيار أفراد العينة:

- أن يكون الموظف على رأس العمل لمدة لا تقل عن سنة واحدة.
- أن يكون سعودي الجنسية أو مقيماً بشكل نظامي.
- أن يكون لديه القدرة على قراءة وفهم اللغة العربية.

٤. خصائص العينة

سيتم وصف خصائص العينة من حيث المتغيرات الديموغرافية: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، والقطاع الاقتصادي.

ثالثاً: أداة الدراسة (الاستبانة)

تم تصميم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت من ثلاثة أجزاء رئيسية:
الجزء الأول: البيانات الديموغرافية
وتشمل المتغيرات التالية:

المتغير	الفئات
الجنس	ذكر، أنثى
العمر	أقل من ٢٥ سنة، ٢٥-٣٥ سنة، ٣٥-٤٥ سنة، ٤٥-٥٥ سنة، أكثر من ٥٥ سنة
المؤهل العلمي	دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات، ٥-١٠ سنوات، ١٠-١٥ سنة، أكثر من ١٥ سنة
المستوى الوظيفي	إداري (إدارة عليا/وسطى)، تنفيذي (مشرف/رئيس قسم)، فني، مساند
القطاع الاقتصادي	صناعي، تجاري، خدمي، مالي، تقني

الجزء الثاني: ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً (SR-HRM)

تم قياس هذا المتغير باستخدام مقياس مطور من دراسة شين وتشو (Shen & Zhu, 2011) ، وتم تعديله ليتناسب مع البيئة السعودية من خلال:

- مراجعة المحكمين المتخصصين.
- إجراء دراسة استطلاعية (Pilot Study) على عينة صغيرة (٣٠ مفردة) لاختبار وضوح الفقرات وملاءمتها.

يتكون المقياس من (١٥) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد، كل بعد يحتوي على (٥) فقرات:

أ. الامتثال القانوني: (LCHRM)

- تطبق المؤسسة قوانين العمل بشكل دقيق وعادل.
- تلتزم المؤسسة بسياسات عدم التمييز في التوظيف والترقية.
- توفر المؤسسة بيئة عمل آمنة وصحية.
- تلتزم المؤسسة باحترام عقود العمل وبنودها.
- تطبق المؤسسة سياسات واضحة للإجازات والتعويضات.

ب. الممارسات الصديقة للموظف: (EOHRM)

- توفر المؤسسة برامج تدريب وتطوير مستمر للموظفين.
- تراعي المؤسسة التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
- تطبق المؤسسة سياسات عادلة في الترقيات والمكافآت.
- تهتم المؤسسة بالصحة النفسية للموظفين.
- توفر المؤسسة قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والموظفين.

ج. تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة: (GFHRM)

- تشجع المؤسسة مشاركة الموظفين في المبادرات المجتمعية.
- تدعم المؤسسة الأنشطة التطوعية للموظفين.
- تدمج المؤسسة البعد البيئي في سياساتها التشغيلية.
- تعزز المؤسسة ثقافة المسؤولية الاجتماعية بين الموظفين.
- تشارك المؤسسة في قضايا التنمية المستدامة محلياً ودولياً.

الجزء الثالث: الولاء التنظيمي

تم قياس الولاء التنظيمي باستخدام مقياس ماير وآلن (Meyer & Allen, 1991) ، ويتكون من (١٥) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد، كل بعد يحتوي على (٥) فقرات:

أ. الولاء العاطفي: (AC)

- أشعر بارتباط عاطفي قوي بالمؤسسة التي أعمل بها.
- أشعر بأن مشاكل المؤسسة هي مشاكلي الشخصية.
- أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين أنني أعمل في هذه المؤسسة.
- أشعر بأن لي مستقبلاً طويلاً في هذه المؤسسة.
- أستمتع بالحديث عن المؤسسة مع الآخرين.

ب. الولاء الاستمراري: (CC)

- سيكون من الصعب عليّ مغادرة المؤسسة حالياً، حتى لو أردت ذلك.
- سيكون ترك المؤسسة مكلفاً لي من الناحية المالية.
- أشعر بأن خياراتي الوظيفية محدودة خارج هذه المؤسسة.
- البقاء في المؤسسة هو خيار عملي بالنسبة لي.
- لو تركت المؤسسة، سأفقد الكثير من المزايا التي اكتسبتها.

ج. الولاء المعياري: (NC)

- أشعر بأنني ملزم أخلاقياً بالبقاء في هذه المؤسسة.
- حتى لو استفدت من مكان آخر، لا أعتقد أنه من الصحيح ترك المؤسسة.
- سأشعر بالذنب إذا تركت المؤسسة حالياً.
- تعلمت أن أكون وظيفياً للمؤسسة التي أعمل بها.
- أعتقد أن الولاء للمؤسسة هو قيمة أخلاقية مهمة.

مقياس ليكرت الخماسي

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات المبحوثين على جميع فقرات الاستبانة:

الدرجة	التصنيف
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

صدق وثبات الأداة

١. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية والإدارة من أساتذة الجامعات السعودية، بالإضافة إلى خبراء ممارسين في مجال الموارد البشرية، وذلك لإبداء آرائهم في:

- وضوح صياغة الفقرات وسلامتها اللغوية.
- مدى ملائمة الفقرات للأبعاد التي تقيسها.
- مدى شمولية الأداة لمتغيرات الدراسة.

وقد تم تعديل الاستبانة بناءً على ملاحظات المحكمين، حيث تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وحذف أخرى، وإضافة ما رأى المحكمون أنه ضروري.

٢. الصدق البنائي

تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليه، وبين المحاور والدرجة الكلية، وذلك للتأكد من أن الفقرات تقيس ما صممت لقياسه. وقد تم ذلك من خلال الدراسة الاستطلاعية على عينة مكونة من (٣٠) موظفاً.

٣. ثبات الأداة

تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبانة (الاتساق الداخلي). وقد بلغت قيم ألفا كرونباخ كما يلي

:

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
ممارسات الموارد البشرية المسؤولة (الكلي)	15	0.87
الامتثال القانوني	5	0.82
الممارسات الصديقة للموظف	5	0.85
تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة	5	0.79
الولاء التنظيمي (الكلي)	15	0.89
الولاء العاطفي	5	0.86
الولاء الاستمراري	5	0.78
الولاء المعياري	5	0.81

تشير هذه القيم إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث تزيد جميع القيم عن الحد الأدنى المقبول (٠,٧٠)، مما يجعل الأداة صالحة للتطبيق الميداني.

رابعاً: متغيرات الدراسة

١. المتغير المستقل (Independent Variable)

ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً: (SR-HRM) وتشمل الأبعاد التالية:

- الامتثال القانوني (LCHRM)
- الممارسات الصديقة للموظف (EOHRM)
- تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة (GFHRM)

٢. المتغير التابع (Dependent Variable)

الولاء التنظيمي: (Organizational Commitment) ويشمل الأبعاد التالية:

- الولاء العاطفي (AC)
- الولاء الاستمراري (CC)
- الولاء المعياري (NC)

٣. المتغيرات الوسيطة - اختياري (Mediating Variables)

- الثقة التنظيمية: درجة ثقة الموظف في نزاهة وإدارة المؤسسة.
- الرضا الوظيفي: درجة رضا الموظف عن وظيفته وظروفها.

٤. المتغيرات الضابطة (Control Variables)

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة

• المستوى الوظيفي

• القطاع الاقتصادي

خامساً: الأساليب الإحصائية

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، وتم تطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

١. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص العينة الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس مستوى ممارسات الموارد البشرية المسؤولة ومستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة.
- تم استخدام المعايير التالية لتفسير المتوسطات الحسابية:
 - من ١,٠٠ إلى ٢,٣٣: مستوى منخفض
 - من ٢,٣٤ إلى ٣,٦٧: مستوى متوسط
 - من ٣,٦٨ إلى ٥,٠٠: مستوى مرتفع

٢. الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics)

أ. اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

- لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

ب. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)

- لاختبار أثر المتغير المستقل (الأبعاد الثلاثة) على المتغير التابع (أبعاد الولاء الثلاثة).
- حساب معامل التحديد (R^2) لتحديد نسبة التباين في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة.
- حساب معاملات الانحدار (β) لتحديد قوة تأثير كل بُعد.

ج. اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)

- لاختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل، الخبرة، القطاع).

د. اختبار (T-test) للعينات المستقلة

- لاختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس والمستوى الوظيفي.

هـ. اختبارات طبيعية التوزيع

- استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتأكد من طبيعية توزيع البيانات قبل تطبيق الاختبارات البارامترية.

حدود البحث

سادساً: حدود الدراسة

١. الحدود الموضوعية

- يقتصر البحث على دراسة أثر المسؤولية الاجتماعية الداخلية (SR-HRM) على الولاء التنظيمي، ولا يتناول الجوانب المالية أو التسويقية أو البيئية للمسؤولية الاجتماعية بشكل مستقل.
- يركز على ثلاثة أبعاد فقط من ممارسات الموارد البشرية المسؤولة، وقد تكون هناك أبعاد أخرى لم تتناولها الدراسة.

٢. الحدود المكانية

- يطبق على نطاق المملكة العربية السعودية، وتحديداً على القطاع الخاص في المدن الرئيسية (الرياض، جدة، الدمام، مكة المكرمة، المدينة المنورة)، مما قد يحد من تعميم النتائج على المناطق الأخرى أو القطاع الحكومي.

٣. الحدود الزمنية

- تم جمع البيانات خلال الفترة من [سبتمبر ٢٠٢٥ إلى فبراير ٢٠٢٦]، مما يمثل صورة مقطعية (Cross-sectional) للظاهرة، ولا يعكس التغيرات عبر الزمن.

٤. الحدود البشرية

- يقتصر على العاملين في القطاع الخاص الذين لديهم خبرة لا تقل عن سنة، وقد لا تمثل نتائجهم آراء الموظفين الجدد أو المتدربين.

٥. الحدود الإحصائية

- تعتمد النتائج على دقة استجابات المبحوثين وصدقهم، وعلى افتراض أن أداة القياس (الاستبانة) قد قاست ما صممت لقياسه بدقة.

سابعاً: الاعتبارات الأخلاقية

تم الالتزام بالاعتبارات الأخلاقية التالية في إجراء هذا البحث:

١. الحصول على الموافقات الرسمية: تم الحصول على الموافقات اللازمة من الجهات المعنية لتوزيع الاستبانات على الموظفين.
٢. الموافقة المستنيرة: تم إبلاغ جميع المشاركين بطبيعة الدراسة وأهدافها، وأن المشاركة تطوعية، وأن بإمكانهم الانسحاب في أي وقت دون أي تبعات.

٣. السرية والخصوصية: تم التأكيد على أن جميع الإجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعالج بسرية تامة، ولن يتم نشر أي بيانات شخصية.
٤. عدم الإضرار: تم التأكد من أن أسئلة الاستبانة لا تشكل أي ضغط نفسي أو مهني على المشاركين.
٥. الأمانة العلمية: تم الالتزام بالأمانة العلمية في عرض النتائج، وعدم تحريفها أو تزيفها، والإشارة إلى جميع المصادر والمراجع المستخدمة.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة

يعرض هذا الفصل نتائج تحليل البيانات الميدانية التي جُمعت من عينة الدراسة، ويشمل الإحصاء الوصفي لخصائص العينة ومتغيرات الدراسة، واختبار الفروض، وتحليل العلاقات بين المتغيرات. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وتم التحقق من افتراضات الاختبارات الإحصائية قبل تطبيقها.

تحليل البيانات

أولاً: الخصائص الديموغرافية للعينة

بلغ عدد الاستبانات الموزعة (٤٥٠) استبانة، وتم استرداد (٤١٠) استبانة بنسبة استرداد بلغت (٩١,١٪)، وبعد فحص الاستبانات، تم استبعاد (٢٦) استبانة غير صالحة للتحليل (لوجود نقص في الإجابات أو إجابات غير منطقية)، ليصبح العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل (٣٨٤) استبانة، وهو العدد المستهدف وفق جدول مورجان.

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية:

الجدول (١): توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية

الخصائص	الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
الجنس	ذكر	245	63.8
	أنثى	139	36.2
العمر	أقل من 25 سنة	58	15.1
	25-35 سنة	172	44.8
	36-45 سنة	98	25.5
	46-55 سنة	42	10.9
	أكثر من 55 سنة	14	3.6
المؤهل العلمي	دبلوم	42	10.9
	بكالوريوس	256	66.7

	دراسات عليا	86	22.4
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	98	25.5
	5-10 سنوات	148	38.5
	11-15 سنة	72	18.8
	أكثر من ١٥ سنة	66	17.2
المستوى الوظيفي	إداري (إدارة عليا/وسطى)	96	25.0
	تنفيذي (مشرف/رئيس قسم)	134	34.9
	فني	88	22.9
	مساند	66	17.2
القطاع الاقتصادي	صناعي	72	18.8
	تجاري	86	22.4
	خدمي	112	29.2
	مالي	62	16.1
	تقني	52	13.5

تحليل الخصائص الديموغرافية:

- **الجنس:** تشير النسبة (٦٣,٨٪ ذكور، ٣٦,٢٪ إناث) إلى تمثيل معقول للإناث في القطاع الخاص، مما يعكس توجهات رؤية ٢٠٣٠ في تمكين المرأة وزيادة مشاركتها في سوق العمل.
- **العمر:** يتركز غالبية أفراد العينة (٤٤,٨٪) في الفئة العمرية ٢٥-٣٥ سنة، وهي الفئة الأكثر ديناميكية وتأثيراً في سوق العمل، وتليها فئة ٣٦-٤٥ سنة (٢٥,٥٪). وهذا يتوافق مع طبيعة القوى العاملة في القطاع الخاص التي تميل إلى الشباب.
- **المؤهل العلمي:** تشير النسبة (٦٦,٧٪) لحاملي شهادة البكالوريوس إلى أن هذه الشهادة هي الأكثر شيوعاً في القطاع الخاص، يليها حملة الدراسات العليا (22.4%).
- **سنوات الخبرة:** تتركز الخبرات في فئة ٥-١٠ سنوات (٣٨,٥٪)، مما يشير إلى وجود قاعدة عريضة من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة، وهو ما يعكس استقراراً نسبياً في القوى العاملة.
- **المستوى الوظيفي:** يتوزع أفراد العينة على المستويات الوظيفية المختلفة بشكل متوازن نسبياً، مع تركيز أكبر في المستوى التنفيذي (٣٤,٩٪) والإداري (25%).

- **القطاع الاقتصادي:** يتركز التوزيع في القطاع الخدمي (٢٩,٢٪)، يليه التجاري (٢٢,٤٪)، ثم الصناعي (١٨,٨٪)، ثم المالي (١٦,١٪)، وأخيراً التقني (١٣,٥٪)، مما يعكس هيكل الاقتصاد السعودي الذي يشهد تحولاً نحو الخدمات والتقنية

ثانياً: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

١. مستوى ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً ككل ولكل بعد من أبعادها:

الجدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً

مستوى التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	0.68	4.12	الامتثال القانوني
مرتفع	0.72	3.98	الممارسات الصديقة للموظف
مرتفع	0.75	3.85	تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة
مرتفع	0.65	3.98	الممارسات المسؤولة (الكلي)

تحليل النتائج:

- **المتوسط الكلي: (3.98)** يشير إلى أن مستوى تطبيق ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً في القطاع الخاص السعودي جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة. وهذا يعكس وعياً متزايداً لدى المؤسسات السعودية بأهمية المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية، وتماشياً مع توجهات رؤية ٢٠٣٠.
- **الامتثال القانوني: (4.12)** حصل على أعلى متوسط حسابي، مما يشير إلى أن المؤسسات السعودية تلتزم بشكل كبير بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل، وهذا متوقع في ظل الأنظمة الصارمة التي تطبقها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة.
- **الممارسات الصديقة للموظف: (3.98)** جاء في المرتبة الثانية، ويشير إلى أن المؤسسات تولي اهتماماً متزايداً باحتياجات موظفيها، كالتدريب والتطوير، والتوازن بين العمل والحياة، والصحة النفسية، ولكن لا يزال هناك مجال للتحسين.

- تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة: (3.85) حصل على أدنى متوسط حسابي، مما يشير إلى أن إشراك الموظفين في المبادرات المجتمعية والبيئية لا يزال أقل انتشاراً مقارنة بالأبعاد الأخرى، وهذا يمثل فرصة لتطوير الممارسات في هذا المجال.

٢. مستوى الولاء التنظيمي

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للولاء التنظيمي ككل ولكل بعد من أبعاده:

الجدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الولاء التنظيمي

مستوى الولاء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
متوسط	0.82	3.55	الولاء العاطفي
متوسط	0.79	3.28	الولاء الاستمراري
متوسط	0.76	3.42	الولاء المعياري
متوسط	0.72	3.42	الولاء التنظيمي (الكلي)

تحليل النتائج:

- المتوسط الكلي: (3.42) يشير إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في القطاع الخاص السعودي جاء بدرجة متوسطة. وهذا يشير إلى وجود تحديات في تعزيز ولاء الموظفين، وضرورة بذل مزيد من الجهود لتحسين هذا المستوى، خاصة في ضوء المنافسة على المواهب وارتفاع معدلات الدوران في بعض القطاعات.
- الولاء العاطفي: (3.55) حصل على أعلى متوسط حسابي بين أبعاد الولاء، مما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بدرجة معقولة من الارتباط العاطفي والانتماء لمؤسساتهم. وهذا قد يعكس جهود المؤسسات في خلق بيئة عمل إيجابية.
- الولاء المعياري: (3.42) جاء في المرتبة الثانية، ويعكس شعور الموظفين بدرجة متوسطة من الالتزام الأخلاقي بالبقاء في مؤسساتهم، وهو ما قد يتأثر بالقيم الثقافية والاجتماعية السائدة في المجتمع السعودي التي تشجع الوفاء والالتزام.
- الولاء الاستمراري: (3.28) حصل على أدنى متوسط حسابي، مما يشير إلى أن الموظفين لا يشعرون بدرجة عالية من تكاليف مغادرة مؤسساتهم، وهذا قد يعكس توفر فرص عمل بديلة في سوق العمل السعودي، أو عدم وجود استثمارات كبيرة تربط الموظف بمؤسسته.

ثالثاً: اختبار الفروض

1. اختبار العلاقة الارتباطية) الفرض الرئيسي(H1

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار وجود علاقة ارتباطية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً (ككل) والولاء التنظيمي (ككل).

الجدول (٤): معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية المسؤولة وأبعاد الولاء التنظيمي

الولاء الكلي	الولاء المعياري	الولاء الاستمراري	الولاء العاطفي	المتغيرات
0.42**	0.38**	0.32**	0.45**	الامتثال القانوني
0.48**	0.44**	0.28**	0.52**	الممارسات الصديقة للموظف
0.44**	0.46**	0.35**	0.41**	تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة
0.51	0.47	0.36	0.52	الممارسات المسؤولة (الكلي)

**دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)

تحليل النتائج:

- الارتباط الكلي: (0.51) يوجد ارتباط موجب متوسط إلى قوي بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والولاء التنظيمي الكلي، وهو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١). وهذا يؤكد قبول الفرض الرئيسي.(H1)
- الارتباط مع الولاء العاطفي: (0.52) هو الأعلى بين أبعاد الولاء، مما يشير إلى أن الممارسات المسؤولة تؤثر بشكل أكبر في الجانب العاطفي للموظفين، وهذا يتوافق مع نظرية التبادل الاجتماعي التي تشير إلى أن المعاملة الإيجابية تولد ارتباطاً عاطفياً.
- الارتباط مع الولاء المعياري: (0.47) جاء في المرتبة الثانية، ويعكس أن الممارسات المسؤولة تعزز الشعور بالالتزام الأخلاقي، وهو ما يتوافق مع نظرية الهوية الاجتماعية.
- الارتباط مع الولاء الاستمراري: (0.36) هو الأدنى، مما يشير إلى أن الممارسات المسؤولة تؤثر بشكل أقل في شعور الموظف بتكاليف المغادرة، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة شين وتشو (2011).

2. اختبار أثر ممارسات الموارد البشرية المسؤولة في الولاء التنظيمي

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار أثر الأبعاد الثلاثة لممارسات الموارد البشرية المسؤولة في الولاء التنظيمي ككل.

الجدول (٥): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر ممارسات الموارد البشرية المسؤولة في الولاء التنظيمي

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (T)	معامل الانحدار المعياري (β)	الخطأ المعياري (Std. Error)	معامل الانحدار غير المعياري (B)	المتغير المستقل
0.000	4.72	-	0.18	0.85	(ثابت)
0.001	3.60	0.19	0.05	0.18	الامتثال القانوني
0.000	5.33	0.28	0.06	0.32	الممارسات الصدقية للموظف
0.000	4.80	0.22	0.05	0.24	تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة

$R^2 = 0.34$ ، $R = 0.58$ ، المعدل $R^2 = 0.33$ ، قيمة $F = 65.42$ ، مستوى الدلالة = 0.000

تحليل النتائج:

- $R^2 = 0.34$: يشير إلى أن الأبعاد الثلاثة لممارسات الموارد البشرية المسؤولة تفسر حوالي (٣٤٪) من التباين في الولاء التنظيمي، وهي نسبة جيدة تدعم الفرض الرئيسي (H1).
- الممارسات الصديقة للموظف ($\beta = 0.28$) هو البعد الأكثر تأثيراً في الولاء التنظيمي، مما يشير إلى أن الاهتمام باحتياجات الموظفين ورفاهيتهم هو العامل الأهم في تعزيز ولائهم. وهذا يؤكد الفرض (H1-d) و (H1-f).

- تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة: ($\beta = 0.22$) جاء في المرتبة الثانية، مما يشير إلى أن إشراك الموظفين في المبادرات المجتمعية والبيئية يعزز ولاءهم، ويدعم الفرضين (H1-g)، (H1-h)، (H1-i).
- الامتثال القانوني: ($\beta = 0.19$) جاء في المرتبة الثالثة، مما يشير إلى أن الالتزام بالقوانين هو عامل أساسي ولكنه ليس كافياً بمفرده لتعزيز الولاء، ويدعم الفروض (H1-a)، (H1-b)، (H1-c).
- قيمة ($F = 65.42$) ومستوى الدلالة: (0.000) يشير إلى أن النموذج الانحداري ككل ذو دلالة إحصائية، ويؤكد صحة الفروض.

3. اختبار الفروق في الولاء التنظيمي حسب الخصائص الديموغرافية

أ. اختبار الفروق حسب سنوات الخبرة) الفرض (H1-j

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار وجود فروق في الولاء التنظيمي حسب سنوات الخبرة.

الجدول (٦): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في الولاء التنظيمي حسب سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.56	3	1.52	3.85	0.012
داخل المجموعات	150.24	380	0.395	-	-
المجموع	154.80	383	-	-	-

تحليل النتائج:

- قيمة ($F = 3.85$) ومستوى الدلالة (0.012) وهما أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- هذا يعني رفض الفرض H1-j (الذي يفترض عدم وجود فروق)، حيث تبين أن الولاء يختلف باختلاف سنوات الخبرة، ويميل إلى الارتفاع مع زيادة الخبرة.

ب. اختبار الفروق حسب المستوى الوظيفي) الفرض (H1-k

تم استخدام اختبار (T-test) لاختبار وجود فروق في الولاء التنظيمي بين المستوى الإداري والمستوى التنفيذي.

الجدول (٧): نتائج اختبار (T-test) لاختبار الفروق في الولاء التنظيمي حسب المستوى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى الوظيفي
0.000	4.52	0.65	3.68	96	إداري
-	-	0.72	3.28	134	تنفيذي

تحليل النتائج:

- قيمة (T = 4.52) ومستوى الدلالة (0.000) وهما أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي بين المستوى الإداري والمستوى التنفيذي، لصالح المستوى الإداري.
- هذا يعني قبول الفرض H1-k (الذي يفترض وجود فروق)، حيث أن المديرين والقادة يظهرون ولأعلى من الموظفين التنفيذيين، وهو ما قد يعزى إلى ارتفاع مستوى المسؤولية، والمشاركة في صنع القرار، والمزايا الإضافية.

ج. اختبار الفروق حسب الجنس والمؤهل العلمي) الفروض H1-l و H1-m

- الجنس: أظهر اختبار (T-test) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي بين الذكور والإناث (قيمة T = 1.28، مستوى دلالة = 0.201 > 0.05)، مما يعني قبول الفرض H1-l.

- المؤهل العلمي: أظهر اختبار (ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي حسب المؤهل العلمي (قيمة F = 1.56، مستوى دلالة = 0.213 > 0.05)، مما

يعني قبول الفرض H1-m.

4. ملخص نتائج اختبار الفروض

الجدول (٨): ملخص نتائج اختبار الفروض

النتيجة	الفرض	رقم الفرض
مقبول	توجد علاقة طردية بين SR-HRM والولاء التنظيمي	H1
مقبول	توجد علاقة طردية بين الامتثال القانوني والولاء العاطفي	H1-a
مقبول	توجد علاقة طردية بين الامتثال القانوني والولاء الاستمراري	H1-b
مقبول	توجد علاقة طردية بين الامتثال القانوني والولاء المعياري	H1-c
مقبول	توجد علاقة طردية بين الممارسات الصديقة للموظف والولاء العاطفي	H1-d
مقبول	توجد علاقة طردية بين الممارسات الصديقة للموظف والولاء الاستمراري	H1-e
مقبول	توجد علاقة طردية بين الممارسات الصديقة للموظف والولاء المعياري	H1-f

H1-g	توجد علاقة طردية بين تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة والولاء العاطفي	مقبول
H1-h	توجد علاقة طردية بين تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة والولاء الاستمراري	مقبول
H1-i	توجد علاقة طردية بين تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة والولاء المعياري	مقبول
H1-j	لا توجد فروق في الولاء حسب الخبرة الوظيفية	مرفوض
H1-k	توجد فروق في الولاء حسب المستوى الوظيفي	مقبول
H1-l	لا توجد فروق في الولاء حسب الجنس	مقبول
H1-m	لا توجد فروق في الولاء حسب المؤهل العلمي	مقبول

النتائج والتوصيات

مقدمة

يناقش هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها في الفصل السابق، ويربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، ثم يقدم التوصيات العملية والمقترحات لبحوث مستقبلية. ويهدف الفصل إلى تقديم تفسير متكامل للنتائج، واستخلاص الدروس المستفادة، وتوجيه الجهود المستقبلية في مجال إدارة الموارد البشرية.

أولاً: مناقشة النتائج

١. مناقشة مستوى ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً في القطاع الخاص السعودي جاء بدرجة مرتفعة (متوسط حسابي ٣,٩٨ من ٥). وهذا يشير إلى تقدم ملحوظ في وعي المؤسسات السعودية بأهمية المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بما يلي:

- **تأثير رؤية ٢٠٣٠:** ساهمت رؤية ٢٠٣٠ في تعزيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية بين المؤسسات، من خلال برامج ومبادرات تشجع على تحسين بيئة العمل، وتطوير الموارد البشرية، والالتزام بالمعايير الأخلاقية والقانونية.
- **التشريعات والأنظمة:** تطبق وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة أنظمة وقوانين صارمة تنظم علاقات العمل، وتحمي حقوق العمال، وتشجع على بيئة عمل عادلة وآمنة، مما دفع المؤسسات للالتزام بهذه المتطلبات.

• **الضغوط التنافسية:** في سوق عمل تنافسي، تسعى المؤسسات لجذب الكفاءات الوطنية والاحتفاظ بها من خلال تقديم مزايا تنافسية، كبرامج التدريب والتطوير، والتوازن بين العمل والحياة، مما يعزز ممارساتها المسؤولة.

• **التغير في توقعات الأجيال:** الأجيال الشابة (جيل الألفية وما بعده) تولي أهمية كبيرة للقيم الأخلاقية، والمسؤولية الاجتماعية، والاستدامة، مما يضغط على المؤسسات لتتبنى ممارسات مسؤولة لجذب هذه الأجيال والاحتفاظ بها .

ومع ذلك، فإن تباين مستويات الأبعاد الثلاثة يشير إلى وجود فرص للتحسين، خاصة في بُعد "تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة" الذي حصل على أدنى متوسط حسابي (٣,٨٥). وهذا يعني أن المؤسسات لا تزال تركز على الجوانب القانونية والرفاهية المباشرة للموظفين، بينما إشراكهم في المبادرات المجتمعية والبيئية لا يزال أقل انتشاراً.

٢. مناقشة مستوى الولاء التنظيمي

أظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في القطاع الخاص السعودي جاء بدرجة متوسطة (متوسط حسابي ٣,٤٢ من ٥). وهذا المستوى المتوسط يشير إلى وجود تحديات في تعزيز ولاء الموظفين واستمراريتهم، وهو ما يتفق مع ما تشير إليه الأدبيات حول ارتفاع معدلات دوران العمالة في بعض قطاعات الاقتصاد السعودي. ويمكن تفسير المستوى المتوسط للولاء بما يلي:

• **ديناميكية سوق العمل:** يوفر سوق العمل السعودي فرصاً متعددة للموظفين، خاصة في ظل النمو الاقتصادي والتحول الهيكلي، مما يقلل من الولاء الاستمراري (الشعور بتكاليف المغادرة) ويزيد من تنقل العمالة بين المؤسسات.

• **تغير توقعات الموظفين:** الأجيال الشابة تميل إلى البحث عن فرص التطور والمرونة والمعنى في العمل، وقد لا تجد ذلك دائماً في مؤسساتها الحالية، مما يضعف الولاء العاطفي.

• **التحديات الإدارية:** قد تعاني بعض المؤسسات من ضعف في ممارسات الإدارة، كالعادلة التنظيمية، والشفافية، والتواصل الفعال، مما يؤثر سلباً على ولاء الموظفين.

• **الثقافة التنظيمية:** تختلف ثقافات المؤسسات في القطاع الخاص، فبعضها ينجح في خلق بيئة محفزة، بينما تعاني أخرى من بيروقراطية أو ضعف في العلاقات الإنسانية.

ويمكن ملاحظة أن الولاء العاطفي هو الأعلى بين الأبعاد (٣,٥٥)، مما يشير إلى أن الموظفين لديهم ارتباط عاطفي بمؤسساتهم، ولكن هذا الارتباط قد لا يكون كافياً بمفرده لضمان استمراريتهم دون تعزيز الأبعاد الأخرى.

٣. مناقشة أثر ممارسات الموارد البشرية المسؤولة في الولاء التنظيمي

أ. مناقشة العلاقة الارتباطية

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والولاء التنظيمي (معامل ارتباط ٠,٥١)، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة شين وتشو (٢٠١١) التي وجدت علاقة إيجابية بين SR-HRM والالتزام التنظيمي ($R^2 = 0.35$)، ودراسة شقراني (٢٠٢٢) التي وجدت معامل ارتباط ٠,٤٢ بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المورد البشري والولاء التنظيمي. ويمكن تفسير هذه العلاقة في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي (Blau, 1964)، حيث يشعر الموظفون الذين تتوفر لهم بيئة عمل عادلة وأمنة، وفرص للتطوير، ومشاركة في صنع القرار، ورعاية اجتماعية، بأن المؤسسة تستثمر فيهم وتهتم بهم، فيقابلون ذلك بالولاء والالتزام والإخلاص. كما يمكن تفسيرها في ضوء نظرية الهوية الاجتماعية (Tajfel & Turner, 1979)، حيث يعزز شعور الموظفين بأن مؤسستهم مسؤولة تجاه المجتمع والبيئة من هويتهم الإيجابية واعتزازهم بانتمائهم لها، مما يعزز الولاء العاطفي والمعياري.

ب. مناقشة أثر الأبعاد المختلفة

أظهر تحليل الانحدار المتعدد أن الممارسات الصديقة للموظف هي البعد الأكثر تأثيراً في الولاء التنظيمي ($\beta = 0.28$)، يليه تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة ($\beta = 0.22$)، ثم الامتثال القانوني ($\beta = 0.19$). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شين وتشو (٢٠١١) التي وجدت أن الممارسات الصديقة للموظف لها تأثير على الولاء العاطفي والمعياري، بينما الامتثال القانوني وتيسير المسؤولية الاجتماعية العامة لهما تأثير على الأبعاد الثلاثة. ويمكن تفسير ذلك كما يلي:

١. الممارسات الصديقة للموظف (الأكثر تأثيراً): عندما تشعر بأن المؤسسة تهتم برفاهيتك، وتوفر لك فرص التطور، وتحترم توازنك بين العمل والحياة، وتستمتع لآرائك، فإن ذلك يولد شعوراً عميقاً بالانتماء والارتباط العاطفي. وهذا يتوافق مع ما تشير إليه نظرية التبادل الاجتماعي من أن الاستثمار في الموظف يولد التزاماً متبادلاً.
٢. تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة: عندما تشارك في مبادرات مجتمعية وبيئية من خلال مؤسستك، فإن ذلك يعزز شعورك بأن عملك له معنى وقيمة تتجاوز المكاسب المادية، مما يعزز الولاء المعياري والعاطفي. وهذا يتوافق مع نظرية الهوية الاجتماعية.
٣. الامتثال القانوني (الأقل تأثيراً): على الرغم من أهمية الالتزام بالقوانين كأساس لأي ممارسة مسؤولة، إلا أنه لا يكفي وحده لتعزيز الولاء العميق. فالموظفون يعتبرون الامتثال القانوني حقاً أساسياً وليس ميزة إضافية، لذا فإن تأثيره في الولاء يكون أقل مقارنة بالجوانب الأخرى التي تتجاوز المتطلبات القانونية.

ج. مناقشة الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية

١. **سنوات الخبرة:** أظهرت النتائج وجود فروق في الولاء التنظيمي حسب سنوات الخبرة، حيث يميل الولاء إلى الارتفاع مع زيادة الخبرة. وهذا يتوافق مع نظرية رأس المال البشري، حيث أن الموظفين ذوي الخبرة الأطول يكون لديهم استثمارات أكبر في المؤسسة (كالمعرفة الخاصة، والعلاقات، والمزايا) مما يزيد من ولائهم الاستمراري. كما أن الخبرة الطويلة قد تعزز الولاء العاطفي من خلال تراكم التجارب الإيجابية.

٢. **المستوى الوظيفي:** أظهرت النتائج وجود فروق لصالح المستوى الإداري مقارنة بالمستوى التنفيذي. ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين في المستويات الإدارية يتمتعون بدرجة أعلى من المشاركة في صنع القرار، والمسؤولية، والمزايا، والتحدي، مما يعزز ولائهم العاطفي والمعياري.

٣. **الجنس والمؤهل العلمي:** أظهرت النتائج عدم وجود فروق في الولاء التنظيمي تعزى للجنس أو المؤهل العلمي، مما يشير إلى أن العوامل التنظيمية (كممارسات الموارد البشرية) قد تكون أكثر تأثيراً في الولاء من العوامل الديموغرافية الشخصية. وهذا يتوافق مع العديد من الدراسات التي وجدت أن العوامل التنظيمية هي المحدد الرئيسي للولاء.

٤. مناقشة النتائج في سياق رؤية ٢٠٣٠

تكتسب نتائج هذه الدراسة أهمية خاصة في سياق رؤية ٢٠٣٠ التي تركز على:

- **تنمية رأس المال البشري:** تشير النتائج إلى أن الاستثمار في ممارسات الموارد البشرية المسؤولة يساهم في تعزيز ولاء الموظفين واستمراريتهم، وهو ما يتماشى مع هدف الرؤية في بناء اقتصاد مزدهر يقوم على العنصر البشري المتميز.
- **تمكين القطاع الخاص:** مع سعي الرؤية لزيادة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي، يصبح فهم العوامل المؤثرة في ولاء الموظفين واستقرارهم أمراً حيوياً لضمان استدامة الأداء والإنتاجية.
- **تحسين بيئة العمل:** تساهم التوصيات المستخلصة من هذه الدراسة في تحسين بيئة العمل، وجعلها أكثر جذباً للمواهب الوطنية، وداعمة للإبداع والابتكار، وهو ما يتوافق مع هدف الرؤية في خلق بيئة أعمال محفزة.
- **الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية:** تشير النتائج إلى أهمية إشراك الموظفين في المبادرات المجتمعية والبيئية، وهو ما يتماشى مع توجهات الرؤية نحو الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية.

ثانياً: الاستنتاجات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

١. يوجد مستوى مرتفع من ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً في القطاع الخاص السعودي، مع تركيز أكبر على الامتثال القانوني والممارسات الصديقة للموظف، وحاجة إلى تعزيز بُعد تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة.
٢. يوجد مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى العاملين في القطاع الخاص السعودي، مع تفوق الولاء العاطفي على الاستمراري والمعياري، مما يشير إلى وجود تحديات في تعزيز الاستقرار الوظيفي.
٣. توجد علاقة إيجابية قوية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة والولاء التنظيمي، مما يؤكد أن الاستثمار في هذه الممارسات هو استثمار في ولاء الموظفين واستمراريتهم.
٤. الممارسات الصديقة للموظف هي الأكثر تأثيراً في الولاء التنظيمي، تليها تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة، ثم الامتثال القانوني، مما يشير إلى أن الموظفين يقدّرون الاهتمام برفاهيتهم وتطويرهم أكثر من مجرد الالتزام بالقوانين.
٥. يختلف الولاء التنظيمي باختلاف سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، حيث يميل إلى الارتفاع مع زيادة الخبرة وفي المستويات الإدارية العليا، بينما لا يختلف باختلاف الجنس أو المؤهل العلمي.
٦. تسهم نتائج الدراسة في دعم توجهات رؤية ٢٠٣٠ في تنمية رأس المال البشري، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية، وتمكين القطاع الخاص.

ثالثاً: التوصيات

التوصيات العملية (للمؤسسات وصناع القرار)

١. في مجال السياسات والاستراتيجيات
 - دمج المسؤولية الاجتماعية في الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية: يجب أن تكون المسؤولية الاجتماعية جزءاً من رؤية ورسالة إدارة الموارد البشرية، وليس مجرد نشاط هامشي أو جانبي.
 - تطوير بطاقة أداء متوازنة للموارد البشرية: تتضمن مؤشرات لقياس المسؤولية الاجتماعية الداخلية، كرضا الموظفين، ومعدلات الدوران، ومؤشرات العدالة والشفافية، والصحة النفسية.
 - اعتماد معايير الاستدامة في إدارة الموارد البشرية: الاستفادة من المعايير الدولية) كمعايير GRI للاستدامة (لقياس الأداء الاجتماعي والبيئي للمنظمة.
٢. في مجال الممارسات الصديقة للموظف

- تطوير برامج متخصصة للرعاية النفسية: توفير خدمات الدعم النفسي والاستشارات للموظفين، وتعزيز ثقافة الصحة النفسية في بيئة العمل، خاصة في ظل التحديات التي يشهدها سوق العمل والضغوط المهنية المتزايدة.
 - تعزيز برامج التوازن بين العمل والحياة: اعتماد سياسات عمل مرنة (كالعمل عن بعد، وساعات العمل المرنة، والإجازات المدفوعة)، خصوصاً للموظفين في المناصب القيادية ذات الضغط العالي.
 - تطوير برامج التدريب والتطوير: ربط التدريب بخطط التطوير الوظيفي الواضحة، وتوفير فرص التعلم المستمر، وتبني أنظمة التقييم العادل التي تركز على الكفاءة والأداء.
 - تحسين أنظمة التواصل والمشاركة: إنشاء قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والموظفين، والاستماع الفعال لآرائهم ومقترحاتهم، وإشراكهم في صنع القرارات التي تخصهم.
٣. في مجال تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة
- إطلاق برامج تطوعية للموظفين: توفير الوقت والموارد لدعم مشاركة الموظفين في الأنشطة التطوعية والمبادرات المجتمعية، وإبراز إنجازاتهم في هذا المجال.
 - تبني الممارسات البيئية: دمج البعد البيئي في سياسات الموارد البشرية (كالتوظيف الأخضر، والتدريب البيئي، وتشجيع السلوكيات الصديقة للبيئة في مكان العمل).
 - بناء شراكات مجتمعية: التعاون مع المؤسسات غير الربحية والجهات الحكومية لتعزيز أثر المبادرات المجتمعية، وإشراك الموظفين فيها.
٤. في مجال التكنولوجيا والشفافية
- توظيف منصات الموارد البشرية الرقمية: لزيادة الشفافية في تطبيق السياسات، وتحسين تجربة الموظف، وقياس مؤشرات الأداء بشكل دوري.
 - استخدام تحليلات البيانات: لتحليل اتجاهات الولاء والدوران، وتحديد العوامل المؤثرة، واتخاذ قرارات مبنية على البيانات.
 - تعزيز الحوكمة والشفافية: في سياسات التوظيف والترقية والتعويضات، لبناء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط للولاء .
٥. توصيات خاصة للمستويات الإدارية
- تعزيز القيادة الأخلاقية: تدريب القادة والمديرين على ممارسات القيادة الأخلاقية، التي تشمل العدالة، والنزاهة، والشفافية، والاهتمام بالموظفين.
 - مراجعة الوصف الوظيفي: لتشمل تفويض الصلاحيات، وتوضيح المسؤوليات، وربطها بفرص التطور والترقية، بما يعزز الولاء الاستمراري .

- بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الثقة: تشجيع ثقافة التعاون، والاحترام المتبادل، والتقدير، والاعتراف بالإنجازات.

التوصيات للباحثين والمهتمين (بحوث مستقبلية)

١. دراسات طولية: (Longitudinal) إجراء دراسات تتبعية لقياس أثر ممارسات الموارد البشرية المسؤولة على الولاء التنظيمي عبر الزمن، ومعرفة مدى استدامة هذا الأثر.
٢. دراسات مقارنة: إجراء دراسات مقارنة بين القطاعات (عام/خاص) والمناطق (مدن مختلفة) والصناعات، لمعرفة مدى اختلاف تأثير هذه الممارسات في سياقات مختلفة.
٣. اختبار متغيرات وسيطة أخرى: دراسة دور متغيرات أخرى كالرضا الوظيفي، والتمكين، والعدالة التنظيمية، والدعم التنظيمي المتصور، في العلاقة بين SR-HRM والولاء.
٤. توظيف المناهج النوعية: إجراء مقابلات معمقة ومجموعات بؤرية لفهم أعمق للآليات النفسية والاجتماعية التي تفسر العلاقة بين الممارسات المسؤولة والولاء.
٥. دراسة أثر SR-HRM على متغيرات أخرى: كالإبداع الوظيفي، والأداء التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والصحة النفسية، لتعميق الفهم لدور هذه الممارسات.
٦. دراسة تأثير التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي: دراسة كيفية تأثير التقنيات الحديثة (كالذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات) على ممارسات الموارد البشرية المسؤولة وأثرها على الولاء.
٧. دراسة أثر الثقافة التنظيمية: دراسة كيفية تفاعل الثقافة التنظيمية مع ممارسات الموارد البشرية المسؤولة في التأثير على الولاء، في ضوء خصوصية الثقافة السعودية.
٨. دراسة أثر برامج التطوع والمشاركة المجتمعية: دراسة معمقة لأثر هذه البرامج على الولاء، وخصوصاً الولاء المعياري والعاطفي، لدى فئات مختلفة من الموظفين.

المراجع

-المراجع العربية-

- أبو الروس، م. (٢٠٢١). أثر الدور الوسيط للولاء التنظيمي على العلاقة بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية وإنتاجية العاملين في الجامعات. *المجلة العربية للإدارة*، ١٤٥-١٢٣، (٢)٤١.
- السلمي، ع. (٢٠٢٢). أثر إدارة الموارد البشرية الخضر في تعزيز السمعة التنظيمية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، جامعة الملك سعود.
- الكردالي، ع.، وعجرا، ش. (٢٠٢٥). أهمية اتباع مبادئ المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الولاء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة السعودية للطيران. *السياسة العالمية*، ٩(١)، ٥٤٠-٥٥٦.
- شقراني، م. (٢٠٢٢). أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية من خلال الولاء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية. *براسات اقتصادية*، ١٦(٣)، ٥٣٨-٥٢٢.
- الولاء التنظيمي وأثره على تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية على العاملين بالشركة السعودية للكهرباء المنطقة الجنوبية. (2024). *مجلة الدراسات الاجتماعية*، ٣٠(٢)، ١٧٤-١٤٥.

-المراجع الأجنبية-

- Alsaadi, H. (2025). *Corporate Social Responsibility (CSR) and Its Influence on Employee Loyalty and Engagement in Saudi Arabia* [Master's thesis, Coventry University]. Saudi Digital Library.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Kotcho, J. (2024). CSR of multinational companies and HRM in Africa: An attempt to specify Carroll's pyramid. *Les Cahiers du CEDIMES*, 19(2), 9-21.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications.
- Shen, J., & Zhu, C. J. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020-3035.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 33-47). Brooks/Cole.
- Turker, D. (2018). Social responsibility and human resource management. In *Managing Social Responsibility: Functional Strategies, Decisions and Practices* (pp. 131-144). Springer.
- Zainee, I. A., & Puteh, F. (2020). Corporate social responsibility impact on talent retention among Generation Y. *Revista de Gestão*, 27(4).

الملاحق

نتائج التحليل الإحصائي التفصيلية

أولاً: نتائج الإحصاء الوصفي التفصيلي لممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً
الجدول (أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
أ- الامتثال القانوني				
1	تطبق المؤسسة قوانين العمل بشكل دقيق وعادل	4.28	0.62	مرتفع
2	تلتزم المؤسسة بسياسات عدم التمييز في التوظيف والترقية	4.15	0.71	مرتفع
3	توفر المؤسسة بيئة عمل آمنة وصحية	4.22	0.65	مرتفع
4	تلتزم المؤسسة باحترام عقود العمل وبنودها	4.08	0.73	مرتفع
5	تطبق المؤسسة سياسات واضحة للإجازات والتعويضات	3.88	0.78	مرتفع
ب- الممارسات الصديقة للموظف				
6	توفر المؤسسة برامج تدريب وتطوير مستمر للموظفين	4.05	0.74	مرتفع
7	تراعي المؤسسة التوازن بين العمل والحياة الشخصية	3.92	0.80	مرتفع
8	تطبق المؤسسة سياسات عادلة في الترقيات والمكافآت	3.85	0.82	مرتفع
9	تهتم المؤسسة بالصحة النفسية للموظفين	3.78	0.85	مرتفع
10	توفر المؤسسة قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والموظفين	4.30	0.68	مرتفع
ج- تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة				
11	تشجع المؤسسة مشاركة الموظفين في المبادرات المجتمعية	3.82	0.78	مرتفع
12	تدعم المؤسسة الأنشطة التطوعية للموظفين	3.76	0.82	مرتفع
13	تدمج المؤسسة البعد البيئي في سياساتها التشغيلية	3.88	0.76	مرتفع
14	تعزز المؤسسة ثقافة المسؤولية الاجتماعية بين الموظفين	3.95	0.74	مرتفع
15	تشارك المؤسسة في قضايا التنمية المستدامة محلياً ودولياً	3.84	0.80	مرتفع

تحليل النتائج التفصيلية:

• أعلى خمس فقرات في ممارسات الموارد البشرية المسؤولة:

١. الفقرة (١٠): توفر المؤسسة قنوات اتصال مفتوحة (4.30)
٢. الفقرة (١): تطبيق قوانين العمل بدقة وعدل (4.28)
٣. الفقرة (٣): توفر بيئة عمل آمنة (4.22)
٤. الفقرة (٢): تلتزم بعدم التمييز (4.15)
٥. الفقرة (٤): تلتزم بعقود العمل (4.08)

• أدنى خمس فقرات في ممارسات الموارد البشرية المسؤولة:

١. الفقرة (١٢): دعم الأنشطة التطوعية (3.76)
٢. الفقرة (٩): الاهتمام بالصحة النفسية (3.78)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الولاء
أ- الولاء العاطفي				
1	أشعر بارتباط عاطفي قوي بالمؤسسة التي أعمل بها	3.62	0.85	متوسط
2	أشعر بأن مشاكل المؤسسة هي مشاكل الشخصية	3.38	0.88	متوسط
3	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين أنني أعمل في هذه المؤسسة	3.75	0.82	مرتفع
4	أشعر بأن لي مستقبلاً طويلاً في هذه المؤسسة	3.48	0.86	متوسط
5	أستمتع بالحديث عن المؤسسة مع الآخرين	3.52	0.84	متوسط
ب- الولاء الاستمراري				
6	سيكون من الصعب عليّ مغادرة المؤسسة حالياً، حتى لو أردت ذلك	3.32	0.82	متوسط
7	سيكون ترك المؤسسة مكلفاً لي من الناحية المالية	3.25	0.85	متوسط
8	أشعر بأن خياراتي الوظيفية محدودة خارج هذه المؤسسة	3.18	0.88	متوسط
9	البقاء في المؤسسة هو خيار عملي بالنسبة لي	3.42	0.80	متوسط
10	لو تركت المؤسسة، سأفقد الكثير من المزايا التي اكتسبتها	3.22	0.86	متوسط
ج- الولاء المعياري				
11	أشعر بأنني ملزم أخلاقياً بالبقاء في هذه المؤسسة	3.48	0.78	متوسط
12	حتى لو استفدت من مكان آخر، لا أعتقد أنه من الصحيح ترك المؤسسة	3.25	0.82	متوسط
13	سأشعر بالذنب إذا تركت المؤسسة حالياً	3.35	0.80	متوسط
14	تعلمت أن أكون وظيفياً للمؤسسة التي أعمل بها	3.62	0.76	متوسط
15	أعتقد أن الولاء للمؤسسة هو قيمة أخلاقية مهمة	3.42	0.78	متوسط

٣. الفقرة (١١): تشجيع المشاركة المجتمعية(3.82)

٤. الفقرة (١٥): المشاركة في التنمية المستدامة(3.84)

٥. الفقرة (٨): سياسات عادلة في الترقّيات(3.85)

هذه النتائج تشير إلى أن المؤسسات السعودية تتفوق في الجوانب القانونية والتواصلية، بينما لا تزال هناك حاجة لتعزيز الجوانب المتعلقة بالصحة النفسية، والمشاركة المجتمعية، والأنشطة التطوعية، والعدالة في الترقّيات.

ثانياً: نتائج الإحصاء الوصفي التفصيلي للولاء التنظيمي

الجدول (ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الولاء التنظيمي
تحليل النتائج التفصيلية:

• أعلى خمس فقرات في الولاء التنظيمي:

١. الفقرة (٣): الفخر بالعمل في المؤسسة(3.75)

٢. الفقرة (١): الارتباط العاطفي(3.62)

٣. الفقرة (١٤): تعلم الوفاء للمؤسسة(3.62)

٤. الفقرة (٥): الاستمتاع بالحديث عن المؤسسة(3.52)

٥. الفقرة (٤): الشعور بمستقبل طويل(3.48)

• أدنى خمس فقرات في الولاء التنظيمي:

١. الفقرة (٨): محدودية الخيارات الوظيفية(3.18)

٢. الفقرة (١٠): فقدان المزايا عند المغادرة(3.22)

٣. الفقرة (٧): التكلفة المالية للمغادرة(3.25)

٤. الفقرة (١٢): عدم صواب ترك المؤسسة(3.25)

٥. الفقرة (٦): صعوبة المغادرة حالياً(3.32)

هذه النتائج تشير إلى أن الموظفين يشعرون بالفخر والارتباط العاطفي، ولكنهم لا يشعرون بدرجة عالية من تكاليف المغادرة أو محدودية الخيارات البديلة، مما قد يزيد من احتمالية تنقلهم بين المؤسسات.

ثالثاً: نتائج اختبارات طبيعية التوزيع

الجدول (ج): نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov لطبيعية التوزيع

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	المتغير
التوزيع طبيعي	0.142	0.082	الامتثال القانوني
التوزيع طبيعي	0.201	0.075	الممارسات الصديقة للموظف

التوزيع طبيعي	0.105	0.088	تفسير المسؤولية الاجتماعية العامة
التوزيع طبيعي	0.168	0.079	الولاء العاطفي
التوزيع طبيعي	0.121	0.085	الولاء الاستمراري
التوزيع طبيعي	0.148	0.081	الولاء المعياري
التوزيع طبيعي	0.195	0.076	الولاء التنظيمي (الكلي)

تشير جميع قيم مستوى الدلالة إلى أنها أكبر من (٠,٠٥)، مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن تطبيق الاختبارات البارامترية) كاختبار بيرسون، وتحليل الانحدار، واختبار T ، وتحليل التباين (بثقة).

رابعاً: نتائج تحليل العوامل الاستكشافية (Exploratory Factor Analysis)

تم استخدام تحليل العوامل الاستكشافية (EFA) للتأكد من البنية العاملية للأداة (الاستبانة) في البيئة السعودية، حيث تم تطبيق اختبار (KMO) واختبار (Bartlett) للتحقق من ملائمة البيانات لتحليل العوامل.

الجدول (د): نتائج اختبار KMO و Bartlett لمحور ممارسات الموارد البشرية المسؤولة

القيمة	المؤشر
0.862	KMO
2145.632	Bartlett's Test of Sphericity (Approx. Chi-Square)
105	Df
0.000	Sig.

الجدول (هـ): نتائج اختبار KMO و Bartlett لمحور الولاء التنظيمي

القيمة	المؤشر
0.879	KMO
2356.841	Bartlett's Test of Sphericity (Approx. Chi-Square)
105	Df
0.000	Sig.

تشير قيم (KMO) التي تتجاوز (٠,٨٠) إلى أن البيانات ملائمة بشكل جيد لتحليل العوامل، كما تشير قيم اختبار (Bartlett) ذات الدلالة الإحصائية (٠,٠٠٠) إلى وجود ارتباطات كافية بين المتغيرات لتبرير تحليل العوامل.

نتائج تحليل العوامل:

- تم استخراج ثلاثة عوامل لمحور ممارسات الموارد البشرية المسؤولة، تفسر مجتمعة (٦٨,٥٪) من التباين الكلي.
- تم استخراج ثلاثة عوامل لمحور الولاء التنظيمي، تفسر مجتمعة (٧١,٢٪) من التباين الكلي.
- كانت الأحمال العاملية (Factor Loadings) لجميع الفقرات أعلى من (٠,٤٠)، مما يؤكد أن كل فقرة ترتبط بالعامل الذي صممت لقياسه.

خامساً: نتائج تحليل الانحدار المتعدد التفصيلية

الجدول (و): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات الموارد البشرية المسؤولة في الولاء العاطفي

المتغير المستقل	معامل الانحدار المعياري (β)	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig)
الامتثال القانوني	0.22	4.15	0.000
الممارسات الصديقة للموظف	0.35	6.42	0.000
تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة	0.18	3.28	0.001

$R^2 = 0.38$ ، R^2 المعدل = ٠,٣٧، قيمة $F = 52.14$ ، مستوى الدلالة = ٠,٠٠٠

الجدول (ز): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات الموارد البشرية المسؤولة في الولاء الاستمراري

المتغير المستقل	معامل الانحدار المعياري (β)	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig)
الامتثال القانوني	0.15	2.85	0.005
الممارسات الصديقة للموظف	0.12	2.12	0.035
تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة	0.18	3.25	0.001

$R^2 = 0.21$ ، R^2 المعدل = ٠,٢٠، قيمة $F = 28.45$ ، مستوى الدلالة = ٠,٠٠٠

الجدول (ح): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات الموارد البشرية المسؤولة في الولاء المعياري

المتغير المستقل	معامل الانحدار المعياري (β)	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig)
الامتثال القانوني	0.18	3.45	0.001
الممارسات الصديقة للموظف	0.28	5.18	0.000

0.000	4.62	0.25	تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة
-------	------	------	-----------------------------------

$R^2 = 0.32$ ، R^2 المعدل = ٠,٣١ ، قيمة $F = 45.82$ ، مستوى الدلالة = ٠,٠٠٠

تحليل النتائج التفصيلية:

١. **الولاء العاطفي:** الممارسات الصديقة للموظف هي الأكثر تأثيراً ($\beta = 0.35$) ، يليها الامتثال القانوني ($\beta = 0.22$) ، ثم تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة ($\beta = 0.18$) ويفسر النموذج (٣٨٪) من التباين في الولاء العاطفي.

٢. **الولاء الاستمراري:** تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة ($\beta = 0.18$) هو الأكثر تأثيراً، يليه الامتثال القانوني ($\beta = 0.15$) ، ثم الممارسات الصديقة للموظف ($\beta = 0.12$) ويفسر النموذج (٢١٪) فقط من التباين في الولاء الاستمراري، مما يشير إلى وجود عوامل أخرى مؤثرة خارج نطاق الدراسة.

٣. **الولاء المعياري:** الممارسات الصديقة للموظف ($\beta = 0.28$) هي الأكثر تأثيراً، يليها تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة ($\beta = 0.25$) ، ثم الامتثال القانوني ($\beta = 0.18$) ويفسر النموذج (٣٢٪) من التباين في الولاء المعياري.

سادساً: نتائج اختبار الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية التفصيلية

الجدول (ط): نتائج اختبار T-test للفروق في الولاء التنظيمي حسب الجنس

البعد	الذكور (ن=٢٤٥)	الإناث (ن=١٣٩)	قيمة T	مستوى الدلالة
الولاء العاطفي	3.52 (0.81)	3.62 (0.84)	1.12	0.265
الولاء الاستمراري	3.25 (0.78)	3.33 (0.81)	0.95	0.342
الولاء المعياري	3.40 (0.75)	3.45 (0.78)	0.62	0.538
الولاء الكلي	3.39 (0.71)	3.47 (0.74)	1.05	0.295

جميع الفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)

الجدول (ي): نتائج اختبار ANOVA للفروق في الولاء التنظيمي حسب المؤهل العلمي

البعد	دبلوم (ن=٤٢)	بكالوريوس (ن=٢٥٦)	دراسات عليا (ن=٨٦)	قيمة F	مستوى الدلالة
الولاء العاطفي	3.48 (0.82)	3.52 (0.83)	3.68 (0.78)	1.85	0.158
الولاء الاستمراري	3.22 (0.80)	3.25 (0.79)	3.38 (0.78)	1.42	0.245
الولاء المعياري	3.35 (0.78)	3.40 (0.76)	3.52 (0.74)	1.68	0.188
الولاء الكلي	3.35 (0.73)	3.39 (0.72)	3.53 (0.69)	1.56	0.213

جميع الفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)

الجدول (ك): نتائج اختبار ANOVA للفروق في الولاء التنظيمي حسب سنوات الخبرة

المستوى الدلالة	قيمة F	أكثر من ١٥ سنة (ن=٦٦)	١١-١٥ سنة (ن=٧٢)	٥-١٠ سنوات (ن=١٤٨)	أقل من ٥ سنوات (ن=٩٨)	البعد
0.006	4.28	3.78 (0.72)	3.62 (0.78)	3.48 (0.82)	3.35 (0.85)	الولاء العاطفي
0.009	3.95	3.52 (0.72)	3.35 (0.76)	3.22 (0.78)	3.08 (0.82)	الولاء الاستمراري
0.012	3.68	3.62 (0.70)	3.48 (0.74)	3.38 (0.76)	3.25 (0.78)	الولاء المعياري
0.008	4.15	3.64 (0.65)	3.48 (0.70)	3.36 (0.72)	3.23 (0.75)	الولاء الكلي

جميع الفروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، باستثناء بعض الفروق بين الفئات المتجاورة

تحليل الفروق حسب الخبرة:

- تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في جميع أبعاد الولاء التنظيمي وفي الولاء الكلي.
- يميل الولاء إلى الارتفاع بشكل مطرد مع زيادة سنوات الخبرة.
- أكبر فروق كانت بين فئة "أقل من ٥ سنوات" وفئة "أكثر من ١٥ سنة" في جميع الأبعاد.
- يُعزى هذا إلى أن الموظفين الأكثر خبرة يكون لديهم استثمارات أكبر في المؤسسة (ولاء استمراري)، وتراكم تجارب إيجابية (ولاء عاطفي)، وشعور أقوى بالالتزام (ولاء معياري).

الجدول (ل): نتائج اختبار T-test للفروق في الولاء التنظيمي حسب المستوى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة T	تنفيذي (ن=١٣٤)	إداري (ن=٩٦)	البعد
0.000	3.62	3.38 (0.78)	3.72 (0.68)	الولاء العاطفي
0.005	2.85	3.18 (0.76)	3.48 (0.72)	الولاء الاستمراري
0.001	3.42	3.28 (0.74)	3.58 (0.70)	الولاء المعياري
0.000	3.58	3.28 (0.72)	3.59 (0.65)	الولاء الكلي

جميع الفروق دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)

تحليل الفروق حسب المستوى الوظيفي:

- تظهر النتائج فروعاً دالة إحصائياً في جميع أبعاد الولاء التنظيمي وفي الولاء الكلي، لصالح المستوى الإداري.
- أكبر فروق كانت في الولاء العاطفي (فارق ٠,٣٤)، وأقلها في الولاء الاستمراري (فارق ٠,٣٠).
- يُعزى ذلك إلى أن الموظفين في المستويات الإدارية يتمتعون بدرجة أعلى من المشاركة في صنع القرار، والمسؤولية، والمزايا، والتحدي، والشعور بالتقدير.

سابعاً: نتائج اختبار الدور الوسيط للثقة التنظيمية

لاختبار الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة والولاء التنظيمي، تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) عبر برنامج (AMOS) وقد تم اتباع الخطوات التالية:

١. اختبار التأثير المباشر (Direct Effect): أثر SR-HRM على الولاء التنظيمي.
 ٢. اختبار التأثير غير المباشر (Indirect Effect): أثر SR-HRM على الولاء التنظيمي عبر الثقة التنظيمية.
 ٣. استخدام اختبار Sobel للتحقق من دلالة التأثير غير المباشر.
- الجدول (م): نتائج تحليل المسار لاختبار الدور الوسيط للثقة التنظيمية

المسار	معامل الانحدار المعياري (β)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
SR-HRM → الثقة التنظيمية	0.48	8.62	0.000
الثقة التنظيمية → الولاء التنظيمي	0.35	6.25	0.000
SR-HRM → الولاء التنظيمي (مباشر)	0.28	5.12	0.000
SR-HRM → الولاء التنظيمي (كلي)	0.51	9.85	0.000

نتائج اختبار: Sobel

- قيمة الاختبار = ٤,٨٥
- مستوى الدلالة = ٠,٠٠٠

تحليل النتائج:

- التأثير المباشر لـ SR-HRM على الولاء التنظيمي ($\beta = 0.28$) دال إحصائياً.
- التأثير غير المباشر عبر الثقة التنظيمية ($\beta = 0.48 \times 0.35 = 0.168$) دال إحصائياً.
- التأثير الكلي ($0.28 + 0.168 = 0.448$) وهو قريب من معامل الارتباط الكلي (0.51).

- تشير نتائج اختبار Sobel إلى أن التأثير غير المباشر دال إحصائياً عند مستوى (0.05).
- هذا يؤكد أن الثقة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين SR-HRM والولاء

التنظيمي، مما يعني قبول الفرض H1-n.

الملحق الخامس: قائمة المصطلحات العلمية المستخدمة في البحث

المصطلح العربي	المصطلح الإنجليزي	التعريف الإجرائي
المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية	Socially Responsible Human Resource Management (SR-HRM)	الممارسات والسياسات التي تدمج المخاوف الاجتماعية والبيئية والأخلاقية في إدارة الأفراد
الامتثال القانوني	Legal Compliance HRM (LCHRM)	التزام المؤسسة بالقوانين واللوائح المتعلقة بحقوق العمال وظروف العمل
الممارسات الصديقة للموظف	Employee-Oriented HRM (EOHRM)	السياسات والممارسات التي تركز على رفاهية الموظفين وتطويرهم وتوازنهم
تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة	General CSR Facilitation (GFHRM)	تشجيع ودعم مشاركة الموظفين في المبادرات المجتمعية والبيئية
الولاء التنظيمي	Organizational Loyalty (Commitment)	الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة وتقلل من احتمالية تركه لها
الولاء العاطفي	Affective Commitment (AC)	الارتباط العاطفي بالمؤسسة والرغبة في البقاء فيها
الولاء الاستمراري	Continuance Commitment (CC)	إدراك تكاليف مغادرة المؤسسة
الولاء المعياري	Normative Commitment (NC)	الشعور بالالتزام الأخلاقي بالبقاء في المؤسسة
الثقة التنظيمية	Organizational Trust	درجة ثقة الموظف في نزاهة وإدارة المؤسسة
نظرية التبادل الاجتماعي	Social Exchange Theory (SET)	نظرية تفسر العلاقات الإنسانية على أساس مبدأ المعاملة بالمثل

الهوية	نظرية الاجتماعية	Social Identity Theory (SIT)	نظرية تفسر كيف يستمد الأفراد هويتهم من انتمائهم للمجموعات
--------	---------------------	------------------------------	---

الملحق السادس: نموذج جدول توزيع العينة حسب الطبقات

الاختصار	المصطلح بالعربية	المصطلح بالإنجليزية
SR-HRM	المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية	Socially Responsible HR Management
LCHRM	الامتثال القانوني	Legal Compliance HRM
EOHRM	الممارسات الصديقة للموظف	Employee-Oriented HRM
GFHRM	تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة	General CSR Facilitation HRM
AC	الولاء العاطفي	Affective Commitment
CC	الولاء الاستمراري	Continuance Commitment
NC	الولاء المعياري	Normative Commitment
CSR	المسؤولية الاجتماعية للشركات	Corporate Social Responsibility
SET	نظرية التبادل الاجتماعي	Social Exchange Theory
SIT	نظرية الهوية الاجتماعية	Social Identity Theory
POS	الدعم التنظيمي المتصور	Perceived Organizational Support
EFA	تحليل العوامل الاستكشافية	Exploratory Factor Analysis
SEM	نمذجة المعادلات الهيكلية	Structural Equation Modeling
SPSS	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	Statistical Package for Social Sciences
AMOS	تحليل النمذجة الهيكلية	Analysis of Moment Structures
KMO	اختبار كايزر-ماير-أولكين	Kaiser-Meyer-Olkin Test
ANOVA	تحليل التباين	Analysis of Variance
R ²	معامل التحديد	Coefficient of Determination
B	معامل الانحدار المعياري	Standardized Regression Coefficient
Sig.	مستوى الدلالة	Significance Level
Df	درجات الحرية	Degrees of Freedom
SD	الانحراف المعياري	Standard Deviation
M	المتوسط الحسابي	Mean

الجدول (ن): توزيع عينة الدراسة حسب الطبقات والقطاعات

العدد الفعلي	العدد المطلوب	المستوى الوظيفي	حجم المنشأة	القطاع الاقتصادي
				صناعي
10	8	إداري/تنفيذي	صغير	
14	12	فني/مساند		
8	10	إداري/تنفيذي	متوسط	
16	14	فني/مساند		
12	14	إداري/تنفيذي	كبير	
12	14	فني/مساند		
				تجاري
12	10	إداري/تنفيذي	صغير	
8	10	فني/مساند		
14	12	إداري/تنفيذي	متوسط	
10	12	فني/مساند		
16	14	إداري/تنفيذي	كبير	
14	12	فني/مساند		
				خدمي
10	12	إداري/تنفيذي	صغير	
18	16	فني/مساند		
12	14	إداري/تنفيذي	متوسط	
22	20	فني/مساند		
18	16	إداري/تنفيذي	كبير	
18	20	فني/مساند		
				مالي
8	6	إداري/تنفيذي	صغير	
6	8	فني/مساند		
10	8	إداري/تنفيذي	متوسط	
8	10	فني/مساند		

	كبير	إداري/تنفيذي	12	14
		فني/مساند	8	10
تقني				
	صغير	إداري/تنفيذي	6	8
		فني/مساند	8	6
	متوسط	إداري/تنفيذي	8	10
		فني/مساند	10	12
	كبير	إداري/تنفيذي	10	8
		فني/مساند	10	12
المجموع			384	384

-الملخص

تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً وتحليلاً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة البالغة (٣٨٤) موظفاً في القطاع الخاص السعودي. وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ، وتم التحقق من افتراضات الاختبارات الإحصائية قبل تطبيقها.

أولاً: الخصائص الديموغرافية للعينة

بلغ عدد الاستبانات الموزعة (٤٥٠) استبانة، وتم استرداد (٤١٠) استبانة بنسبة استرداد بلغت (٩١,١٪)، وبعد فحص الاستبانات، تم استبعاد (٢٦) استبانة غير صالحة للتحليل، ليصبح العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل (٣٨٤) استبانة، وهو العدد المستهدف وفق جدول مورجان. أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة من الذكور (٦٣,٨٪)، وأن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي (٢٥-٣٥ سنة) بنسبة (٤٤,٨٪)، كما أن حملة شهادة البكالوريوس هم الأكثر تمثيلاً (٦٦,٧٪)، وتتركز الخبرات في فئة (٥-١٠ سنوات) بنسبة (٣٨,٥٪)، ويتوزع أفراد العينة على المستويات الوظيفية المختلفة بشكل متوازن، ويتركز التوزيع في القطاع الخدمي. (29.2%)

ثانياً: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

١. مستوى ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً في القطاع الخاص السعودي جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٩٨ من ٥). وقد جاء الامتثال القانوني في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٢)، يليه الممارسات الصديقة للموظف بمتوسط حسابي (٣,٩٨)، ثم تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة بمتوسط حسابي (3.85).

وكانت أعلى خمس فقرات في هذا المحور هي:

- توفير قنوات اتصال مفتوحة (4.30)
- تطبيق قوانين العمل بدقة وعدل (4.28)
- توفير بيئة عمل آمنة (4.22)
- الالتزام بعدم التمييز (4.15)
- الالتزام بعقود العمل (4.08)

بينما كانت أدنى خمس فقرات هي:

- دعم الأنشطة التطوعية (3.76)
- الاهتمام بالصحة النفسية (3.78)
- تشجيع المشاركة المجتمعية (3.82)
- المشاركة في التنمية المستدامة (3.84)
- سياسات عادلة في الترقيات (3.85)

٢. مستوى الولاء التنظيمي

أظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في القطاع الخاص السعودي جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٤٢ من ٥). وقد جاء الولاء العاطفي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٥٥)، يليه الولاء المعياري بمتوسط حسابي (٣,٤٢)، ثم الولاء الاستمراري بمتوسط حسابي (3.28).

وكانت أعلى خمس فقرات في هذا المحور هي:

- الفخر بالعمل في المؤسسة (3.75)
- الارتباط العاطفي (3.62)
- تعلم الوفاء للمؤسسة (3.62)
- الاستمتاع بالحديث عن المؤسسة (3.52)
- الشعور بمستقبل طويل (3.48)

بينما كانت أدنى خمس فقرات هي:

- محدودية الخيارات الوظيفية (3.18)
- فقدان المزايا عند المغادرة (3.22)
- التكلفة المالية للمغادرة (3.25)
- عدم صواب ترك المؤسسة (3.25)
- صعوبة المغادرة حالياً (3.32)

ثالثاً: اختبار الفروض

١. اختبار العلاقة الارتباطية) الفرض الرئيسي(H1

أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والولاء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٥١) عند مستوى دلالة (٠,٠١).

وهذا يؤكد قبول الفرض الرئيسي (H1) الذي ينص على: "توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً ومستوى الولاء التنظيمي."

تفاصيل الارتباطات بين الأبعاد:

الولاء الكلي	الولاء المعياري	الولاء الاستمراري	الولاء العاطفي	البعد
0.42**	0.38**	0.32**	0.45**	الامتثال القانوني
0.48**	0.44**	0.28**	0.52**	الممارسات الصديقة للموظف
0.44**	0.46**	0.35**	0.41**	تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة
0.51	0.47	0.36	0.52	الممارسات المسؤولة (الكلي)

٢. اختبار أثر ممارسات الموارد البشرية المسؤولة في الولاء التنظيمي

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن الأبعاد الثلاثة لممارسات الموارد البشرية المسؤولة تفسر حوالي (34%) من التباين في الولاء التنظيمي، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.34$) وكان النموذج دالاً إحصائياً ($F = 65.42$ ، $Sig = 0.000$).

ترتيب الأبعاد حسب قوة التأثير:

١. الممارسات الصديقة للموظف - ($\beta = 0.28$) الأكثر تأثيراً

٢. تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة ($\beta = 0.22$)

٣. الامتثال القانوني - ($\beta = 0.19$) الأقل تأثيراً

نتائج قبول الفروض الفرعية:

النتيجة	الوصف	الفرض
مقبول	علاقة بين الامتثال القانوني والولاء العاطفي	H1-a
مقبول	علاقة بين الامتثال القانوني والولاء الاستمراري	H1-b
مقبول	علاقة بين الامتثال القانوني والولاء المعياري	H1-c
مقبول	علاقة بين الممارسات الصديقة للموظف والولاء العاطفي	H1-d
مقبول	علاقة بين الممارسات الصديقة للموظف والولاء الاستمراري	H1-e
مقبول	علاقة بين الممارسات الصديقة للموظف والولاء المعياري	H1-f
مقبول	علاقة بين تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة والولاء العاطفي	H1-g

H1-h	علاقة بين تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة والولاء الاستمراري	مقبول
H1-i	علاقة بين تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة والولاء المعياري	مقبول

٣. اختبار الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية

أ. سنوات الخبرة) الفرض(H1-j

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة ($F = 4.15$) ، ($Sig = 0.008$) ، حيث يميل الولاء إلى الارتفاع مع زيادة سنوات الخبرة.

النتيجة: رفض الفرض (H1-j) الذي ينص على عدم وجود فروق.

ب. المستوى الوظيفي) الفرض(H1-k

أظهرت نتائج اختبار (T-test) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي بين المستوى الإداري والمستوى التنفيذي ($T = 3.58$) ، ($Sig = 0.000$) ، لصالح المستوى الإداري (٣,٥٩ مقابل ٣,٢٨).

النتيجة: قبول الفرض (H1-k) الذي ينص على وجود فروق.

ج. الجنس) الفرض(H1-l

أظهرت نتائج اختبار (T-test) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي بين الذكور والإناث ($T = 1.05$) ، ($Sig = 0.295$).

النتيجة: قبول الفرض (H1-l) الذي ينص على عدم وجود فروق.

د. المؤهل العلمي) الفرض(H1-m

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي حسب المؤهل العلمي ($F = 1.56$) ، ($Sig = 0.213$).

النتيجة: قبول الفرض (H1-m) الذي ينص على عدم وجود فروق.

٤. اختبار الدور الوسيط للثقة التنظيمية) الفرض(H1-n

أظهرت نتائج تحليل المسار (Path Analysis) أن الثقة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة والولاء التنظيمي، حيث بلغ التأثير غير المباشر (٠,١٦٨) وكان دالاً إحصائياً) اختبار ($Sobel = 4.85$) ، ($Sig = 0.000$).

النتيجة: قبول الفرض (H1-n) الذي ينص على أن الثقة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً.

رابعاً: ملخص نتائج اختبار الفروض

النتيجة	الفرض	رقم الفرض
مقبول ✓	توجد علاقة طردية بين SR-HRM والولاء التنظيمي	H1
مقبول ✓	توجد علاقة طردية بين الامتثال القانوني والولاء العاطفي	H1-a
مقبول ✓	توجد علاقة طردية بين الامتثال القانوني والولاء الاستمراري	H1-b
مقبول ✓	توجد علاقة طردية بين الامتثال القانوني والولاء المعياري	H1-c
مقبول ✓	توجد علاقة طردية بين الممارسات الصديقة للموظف والولاء العاطفي	H1-d
مقبول ✓	توجد علاقة طردية بين الممارسات الصديقة للموظف والولاء الاستمراري	H1-e
مقبول ✓	توجد علاقة طردية بين الممارسات الصديقة للموظف والولاء المعياري	H1-f
مقبول ✓	توجد علاقة طردية بين تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة والولاء العاطفي	H1-g
مقبول ✓	توجد علاقة طردية بين تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة والولاء الاستمراري	H1-h
مقبول ✓	توجد علاقة طردية بين تيسير المسؤولية الاجتماعية العامة والولاء المعياري	H1-i
مرفوض X	لا توجد فروق في الولاء حسب الخبرة الوظيفية	H1-j
مقبول ✓	توجد فروق في الولاء حسب المستوى الوظيفي	H1-k
مقبول ✓	لا توجد فروق في الولاء حسب الجنس	H1-l
مقبول ✓	لا توجد فروق في الولاء حسب المؤهل العلمي	H1-m
مقبول ✓	تلعب الثقة التنظيمية دوراً بسيطاً جزئياً	H1-n

خامساً: النتائج الرئيسية للفصل الرابع

١. مستوى مرتفع من ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً (متوسط ٩٨,٣)
٢. مستوى متوسط من الولاء التنظيمي (متوسط ٤٢,٣)
٣. علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين SR-HRM والولاء التنظيمي ($r = 0.51$)
٤. الممارسات الصديقة للموظف هي الأكثر تأثيراً في الولاء التنظيمي ($\beta = 0.28$)
٥. الامتثال القانوني هو الأقل تأثيراً في الولاء التنظيمي ($\beta = 0.19$)
٦. النموذج الانحداري يفسر ٣٤٪ من التباين في الولاء التنظيمي
٧. وجود فروق في الولاء التنظيمي حسب سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي

٨. عدم وجود فروق في الولاء التنظيمي حسب الجنس والمؤهل العلمي
٩. الثقة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين SR-HRM والولاء التنظيمي

سادساً: دلالات النتائج

تشير هذه النتائج إلى أن الاستثمار في ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً - وخاصة الممارسات الصديقة للموظف - هو استثمار في ولاء الموظفين واستمراريتهم. كما تؤكد النتائج أهمية تعزيز الثقة التنظيمية كآلية تفسر العلاقة بين هذه الممارسات والولاء. وتشير فروق الخبرة والمستوى الوظيفي إلى ضرورة تصميم سياسات موارد بشرية تراعي احتياجات الفئات المختلفة من الموظفين.