

أثر الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض

إعداد الطالب/

محمد سعود آل ثنيان

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي/

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	فهرس المحتويات
د	قائمة الجداول
هـ	المستخلص باللغة العربية
الفصل الأول: المدخل إلى مشكلة الدراسة	
1	1-1 مقدمة
2	2-1 مشكلة الدراسة
3	3-1 أهمية الدراسة
4	4-1 أهداف الدراسة
5	5-1 تساؤلات الدراسة
5	6-1 فروض الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة والنظريات المفسرة للدراسة	
أولاً: الإطار النظري	
1-2 الحوكمة	
7	1-1-2 مفهوم الحوكمة
8	2-1-2 أهمية حوكمة الشركات
9	3-1-2 أهداف الحوكمة
10	4-1-2 محددات حوكمة الشركات
11	5-1-2 خصائص الحوكمة الجيدة
12	6-1-2 مبادئ حوكمة الشركات
15	7-1-2 آليات حوكمة الشركات
2-2 الاندماج الوظيفي	

الصفحة	الموضوع
16	تمهيد
16	2-2-1 مفهوم الاندماج الوظيفي
17	2-2-2 نماذج الاندماج الوظيفي
18	2-2-3 أثر الاندماج الوظيفي
20	2-2-4 متطلبات زيادة الاندماج الوظيفي
21	2-2-5 مستويات الاندماج الوظيفي للمؤسسات والموظفين
2-3 المنظمات الربحية	
23	2-3-1 تعريف المنظمات الربحية
24	2-3-2 أهم الاستراتيجيات التي تحرك المنظمات الربحية
25	2-3-3 الفرق بين المنظمات الربحية وغير الربحية
ثانياً: الدراسات السابقة	
26	الدراسات السابقة
29	التعليق المقارن للدراسات السابقة
ثالثاً: المنطلقات النظرية للدراسة	
33	المنطلق النظري للدراسة: نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)
34	نظرية التبادل الاجتماعي في سياق الحوكمة والاندماج الوظيفي
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
37	التمهيد
37	منهج الدراسة
37	مجتمع الدراسة
37	عينة الدراسة
37	طرق جمع البيانات والمعلومات

الصفحة	الموضوع
38	أداة الدراسة
39	صدق أداة الدراسة
42	ثبات أداة الدراسة
43	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة	
45	تمهيد
45	أولاً: وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
47	ثانياً: الإجابة على تساؤلات الدراسة
47	السؤال الأول: ما هو مستوى الحوكمة في المنظمات الربحية بمدينة الرياض؟
53	السؤال الثاني: ما هو مستوى الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض؟
58	السؤال الثالث: ما هو أثر الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض؟
62	اختبار فرضيات الدراسة
65	مناقشة نتائج الدراسة
الخاتمة	
69	النتائج العامة للدراسة
71	توصيات الدراسة
المراجع	
72	أولاً: المراجع العربية
77	ثانياً: المراجع الأجنبية
79	Abstract

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
39	تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي	1
40	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (التعرف على مستوى الحوكمة في المنظمات الربحية بمدينة الرياض) بالدرجة الكلية للمحور	2
40	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (التعرف على مستوى اندماج الموظفين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض) بالدرجة الكلية للمحور	3
41	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (التعرف على أثر الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض) بالدرجة الكلية للمحور	4
42	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	5
45	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	6
47	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة حول مستوى الحوكمة في المنظمات الربحية بمدينة الرياض	7
53	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة حول مستوى الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض	8
58	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول أثر الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض	9
62	معامل الارتباط بين مستوى الحوكمة ومستوى الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض	10
63	معامل الارتباط بين بُعد الشفافية ومستوى الاندماج الوظيفي للعاملين	11

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
64	معامل الارتباط بين بُعد المساءلة ومستوى الاندماج الوظيفي للعاملين	12

المستخلص باللغة العربية:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض، وتنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية والتي اعتمدت على المنهج الوصفي التحليل للوقوف على أثر الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض والبالغ عددهم (250) مفردة. وقد أظهرت النتائج موافقة أفراد الدراسة على بعد الشفافية، وفي مقدمتها: تتبنى الشركة سياسة إدارة واضحة تحمي حقوق الموظفين. كما أوضحت نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة على بعد المساءلة، وفي مقدمتها: تسعى الشركة بشكل مستمر إلى تطوير اللوائح والتعليمات، كما أوضحت نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة على بعد المساواة، وفي مقدمتها: يتم تطبيق العقوبات بشكل عادل ودون تمييز، ثم تتبنى الشركة إجراءات شفافة وعادلة مع جميع الموظفين. وأظهرت النتائج موافقة أفراد الدراسة على بعد المشاركة في صنع القرار، وفي مقدمتها: تشجع الإجراءات في الشركة على إبداء الرأي وتقبل الرأي الآخر. وأظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة على بعد المساواة الاجتماعية، وفي مقدمتها: أتواصل بشكل جيد مع زملائي، وكذلك مع إدارة الشركة. كما بينت النتائج موافقة أفراد الدراسة على بعد الشعور بالانتماء، وفي مقدمتها: ألتزم بقوانين وأنظمة الشركة ضمن البيئة التنظيمية المعمول بها. وبينت نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة بشدة على بعد الشعور بأهمية العمل، وفي مقدمتها: أؤمن أن وظيفتي مهمة. وأظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة على بعد تطوير الأداء، وفي مقدمتها: تواجهني مواقف في العمل تزيد من خبراتي ومهاراتي وترفع من قدراتي. وأظهرت النتائج موافقة أفراد الدراسة على بعد المشاركة الفاعلة، وفي مقدمتها: أحرص دائماً على تطوير أسلوبتي في إنجاز المهام الموكلة لي. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أثر الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض، وهذا يؤكد على تأثير الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض، ومن أبرز ما يوضح ذلك: أؤمن بأن تطبيق مبادئ الحوكمة يحقق نتائج إيجابية في تحسين الأداء، تساهم مبادئ الحوكمة في تغييرات إيجابية في أساليب ونظم العمل الحالية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل بعد المساءلة، فالمساءلة التي يخضع لها الجميع وتكون طوقاً رقابياً على ممارسات جميع الأطراف في المؤسسة لها الدور الكبير في توجيه ممارسات الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكل فعالية.

الكلمات المفتاحية: الاندماج الوظيفي - الحوكمة - المنظمات الربحية.

الفصل الأول

مدخل إلى مشكلة الدراسة

1-1 مقدمة

2-1 مشكلة الدراسة

3-1 أهمية الدراسة

4-1 أهداف الدراسة

5-1 تساؤلات الدراسة

6-1 فروض الدراسة

1-1 مقدمة:

في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية العميقة التي شهدتها العالم خلال العقود الأخيرة، وتنامي الانفتاح على الأسواق العالمية مع تسارع وتيرة الابتكار التكنولوجي، صار تبني نماذج حوكمة متكاملة ضرورةً استراتيجيةً لضمان استدامة الأداء المؤسسي وتعظيم قيمة أصحاب المصلحة. فقد كشفت دراسات عالمية أنَّ الحوكمة-بمكوناتها الجوهرية: الشفافية، والمساءلة، واستقلالية مجالس الإدارة، وكفاية آليات التدقيق الداخلي والخارجي-تُساهم بشكلٍ جوهري في تعزيز ثقة المستثمرين والأسواق، وتخفيف مخاطر التلاعب المحاسبي وسوء إدارة الموارد (علون، 2020، ص129). وقد أقرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) حزمةً من المبادئ الإرشادية التي أسهمت في نقل الحوكمة من إطارٍ نظري تقنيٍّ ضيق إلى منظومةٍ شاملةٍ تتناول حقوق المساهمين وحقوق أصحاب المصلحة كافة في القطاعين العام والخاص.

وعلى صعيد الأداء المؤسسي، أظهرت جهود بحثية أنَّ الحوكمة الرشيدة لا تقتصر آثارها على البُعد المالي فحسب، بل تمتد إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض المخاطر التنظيمية، فضلاً عن تعزيز ثقافة المساءلة والالتزام الأخلاقي داخل مؤسسات الأعمال الربحية (أبو رمان، 2022). وفي دراسة تطبيقية لشركة أسمنت المنطقة الجنوبية بالسعودية، بيّن القحطاني (2018) أن دعم الإفصاح والتدقيق الخارجي ارتبط بانخفاض نسب الفساد الداخلي وتحسن الرضا الوظيفي. كذلك كشفت دراسة مقابلة (2016) في جامعة الطائف أن استقلالية هيكل الرقابة المؤسسية ترافقها درجات أعلى من الثقة وأداءً أفضل لأعضاء الهيئة الأكاديمية.

ورغم هذه المؤشرات الإيجابية، يظل العنصر البشري في صميم القيم الجوهرية للحوكمة بحاجة إلى مزيد من الدراسة، خصوصاً من زاوية الاندماج الوظيفي (Employee Engagement)، الذي يُعرّف بأنه الحالة الذهنية التي يحقق فيها الموظف انسجاماً تاماً بين قيمه الذاتية ومتطلبات دوره المهني، فتظهر دافعيته والتزامه وسلوكه الإيجابي داخل المؤسسة (الجعيدان، 2019). وقد أظهرت دراسة بخوش وسعدة (2019) أن تطبيق ممارسات حوكمة الموارد البشرية-من خلال الإفصاح عن معايير التقييم والمسار الوظيفي الواضح-يزيد دافعية العاملين ويرتقي بمعدلات الولاء التنظيمي واستقرارهم الوظيفي.

انطلاقاً من هذه الأدبيات، تنطلق هذه الدراسة لبحث «أثر الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض» من منظور الممارسة الإدارية المتقدمة. وستعتمد على منهج وصفي تحليلي يقيس درجة التزام المؤسسات الربحية بممارسات الشفافية والمساءلة، ويربطها بمؤشرات الاندماج الذهني (التماهي، الدافعية) والاندماج السلوكي (الولاء التنظيمي، المشاركة النشطة). كما ستستند إلى مقابلات مع خبراء الموارد البشرية لتخصيص توصيات تطبيقية تدعم المؤسسات في تطوير بيئة عمل محفزة ومستقرة تضمن استدامة نموها وقدرتها التنافسية.

2-1 مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات الربحية بمدينة الرياض اليوم بيئةً اقتصادية متسارعة التغير، حيث أدى التنوع الهائل في الأسواق والتقنيات الحديثة إلى ضغوطٍ متزايدة على الشركات للالتزام بالمعايير الدولية والمحلية للحوكمة. وقد أظهرت بيانات "هيئة الإحصاء السعودية" (1441هـ) ارتفاع معدلات دوران الموظفين في القطاع الخاص إلى نحو 18% خلال السنوات الخمس الماضية، وهو ما انعكس سلباً على استقرار فرق العمل وجودة الخدمات المقدمة. ويُعزى هذا الارتفاع جزئياً إلى ضعف استراتيجيات الشفافية والمساءلة داخل الهياكل الإدارية، الأمر الذي أدى إلى تراجع ثقة الموظفين في نظم اتخاذ القرار وضعف دوافعهم للمشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف مؤسساتهم.

وتشير الأدبيات إلى الأثر الإيجابي لمنهجيات الحوكمة المتقدمة على التوازن الداخلي للمؤسسات؛ فقد وجد Kaplan et al. (2013) أن تبني معايير الحوكمة يساهم في توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكلٍ متوازن، مما يعزز من قدرة المنظمات على مواجهة المخاطر الإدارية والمالية بكفاءة. وكذلك توصلت دراسة بخوش وسعدة (2019) في "اتصالات الجزائر- فرع الأغواط" إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة حوكمة الموارد البشرية وارتفاع مستويات الاندماج الوظيفي لدى العاملين، مبرزةً الدور المحوري للشفافية والمساءلة في بناء ولاء الموظفين. غير أن معظم البحوث المحلية بالرياض اقتصرَت على التأثيرات المالية والمحاسبية للحوكمة، فتجاهلت الأبعاد التنظيمية والنفسية التي تؤثر مباشرةً في مستوى اندماج الموظف الذهني والسلوكي.

ولملء هذه الفجوة المعرفية، يبرز التحدي في عدم توفر بيانات ميدانية تفصيلية حول مدى تطبيق ممارسات الشفافية والمساءلة والمشاركة ضمن منظمات الرياض الربحية، وكيف ينعكس ذلك على

الاندماج الوظيفي للعاملين—سواء من حيث التماهي العاطفي والدافعية الداخلية أو الولاء التنظيمي والمشاركة النشطة. وتأكيداً لذلك، وجد الباحث من خلال مقابلات أولية مع اثني عشر مديراً للموارد البشرية في شركات صغيرة ومتوسطة أن أكثر من 40% من الموظفين يشعرون بانفصال عن أهداف مؤسساتهم نتيجة غياب آليات واضحة للمساءلة ومشاركة الموظفين في صنع القرار اليومي.

وبناءً على ما سبق، تنطلق هذه الدراسة لبحث أثر الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض، بهدف توثيق درجة التزام هذه المنظمات بمبادئ الحوكمة عبر مؤشرات معيارية للشفافية والمساءلة والمشاركة، وقياس مستويات الاندماج الذهني والسلوكي لدى الموظفين وربطها مباشرة بممارسات الحوكمة. ومن خلال هذا الجمع بين القياس الكمي والتحليل النوعي—بما في ذلك المقابلات مع خبراء الموارد البشرية—ستقدم الدراسة توصيات تطبيقية لصانعي السياسات الإدارية، تهدف إلى تطوير آليات الإفصاح وإعادة تصميم إجراءات المساءلة لتعزيز مشاركة الموظف، وصياغة برامج تدريبية تعزز من ولاء الفريق واستقراره الوظيفي، بما يرسخ الاستقرار المؤسسي ويخفض معدل الدوران الوظيفي ويعزز القدرة التنافسية تماشياً مع رؤية المملكة 2030.

3-1 أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من أهمية تحديد أثر تطبيق الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض، كما تتمثل أهمية الدراسة في الكشف عن مستوى مجالات الحوكمة المتمثلة في: (الشفافية، النزاهة، المساءلة)، كما يمكن أن تفيد الدراسة المسؤولين في إدارة المنظمات بشكل عام، والمنظمات الربحية بشكل خاص في التحديث والتطوير الإداري، ورفع مستوى الأداء من خلال حوكمة المنظمات فنظرياً وعملياً كما يلي:

أهمية الدراسة نظرياً:

- تستمد الدراسة أهميتها من أنها تركز على موضوع مهم وهو (أثر الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين).

- تقيد الدراسة الحالية في وضع تصورات وسياسات مستقبلية لإدارة هذه المنظمات لتحسين مستوى الحوكمة، وتساهم في مساعدة المنظمات بشكل عام من خلال الاستفادة من نتائجها لمعرفة ما هو مطبق لديها وما يستوجب تطبيقه.
- المساهمة في زيادة الحصيلة المعرفية للباحثين وصناع القرار حول مفهوم الاندماج الوظيفي وأهميته في الرقي بمستويات أداء الأفراد.
- محاولة الدراسة تشكيل إطار نظري يدعم القارئ والباحثين؛ وذلك في ظل ندرة الدراسات الإدارية بشكل عام، وعلى مستوى الدراسات العربية بشكل خاص التي بحثت في العلاقة بين هذين الموضوعين في حدود علم الباحث.

أهمية الدراسة عملياً وتطبيقياً:

- من المأمول أن تسهم نتائج هذه الدراسة في توجيه اهتمام المسؤولين بالمنظمات الربحية نحو تحسين مستوى الحوكمة وأثرها في الاندماج الوظيفي.
- قد تساعد نتائج هذه الدراسة في معرفة الآليات اللازمة في مجال الاندماج الوظيفي عن طريق تطبيق الحوكمة.
- يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة محاولة لتقديم مقترحات وحلول، ووضع حلول للمشكلات التي تواجه المنظمات والمنظمات الربحية في تطبيق مبادئ الحوكمة.
- يمكن لهذه الدراسة أن تساعد في توفير خلفية نظرية للقائمين على رسم السياسات الإدارية في المملكة العربية السعودية؛ ولا سيما عندما يحددون أهداف ونظم المنظمات الربحية وطرق عملها، التي من شأنها أن تسهم في تطوير برامجها وسياساتها الإدارية.

1-4 أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية بشكل رئيس إلى تحديد أثر تطبيق الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض، ولتحقيق هذا الهدف، تتبنى الدراسة تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:
1. التعرف على مستوى الحوكمة في المنظمات الربحية بمدينة الرياض.
 2. التعرف على مستوى الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض.

3. التعرف على أثر الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض.

1-5 تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما هو أثر تطبيق الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض؟ وينبثق من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى الحوكمة في المنظمات الربحية بمدينة الرياض؟
2. ما هو مستوى الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض؟
3. ما هو أثر الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض؟

1-6 فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند $\alpha = 0.05$ بين مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة ومستوى الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند $\alpha = 0.05$ بين ممارسات الشفافية ضمن الحوكمة ومستوى الاندماج الوظيفي للعاملين.
2. توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند $\alpha = 0.05$ بين ممارسات المساءلة ضمن الحوكمة ومستوى الاندماج الوظيفي للعاملين.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة والنظريات المفسرة للدراسة

أولاً: الإطار النظري

2-1 الحوكمة

2-2 الاندماج الوظيفي

2-3 المنظمات الربحية

ثانياً: الدراسات السابقة

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة والنظريات المفسرة للدراسة

أولاً: الإطار النظري:

1-2 الحوكمة

1-1-2 مفهوم الحوكمة

ظهر مفهوم حوكمة الشركات بعد ظهور نظرية الوكالة (Agency) وما تضمنه من تعارض في المصالح بين إدارة المنظمة والمساهمين وأصحاب المصالح بصفة عامة، وهذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام بإيجاد قوانين وقواعد تنظيم العلاقة بين الأطراف في المنظمات. ففي عام 1976 قام كل من جينسن وميكلينج (Mecklink & Jensen) بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميتها في الحد من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة، أما في عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية، التي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات، وما يرتبط بها لمنع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم الرقابة الداخلية، وتقوية مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المنظمات (زبار وناجي، 2017).

يعد مفهوم الحوكمة من المفاهيم المثيرة للجدل حول ترجمته وتعريفه على نحو دقيق، فقد طرح تحت العديد من المسميات منها حاكمية، حكمانية، إدارة شؤون الحكم، إدارة شؤون الدولة والمجتمع، الحوكمة والإدارة الرشيدة، الإدارة الحكيمة، الإجراءات الحاكمة (أبو العلا، 2017).

إن مفهوم الحوكمة في الشركات يشير إلى مجموعة القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة، والملاك وأصحاب المصالح من جهة أخرى. كما أنه مفهوم وثيق الصلة بالرقابة الداخلية، وبعد مرحلة من مراحل تطورها، حيث يقترب مفهوم الحوكمة من المعنى المباشر لأنظمة الضبط والرقابة الداخلية في الشركات إلا أن هذا المفهوم والعوامل المؤثرة فيه أكثر اتساعاً واتصالاً ببيئة الأعمال والبيئة الاجتماعية المحيطة بها (القطاونة، 2011).

لقد عرف سرور (2016) حوكمة الشركات على أنها: "مجموعة القوانين والنظم والإجراءات التي من خلالها يتم تطبيق إدارة أعمال المنظمة بالمشاركة مع جميع الأطراف ذوي المصلحة مستغلين معاً جميع موارد المنظمة بالاتجاه السليم نحو تحقيق خطة استراتيجية بكفاءة وفعالية وتحقيق أهداف مستقبلية بمنتهى الشفافية والنزاهة".

حيث يعبر عن مفهوم حوكمة الشركات عن العمليات والهياكل التنظيمية التي يتم من خلالها توجيه وإدارة ورقابة أعمال الشركة وشؤونها، ويكون مجلس الإدارة المسؤول المباشر عن ذلك، فزيادة على التزاماته نحو أصحاب المصالح الخاصة، تقع عليه مسؤولية واجب تحقيق مصالح الشركة بأفضل ما يمكن، وضمان حصولها على موارد مالية كافية تمكنها من الوفاء بالتزاماتها التعاقدية لأصحاب المصالح (ربيعي، وراضي، 2011م)

أما علاء الدين (2016) فقد عرف الحوكمة على أنها: نظام يهتم بتنظيم العلاقة بين إدارة الشركة والمساهمين من خلال الرقابة للحد من تسلط الإدارة أو الإجراءات المتخذة من طرف أصحاب المصلحة للإشراف على إدارة ومراقبة مخاطر الشركة وضمان تحقيق الأهداف والحفاظ على قيمة الشركة.

كما عرفت أيضًا بأنها وسيلة لرقابة وحماية المجتمع والمنشآت العامة والخاصة وحفظ أموال المستثمرين والمقرضين وتعميق دور المسائلة ومتابعة الأداء. (باجسير وسعيد، ٢٠٢٠، ص ١١٦)

من خلال استعراض ما تقدم من تعريفات لحوكمة الشركات يمكن تعريف حوكمة الشركات على أنها: ذلك النظام الذي يعمل على ضبط وتنسيق العلاقة بين الأطراف المتعددة في الشركة - الإدارة المساهمين، وأصحاب المصالح بهدف حماية الشركة من أية مخاطر، وتحقيق رؤية ورسالة وأهداف الشركة ومصلحتها، وضمان استمراريته في سوق العمل..

2-1-2 أهمية حوكمة الشركات

أثارت الحوكمة اهتمام الكثير من المسؤولين والباحثين وغيرهم من أصحاب المصالح وذلك نتيجة لحالات الإفلاس المالي والفشل التي تعرضت له بعضا من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة وانهيار الأسواق في بعض الدول.

وتعتبر حوكمة الشركات من أهم الاتجاهات الأساسية والضرورية اللازمة لتحسين عمل وأداء الشركات، وتأكيد قيام الإدارة فيها بالالتزامات والتعهدات، وتحقيق أهداف الشركة بشكل قانوني، واقتصادي. وتكمن أهمية حوكمة الشركات في أنها: (علون، 2020م، ص135)

1. تعمل على محاربة الفساد الداخلي في الشركات، وعدم السماح بوجوده واستمراره.
2. التأكيد على النزاهة والشفافية والاستقامة لدى كافة العاملين في الشركة بدءاً بمجلس الإدارة وحتى أدنى عامل فيها.
3. تقليص وجود الأخطاء أو الانحرافات ومنع استمراريتها.
4. تحقيق أقصى فائدة من نظم الرقابة الداخلية خاصة بما يتعلق بعمليات الضبط الداخلي.

5. تعتبر أداة جيدة لتمكين المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركة بشكل يؤدي إلى توفير أطر عامة في الشركة، ولحماية أموال المستثمرين واصحاب المصالح، وكذلك تحقيق وصيانة نظام بيانات ومعلومات عادل وشفاف ويتبع اسس العدالة والمساواة، ويوفر اداة جيدة للحكم على أداء مجالس إدارة الشركات ومحاسبتهم وتقييمهم.
6. تحقيق العدالة والشفافية والمساواة ورفع مستوى التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع.

كما ذكر السويداوي (2015) أن أهمية حوكمة الشركات تتمثل فيما يلي:

1. تعمل على تعزيز الكفاءة الإدارية للشركات، فالمبادئ العامة لحوكمة الشركات تعمل على وضع الشركة على النهج الصحيح في إدارة الشركة وتشجع اتباع أساليب إدارية حديثة.
2. تسهل عملية الحصول على التمويل إذ أن التزام الشركة بالحوكمة يولد الأمان لدى المستثمرين على أموالهم.
3. دعم الدور الاجتماعي للشركة بحيث يكون لها دوراً أكثر فاعلية بالقيام بدورها في المسؤولية الاجتماعية.
4. تعزيز الإجراءات الرقابية وإجراءات التدقيق على الشركة، فالحوكمة في الشركات تحث المنظمات على زيادة الإجراءات الرقابية والتنظيمية وتطويرها بشكل مستمر.
5. تعزيز الشفافية والنزاهة والعدالة وذلك يكون في مصلحة جميع الاطراف ذات الصلة بالشركة، وبذلك يتم تحقيق الثقة بعمل الشركة.
6. القضاء على تعارض المصالح؛ ذلك ان حوكمة الشركة تعمل على التزام الشركة بالنهج القويم في تعاملها مع الأطراف ذات العلاقة بالشركة سواء أكانوا داخليين أم خارجيين.

3-1-2 أهداف الحوكمة

تسعى الحوكمة إلى تحقيق العديد من الأهداف التي تكسبها مشروعية وأهمية بالغة. كمنهج وتوجه إداري حديث، وقد أورد العديد من الباحثين العديد من أهداف الحوكمة، فيذكر (الزبيدي، 2021م) أن الحوكمة لها أهداف كثيرة والتي يمكن تلخيصها بما يلي:

1. كبح المخالفات المحتملة من قبل الإدارة، وضمان التناغم الفعال بين مصالح الإدارة ومصالح المساهمين.
2. تقليل المخاطر المالية والاستثمارية.
3. إظهار الشفافية وقابلية المحاسبة على المسؤولية الاجتماعية.
4. تحسين أداء الشركة أو المنظمة.

أما شبير (2017) فيذكر أن أهداف الحوكمة يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات كما يلي:

أولاً: الأهداف على مستوى الأفراد

- حماية حقوق المساهمين
- ممارسة المساهمين للرقابة الفعالة
- زيادة ثقة المستثمرين بالأسواق

ثانياً: الأهداف على مستوى الشركة أو المنظمة

- تحسين وتعظيم أداء الشركة
- تدعيم المركز التنافسي للشركة
- تحسين الممارسات الإدارية والمالية للشركة، ومنع المتاجرة بالسلطة.

ثالثاً: الأهداف على مستوى الدولة:

- تشجيع جذب الاستثمارات وتدفق الأموال
- مراعاة مصالح المجتمع
- دعم استقرار ومصادقية قطاع المال.

2-1-4 محددات حوكمة الشركات

بهدف استقادة الدول والمنظمات من مزايا تطبيق حوكمة الشركات، يجب على الشركات مراعاة مجموعة من المحددات التي تضمن التطبيق السليم والفعال لمبادئ الحوكمة، والتي يمكن تصنيفها لمجموعتين من المحددات وهي كما يلي: (علون، 2020م، ص137)

أولاً: المحددات الداخلية: والتي تتمثل في:

- القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل المنظمة.
- طبيعة توزيع السلطات والمهام بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.
- العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين.
- العمل على دعم وتشجيع القدرة التنافسية.

ثانياً: المحددات الخارجية: وتتمثل في

- طبيعة المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة.
- كفاية وجود القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة لقيام المشروعات وكفاية الأجهزة الرقابية في إحكام الرقابة على المشروعات.
- وجود بعض المنظمات ذات التنظيم كالشركات العاملة في السوق المالي.
- وجود مؤسسات خاصة بالمهن الحرة كالمكاتب الاستشارية العامة (زيتوني، 2015م)

أما باديس (2015) فيشير إلى أن محددات الحوكمة الداخلية تتمثل في: القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة، ومجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية؛ وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف. وفيما يتعلق بالمحددات الخارجية فهي تتعلق بالمناخ العام للاستثمار في الدولة، وتشمل: القوانين النازمة للنشاط الاقتصادي، وكفاية القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات، وعناصر الإنتاج وكفاية الأجهزة، والهيئات الرقابية.

2-1-5 خصائص الحوكمة الجيدة

تعتبر الحوكمة الجيدة مجموعة من المفاهيم التي تطورت تدريجياً لتصل إلى معايير تتبناها الكوادر الإدارية الملتزمة بتطوير موارد المجتمع وتحسين نوعية الحياة للمواطنين. فتوافر الحوكمة الجيدة يكون سبباً لتحسين مستوى معيشة الأفراد وزيادة مستوى دخل الفرد. ولقد دعت منظمات دولية كالشركة الدولية، وبرنامج الأمم المتحدة الإغاثي (UNDP)، وصندوق النقد الدولي إلى إحداث نقلة نوعية في مستوى الأداء الإداري على مستوى المجتمع، بما يمكن أن يحقق نتائج ملموسة في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال استخدام مضامين الحوكمة الجيدة (عمار، 2018م، ص29)

ويورد (الزبيدي، 2021م) أن خصائص الحوكمة الجيدة تتلخص بما يلي:

- تعزز أداء الشركات وتعظم قيمتها السوقية.
- المساءلة المحاسبية لأداء الشركة.
- تأكيد التفاعل بين الأنظمة الداخلية والخارجية الأعمال الشركات.
- التوازن في العلاقات التعاقدية التي تربط بين أداء الشركة والأطراف الأخرى.
- الوصول إلى أفضل ممارسة للسلطة في الشركات.
- توفير الضمانات التي تكفل الحد من الفساد المالي والإداري، وتوزيع الحقوق على الجميع.

- حماية أموال المستثمرين والمقرضين ضد المخاطر التشغيلية والمالية.

كما تتسم حوكمة الشركات بمجموعة من الخصائص من أهمها الآتي (الجبلي، 2021م، ص26)

- الانضباطية: وتعني إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- الشفافية وتعني تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث لذلك ركزت تجارب الدول على موضوع الإفصاح ضمن تطبيقات الحوكمة.
- الاستقلالية: وتعني تجنب وجود تأثيرات غير لازمة نتيجة الضغوط لذلك ركزت الحوكمة على وجود الأعضاء التنفيذيين.
- المساواة: الآليات المطبقة في المنشأة والتي تمكنها من إجراء التحقق من كافة الأعمال المنجزة ووضع المقاييس لتقييم الأداء.
- المسؤولية: وهي المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة.
- العدالة والمساواة: التعامل المنصف بين جميع الأفراد دون تفضيل فرد على آخر ومن الصفات المهمة للمدير الناجح هو التحلي بصفة العدالة وكيفية تحقق وترسيخ هذا المبدأ في شركته بحيث يكون على مسافة واحدة مع الجميع.
- المسؤولية الاجتماعية: وتعني النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

2-6 مبادئ حوكمة الشركات

أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام ١٩٩٩ مجموعة من المبادئ للتطبيق الجيد للحوكمة والتي كانت تركز على أربع مبادئ محورية هي: (العدالة الشفافية المساواة، المسؤولية)، وتم تعديل تلك المبادئ وإعادة إصدارها في إبريل عام ٢٠٠٤م وتهدف تلك المبادئ إلى التطبيق الجيد لمنظومة حوكمة الشركات وقد استخدمت هذه المبادئ على نطاق واسع كمقياس مرجعي لمتخذي القرارات المستثمرين المنشآت، وأصحاب المصالح.

ويمكن عرض هذه المبادئ كما يلي: (العجيل، 2022م، ص1281)

المبدأ الأول: حقوق المساهمين

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يتم توفير الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوق وذلك من خلال:

- حق المساهمين في المشاركة أو إعلامهم بشكل كاف عن القرارات المتعلقة بالتغيرات الجوهرية في الشركة.
- الأساليب الآمنة لتسجيل الملكية.
- ممارسة الرقابة على أداء الوحدات الاقتصادية.
- يجب أن تتوفر لجميع المساهمين، بما في ذلك المستثمر المؤسسي الفرصة لتبادل الاستشارات في الموضوعات المتعلقة بحقوق ملكيتهم المنصوص عليها بالمبادئ التي تناول الاستثناءات لمنع سوء الاستغلال.

المبدأ الثاني: المعاملة المتساوية للمساهمين: (العجيل، 2022م، ص1282)

ينص هذا المبدأ على: " ينبغي على إطار الحوكمة أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمين الأقلية والمساهمين الأجانب وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين في الحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم"

وهذا يعني ضرورة أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة، وأن يتم تداول الأسهم بصورة تتسم بالإفصاح والشفافية، كما يجب أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة والمديرون الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم تتصل بعمليات الشركة، كما يتضمن مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين وجود مجموعة من العوامل والاعتبارات التي تضمن حماية حقوق أقلية المساهمين من خلال وضع نظم تحول أو تمنع الأطراف الداخلية مجلس الإدارة المديرين التنفيذيين) من الاستفادة من المعلومات الداخلية في تحقيق مكاسب شخصية.

المبدأ الثالث: دور أصحاب المصالح المرتبطة بالشركة:

ينص هذا المبدأ على: " ينبغي على إطار الحوكمة أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي أقرها القانون، أو التي تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في تحقيق الثروة وفرص العمل واستدامة الشركات السليمة مالياً"

والمقصود بأصحاب المصالح أو الأطراف ذوي العلاقة هم البنوك وحملة السندات والعاملين والمقرضين وغيرهم، وقد ورد في المبادئ الصادرة من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بعض الإرشادات لحماية هؤلاء الأطراف مثل:

- أن يعمل إطار الحوكمة على تشجيع التعاون بين الشركات وأصحاب المصالح.

- يجب أن يسمح إطار الحوكمة بوجود آليات للمشاركة لأصحاب المصالح تحقق الثروة وتشجع على رفع مستوى الأداء.
- يجب أن تكفل لأصحاب المصالح فرصة الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.
- التأكيد على احترام حقوق أصحاب المصالح وأن يحصلوا على التعويضات الملائمة في حالة انتهاك حقوقهم.

ويرى الباحث أن التأكيد على دور أصحاب المصالح المرتبطة بالشركة والمثبت بالقوانين السائدة والاتفاقيات المبرمة يؤدي إلى تشجيع التعاون بين الشركات وأصحاب المصالح المرتبطة بها لخلق الثروة وخلق الوظائف وتدعيم الموقف المالي للشركات والمحافظة على استقرارها.

المبدأ الرابع: الإفصاح والشفافية: (العجيل، 2022م، ص1283)

ينص هذا المبدأ على: " ينبغي على إطار الحوكمة أن يضمن القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك الأداء وحقوق الملكية وحوكمة الشركات".

والمقصود بالإفصاح السليم والصحيح هو تحقيق الإفصاح الدقيق في الوقت الملائم عن كافة المسائل المتصلة بالشركة، وأسلوب الإدارة، كما يجب أن يشمل على النقاط التالية:

النتائج المالية والتشغيلية.

- أهداف الشركة.
- عضوية مجلس الإدارة ومكافأة أعضائه.
- عوامل المخاطر الجوهرية.
- المسائل المالية المرتبطة بالعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح.
- إعداد ومراجعة المعلومات بالشكل الذي يتفق مع معايير الجودة المحاسبية والمالية.

المبدأ الخامس مسئوليات مجلس الإدارة (الشمري، 2023م، ص239)

ينص هذا المبدأ على " ينبغي على إطار الحوكمة أن يضمن التوجيه والإرشاد الإستراتيجي للشركة ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسئوليته أمام الشركة والمساهمين".

فمجلس الإدارة يعد بمثابة الدعامة التي توازن بين حقوق الملكية التي يتمتع بها أصحاب الأسهم والثقة الممنوحة للمديرين، وبصفة عامة فإن مسؤولية مجلس الإدارة هي ضمان تطبيق حوكمة الشركات بشكل سليم من خلال وضع إستراتيجية العمل، وتحديد الأهداف وتوفير نظام يتصف بالشفافية ويمنع تعارض المصالح ويعمل على إحكام السيطرة على كافة الأعمال بالشركة.

لذلك يرى الباحث أن مجلس الإدارة الجيد يضمن للمستثمرين الاستخدام الجيد للأصول للوصول إلى تحقيق أهداف الشركة ومن ثم يؤدي إلى زيادة قيمة المنشأة كما أن استقلال مجلس الإدارة يقلل من تكاليف الوكالة ومن هنا يمكن القول أن الحوكمة الجيدة من خلال إشراف ورقابة مجلس الإدارة تزيد من احتمالات سرعة استجابة الشركة للتغيرات في بيئة الأعمال، والأزمات.

2-1-7 آليات حوكمة الشركات

التبويب الأول: (آليات داخلية وآليات خارجية) (العجيل، 2022م، ص1283)

- **الآليات الداخلية:** تعبر الآليات الداخلية عن مجموعة القواعد والوسائل التي تتم داخل الشركة للرقابة والإشراف على الأفعال والممارسات التي تتخذها الإدارة لزيادة جودة التقرير المالي، ولضمان الالتزام بمتطلبات التقارير الإلزامية والحفاظ على مصداقية القوائم المالية وتتمثل هذه الآليات فيما يلي: (مجلس الإدارة، لجان المراجعة، المراجعة الداخلية).
- **الآليات الخارجية:** يقصد بالآليات الخارجية للحوكمة تلك الآليات التي تراقب وتتأكد من تحمل الشركة المسؤولية توجيه أنشطتها بطريقة عادلة بالنسبة لجميع أصحاب المصلحة وتلعب هذه الآليات دور المشرف والمراقب الخارجي على إدارة الشركة وتشتمل على ما يلي: المراجعة الخارجية البيئة القانونية والتشريعية).

التبويب الثاني: (آليات محاسبية وآليات غير محاسبية). (الشمري، 2023م، ص241)

- **الآليات المحاسبية:** تؤدي النظم المحاسبية دوراً أساسياً وهاماً في تفعيل نظم الحوكمة فالناتج النهائي لنظم المحاسبية يتمثل في التقارير والقوائم المالية التي تعد وسيلة الاتصال الأساسية في دنيا الأعمال ويقصد بالآليات المحاسبية كل ما يتعلق بإنتاج معلومات محاسبية ذات فائدة لمختلف الأطراف ذات العلاقة بالمنشأة، حيث يمكن الاعتماد على هذه المعلومات بشكل يعكس ثقة ذوي المصالح بالشركة وتتمثل فيما يلي: (معايير المحاسبة والمراجعة المراجعة الداخلية، لجان المراجعة، المراجعة الخارجية).
- **الآليات غير المحاسبية:** وهي كل ما يتعلق بالجوانب القانونية والرقابية، والجوانب الإدارية والتنظيمية.

2-2 الاندماج الوظيفي:

تمهيد:

لقد بات موضوع الاندماج في العمل من الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، والذي يعد عنصراً أساسياً وحاسماً في نجاح منظمات الأعمال (محمد، 2020، ص 11).

وقد ظهر مفهوم الاندماج في العمل كأحد المفاهيم الرئيسية في علم النفس الإيجابي في إطار الدعوة للتركيز على قياس القوى الإنسانية والمتغيرات السيكلولوجية ذات الوجهة الإيجابية إذ يشير إلى حالة وجدانية تتسم بطاقة عالية مقترنة بمستوى مرتفع من التفاني في العمل والتركيز الشديد عليه (عرفان، 2021، ص 8).

ويرجع تاريخ الاندماج الوظيفي إلى الخمسينيات من القرن العشرين، ببعض التجارب المبكرة في أوروبا والولايات المتحدة، حيث تطور في بداياته من فلسفة "الديمقراطية الصناعية" و الإدارة التشاركية ليصبح نهجاً متكاملًا لتصميم نظام عمل يدعم حصول الموظفين على سلطة اتخاذ القرار، كما تم الحديث عن المنظمات التي يساعد نظامها على تمكين الموظفين بشكل فعال، وتزويدهم بالمهارات والموارد التي تسمح لهم باتخاذ قرارات مستتيرة، وفي بدايات التسعينات أظهرت العديد من الدراسات الكبيرة الشاملة لعدة شركات نمواً ملحوظاً في ممارسات العمل التشاركية والمرنة ذات الأداء العالي أو الاندماج المرتفع، وفي عام 1994 بينت نتائج استبيان نفذ في الولايات المتحدة على أنه من ثلث إلى نصف المنظمات بدأت باستخدام بعض ممارسات إدماج الموظفين (حداد، 2016، ص 12).

2-2-1 مفهوم الاندماج الوظيفي

تناول العديد من الكتاب والباحثين مفهوم الاندماج الوظيفي، حيث تعرف شركة (جالوب) Gallup المتخصصة في استشارات الموارد البشرية الاندماج الوظيفي على أنه "حالة ذهنية إيجابية ومرضية مرتبطة بالعمل، يشعر الموظفون من خلالها بالحيوية والفخر والإلهام والاستغراق العقلي في عملهم، مما يؤدي إلى اتخاذ الموظفين خطوات تتماشى مع الأهداف التنظيمية والحفاظ على الرفاهية (Gallup, 2020a, P4)

في حين يعرف (كانوجو) Kanugo الاندماج الوظيفي على أنه التطابق والتجاوب النفسي للفرد مع عمله بما ينعكس في صورة تحقيق الذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله، فالاندماج يعني أن يحب الفرد عمله، وأن يكون مهتماً ومرتبطاً بالعمل الذي يقوم به" (سعدة وبخوش. 2020، ص 102)، بينما

يعرف (كان) Khan اندماج الموظفين على أنه تسخير أعضاء المنظمة أنفسهم لأدوارهم في العمل، والتعبير عن أنفسهم جسدياً ومعرفياً، وعاطفياً، أثناء أداء المنظمة أدوارهم في العمل (Sun & Bunchapattanasada, 2014, p64)

ويُعرف (كوك) Cook الاندماج الوظيفي على أنه كيف يفكر الموظف بشكل إيجابي في المنظمة، ويشعر تجاه المنظمة، ويكون مبادراً فيما يتعلق بتحقيق الأهداف التنظيمية للعمالء والزملء وأصحاب المصلحة الآخرين. (Bedarkar & Pandita, 2014, P109)

كما يعرف الاندماج الوظيفي بأنه النتائج النفسية والسلوكية التي تؤدي إلى أداء أفضل للموظفين" (Aon Hewitt, 2015, p1)، ويُعرف أيضاً بأنه مدى تحفيز الموظفين للمساهمة في النجاح التنظيمي، ودرجة الاستعدادية لتطبيق الجهود التقديرية لإنجاز المهام الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية. (Schaufeli –Macey & Schneider, 2009, p4-5)

بناء على ما سبق وتأسيساً عليه، يعرف الباحث الاندماج الوظيفي بأنه "مجموعة من الممارسات الإيجابية التي تقوم بها إدارة المنظمة، بهدف إسعاد موظفيها، وجعلهم أكثر ارتباطاً والتزاماً بأعمالهم، لتحقيق أفضل نتائج للمنظمة".

2-2-2 نماذج الاندماج الوظيفي

تساعد نماذج اندماج الموظف في فهم العوامل التي لها تأثير على الاندماج الوظيفي ويمكن أن تتنبأ به، وكذلك لتحديد أثر هذا المفهوم على الموظف وعلى المنظمة، وفيما يلي بعضاً منها:

1. نموذج النهج الشامل في سلسلة قيمة إدارة الموارد البشرية (HRVC): بدلاً من النظر إلى مشكلة الاندماج الوظيفي على أنها إما مشكلة تنظيمية أو قضية يجب التعامل معها من قبل المدراء، فإنه يجب طرح نهج شامل يدمج عمليات المستوى التنظيمي مع مجموعة متنوعة من التحسينات التي تعمل على مستوى الموظف في المنظمة، حيث يعتمد النهج الشامل في سلسلة قيمة إدارة الموارد البشرية HRVC على مجموعة متكاملة من ممارسات إدارة المارد البشرية من توفير المواهب وتوظيفها وتطويرها، إلى إنهاء الخدمة، والتي تشرك الناس في السعي الملتمزم لاستراتيجية محددة ومجموعة من القيم الأساسية.

2. نموذج الجدوى (المغزى) والاندماج الوظيفي: يقوم هذا النهج على إعادة صياغة الاندماج الوظيفي في سياق المغزى أو الجدوى، حيث تهدف إعادة الصياغة هذه إلى توفير فهم أعمق للظروف التي تؤدي إلى تنمية الاندماج الوظيفي، وتعتبر النقطة المحورية في هذا النهج هي

العلاقة بين جدوى العمل والاندماج الوظيفي، وهو يشير إلى أن العلاقة بين الخصائص الوظيفية وسلوكيات القيادة والاندماج الوظيفي أقل تأثيراً مما كان عليه الحال في النهج السابق، ولكن هذه العوامل تعمل على تعزيز الإحساس بالجدوى من العمل (J. Lee Whittington et al, 2017, p12)

3. نموذج الاندماج الوظيفي وممارسات صاحب العمل: حيث يعتمد تحقيق نتائج أعمال ذات قيمة للمؤسسة من خلال ممارسات صاحب العمل، مثل تصميم الوظائف والمهام والتوظيف والاختيار والتدريب والتعويض وإدارة الأداء والتطوير الوظيفي، حيث تؤثر هذه الممارسات على مستوى الاندماج الوظيفي وكذلك الأداء الوظيفي، ويتم التفاعل بين الأداء والاندماج لتحقيق نتائج الأعمال (Vance, 2006, P9-10)

4. نموذج دراسة الظروف النفسية للاندماج وعدم الاندماج الوظيفي في مكان العمل: وفقاً لـ (Khan) فإن هناك ثلاث حالات نفسية يمر بها الموظفون في العمل، وهي المغزى من العمل الأمان، القدرة والإمكانية، حيث ترتبط هذه الظروف النفسية بالاندماج الشخصي أو عدمه، ووفقاً لـ (كان) فإن الموظفين يسألون أنفسهم دون وعي ثلاثة أسئلة هي ما مدى أهمية اندماجي في هذا العمل؟ - ما مدى توفر الأمان عند قيامي بذلك؟ - إلى أي مدى يمكنني القيام بذلك؟ (Heikkeri, 2010, p12)

2-2-3 أثر الاندماج الوظيفي:

تظهر أهمية وأثر الاندماج الوظيفي في جملة من النقاط، حيث يمكن عرضها كالتالي:

1. الآثار الإيجابية للاندماج الوظيفي:

- إن بحث العوامل والظروف التنظيمية يساهم في خلق الحالة الإيجابية للاندماج الوظيفي، كالعلاقة مع زملاء العمل، وأيضاً نوعية الإدارة، والانطباع النفسي عن العمل بشكل عام، ويساهم في إشباع الحاجات الفردية في محيط العمل.
- يساهم الاندماج الوظيفي في منح الشركات مزايا تنافسية حاسمة، بما في ذلك زيادة الإنتاجية وانخفاض معدل دوران الموظفين (محمد، 2020، ص 15).
- الاندماج الوظيفي هو أحد الاستراتيجيات المهمة والقوية لجذب ورعاية والاحتفاظ والاحترام وإدارة القوى العاملة للمنظمة.
- يؤثر الاندماج الوظيفي على نجاح التغيير التنظيمي، وتمكن المنظمة من التكيف مع حركة السوق المتغيرة.

- يساعد الاندماج الوظيفي العاملين ليكونوا أقدر على إدارة ذواتهم بكفاءة، وأكثر عرضة للاستجابة بصورة إيجابية مع مسؤولياتهم، وإظهار أدائهم الجيد، وتحقيق النجاح (خنجي، 2018 في سعدة وبخوش 2020، ص 103-104).

2. الآثار السلبية لعدم الاندماج الوظيفي:

هناك العديد من الآثار السلبية (العواقب) لعدم الاندماج الوظيفي على الموظف والمنظمة على حد سواء، حسب (Allam, 2017, p51) كالآتي:

أ. الآثار السلبية على الموظف:

- تدني في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، وعدم القدرة على توليد الطاقة والحماس للقيام بالمهام، وإظهار المواقف السلبية في مكان العمل، ولديهم نية المغادرة من المنظمة.
- غياب العمل الجماعي، وإظهار القليل من التعاون لإنجاز المهام كفريق.
- انعدام الثقة، حيث يخفون جميع المعلومات، ولا يشاركون بأفكارهم وآرائهم، ولا يطرحون وجهات نظر مع أي شخص في المنظمة بسبب عدم الثقة. ليس لديهم أي اهتمام بتعلم واكتساب مهارات وقدرات جديدة تجاه عملهم.
- يعانون المزيد من المشاكل الصحية مثل الصداع، وآلام في المعدة، واضطرابات القلب والأوعية الدموية).
- يتأخرون ويتغيبون بشكل متكرر عن العمل، ويختلفون الأعذار.

ب. الآثار السلبية على المنظمة:

- التأثير السلبي على معنويات الموظفين الآخرين.
- يصبح لديهم المزيد من العنف في مكان العمل، مثل التهديد، والإغابة، والاعتداءات الجنسية أحياناً، وغير ذلك).
- الخلاف والصراع مع المدراء والأقران.
- يقدمون مستوى منخفض من الإنتاجية، فهم لا يبذلون كل الجهود لتحقيق أداء أفضل، ويشكون من أخطاء الآخرين. ارتفاع معدلات الحوادث ومشاكل السلامة، فهم يتجاهلون مخاطر الأدوات والمعدات ويعرضون حياة الموظفين للخطر.
- عدم الالتزام بقواعد وأنظمة الشركات، وينغمسون في أنواع مختلفة من السلوك المنحرف، مثل تخريب الموارد والبنية التحتية، ونشر الشائعات.
- فقدان القيم الثقافية، فهم يقومون بتشويه ثقافة المنظمة.

2-2-4 متطلبات زيادة الاندماج الوظيفي

يقوم المدراء بتحسين حالة الاندماج الوظيفي من خلال اتخاذ خطوات ملموسة للقيام بذلك، من خلال بعض الممارسات الموجهة للمدراء لتحسين مستوى اندماج الموظفين وإشراكهم في العمل التنظيمي، ويذكر كل من (Markos & Sridevi, 2010, P93-94) جملة من المتطلبات الزيادة الاندماج الوظيفي، كالآتي:

- التزام القيادة تتطلب مشاركة الموظف التزاماً قدياداً من خلال إنشاء مهمة ورؤية وقيم واضحة، يؤمن بها المدراء في الأعلى، ويمتلكونها، ويمررونها إلى المدراء والموظفين، ويعززون قيادتهم.
- الاتصال المتبادل: يجب على المدراء تعزيز الاتصال المتبادل مع الموظفين، حيث يجب منحهم فرصة للتعبير عن آرائهم في القضايا التي تهم وظيفتهم وحياتهم.
- التشجيع على الاستقلالية: وذلك من خلال منحهم مزيداً من الاستقلالية الوظيفية، بحيث تتاح للموظفين فرصة التمتع بحرية اختيار أفضل طريقة لأداء عملهم طالما أنهم يحققون النتيجة المتوقعة.
- التأكد من دعم الموظفين بكل متطلبات القيام بالوظيفة: حيث يتوقع من المدراء التأكد من أن الموظفين لديهم جميع الموارد المادية والمالية والمعلوماتية من أجل القيام بعملهم بفعالية.
- منح الموظفين التدريب المناسب مما يساعد الموظفين على تحديث أنفسهم وزيادة معارفهم ومهاراتهم من خلال تقديم التدريبات المناسبة، فتزداد ثقتهم من خلال قدرتهم على العمل دون إشراف كبير من مدراء هم المباشرين.
- امتلاك نظام تغذية راجعة قوي: حيث يجب على المدراء تطوير نظام إدارة الأداء الذي يجعل المدراء والموظفين مسؤولين عن مستوى المشاركة التي أظهروها، وذلك من خلال المسح المنتظم لمستوى مشاركة الموظف في تحديد العوامل التي تجعلهم يشاركون بفاعلية.
- إيجاد نظام للحوافز: يجب على المدراء العمل على تحقيق مزايا مالية وغير مالية للموظفين، الذين يظهرون اندماجاً أكبر في وظائفهم، مما يجعلهم يميلون إلى بذل المزيد من الجهد في وظائفهم.
- بناء ثقافة مؤسسية مميزة من خلال تعزيز ثقافة عمل قوية تتماشى فيها أهداف وقيم المدراء عبر جميع أقسام العمل، الأمر الذي يضمن وصول هذه الثقافة للموظفين الجدد.
- أما (Meyer & Schneider, 2021, p138) فيرون ضرورة تصميم الوظائف بطريقة حديثة تساعد على تحسين الاندماج الوظيفي من خلال ثلاث مكونات أساسية متطلبات الأداء - نظرية تحديد متطلبات اندماج الموظف - تصميم العمل بأسلوب SMART).

- ويركز كل من (Vance, 2006, p26) و (Macey et al, 2009, p46) ضرورة خلق ثقافة الاندماج الوظيفي وذلك من خلال ربط قيمة الاندماج الوظيفي برؤية المنظمة، وكيفية التأكيد على أهمية الموظفين المندمجين بالنجاح المؤسسي، ثم مراقبة ومتابعة والتأكد من أن جميع الوحدات تنفذ خطط عمل الاندماج الخاصة بهم، ومراقبة التقدم المحرز في جهود تحسين الاندماج، ثم ضبط الاستراتيجيات والخطط لتحسين مستوى الاندماج الوظيفي.

2-2-5 مستويات الاندماج الوظيفي للمؤسسات وللموظفين

حتى تستطيع تشخيص حالة الاندماج الوظيفي، يجب أن تعلم أن هناك ممارسات للاندماج الوظيفي تتعلق بقنوات الإدارة العليا في المنظمات، وحالات أخرى ترتبط بدرجة اندماج الموظف نفسه مع المنظمة، وفيما يلي سيتم عرض مستويات الاندماج الوظيفي المؤسسي، وحالات الاندماج الوظيفي للموظفين أنفسهم.

1. **مستويات الاندماج الوظيفي للمؤسسات:** مع نمو المنظمات ونضجها يجب الاهتمام بمعرفة المزيد عن موضوع الاندماج الوظيفي للتعامل بشكل أكثر شمولية ومنهجية، حيث تتمثل إحدى طرق قياس الواقع الحالي للمؤسسة والتقدم المحرز في اندماج الموظفين في استخدام أربعة مستويات للاندماج كما حددها (Brad Federman, 2009, p222) كالآتي:

- **تجاهل مفهوم الاندماج الوظيفي:** حيث تتجاهل المنظمات هذا المفهوم، فالمنظمات التي لا تركز على الاندماج يكون لديها القليل جداً من أدوات القياس، واهتمام قليل جداً للتفكير فيه، وبالتالي سيفقدون القوة العاملة.
- **الاندماج الوظيفي كحدث:** حيث يظهر الاهتمام بموضوع الاندماج الوظيفي بسبب حدث كبير في المنظمة، مثل تولي رئيس جديد أو طلب من شخص ما في المنظمة، حيث تكمن المشكلة في هذا النهج أنه يفترض إلى الاستمرارية، وهذا بدوره يمكن أن يكون أكثر ضرراً من تجاهل الاندماج تماماً.
- **الاندماج الوظيفي كعملية:** وهو بالطبع أفضل من المستويين السابقين، وفي الحقيقة يتمثل التحدي هنا في أن الاهتمام بالاندماج بالكاد يكون على اهتمامات الإدارة العليا، وأن الجهد الحقيقي لقياس الاندماج لا يأخذ في الحسبان الأثر الحقيقي له، بقدر ما يتم مراعاة تكلفة العملية، حيث يتسبب هذا في أن تكون عملية جمع وتحليل البيانات غير جيدة، وينتج عنها القليل من الحكمة، وفي أسوأ حالاتها يتم استكمالها داخلياً، مما يتسبب في الافتقار إلى السرية.
- **الاندماج الوظيفي كاستراتيجية:** حيث يعتبر الاندماج الوظيفي هو جزء من استراتيجية المنظمة، فعندما ترى المنظمة أن الاندماج هو عامل أساسي من عوامل نجاحها، فإنه يتم

التعامل مع العملية برمتها بشكل مختلف تماماً، حينها تتخبط الإدارة العليا بشكل كبير في جهود الاندماج الوظيفي، من خلال استخلاص المعلومات من الاستطلاعات إلى رعاية خطط عمل الاندماج، والتحول الآخر الذي يحدث هو أن قضايا الاندماج يتم مناقشتها على المستويات التنفيذية في المنظمة وبصورة منتظمة على قدم المساواة مع التسويق والتمويل والعمليات، فعادة ما تقيس المنظمات في هذا المستوى الاندماج شهرياً أو ربعياً، بالإضافة لاستطلاع سنوي، ويكون هناك اهتمام بمستوى التقدم في الاندماج الوظيفي.

2. **مستويات الاندماج الوظيفي للموظفين أنفسهم:** حسب شركة (جالوب) Gallup، فقد صنفت

الموظفين من حيث اندماجهم الوظيفي إلى ثلاث فئات (Gallup , 2006b)

- **الموظف المندمج:** وهو الذي يعمل بحماس، ويشعر برابط عميق يربطه بالمنظمة التي يعمل بها، فهو يعرف نطاق عمله جيداً ويبحث عن طرق أفضل لتحقيق أفضل النتائج، حيث يقود المنظمة نحو الأفضل عن طريق الابتكار.
- **الموظف غير المندمج:** ومن الصعب تمييزه، فهو لا يتصرف بشكل عدائي أو يشوش على سير العمل، وإنما يحاول تضييع وقت العمل، وينقصه الشغف والحماس اللازم لأداء عمله.
- **الموظف السلبي:** وهو الذي يحاول أن يستخف ويقلل من أهمية الأعمال التي ينجزها زملاءه في العمل، وكذلك يمكن أن يعرقل سير العمل.

2-3 المنظمات الربحية:

2-3-1 تعريف المنظمات الربحية

يمكن تعريف المنظمات الربحية على أنها تلك المنظمات التي تهدف بشكل أساسي إلى تحقيق الدخل وتعظيم الأرباح من خلال ممارسة نشاط تجاري محدد، وتهدف هذه المنظمات إلى تلبية حاجات المجتمع من خلال السلع والخدمات التي تقدمها، وتسمى هذه المنظمات في اللغة الإنجليزية "For-profit organization"، ومن أهم ما يميز المنظمات الربحية عن غيرها من أنواع المنظمات الأخرى أنها ملزمة بتوريد مبالغ ضريبية محددة للحكومات وفقاً لأنظمة وقوانين الضريبة المعمول بها في الدول التي تنشط فيها، وتعتبر هذه المبالغ الضريبية مفيدة للقطاع الحكومي، حيث تستفيد الهيئات الحكومية من الضرائب التي تدفعها هذه المنظمات في تطوير منظومتها ودعمها مادياً، كما يمكن أن تستفيد بعض المنظمات الأخرى غير الربحية من هذه الضرائب، ليتم صرف جزء منها في الخدمات المجتمعية المختلفة. (جميل، 2022م، ص71)

وتستفيد المنظمات الربحية من الأرباح التي تحققها في سداد المقرضين، كما أنها تستخدم جزءاً من الأرباح التي تحصل عليها في دفع عوائد الاستثمار للمستثمرين فيها، وهناك العديد من الأمثلة على المنظمات الربحية في الأسواق المحلية والعالمية، ومن أبرزها شركات الشحن والتخليص، والمطاعم بمختلف أنواعها، وشركات الخطوط الجوية، والمصانع، وشركات النقل، ودور النشر، وأسواق البيع بالتجزئة، وشركات المقاولات والبناء، بالإضافة إلى شركات التأمين وشركات العقارات. (مداني، 2021م، ص42)

عادةً ما تكون الشركة التي تهدف للربح هي منظمة تعمل في القطاع الخاص وتضع أهدافاً تساعد المنظمة في نهاية المطاف. هذا النوع من الشركات يجعل أسهم الملكية متاحة لعامة الناس. ومن ثم يصبح مشترى تلك الأسهم مساهمين ضمن الشركة؛ حيث يشتري المساهمون جزءاً من ملكية الشركة مقابل التخلي عن مبلغ معين من المال وهو يختلف من شركة إلى أخرى أو أصول ذات قيمة معينة. لا تتلقى هذه المنظمات الدعم من الحكومة عادةً لأنها تعمل من أجل مكاسب مالية خاصة، على عكس المنظمات غير الربحية الموجودة لخدمة مهمة. إضافةً إلى أن الشركة الهادفة إلى الربح طبيعتها تتطلب دفع الضرائب المطبقة والتسجيل لدى الدولة، كما يضع أي تبرع يتلقونه إلى السياسات الضريبية للدولة المعنية [2]. نظراً لكون هذه المؤسسات كلها شركات ولها هوية مستقلة عن أصحابها، فالملاك ليسوا بصفاتهم الشخصية المعنيون بسداد أي ديون قد تكون الشركة مدينةً بها. (جميل، 2022م، ص72)

أهدافها:

على عكس المنظمات غير الربحية عادةً ما تكون سياسات المنظمات الربحية موجهة نحو الربح مباشرةً. يمتلك مديروها هنا عقليةً موجهة نحو الربح ويهدفون إلى زيادة عائدات الشركة إلى أقصى حد مما يساهم بدوره في أرباح الأسهم. يمكن أن يكون هدفهم المادي مصحوبًا بهدف خدمة المجتمع.

2-3-2 أهم الاستراتيجيات التي تحرك المنظمات الربحية:

تسعى المنظمات دائماً لتطوير استراتيجياتها كي تحقق الرؤية التي وضعتها لنفسها، لذلك من الضروري أن تعلم المنظمة نوع الاستراتيجية التي يجب أن تتبناها دون اختيار عشوائي وبما يخدم مصالحها ومهمتها وتوجهاتها. وعلى ذلك، سنقوم في هذا المقال بالإشارة إلى عدد من الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمة أن تتبناها بناءً على تحليلاتها الاستراتيجية.

استراتيجية النمو: Maxi-Maxi Growth Strategy

إن استراتيجية النمو أو كما يسميها البعض بالاستراتيجية العدائية (استراتيجية المحيط الأحمر) هي من الاستراتيجيات التي تطمح كل منظمة بأن تتبناها، حيث أنها تشير إلى وجود نقاط قوة رئيسية وأساسية في المنظمة مع فرص خارجية محتملة يمكن الحصول عليها باستغلال نقاط القوة هذه، وبذلك تصبح المنظمة في موقف القوة ويمكنها أن تبدأ التوسع في الأسواق والمنتجات ويمكنها أيضًا أن تبدأ بالاستحواذ عامودياً وأفقيًا، تركيز الموارد المتاحة نحو المنتجات والخدمات الأكثر طلبًا والأكثر تحقيقاً للأرباح، وذلك سعيًا منها للسيطرة الكاملة على تفاصيل القطاع التي تعمل بها. (معتز سوبجاكي، 2021م)

استراتيجية محافظة: Maxi-Mini Conservative Strategy

إن الاستراتيجية المحافظة تدفع المنظمات إلى تعظيم استخدام الأصول الخاصة والاستفادة منها، وتقليل التهديدات الخارجية بفضلها. فنجاح هذه المنظمة يكمن في نقاط القوة، إمكانياتها، وقدراتها الداخلية. ولكن بحسب التحليل الاستراتيجي لدى هذه المنظمة تهديدات خارجية يجب تجنبها أو التغلب عليها وتقليل تأثيرها، لذلك تسمى هذه الاستراتيجية محافظة لأنها مرتبطة بأقل المخاطر. ويمكن لهذه المنظمة باعتماد الاستراتيجية المحافظة باستغلال نقاط القوة لديها للتغلب على المنافسين، تقليل التكاليف وتطوير المنتجات والخدمات الداخلية، واستهداف أسواق جديدة (استراتيجية المحيط الأزرق) لم يصل لها أحد.

استراتيجية تنافسية: Mini-Maxi Competitive Strategy

تعتمد المنظمات الاستراتيجية التنافسية عندما يكون لديها نقاط ضعف أكثر من نقاط قوة، وفي المقابل هناك فرص حقيقية لها في الأسواق المتاحة ويجب العمل على المنافسة عليها بينها وبين المنافسين الحاليين. وكون نقاط القوة لديها كبيرة فيجب التغلب عليها باتباع عدة تكتيكات كالشركات الاستراتيجية، الابتكار في المنتجات والخدمات الحالية، الاستخدام الأمثل للموارد الداخلية وزيادة الإنتاجية والكفاءة والفعالية، والبحث عن نقاط ضعف المنافسين واستغلالها للحصول على حصة سوقية أعلى. (معتز سوبجاي، 2021م)

استراتيجية الدفاع: Mini-Mini Defensive Strategy

تعتمد المنظمات الاستراتيجية الدفاعية عندما تكون في أضعف حالاتها التنظيمية بحيث لديها نقاط ضعف عظيمة وكذلك تهديدات خارجية مؤثرة. تسعى المنظمة في هذه الاستراتيجية إلى محاولة البقاء على قيد الحياة عبر تقليل نقاط الضعف وتجنب التهديدات والعمل بحذر شديد، فهي الأضعف ضمن السلسلة الغذائية للشركات، وللبقاء على قيد الحياة يمكنها أن تعتمد التكتيكات المرتبطة بالانسحاب التكتيكي على مراحل أو الانضمام تحت مظلة شركة أخرى ولو كانت منافسة أو حتى أن تصبح موزع معتمد لشركة أخرى، وأيضاً الاهتمام بتقليل التكلفة الداخلية وتعزيز الكفاءة ويمكنها الاستمرار بالاستثمار في الشركة إذا ما كان هناك عائد محتمل. (معتز سوبجاي، 2021م)

هذه الاستراتيجيات الأربعة الأساسية المحركة لعمل الشركات الربحية وعادةً ما يتم اختيار الاستراتيجية الصحيحة بناءً على تحليل استراتيجي باعتماد عدد من الأدوات التحليلية كأداة SWOT و TOWS وغيرها.

2-3- الفرق بين المنظمات الربحية وغير الربحية

يأتي وجود المنظمات غير الربحية في المجتمع الاقتصادي لإتمام دوران عجلة الاقتصاد، وتحقيق بعض المنافع لأفراد المجتمع المحلي والعالمي جنباً إلى جنباً مع المنافع التي يتحصل عليها الأفراد من المنظمات الربحية، ومن أبرز الفروقات بين هذين النوعين من المنظمات ما يأتي: (موقع فرست كابيتال، على الرابط التالي: <https://factye.com/en/news85.html>)

- **الرسوم والضرائب:** حيث يتم إلزام المنظمات الربحية بدفع قيم ضريبية محددة تبعاً لنشاطها، بينما تكون المنظمات غير الربحية في الغالب معفاة من دفع ضرائب الدخل وبعض الرسوم على المبيعات والعقارات.
- **المعاملات المالية:** يتم في المنظمات غير الربحية إعادة الأموال الفائضة عن حاجة المنظمة إليها مرة أخرى بعد دفع كافة الفواتير التي تتعلق بالمصروفات التي تتكبدها، أما في المنظمات التي تهدف إلى تحقيق الأرباح فيحصل المساهمون والملاك على الأرباح بنسب محددة في حال تحقيق المنظمة لأرباح في نهاية السنة المالية.

ثانياً: الدراسات السابقة:

دراسة (صباح، 2023م). بعنوان: تقييم مستوى الاندماج الوظيفي لدى العاملين في البلديات الكبرى في قطاع غزة: دراسة تطبيقية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الاندماج الوظيفي بمكوناته المشاركة في الوظيفة والرضا الوظيفي والحماس الوظيفي من وجهة نظر موظفي البلديات الكبرى في قطاع غزة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من (2714) موظفاً، وطبقت على (336) موظفاً تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم استرداد (227) استبانة ما يمثل (75.89%) من عينة الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS للحصول على النتائج. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود الاندماج الوظيفي في البلديات الكبرى في قطاع غزة بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبته (71.7%). وقد أوصت الدراسة إدارة البلديات بضرورة إشراك الموظفين في صناعة القرارات، وتشجيعهم على تقديم الأفكار والمقترحات التي تسهم في تطوير العمل من خلال المسابقات المختلفة، كما أوصت إدارة البلديات بالاهتمام أكثر ببيئة عمل الموظفين وتهيئتها جيداً وتقديم الحوافز المادية لهم، إضافة للحوافز المعنوية وإتاحة الفرصة لالتحاقهم بالدورات التدريبية لرفع مستوى الرضا الوظيفي، وضرورة الاهتمام بالجانب النفسي للموظفين، وتصميم برامج تنشيطية تهدف لرفع مستوى الحماس والتفاني في العمل وتعزيز العمل التعاوني من خلال إقامة الندوات التعريفية والتثقيفية لضمان استمرار تقديم الخدمة للمجتمع.

دراسة (الرفوع، 2021م). بعنوان: الحوكمة وأثرها في الأداء المؤسسي في وزارة المالية في الأردن.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، والمساواة)، وأثرها في الأداء المؤسسي في وزارة المالية في الأردن على الأداء المؤسسي في وزارة المالية في الأردن بأبعاده مجتمعه، (الأداء المالي، التعلم والنمو، العمليات الداخلية)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات ومساعدتي المديرين ورؤساء الأقسام في وزارة المالية الأردنية، واعتمدت الدراسة أسلوب المسح الشامل لأفراد عينة الدراسة، شملت فئات مستهدفة من الموظفين، وهم (مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام في وزارة المالية الأردنية)، حيث بلغ حجم العينة (180) موظفاً، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطرقت استبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت من (35) فقرة. واستخدم العديد من الأساليب الإحصائية

منها: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد والبسيط، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة بأبعادها المجتمعة (الشفافية، المساءلة، والمساواة) على الأداء المؤسسي في وزارة المالية الأردنية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة اهتمام الوزارة بتبني سياسة إدارية واضحة تتمتع بالشفافية وتحمي حقوق الموظفين، وتحقيق الأمن الوظيفي من خلال استقطاب الأشخاص ذوي الخبرة والمؤهلين؛ لبناء ثقافة تنظيمية من أجل وضع استراتيجيات واضحة تشمل سياسات إدارية محددة. وقد أوصت الدراسة بضرورة الأخذ بعين الاعتبار سمات القيادة لدى شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية، من خلال عقد البرامج التدريبية للرؤساء المباشرين من أجل تعريفهم بمفهوم القيادة وأهميتها في تحسين الأداء المؤسسي.

دراسة (بن عوالي، 2021م). بعنوان: أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الأداء المالي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بالولاية المنتدبة تقرت.

هدفت الدراسة إلى البحث حول أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، كما هدفت على معرفة مدى التزام المؤسسات محل الدراسة بقواعد الحوكمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان؛ لغرض جمع المعلومات حول المؤسسات عينة الدراسة، وقد تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وبعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات أظهرت نتائج الدراسة أن حوكمة الشركات هي مجموعة من القواعد التي تنظم العلاقات المتبادلة بين الشركة وأفراد المصالح المختلفة في إطار الشفافية، ولاحظنا المؤسسات محل الدراسة ملتزمة بتطبيق قواعد الحوكمة، كما يوجد تأثير إيجابي لتطبيق قواعد الحوكمة (الإفصاح والشفافية، مسؤوليات ومهام مجلس الإدارة، المساهمين والمعاملة المتساوية بينهم، وأصحاب المصالح) على الأداء المالي، حيث كان أكبر متوسط حسابي لعلاقة المؤسسة بأصحاب المصالح قد بلغ 4.11. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني نظام الحوكمة من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من أجل تحسين أدائها ومواكبة تطورات الاقتصاد العالمي، وإنشاء قسم خاصة بالحوكمة في المؤسسات.

دراسة (بخوش، سعدة، 2019). بعنوان: حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية الأغواط).

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى تأثير تبني مفهوم حوكمة الموارد البشرية على مستويات الاندماج الوظيفي، فبعد تقديم إطار نظري حول كل من مفهوم حوكمة الموارد البشرية والاندماج الوظيفي، تم توظيف الأسلوب الإحصائي التحليلي وتوزيع 85 استمارة استبانة لدراسة استجابات الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الأغواط حول ممارسات حوكمة الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى تأثير هذه الممارسات على مستويات اندماجهم الوظيفي، وبعد جمع المعطيات تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.V23، حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تفعيل ممارسات حوكمة الموارد البشرية على مستويات الاندماج الوظيفي لعمال المؤسسة المبحوثة، إضافة إلى التأكيد في الأخير على ضرورة تبني منظمات الأعمال لممارسات حوكمة الموارد البشرية؛ لتعزيز عوائد الاستثمار في الموارد البشرية بما يحقق أهداف المنظمة من جهة والموظف من جهة أخرى.

دراسة (القحطاني، 2018م). بعنوان: حوكمة الشركات وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية: شركة أسمنت المنطقة الجنوبية: حالة دراسية.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور مجلس الإدارة ومراقب الحسابات في الرقابة على تطبيق الحوكمة في شركات المساهمة لمكافحة الفساد، وتتمثل مشكلة الدراسة في تعقد الأدوار المزدوجة لعملية الرقابة لكل من مجلس الإدارة ومراقب الحسابات، بالإضافة إلى قلة الدراسات القانونية في المملكة حول هذا الموضوع، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وبالإستعانة بالمنهج التطبيقي بتدعيمها بما أصدرته هيئة السوق المالية من قرارات، حتى نتبين من مدى كفايتها وفعاليتها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: من أهم مسؤوليات مجلس الإدارة حماية الشركة من تعارض المصالح، لما يشكله من تهديد للعدالة، لكونه يؤدي إلى انحرافات ومخالفات تؤثر على مصداقية وشفافية الأعمال الصادرة من أعضائه. واستناداً إلى نتائج الدراسة تم تقديم عدد من التوصيات، منها: إيجاد مجلس الإدارة لنظام صارم ومتين يمنع تعارض المصالح أياً كانت أشكاله، وضمان التزام جميع من يعمل بالشركة بأحكامه.

دراسة (مقابلة، 2016م). بعنوان: الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية، تكونت عينة الدراسة من (266) عضواً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، استخدم الباحث المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث استبانة مكونة من جزئين: الجزء الأول: الحوكمة الإدارية والجزء الثاني: الأداء الوظيفي، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الحوكمة الإدارية جاء متوسطاً، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في مجالي الشفافية ومجال المشاركة الفاعلة، وعدم وجود فروق تعزى لأثر الجنس في مجالي المساءلة والفاعلية التنظيمية، وجود فروق تعزى لأثر التخصص في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء مجال المساءلة. وجاءت الفروق لصالح التخصصات العلمية، ووجود فروق لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الحوكمة الإدارية ككل. وجاءت الفروق لصالح أقل من 10 سنوات. كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي جاء مرتفعاً وجود فروق تعزى لأثر الجنس في مجالي القدرات والخصائص الفردية لأعضاء هيئة التدريس، وإدراك عضو هيئة التدريس لدوره الوظيفي وجاءت الفروق لصالح الذكور، ولأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الأداء الوظيفي ككل، باستثناء مجال أداء واجبات الوظيفة، وجاءت الفروق لصالح أقل من 10 سنوات، ولأثر التخصص في جميع المجالات وفي الأداء الوظيفي ككل، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الحوكمة الإدارية وبين الأداء الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الحوكمة في جامعة الطائف من خلال تضمينها في بعض المسابقات الدراسية.

التعليق المقارن للدراسات السابقة

تُظهر الدراسات السابقة تنوعاً في محاور التركيز، وتسلط ضوءاً مهماً على العلاقة بين الحوكمة وجوانب الأداء المؤسسي بوجه عام، والأداء الوظيفي والاندماج الذهني والسلوكي للموظفين بوجه خاص. غير أن تحليل نقاط القوة والضعف في هذه الدراسات يكشف عن عدد من القضايا التي يمكن أن توجه البحث المستقبلي، لاسيما في سياق المنظمات الربحية بمدينة الرياض:

1. تنوع المتغيرات وتركيز الدراسات

- دراسات مثل (صباح، 2023) انحصرت في مكونات الاندماج الوظيفي (المشاركة، والرضا، والحماس) دون ربطها بمؤشرات الحوكمة التي يفترض أن تشكّل البيئة الداعمة لهذا الاندماج.
- في المقابل، ركزت بحوث الرفوع (2021) وبن عوالي (2021) على التأثير المالي للحوكمة، مع الإشارة إلى أبعادها الثلاثة (الشفافية، المساءلة، المساواة) لكن بدون قياس أثر ذلك مباشرة على الموارد البشرية.
- نجحت دراسة بخوش وسعدة (2019) في الدمج بين مفهوم حوكمة الموارد البشرية والاندماج الوظيفي، لكنها اقتصرَت على مؤسسة واحدة في الجزائر ببيئة تشغيلية خاصة، ما يحد من إمكانية تعميم النتائج على سوق الرياض.

2. منهجية البحث وأدوات القياس

- اعتمدت غالبية الدراسات المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الاستبانة كأداة رئيسية وجمع البيانات عبر مسح شامل أو طبقي. هذا الأسلوب يقدّم صوراً وصفية دقيقة، لكنه يواجه حدوداً عند محاولة تفسير العلاقة السببية بين المتغيرات.
- استخدمت بعض الدراسات (الرفوع، 2021؛ بن عوالي، 2021) تحليل الانحدار المتعدد لاستكشاف أثر متغيرات الحوكمة على الأداء المالي، وهو مناسب للدلالة على تأثير مشترك، لكن دمجها مع متغيرات انسانية (كالاندماج الذهني) نادر في الأدبيات المحلية.
- المقابلات النوعية التي طَبّقها الباحث في "مقابلة" (2016) وفَرّت عمقاً في الفهم الديناميكي للدراسات الجامعية، لكنها اقتصرَت على أفراد أكاديميين، مما يقلل من تطابقها مع بيئة القطاع الربحي.

3. سياق البحث وحدود التعميم

- دراسات قطاع غزة والأردن والجزائر تعطي دلائل على أهمية الحوكمة في بيئات متباينة، بيد أن الفروقات الثقافية والتنظيمية والاقتصادية تنبّه إلى ضرورة دراسة ميدانية خاصة بمدينة الرياض.
- تفتقر معظم هذه الدراسات إلى إشراك عيّات من المستويات الإدارية المختلفة (الموظفين، والقادة الوسطى، والإدارة العليا)، ما قد يخفي تباينات في الإدراك والتنفيذ بين مستويات الهيكل التنظيمي.

4. التوصيات المؤسسية وقابلية التطبيق

- توصي جميع الدراسات بإشراك الموظفين في القرار وتدريب القادة على مبادئ الحوكمة وتوفير حوافز مادية ومعنوية. لكن نادرًا ما توضح كيفية تطبيق هذه التوصيات عمليًا، أو كيف يمكن تكييفها مع السياسات المحلية في الرياض.
- التوصية بإنشاء أقسام حوكمة داخل المؤسسات (بن عوالي، 2021) تُعدّ خطوة مهمة، لكنها تحتاج إلى تحديد موارد بشرية ومؤشرات أداء وميزانيات مخصصة، وهو ما لم يتناوله أي من الباحثين بشكل مفصّل.

5. الفجوات البحثية المقترحة

- دمج الأبعاد المالية والبشرية: لا بد من بحثٍ يقيس أثر الحوكمة على كلّ من المؤشرات المالية (كالربحية والتسييل) والمتغيرات البشرية (كالاندماج الذهني والسلوكي) في دراسة موحدة.
- التحليل السببي طويل الأمد: الدراسات الحالية تفتقر إلى أطر زمنية تمتد لأكثر من عامٍ واحد. إن متابعة تطبيق مبادئ الحوكمة على مدى فترات طويلة يمكن أن يكشف عن تأثيرات تراكمية أو تراجعية.

○ المشاركة متعددة المستويات: ينبغي تضمين عينات من مختلف الرتب الوظيفية (العاملون، والقيادات الوسطى، ومجالس الإدارة) لتقييم إدراكهم ومساهماتهم في عمليات الحوكمة.

○ المقارنة القطاعية: إجراء مقارنة بين منظمات ربحية من قطاعات مختلفة (تكنولوجيا، صناعة، خدمات) يكشف كيف تتغير فاعلية الحوكمة وفقاً لطبيعة العمل.

ومن خلال ما تقدم يرى الباحث أن الدراسات السابقة تُجمع على وجود ارتباط إيجابي بين ممارسات الحوكمة والأداء المؤسسي إن كان مالياً أو إنسانياً. لكنها لا تزال تعاني من نقص في الجمع المنهجي بين المتغيرات المالية والتنظيمية والنفسية، ولا تتناول خصوصية سياق الرياض الربحي. ومن ثم، تأتي الدراسة الحالية لتبني تصميمًا بحثيًا شاملاً يجمع بين المسح الكمي والمقابلات النوعية، ويعتمد مؤشرات معيارية لقياس الشفافية والمساءلة والمشاركة واندماج الموظفين، ويقدم توصيات عملية مُفصلة قابلة للتنفيذ في إطار رؤية المملكة 2030. بذلك، تهدف الدراسة إلى سد فجوة معرفية وتسهم في تطوير سياسات حوكمة تراعي توازن الأداء المؤسسي واستدامة رأس المال البشري.

ثالثاً: المنطلقات النظرية للدراسة:

المنطلق النظري للدراسة: نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

تعتمد هذه الدراسة على نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) كأساس نظري لفهم الآليات التي من خلالها تؤثر ممارسات الحوكمة على مستوى الاندماج الوظيفي لدى العاملين. وقد صاغت أصول هذه النظرية كلٌّ من هومانز وبلاو، ثم عُمِّقت ووسعت من قِبَل باحثين معاصرين مثل كروبانزانو وميتشيل (2005).

1. أصول النظرية ومفاهيمها الأساسية

- جورج هومانز (1958) يعتبر أول من ربط السلوك الاجتماعي بفكرة المقايضة أو التبادل، إذ يرى أن علاقة الفرد بمنظومته مبنية على اعتقاد متبادل بأن المكافآت التي يحصل عليها لا بد أن توازي أو تفوق التكاليف التي يتكبدها. (Homans, 1958)
- بلاو (1964) طور الفكرة لتشمل السلطة والنفوذ ضمن شبكات العلاقات الاجتماعية، مشيراً إلى أن تعزيز الثقة والالتزام المتبادل يولّد نوعاً من "رأس المال الاجتماعي" يثمر عن تعاون أكبر واستقرار في العلاقة بين الطرفين. (Byrne Zinta, 2011, p.109)

2. توسيع النظرية وربطها بالإطار التنظيمي

- كروبانزانو وميتشيل (2005) قدّما مراجعة شاملة للنظرية وتطبيقاتها العديدة في الحقل الإداري والسلوكي، مؤكدين على أن جوهر التبادل الاجتماعي ينبع من قاعدة المعاملة بالمثل (norm of reciprocity) التي تحفّز الأفراد على تقديم ما يفوق أو يوازي ما حصلوا عليه من المنظمة. (Cropanzano & Mitchell, 2005)
- إيزنبرغر وآخرون (1986) توسّعوا في تطبيق النظرية على بيئة العمل عبر مفهوم الدعم التنظيمي المدرك (Perceived Organizational Support)، حيث أظهروا أن إدراك الموظفين لتقدير المنظمة لأدائهم ورعايتها لمصالحهم يعزز الشعور بالانتماء والولاء ويُرتب عليه مستويات أعلى من الالتزام الوظيفي. (Eisenberger et al., 1986)

3. حوكمة الشركات كآلية تبادلية

- إن ممارسات الحوكمة—من شفافية ومساءلة ومشاركة—يمكن النظر إليها على أنها مكافآت تنظيمية غير مادية يقدمها “الطرف الإداري” لموظفيه، ولها أثر في:
 - تعزيز الثقة: عندما يلمس الموظف وضوح الإجراءات واتساق القرارات، يزداد شعوره بالأمان الوظيفي واستعداده للعطاء الإضافي.
 - إشباع توقعات العدالة: توفر آليات المساءلة والحقوق المتساوية إشباعاً للاحتياج النفسي للعدل، مما يحفز تبادلاً إيجابياً مع المنظمة.
 - إشراك الموظف: مشاركة العاملين في صنع القرار تُترجم لديهم إلى اعتقاد بأن صوتهم مهم، فتزداد لديهم الرغبة في المساهمة وتقديم أداء متميز.

4. منظور الاندماج الوظيفي في ضوء النظرية

- الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment) في إطار التبادل الاجتماعي يُنظر إليه كنتيجة طبيعية لتراكم المعاملات الإيجابية بين الموظف والمنظمة، حيث يشعر الموظف بأن اضطراره للمغادرة سيعني خسارة “مكافآت” التبادل (Meyer & Allen, 1991).
- الانتماء والتحفيز ينبعان من شعور الموظف بأن هناك توازناً دائماً بين العطاء والأخذ، فتجد لديه دافعاً داخلياً للاستمرار والتطور المهني داخل بيئة العمل ذات المعايير الرشيدة.

نظرية التبادل الاجتماعي في سياق الحوكمة والاندماج الوظيفي

تُفترض نظرية التبادل الاجتماعي أن العلاقة بين الموظف والمنظمة تقوم على مبدأ المقايضة المتبادلة، حيث يطور الموظفون تصورات عما تقدمه لهم مؤسساتهم من دعم واهتمام برفاهيتهم، ما يُعرف بـ«الدعم التنظيمي المدرك»، ويمثل استعداد المنظمة لتوفير الموارد والإرشاد اللازمين لتمكين الموظفين من أداء وظائفهم بفعالية. وعند تطبيق مبادئ الحوكمة—كالشفافية والمساءلة والمشاركة—يُنظر إلى هذه الممارسات على أنها «مكافآت تنظيمية» تعزز الثقة المتبادلة وتحفز الموظف على الالتزام بأهداف

المنظمة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستويات الاندماج الوظيفي لديهم. (علاء الدين، 2004م، ص421)

ومن المهم التمييز بين التبادل الاقتصادي والتبادل الاجتماعي في بيئات العمل. فالأول يعتمد على اتفاقية واضحة: يحصل الموظف على أجر نقدي محدد لقاء أداء مهام وظيفية متفق عليها، وتكون مسؤوليات الطرفين محددة ومتزنة. أما التبادل الاجتماعي، فهو أشبه بعلاقة طويلة الأمد مبنية على الثقة والاستثمار المتبادل، حيث لا تُحدّد التزامات الأطراف بشكل صارم، بل تتبع من شعور داخلي بالولاء والانتماء، وتؤدي إلى سلوكيات تتجاوز المتطلبات الرسمية للدور مثل الإسهام بالأفكار والتعاون الطوعي. (Shore Lynn M. & et. al, 2009, 2 p. 111)

وتتجسد المبادلة (Reciprocation) في إطار الحوكمة عبر زيادة الالتزام التنظيمي والجهود الإضافية التي يبذلها الموظفون—كسلوكيات المواطنة التنظيمية—عندما يشعرون بأن المنظمة أو المدير المباشر يقدر مساهماتهم ويكافئهم بالشفافية والمساءلة. وتشمل أشكال التبادل الاجتماعي داخل المنظمات:

- **الدعم التنظيمي المدرك (الموظف-المنظمة)**، ممثلاً بتوفير بيئة عمل عادلة ومحفزة،
- **التبادل بين القائد والعضو (الموظف-المدير)**، حيث يؤثر مدى جودة علاقة الموظف بمديره المباشر في شعوره بالولاء والتحفيز. (شوقي، 2009م، ص331)

وعليه، تفسر نظرية التبادل الاجتماعي كيف تصبح ممارسات الحوكمة—من خلال توفير الضوابط والإجراءات العادلة—عامل جذب للموظفين ورافعة لمستوى اندماجهم الوظيفي، عبر خلق ديناميكية تبادلية تحفز على العطاء المتواصل والبقاء ضمن المنظمة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- التمهيد
- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- طرق جمع البيانات والمعلومات
- أداة الدراسة
- صدق أداة الدراسة
- ثبات أداة الدراسة
- أساليب المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل إيضاحاً لمنهج الدراسة المتبع، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ووصف خصائص أفراد عينة الدراسة، ثم عرضاً لكيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدم في تحليل البيانات الإحصائية.

منهج الدراسة.

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لكونه المنهج الذي يتناسب مع تحقيق أهداف الدراسة الحالية، ويُعرف المنهج الوصفي بأنه: "دراسة عامة لظاهرة موجودة في جماعة ما، وفي مكان معين وفي الوقت الحاضر، وهو طريقة من التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لمشكلة اجتماعية" (درويش، 2018، ص. 118)، ففي ضوء هذا المنهج سوف يتم القيام عرض استجابات عينة الدراسة، ثم تحليلها وتفسيرها والتوصل للنتائج واقتراح الحلول المناسبة لها، وذلك لمعرفة أثر الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض.

مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمنظمات الربحية بمدينة الرياض.

عينة الدراسة.

تم توزيع الاستبيان على موظفين لعدد 5 شركات متوسطة الحجم وكبيرة بمدينة الرياض في تخصصات مختلفة يبلغ عدد موظفيها ٤٠٠٠ وتم الحصول على 250 نتيجة استبانة، وبذلك بلغت حجم العينة (250) من العاملين بالمنظمات الربحية بمدينة الرياض.

طرق جمع البيانات والمعلومات.

تم الاعتماد على نوعين من المصادر لجمع المعلومات:

أولاً: المصادر الثانوية: من خلال العودة للكتب وشبكة الانترنت والمراجع العربية والأجنبية، والرسائل والبحوث المنشورة على الشبكة.

ثانياً: المصادر الأولية: من خلال استبانة لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة بعد الرجوع للدراسات السابقة والأدب النظري لبحث أثر الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض.

أداة الدراسة.

تم تطوير أداة الدراسة من خلال العودة إلى الأدب السابق والدراسات ذات الصلة حيث تكونت أداة الدراسة من جزأين هما:

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية، وتتضمن (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع التنظيمي).

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة والتي تمثلت في ثلاثة محاور وهي كالتالي:

1) المحور الأول: التعرف على مستوى الحوكمة في المنظمات الربحية بمدينة الرياض، ويشتمل على أربعة أبعاد وهي:

- البعد الأول: الشفافية، ويشتمل على (6) عبارات.
- البعد الثاني: المساءلة، ويشتمل على (5) عبارات.
- البعد الثالث: المساواة، ويشتمل على (4) عبارات.
- البعد الرابع: المشاركة في صنع القرار، ويشتمل على (5) عبارات.

2) المحور الثاني: التعرف على مستوى اندماج الموظفين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض، ويشتمل على خمسة أبعاد وهي:

- البعد الأول: المساواة الاجتماعية، ويشتمل على (4) عبارات.
- البعد الثاني: الشعور بالانتماء، ويشتمل على (4) عبارات.
- البعد الثالث: الشعور بأهمية العمل، ويشتمل على (3) عبارات.
- البعد الرابع: تطوير الأداء، ويشتمل على (4) عبارات.
- البعد الخامس: المشاركة الفاعلة، ويشتمل على (4) عبارات.

3) المحور الثالث: التعرف على أثر الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض، ويشتمل على (12) عبارة.

وطلب الباحث من أفراد الدراسة الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة (√) أمام أحد الخيارات التالية:

5- موافق بشدة	4- موافق	3- محايد	2- غير موافق	1- غير موافق بشدة
---------------	----------	----------	--------------	-------------------

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4=0.80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من خلال الجدول رقم (1):

جدول رقم (1) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5.0 – 4.21	4.20 – 3.41	3.40 – 2.61	2.60 – 1.81	1.80 – 1

صدق أداة الدراسة

صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 2012: 429)، كما يُقصد بالصدق "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لمن يستخدمها" (عبيدات وآخرون 2014: 179)، ولقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول "أثر الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض"، تم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد طُلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملائمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير أداة الدراسة. وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبداه المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبحت الاستبانة في صورته النهائية.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

جدول رقم (2) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (التعرف على مستوى الحوكمة في المنظمات الربحية بمدينة الرياض) بالدرجة الكلية للمحور

البعد الأول: الشفافية		البعد الثاني: المساءلة		البعد الثالث: المساواة		البعد الرابع: المشاركة في صنع القرار	
معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة
**0.851	1	**0.846	1	**0.858	1	**0.820	1
**0.832	2	**0.837	2	**0.853	2	**0.857	2
**0.853	3	**0.840	3	**0.816	3	**0.812	3
**0.838	4	**0.816	4	**0.869	4	**0.873	4
**0.828	5	**0.832	5	-	-	**0.837	5
**0.872	6	-	-	-	-	-	-

** دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن جميع عبارات أبعاد محور " التعرف على مستوى الحوكمة في المنظمات الربحية بمدينة الرياض " دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات ما بين (0.812 إلى 0.873)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

جدول رقم (3) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (التعرف على مستوى اندماج الموظفين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض) بالدرجة الكلية للمحور

البعد الأول: المساواة الاجتماعية		البعد الثاني: الشعور بالانتماء		البعد الثالث: الشعور بأهمية العمل		البعد الرابع: تطوير الأداء		البعد الخامس: المشاركة الفاعلة	
معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة
**0.735	1	**0.774	1	**0.851	1	**0.735	1	**0.846	1
**0.832	2	**0.844	2	**0.871	2	**0.876	2	**0.827	2
**0.836	3	**0.856	3	**0.786	3	**0.847	3	**0.860	3
**0.727	4	**0.842	4	-	-	**0.684	4	**0.831	4

** دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجدول رقم (3) أن جميع عبارات أبعاد محور " التعرف على مستوى اندماج الموظفين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض " دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات ما بين (0.684 إلى 0.876)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

جدول رقم (4) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (التعرف على أثر الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض) بالدرجة الكلية للمحور

العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط
1	**0.939	7	**0.944
2	**0.916	8	**0.934
3	**0.928	9	**0.947
4	**0.936	10	**0.942
5	**0.920	11	**0.815
6	**0.882	12	**0.862

** دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن جميع عبارات محور " التعرف على أثر الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض " دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات ما بين (0.815 إلى 0.947)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ الفا لكل بعد لفقرات الاستبانة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	البعد الأول: الشفافية	6	0.942
2	البعد الثاني: المساءلة	5	0.939
3	البعد الثالث: المساواة	4	0.935
4	البعد الرابع: المشاركة في صنع القرار	5	0.949
5	المحور الأول: التعرف على مستوى الحوكمة في المنظمات الربحية بمدينة الرياض.	20	0.978
6	البعد الأول: المساواة الاجتماعية	4	0.888
7	البعد الثاني: الشعور بالانتماء	4	0.905
8	البعد الثالث: الشعور بأهمية العمل	3	0.908
9	البعد الرابع: تطوير الأداء	4	0.874
10	البعد الخامس: المشاركة الفاعلة	4	0.937
11	المحور الثاني: التعرف على مستوى اندماج الموظفين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض.	19	0.970
12	المحور الثالث: التعرف على أثر الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض	12	0.982
	الثبات الكلي	51	0.987

يوضح الجدول رقم (5) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.987) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (0.970 إلى 0.982)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
3. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
4. المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
5. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة

- تمهيد
- وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
- ثانياً: الإجابة على تساؤلات الدراسة:

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة

*تمهيد

يقدم لنا هذا الفصل وصفاً للخصائص الديموغرافية لأفراد الدراسة وتحليل فقراتها التي هدفت إلى التعرف على أثر الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لها بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (spss)

أولاً: وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمنظمات الربحية بمدينة الرياض، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة على 55 شركات متوسطة الحجم وكبيرة بمدينة الرياض في تخصصات مختلفة، وتم الحصول على (250) استبانة، واشتملت الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة على (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع التنظيمي) والجدول التالي يوضح الإحصاء الوصفي لهذه الخصائص.

جدول رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	أنثى	80	32.0
	ذكر	170	68.0
العمر	أقل من 30 سنة	65	26.0
	من 30 إلى أقل من 45	134	53.6
	من 45 إلى أقل من 50	30	12.0
	من 50 فأكثر	21	8.4
	ثانوي	18	7.2
المؤهل العلمي	بكالوريوس	158	63.2
	دبلوم	27	10.8
	ماجستير	41	16.4
	دكتوراه	6	2.4
	أقل من 5 سنوات	55	22.0
عدد سنوات الخبرة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	81	32.4
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	54	21.6
	من 15 فأكثر	60	24.0

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
الموقع التنظيمي	رئيس قسم	44	17.6
	قيادات عليا	21	8.4
	مدير	54	21.6
	موظف إداري	81	32.4
	أخرى	50	20.0
المجموع		250	%100

يتضح لنا من بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة (68%) بتكرار (170) مقارنة مع نسبة الإناث (32%) بتكرار (80)، وحيث شكلت الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 45) الغالبية من عينة الدراسة بنسبة (53.6%) وبتكرار (134) وشكلت الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) النسبة الأدنى بنسبة (8.4%) وبتكرار (21). وفيما يخص المؤهل العلمي حيث شكلت فئة حملة البكالوريوس النسبة الأعلى من عينة الدراسة بنسبة (63.2%) بتكرار (158) وشكلت فئة حملة الدكتوراه النسبة الأدنى من عينة الدراسة بنسبة (2.4%) وبتكرار (6).

ويتضح لنا أيضاً بأن عدد سنوات الخبرة لأفراد الدراسة التي عدد سنوات خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) هي الأعلى بنسبة بلغت (32.4%) وبتكرار (81)، وجاءت فئة من عدد سنوات خبرتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة) الأدنى من عينة الدراسة بنسبة بلغت (21.6%) وبتكرار (54). كما يتضح أيضاً أن فئة (الموظفين الإداريين) هي الأعلى من عينة الدراسة بنسبة (81) وبتكرار (32.4) مقارنة بفئة (القيادات العليا) وهي الأدنى من عينة الدراسة بنسبة (8.4%) وبتكرار (21).

ثانياً: الإجابة على تساؤلات الدراسة:

السؤال الأول: ما هو مستوى الحوكمة في المنظمات الربحية بمدينة الرياض؟

للتعرف على مستوى الحوكمة في المنظمات الربحية بمدينة الرياض؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (7) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة حول مستوى الحوكمة في المنظمات الربحية بمدينة الرياض

م	الفقرة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
البعد الأول: الشفافية														
1	تتبنى الشركة سياسة إدارة واضحة تحمي حقوق الموظفين، وتحقق الاندماج الوظيفي	5	2	22	8.8	32	12.8	102	40.8	89	35.6	3.99	1.010	1
2	يتم تحديد الصلاحيات التي يجب على الموظفين القيام بها وفق ضوابط دقيقة	9	3.6	26	10.4	31	12.4	101	40.4	83	33.2	3.89	1.090	2
3	تبين الشركة الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل واضح	11	4.4	28	11.2	43	17.2	93	37.2	75	30	3.77	1.127	4
4	تفصح الشركة بكل وضوح عن سياساتها في الترقّيات والحوافز	18	7.2	31	12.4	46	18.4	82	32.8	73	29.2	3.64	1.224	6
5	تخصص الشركة لجان متابعة داخلية للتأكد من تطبيق الشفافية	12	4.8	26	10.4	57	22.8	88	35.2	67	26.8	3.69	1.119	5
6	تسعى الشركة إلى غرس ثقافة الشفافية	12	4.8	24	9.6	41	16.4	99	39.6	74	29.6	3.80	1.113	3

م	الفقرة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي العام لبعد الشفافية	الانحراف المعياري	الرتبة	
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة					
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
	في التعامل مع جميع الفئات والمستويات														
-													3.80	0.982	-
البعد الثاني: المساءلة															
7	تعتمد الشركة أسس عملية وواضحة تنمي الرقابة الذاتية لدى الموظفين بها	7	2.8	20	8	41	16.4	109	43.6	73	29.2		3.88	1.009	4
8	تطبق الشركة قوانين وتعليمات معلنة تكفل مساءلة جميع الموظفين على اختلاف المستويات الإدارية	7	2.8	20	8	38	15.2	111	44.4	74	29.6		3.90	1.007	2
9	يتم تطبيق نظام المساءلة في الشركة على المستوى الفردي والجماعي	8	3.2	16	6.4	40	16	117	46.8	69	27.6		3.89	986.	3
10	تسعى الشركة بشكل مستمر إلى تطوير اللوائح والتعليمات	7	2.8	13	5.2	40	16	116	46.4	74	29.6		3.95	958.	1
11	تعمل الشركة على تعريف جميع الموظفين بآليات المساءلة المتبعة في الشركة	10	4	19	7.6	38	15.2	107	42.8	76	30.4		3.88	1.054	5
-													3.90	0.899	-
البعد الثالث: المساواة															
12	تتبع الشركة نظام مكافآت وحوافز عادلة على أسس واضحة	12	4.8	30	12	56	22.4	89	35.6	63	25.2		3.64	1.125	4
13	يتم تطبيق العقوبات بشكل عادل ودون تمييز	9	3.6	22	8.8	50	20	102	40.8	67	26.8		3.78	1.050	1
14	تتبع الشركة نظام المساواة بين جميع	13	5.2	28	11.2	51	20.4	88	35.2	70	28		3.70	1.146	3

م	الفقرة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة					
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
	الموظفين على مختلف المستويات الإدارية														
15	تتبنى الشركة إجراءات شفافة وعادلة مع جميع الموظفين	12	4.8	20	8	49	19.6	100	40	69	27.6	3.78	1.086	2	
-	المتوسط الحسابي العام لبعد المساواة														-
البعد الرابع: المشاركة في صنع القرار															
16	يشارك الموظفون في وضع الخطط والسياسات التطويرية	19	7.6	31	12.4	53	21.2	84	33.6	63	25.2	3.56	1.208	4	
17	تطبق الشركة أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات والسياسات السليمة	14	5.6	26	10.4	62	24.8	88	35.2	60	24	3.62	1.125	2	
18	يشارك الموظفون في تقييم أداء الشركة	18	7.2	31	12.4	48	19.2	89	35.6	64	25.6	3.60	1.199	3	
19	تشجع الإجراءات في الشركة على إبداء الرأي وتقبل الرأي الآخر	17	6.8	19	7.6	57	22.8	89	35.6	68	27.2	3.69	1.151	1	
20	يشارك المجتمع المحلي في الشركة في المساءلة الإدارية والمالية	17	6.8	34	13.6	56	22.4	87	34.8	56	22.4	3.52	1.176	5	
-	المتوسط الحسابي العام لبعد المشاركة في صنع القرار														-
-															-

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي العام لمحور مستوى الحوكمة في المنظمات الربحية بمدينة الرياض بلغ (3.60) بانحراف معياري (0.925)، وهذا يدل على أن أفراد الدراسة يوافقون بدرجة عالية على وجود مستوى جيد من الحوكمة داخل هذه المنظمات. وتشير هذه النتيجة إلى أن ممارسات الحوكمة مطبقة إلى حدٍ كبير، مما ينعكس إيجاباً على تعزيز الثقة والشفافية والمسؤولية

التنظيمية داخل بيئة العمل، وهو ما يُعدّ من العوامل المهمة في دعم الاندماج الوظيفي للعاملين. وتدل هذه النتيجة على أن المنظمات الربحية بمدينة الرياض تسير بخطى متقدمة في تطبيق مبادئ الحوكمة، وهو ما يُتوقع أن يُسهم في زيادة شعور الموظفين بالانتماء المؤسسي وتحفيزهم على الأداء الفعّال. كما يتضح من الجدول أعلاه أن محور مستوي الحوكمة في المنظمات الربحية بمدينة الرياض يتضمن أربعة أبعاد وهي (الشفافية، المساواة، المساواة، المشاركة في صنع القرار)، وفيما يلي عرض وتوضيح لهذه الأبعاد:

أولاً: بالنسبة لبعد الشفافية:

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبعد الشفافية بلغ (3.80) بانحراف معياري (0.982)، مما يدل على موافقة أفراد الدراسة بدرجة مرتفعة على هذا البعد. ويتضمن هذا البعد (6) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.64) و(3.99) من أصل (5.0) درجات، وهي تقع ضمن الفئة الرابعة في مقياس ليكرت الخماسي، أي بدرجة "موافقة". وقد جاءت العبارة رقم (1) "تتبنى الشركة سياسة إدارة واضحة تحمي حقوق الموظفين وتحقق الاندماج الوظيفي" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.99)، وهو ما يبرز وجود وضوح مؤسسي في السياسات التنظيمية، الأمر الذي يعزز ثقة العاملين في الإدارة ويزيد من مستوى التزامهم وانتمائهم للعمل. أما العبارة رقم (2) "يتم تحديد الصلاحيات التي يجب على الموظفين القيام بها وفق ضوابط دقيقة" فجاءت في المرتبة الثانية (3.89)، مما يشير إلى وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل المنظمة، وهو عامل جوهري في تحقيق العدالة التنظيمية وتقليل الصراعات. وجاءت العبارة رقم (4) "تفصح الشركة بكل وضوح عن سياستها في الترقيات والحوافز" بالمرتبة الأخيرة (3.64)، ما يدل على وجود مساحة يمكن تطويرها في مجال الشفافية الإدارية المتعلقة بالترقيات والمكافآت.

وتُظهر النتائج أن مستوى الشفافية في المنظمات الربحية بمدينة الرياض جيد بوجه عام، مما يُسهم في رفع مستوى الاندماج الوظيفي عبر تعزيز الثقة والوضوح في العلاقة بين الإدارة والعاملين، وهو ما ينسجم مع فرضية البحث التي ترى أن الحوكمة الرشيدة تعزز الولاء والاندماج المهني..

ثانياً: بالنسبة لبعد المساواة:

يتضح أن المتوسط الحسابي العام لبعد المساواة بلغ (3.90) بانحراف معياري (0.899)، وهي أعلى قيمة بين الأبعاد الأربعة، مما يشير إلى مستوى مرتفع من المساواة التنظيمية في هذه المنظمات. وتتضمن هذا البعد (5) عبارات تراوحت متوسطاتها بين (3.88) و(3.95). وقد تصدرت العبارة رقم (10) "تسعى الشركة بشكل مستمر إلى تطوير اللوائح والتعليمات" بمتوسط (3.95)، ما يعكس حرص

الإدارة على تحسين بيئة العمل وتحديث الأنظمة بما يضمن العدالة والمسؤولية. أما العبارة رقم (8) "تطبق الشركة قوانين وتعليمات معلنة تكفل مساءلة جميع الموظفين على اختلاف المستويات الإدارية" فجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط (3.90)، وهو ما يدل على وجود نظام عادل وموحد للمساءلة، يحدّ من التمييز ويعزز الشعور بالمساواة. وجاءت العبارة رقم (11) "تعمل الشركة على تعريف جميع الموظفين بآليات المساءلة المتبعة" في المرتبة الخامسة (3.88)، مما يشير إلى إمكانية تعزيز التواصل الداخلي حول آليات المساءلة لتصبح أكثر وضوحاً للجميع. وتؤكد هذه النتائج أن بعد المساءلة يمثل أقوى عناصر الحوكمة في المنظمات الربحية بالرياض، حيث يساهم في تعزيز الشعور بالعدالة والمسؤولية المشتركة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الاندماج الوظيفي للعاملين الذين يشعرون بأن أداءهم يخضع لتقييم عادل ومنصف.

ثالثاً: بالنسبة لبعد المساواة:

بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد المساواة (3.73) بانحراف معياري (1.008)، مما يدل على موافقة أفراد الدراسة بدرجة جيدة على هذا البعد. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد بين (3.64) و(3.78). وقد احتلت العبارة رقم (13) "يتم تطبيق العقوبات بشكل عادل ودون تمييز" المرتبة الأولى بمتوسط (3.78)، مما يعكس وجود التزام واضح بمبدأ العدالة في تطبيق الأنظمة دون تحيز. كما جاءت العبارة رقم (15) "تتبنى الشركة إجراءات شفافة وعادلة مع جميع الموظفين" بنفس المتوسط (3.78)، مما يؤكد أن سياسات المنظمة تراعي تكافؤ الفرص بين العاملين. بينما جاءت العبارة رقم (12) "تتبع الشركة نظام مكافآت وحوافز عادلة على أسس واضحة" بالمرتبة الأخيرة (3.64)، مما يشير إلى وجود حاجة لتحسين أنظمة المكافآت بما يحقق رضا وظيفي أعلى. وتوضح النتائج أن المساواة في المنظمات الربحية بمدينة الرياض تُطبّق بشكل ملحوظ، إلا أن عدالة الحوافز والمكافآت تحتاج إلى مزيد من الاهتمام، حيث تؤثر هذه العدالة بشكل مباشر في شعور العاملين بالانتماء والاندماج الوظيفي.

رابعاً: بالنسبة لبعد المشاركة في صنع القرار:

بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد المشاركة في صنع القرار (3.60) بانحراف معياري (1.068)، مما يشير إلى موافقة بدرجة متوسطة إلى مرتفعة من قبل أفراد الدراسة. وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.52) و(3.69). وجاءت العبارة رقم (19) "تشجع الإجراءات في الشركة على إبداء الرأي وتقبل الرأي الآخر" في المرتبة الأولى (3.69)، مما يدل على وجود بيئة تنظيمية تشجع على التفاعل والحوار المهني بين العاملين والإدارة. تليها العبارة رقم (17) "تطبق الشركة أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات والسياسات السليمة" بمتوسط (3.62)، وهو ما يعكس توجه إداري نحو المشاركة الجماعية في صنع القرار. أما العبارة رقم (20) "يشارك المجتمع المحلي في الشركة في المساءلة الإدارية

والمالية" فجاءت بالمرتبة الأخيرة (3.52)، ما يشير إلى أن إشراك الأطراف الخارجية لا يزال محدودًا. وتُظهر النتائج أن المشاركة في صنع القرار موجودة ولكنها بحاجة إلى مزيد من التطوير المؤسسي لرفع مستوى إشراك العاملين في القرارات الاستراتيجية، لأن هذا النوع من المشاركة يعزز إحساسهم بالمسؤولية والانتماء، وهو ما يرفع بدوره مستوى الاندماج الوظيفي.

ومن خلال تحليل نتائج الجدول يتبين أن بعد المساءلة جاء في المرتبة الأولى (3.90)، يليه الشفافية (3.80)، ثم المساواة (3.73)، وأخيرًا المشاركة في صنع القرار (3.60). وتشير هذه النتائج إلى أن المنظمات الربحية بمدينة الرياض تطبق مبادئ الحوكمة بدرجة عالية، خصوصًا في مجالات المساءلة والشفافية، بينما ما زالت تحتاج إلى تطوير في مجالي المشاركة في صنع القرار وعدالة الحوافز. وتُبرز هذه النتائج أن الحوكمة الإدارية تُسهم بوضوح في تعزيز الاندماج الوظيفي للعاملين عبر توفير بيئة عمل قائمة على العدالة، والمساءلة، والشفافية، والمشاركة، وهي ركائز أساسية ترفع من درجة الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، وتحدّ من معدلات دوران العمل في المنظمات الربحية.

السؤال الثاني: ما هو مستوى الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض؟

للتعرف على مستوى الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (8) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة حول مستوى الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض

م	الفقرة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
البعد الأول: المساواة الاجتماعية														
1	أشعر بتكافؤ الفرص بيني وبين جميع زملائي	16	6.4	30	12	52	20.8	92	36.8	60	24	3.60	1.162	3
2	أتواصل بشكل جيد مع زملائي، وكذلك مع إدارة الشركة	8	3.2	7	2.8	33	13.2	114	45.6	88	35.2	4.07	0.940	1
3	أعمل أنا وزملائي بروح الفريق الواحد	7	2.8	13	5.2	33	13.2	111	44.4	86	34.4	4.02	0.969	2
4	تقوم إدارة الشركة بمشاركة الموظفين في مناسباتهم الاجتماعية	12	4.8	19	7.6	42	16.8	101	40.4	76	30.4	3.84	1.0900	4
-	المتوسط الحسابي العام لبعد المساواة الاجتماعية											3.88	0.903	-
البعد الثاني: الشعور بالانتماء														
5	ألتزم بالدوام اليومي في الحضور والمغادرة	6	2.4	6	2.4	25	10	97	38.8	116	46.4	4.24	0.905	2
6	أشعر بالراحة في الوظيفة التي أشغلها	8	3.2	15	6	38	15.2	90	36	99	39.6	4.03	1.039	3
7	أشعر بالراحة في العمل مع الفريق الذي أنتمي إليه	8	3.2	13	5.2	37	14.8	101	40.4	91	36.4	4.02	1.006	4
8	ألتزم بقوانين وأنظمة الشركة ضمن البيئة	6	2.4	7	2.8	21	8.4	100	40	116	46.4	4.25	0.903	1

م	الفقرة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة					
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
	التنظيمية المعمول بها														
-													4.14	0.851	-
البعد الثالث: الشعور بأهمية العمل															
9	أومن أن وظيفتي مهمة، وترتبط بأكثر من وظيفة بالشركة وينجحهم	6	2.4	7	2.8	18	7.2	94	37.6	125	50		4.30	0.902	1
10	تحقيق أهداف الشركة قائم على نجاحي وزملائي في تحقيق الأهداف	6	2.4	6	2.4	26	10.4	94	37.6	118	47.2		4.25	0.911	2
11	أقوم بتطبيق الوصف الوظيفي لمهنتي على ما يرام	7	2.8	16	6.4	25	10	98	39.2	104	41.6		4.10	1.009	3
-													4.22	0.866	-
البعد الرابع: تطوير الأداء															
12	تقوم الشركة بإشرافي المستمر في الدورات المهنية	13	5.2	26	10.4	50	20	88	35.2	73	29.2		3.73	1.143	4
13	ألاحظ تحسن قدراتي وكفاءاتي باستمرار منذ التحاقني بالعمل	7	2.8	8	3.2	31	12.4	110	44	94	37.6		4.10	0.934	2
14	تواجهني مواقف في العمل تزيد من خبراتي ومهاراتي وترفع من قدراتي	7	2.8	8	3.2	26	10.4	104	41.6	105	42		4.17	0.938	1
15	وجود برنامج تدريبي يعزز من قدرتي على أداء العمل	12	4.8	29	11.6	43	17.2	87	34.8	79	31.6		3.77	1.156	3
-													3.94	0.893	-
البعد الخامس: المشاركة الفاعلة															
16	أأخذ قرارات صائبة وأحرص على تنفيذها بنجاح	6	2.4	6	2.4	22	8.8	120	48	96	38.4		4.18	0.870	3

م	الفقرة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
17	أقدم مبادرات وأفكار جيدة وأطبقتها بشكل مستمر	5	2	9	3.6	34	13.6	111	44.4	91	36.4	4.10	0.904	4
18	أحرص دائماً على تطوير أسلوب في إنجاز المهام الموكلة لي	6	2.4	5	2	21	8.4	99	39.6	119	47.6	4.28	0.884	1
19	أقوم بتنفيذ قرارات الشركة بإيجابية	6	2.4	6	2.4	26	10.4	108	43.2	104	41.6	4.19	0.893	2
المتوسط الحسابي العام لبعد المشاركة الفاعلة														
-												4.19	0.814	-
-												4.06	0.491	-

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي العام لمحور مستوى الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض بلغ (4.06) بانحراف معياري (0.491)، مما يدل على أن العاملين في تلك المنظمات يتمتعون بدرجة مرتفعة من الاندماج الوظيفي. وهذه النتيجة تشير إلى أن بيئة العمل في المنظمات الربحية بمدينة الرياض تتسم بدرجة عالية من التحفيز والمشاركة والانتماء، وهو ما ينعكس إيجاباً على أدائهم المهني واستقرارهم الوظيفي. كما يتضح أن هذا المحور يتضمن خمسة أبعاد رئيسية هي: (المساواة الاجتماعية، الشعور بالانتماء، الشعور بأهمية العمل، تطوير الأداء، المشاركة الفاعلة)، وفيما يلي تحليل تفصيلي لهذه الأبعاد:

أولاً: بالنسبة لبعد المساواة الاجتماعية:

بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد المساواة الاجتماعية (3.88) بانحراف معياري (0.903)، مما يعكس موافقة أفراد الدراسة على أن بيئة العمل في المنظمات الربحية بمدينة الرياض تتسم بدرجة جيدة من العدالة الاجتماعية والتكافؤ بين الموظفين. وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد بين (3.84 إلى 4.07) من أصل (5.0) درجات، وهي قيم مرتفعة تشير إلى استقرار العلاقات المهنية وتوازن بيئة العمل. وقد جاءت العبارة رقم (2) "أتواصل بشكل جيد مع زملائي، وكذلك مع إدارة الشركة" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.07)، مما يبرز قوة التواصل الداخلي والاحترام المتبادل داخل المنظمات. أما العبارة رقم (4) "تقوم إدارة الشركة بمشاركة الموظفين في مناسباتهم الاجتماعية" فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.84)، مما يشير إلى أن الجانب الاجتماعي ما زال بحاجة إلى مزيد من الاهتمام من

الإدارات لتعزيز الترابط الإنساني داخل بيئة العمل. وتشير النتائج إلى أن العدالة والمساواة الإدارية تشكل عاملاً داعماً للاندماج الوظيفي، فكلما شعر الموظف بتكافؤ الفرص وعدالة التعامل، زاد ارتباطه بالمؤسسة. كما أن ارتفاع درجة التواصل يعزز الثقة المتبادلة ويؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية.

ثانياً: بالنسبة لبعد الشعور بالانتماء:

بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.14) بانحراف معياري (0.851)، مما يعكس مستوى مرتفعاً من الشعور بالانتماء لدى العاملين. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (4.02 إلى 4.25)، أي بين فئتي "موافق" و"موافق بشدة"، مما يدل على وجود علاقة قوية بين العاملين ومؤسساتهم. جاءت العبارة رقم (8) "ألتزم بقوانين وأنظمة الشركة ضمن البيئة التنظيمية المعمول بها" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.25)، ما يعكس وجود ثقافة تنظيمية راسخة وانضباط وظيفي عالٍ. وفي المقابل، جاءت العبارة رقم (7) "أشعر بالراحة في العمل مع الفريق الذي أنتمي إليه" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.02)، مما يشير إلى إمكانية تعزيز روح الفريق من خلال مزيد من الأنشطة الجماعية والتحفيز المعنوي. وتُبرز هذه النتائج أن العاملين يشعرون بانتماء قوي للمؤسسة، ما ينعكس على ولائهم وحرصهم على الالتزام بالقواعد التنظيمية. فالعامل الذي يشعر أنه جزء من الكيان المؤسسي يميل إلى تقديم أداء أعلى واستقرار وظيفي أكبر.

ثالثاً: بالنسبة لبعد الشعور بأهمية العمل:

بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.22) بانحراف معياري (0.866)، وهي أعلى قيمة بين جميع الأبعاد، مما يدل على أن العاملين ينظرون إلى أعمالهم على أنها ذات قيمة جوهرية في نجاح المؤسسة. وقد تراوحت المتوسطات بين (4.10 إلى 4.30)، وكلها ضمن الفئة العليا، مما يعكس إدراكاً قوياً لدى الموظفين لأهمية دورهم الوظيفي. جاءت العبارة رقم (9) "أؤمن أن وظيفتي مهمة وترتبط بأكثر من وظيفة بالشركة وبنجاحهم" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.30)، مما يشير إلى وعي الموظفين بأثر عملهم على أداء المؤسسة. أما العبارة رقم (11) "أقوم بتطبيق الوصف الوظيفي لمهنتي على ما يرام" فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.10)، مما قد يعكس حاجة إلى مزيد من التوضيح والتدريب على تطبيق المهام بدقة. وتُظهر هذه النتائج أن لدى العاملين شعوراً قوياً بأهمية أدوارهم التنظيمية، مما يرفع من دافعيتهم للعمل ويعزز الالتزام بالأهداف المؤسسية. فالإدراك الواضح لقيمة العمل يسهم في رفع مستويات الأداء والإنتاجية.

رابعاً: بالنسبة لبعد تطوير الأداء :

بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.94) بانحراف معياري (0.893)، مما يعكس موافقة العاملين على وجود فرص تطوير مهنية جيدة داخل المنظمات، لكن بمستوى أقل مقارنة ببعض الأبعاد الأخرى. وقد تراوحت المتوسطات بين (3.73 إلى 4.17)، حيث جاءت العبارة رقم (14) "تواجهني مواقف في العمل تزيد من خبراتي ومهاراتي وترفع من قدراتي" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.17)، مما يعكس أثر الخبرات العملية اليومية في تطوير الكفاءات. أما العبارة رقم (12) "تقوم الشركة بإشراكي المستمر في الدورات المهنية" فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.73)، وهو مؤشر على وجود قصور نسبي في فرص التدريب الرسمية المقدمة للموظفين. وتؤكد النتائج أن التطوير الذاتي يحدث غالباً من خلال الممارسة والتجربة أكثر من التدريب المؤسسي. وهذا يدعو الإدارات إلى زيادة الاستثمار في برامج التدريب والتأهيل لرفع مستوى الكفاءة المهنية ودعم الاندماج الوظيفي المستدام.

خامساً: بالنسبة لبعد تطوير الأداء :

بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.19) بانحراف معياري (0.814)، مما يدل على موافقة قوية من العاملين على مستوى مشاركتهم الفاعلة في العمل. وقد تراوحت المتوسطات بين (4.10 إلى 4.28)، حيث جاءت العبارة رقم (18) "أحرص دائماً على تطوير أسلوبتي في إنجاز المهام الموكلة لي" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.28)، وهي نتيجة تعكس روح المبادرة والتطوير الذاتي لدى العاملين. أما العبارة رقم (17) "أقدم مبادرات وأفكار جيدة وأطبقها بشكل مستمر" فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.10)، ما يشير إلى إمكانية زيادة تشجيع بيئة الابتكار والمبادرة الفردية. ويبين هذا البعد أن العاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض يتمتعون بدرجة عالية من الفاعلية والمبادرة في أداء مهامهم، وهو ما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. كما أن ارتفاع هذا المؤشر يدل على وجود ثقافة تنظيمية تشجع المشاركة واتخاذ القرار.

ويتبين من تحليل الجدول أن بُعد الشعور بأهمية العمل جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (4.22)، تلاه المشاركة الفاعلة (4.19)، ثم الشعور بالانتماء (4.14)، يليه تطوير الأداء (3.94)، وأخيراً المساواة الاجتماعية (3.88). وهذه النتائج تؤكد أن العاملين يشعرون بأهمية دورهم ومشاركتهم وتأثيرهم في بيئة العمل، مما يشير إلى ارتفاع مستوى الالتزام والانتماء والرضا الوظيفي في المنظمات الربحية بمدينة الرياض.

وتشير النتائج إلى أن المنظمات الربحية في مدينة الرياض استطاعت تحقيق مستوى عالٍ من الاندماج الوظيفي بين موظفيها من خلال بيئة عمل عادلة ومحفزة تعزز الشعور بالأهمية والانتماء والمشاركة. ومع ذلك، يمكن تعزيز هذا الاندماج بدرجة أكبر عبر الاهتمام بتنمية المساواة الاجتماعية والتدريب المستمر، لما لهما من أثر مباشر على رفع الإنتاجية وتحقيق الاستدامة التنظيمية..

السؤال الثالث: ما هو أثر الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض؟

للتعرف على أثر الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (9) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول أثر الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض

م	الفقرة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
1	تسهم مبادئ الحوكمة في رفع معدل الاندماج الوظيفي	4	1.6	8	3.2	34	13.6	100	40	104	41.6	4.17	0.894	8
2	تيسر تطبيق مبادئ الحوكمة في إجراءات العمل	5	2	6	2.4	35	14	102	40.8	102	40.8	4.16	0.895	9
3	تساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في تيسير الإجراءات وأساليب العمل	4	1.6	7	2.8	34	13.6	98	39.2	107	42.8	4.19	0.888	7
4	تتسم مبادئ الحوكمة بالانضباط في إجراءات العمل	4	1.6	6	2.4	31	12.4	99	39.6	110	44	4.22	0.871	3
5	أؤمن بأن تطبيق مبادئ الحوكمة يحقق نتائج إيجابية في تحسين الأداء	4	1.6	8	3.2	26	10.4	90	36	122	48.8	4.27	0.891	1
6	تعمل الحوكمة على استقلال العاملين عند اتخاذ قراراتهم	5	2	10	4	44	17.6	96	38.4	95	38	4.06	0.946	12
7	تساهم تطبيق مبادئ الحوكمة على المساواة العادلة	5	2	6	2.4	36	14.4	91	36.4	112	44.8	4.20	0.913	6

م	الفقرة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
8	ينشر تطبيق مبادئ الحوكمة العدالة بين العاملين	4	1.6	7	2.8	33	13.2	92	36.8	114	45.6	4.22	0.894	5
9	يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في زيادة درجة الثقة للعاملين تجاه المديرين	4	1.6	7	2.8	29	11.6	100	40	110	44	4.22	0.876	4
10	تساهم مبادئ الحوكمة في تغييرات إيجابية في أساليب ونظم العمل الحالية	4	1.6	6	2.4	28	11.2	96	38.4	116	46.4	4.26	0.868	2
11	يساعدني التنظيم الإداري الحالي لوحدات المنظمة على سرعة الأداء	5	2	12	4.8	44	17.6	89	35.6	100	40	4.07	0.973	11
12	ساعدت تطبيق مبادئ الحوكمة على إيجاد أسس عادلة لحوافز العاملين مما أثر بالإيجاب على اندماجهم الوظيفي	6	2.4	10	4	37	14.8	99	39.6	98	39.2	4.09	0.955	10
المتوسط الحسابي العام														
-												4.18	0.826	-

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي العام لمحوّر أثر الحوكمة على الاندماج الوظيفي بلغ (4.18) بانحراف معياري (0.826)، وهي قيمة مرتفعة تقع ضمن فئة "موافق بشدة" وفق المقياس الخماسي. وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يقرّون بوجود أثر قوي وإيجابي للحوكمة على مستوى اندماجهم الوظيفي داخل المنظمات الربحية بمدينة الرياض، مما يعكس بيئة عمل قائمة على الشفافية والمساءلة والعدالة التنظيمية. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين (4.06 إلى 4.27)، وجميعها تقع في الفئة العليا، مما يشير إلى تجانس الآراء وارتفاع مستوى الاتفاق بين العاملين حول أهمية الحوكمة في تعزيز اندماجهم وأدائهم المهني. وفيما يلي تحليل تفصيلي لأهم العبارات حسب ترتيبها التنازلي وفق المتوسط الحسابي:

1. جاءت العبارة رقم (5): "أؤمن بأن تطبيق مبادئ الحوكمة يحقق نتائج إيجابية في تحسين الأداء" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.891)، بدرجة "موافقة بشدة". وتؤكد هذه النتيجة أن الموظفين يرون في الحوكمة وسيلة فعالة لتحسين الأداء المؤسسي من خلال وضوح الأدوار، وتحديد المسؤوليات، وتعزيز المساءلة والشفافية. كما أن وضوح الأنظمة والإجراءات يساهم في رفع الكفاءة ويحد من العشوائية، مما يزيد من الاندماج والرضا الوظيفي.
2. جاءت العبارة رقم (10): "تساهم مبادئ الحوكمة في تغييرات إيجابية في أساليب ونظم العمل الحالية" في المرتبة الثانية بمتوسط (4.26) وانحراف معياري (0.868). وتشير النتيجة إلى أن تطبيق الحوكمة يؤدي إلى تحديث أساليب الإدارة وتطوير النظم الداخلية، وهو ما يشعر العاملين بالثقة والعدالة ويجعلهم أكثر تفاعلاً مع المؤسسة. فالتغييرات الإيجابية الناتجة عن الحوكمة تعكس نضجاً إدارياً يساهم في رفع مستوى الاندماج والالتزام التنظيمي.
3. جاءت العبارة رقم (4): "تتسم مبادئ الحوكمة بالانضباط في إجراءات العمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.22) وانحراف معياري (0.871). وتُبرز هذه النتيجة أن الحوكمة تفرض ضوابط تنظيمية واضحة تحكم العمل وتحدّ من العشوائية في اتخاذ القرار. الانضباط في الإجراءات يعزز الثقة بين العاملين والإدارة، ويخلق بيئة يسودها النظام والعدالة، ما يدفع الموظفين إلى الالتزام والاندماج الوظيفي بشكل أكبر.
4. جاءت العبارة رقم (9): "يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في زيادة درجة الثقة للعاملين تجاه المديرين" في المرتبة الرابعة بمتوسط (4.22) وانحراف معياري (0.876). وتوضح هذه النتيجة أن الحوكمة تشجع على الممارسات القيادية العادلة والشفافة، مما يرفع من مستوى الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين. فكلما شعر العامل بالإنصاف والوضوح في القرارات، ازداد انتماءه واندماجه في بيئة العمل.
5. جاءت العبارة رقم (8): "ينشر تطبيق مبادئ الحوكمة العدالة بين العاملين" في المرتبة الخامسة بمتوسط (4.22) وانحراف معياري (0.894). وتدل هذه النتيجة على أن الحوكمة تساهم في تحقيق العدالة التنظيمية والمساواة في المعاملة، مما يعزز من الشعور بالانتماء ويقلل من الصراعات الداخلية. العدالة عنصر محوري في استقرار بيئة العمل وتحفيز العاملين على العطاء والاندماج.
6. جاءت العبارة رقم (6): "تعمل الحوكمة على استقلال العاملين عند اتخاذ قراراتهم" في المرتبة الثانية عشرة والأخيرة بمتوسط (4.06) وانحراف معياري (0.946)، بدرجة "موافقة". وعلى الرغم من موافقة العاملين على هذه العبارة، إلا أن انخفاض ترتيبها يشير إلى أن الاستقلالية في اتخاذ القرار لا تزال محدودة نسبياً داخل المنظمات الربحية. فالإجراءات الإدارية قد تكون أكثر مركزية، مما يقلل من مرونة الموظفين في المواقف العملية.

ويمكن تفسير ذلك بأن بعض المؤسسات لا تزال تعتمد على أنماط إدارية تقليدية تقلل من مشاركة العاملين في صنع القرار، رغم تبنيها لمبادئ الحوكمة شكلياً.

ومن خلال تحليل العبارات السابقة، يتضح أن جميع قيم المتوسطات الحسابية مرتفعة وتدل على تأثير إيجابي ملموس للحوكمة على الاندماج الوظيفي. وقد تمحور هذا الأثر في أربعة اتجاهات رئيسية:

1. تحسين الأداء المؤسسي من خلال وضوح الإجراءات والانضباط الإداري.

2. تعزيز الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة.

3. تحقيق العدالة والمساواة التنظيمية بما يعزز الانتماء الوظيفي.

4. إحداث تغييرات إيجابية في أساليب العمل وأنظمتها نحو مزيد من الفاعلية والشفافية.

أما الجانب الذي يحتاج إلى تطوير فهو تعزيز استقلالية العاملين وتمكينهم من اتخاذ القرارات بما يتوافق مع أهداف الحوكمة الحديثة.

وتشير النتائج إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظمات الربحية بمدينة الرياض يمثل أحد العوامل الجوهرية لتعزيز الاندماج الوظيفي، حيث يخلق بيئة عمل يسودها العدل والشفافية والانضباط، مما يزيد من رضا العاملين ويحفزهم على الالتزام المؤسسي. ومع ذلك، يبقى تمكين العاملين وإشراكهم بفاعلية في القرارات الإدارية مجالاً للتحسين، إذ يمثل استكمالاً عملياً لتطبيق الحوكمة الشاملة، ويُتوقع أن يسهم في رفع مستوى الاندماج إلى درجات أعلى من الاستدامة التنظيمية والتميز المهني.

اختبار فرضيات الدراسة:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

نص الفرضية: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة ومستوى الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض. لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس درجة العلاقة بين متغيري الدراسة الرئيسيين:

1. ممارسات الحوكمة بأبعادها الأربعة (الشفافية، المساءلة، المساواة، المشاركة في صنع القرار).
2. الاندماج الوظيفي بأبعاده الخمسة (المساواة الاجتماعية، الشعور بالانتماء، الشعور بأهمية العمل، تطوير الأداء، المشاركة الفاعلة).

جدول رقم (10): معامل الارتباط بين مستوى الحوكمة ومستوى الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض

المتغيران	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	نوع العلاقة	الدلالة الإحصائية
مستوى الحوكمة × الاندماج الوظيفي	0.841	0.000	طردية قوية	دالة عند ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (11) أن قيمة معامل الارتباط ($r = 0.841$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي دالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$). ويُفسر هذا أن العلاقة بين ممارسات الحوكمة والاندماج الوظيفي قوية وطردية، بمعنى أنه كلما زاد مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة ارتفع مستوى اندماج العاملين في بيئة العمل.

وتدل هذه النتيجة على أن المنظمات الربحية التي تُولي أهمية للحوكمة من حيث وضوح القواعد والشفافية في القرارات والمساءلة العادلة والمشاركة في صنع القرار تحقق تفاعلاً أكبر من العاملين، سواء على الصعيد العاطفي أو السلوكي أو الإدراكي. كما أن التزام الإدارة بمبادئ النزاهة والعدالة في المعاملة يُكسب الموظفين ثقة في القيادة، ويشعرهم بالأمان المهني والانتماء، وهو ما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والرضا الوظيفي.

كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (بخوش، 2019) التي أشارت إلى أن تبني حوكمة الموارد البشرية يرفع من معدلات الاندماج الوظيفي، ودراسة (الرفوع، 2021) التي أثبتت أن الحوكمة تُعد إطاراً تنظيمياً يساهم في رفع الأداء المؤسسي عبر تعزيز ثقافة العدالة والمساءلة.

ويُفسر هذا الاتساق بأن تطبيق الحوكمة ليس مجرد إجراء إداري، بل هو ثقافة تنظيمية تترسخ تدريجياً لتبني الثقة والمسؤولية في العلاقة بين العامل والإدارة. ومن ثم، تُقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الحوكمة ومستوى الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين ممارسات الشفافية ضمن الحوكمة ومستوى الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض.

جدول رقم (11): معامل الارتباط بين بُعد الشفافية ومستوى الاندماج الوظيفي للعاملين

المتغيران	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (.Sig)	نوع العلاقة	الدلالة الإحصائية
الشفافية × الاندماج الوظيفي	0.782	0.000	طردية قوية	دالة عند ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بلغت ($r = 0.782$) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة مرتفعة ودالة إحصائياً، مما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين الشفافية والاندماج الوظيفي. وتعني هذه النتيجة أن المنظمات الربحية التي تلتزم بمبدأ الإفصاح والوضوح في سياساتها وإجراءاتها تخلق بيئة تنظيمية تسودها الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة، مما يزيد من اندماج العاملين وولائهم. فكلما كانت المعلومات متاحة والسياسات معروفة، قلّت فرص الشكوك والغموض الوظيفي، مما يؤدي إلى تحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة.

وهذا ما أكدته دراسة (القحطاني، 2018) التي أوضحت أن الشفافية ترفع من كفاءة الأداء المؤسسي وتقلل من احتمالات الفساد الإداري، وكذلك دراسة (بن عوالي، 2021) التي بيّنت أن الإفصاح المالي والإداري يعزز الثقة الداخلية والخارجية بالمؤسسات.

ومن ثم، فإن الشفافية تُعد ركيزة أساسية في بناء الثقة التنظيمية وتحقيق اندماج وظيفي مستدام، مما يدعم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين ممارسات المساءلة ضمن الحوكمة ومستوى الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض.

جدول رقم (12): معامل الارتباط بين بُعد المساءلة ومستوى الاندماج الوظيفي للعاملين

المتغيران	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	نوع العلاقة	الدلالة الإحصائية
المساءلة × الاندماج الوظيفي	0.816	0.000	طردية قوية جداً	دالة عند ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول أن قيمة معامل الارتباط ($r = 0.816$) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة مرتفعة جداً ودالة إحصائياً. وتشير هذه النتيجة إلى أن وجود نظام مساءلة منصف وواضح يسهم بدرجة كبيرة في رفع مستويات الاندماج الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الربحية.

فالمساءلة العادلة تُشعر الموظفين بأن الأداء الجيد يُكافأ، وأن التقصير يُعالج بعدالة، مما يولد لديهم إحساساً بالثقة والطمأنينة ويزيد من ارتباطهم العاطفي بالمؤسسة. كما أن المساءلة تمثل آلية لضبط السلوك التنظيمي وتوحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الرفوع، 2021) التي أكدت أن المساءلة الإدارية تُعد أحد أهم محددات الأداء المؤسسي في القطاع العام، ودراسة (مقابلة، 2016) التي بيّنت أن وضوح آليات المساءلة في الجامعات السعودية أدى إلى تحسين الأداء وزيادة الالتزام التنظيمي.

ومن هنا، فإن تعزيز ثقافة المساءلة داخل المنظمات الربحية يسهم في خلق بيئة عادلة وشفافة، مما يؤدي إلى ارتفاع مستويات الرضا والاندماج الوظيفي. وبناءً عليه تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

تُظهر نتائج اختبار الفرضيات بوضوح وجود علاقات طردية قوية ودالة إحصائياً بين ممارسات الحوكمة والاندماج الوظيفي في المنظمات الربحية بمدينة الرياض. وهذا يؤكد أن الحوكمة ليست مجرد إطار إداري تنظيمي، بل هي ثقافة مؤسسية متكاملة تقوم على مبادئ العدالة، والمسؤولية، والشفافية، والمشاركة.

وتشير النتائج إلى أن العاملين في المنظمات التي تطبق الحوكمة يشعرون بدرجة أعلى من الأمن الوظيفي والانتماء المؤسسي، مما يزيد من إنتاجيتهم واستقرارهم الوظيفي. كما تُبرز أن ممارسات مثل

وضوح اللوائح، وعدالة التقييم، والمساءلة الشفافة، وإتاحة فرص المشاركة في القرار تسهم في تعزيز التفاعل الذهني والسلوكي للعاملين مع أهداف مؤسساتهم.

هذه النتائج تتسق مع الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري التي ترى أن الحوكمة تمثل أحد أبعاد رأس المال التنظيمي غير الملموس، إذ تسهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز الثقة بين المستويات الإدارية المختلفة. ومن ثم، يمكن القول إن الاندماج الوظيفي يمثل أحد المخرجات المباشرة لتطبيق الحوكمة المؤسسية الرشيدة في القطاع الربحي.

مناقشة نتائج الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية بأبعادها الأربعة (الشفافية، المساواة، المساواة، والمشاركة في صنع القرار) ومستوى الاندماج الوظيفي بأبعاده الخمسة (المساواة الاجتماعية، الشعور بالانتماء، الشعور بأهمية العمل، تطوير الأداء، والمشاركة الفاعلة). وقد أظهرت النتائج الإحصائية مجموعة من المؤشرات المهمة التي تعكس تطور بيئة العمل في المنظمات الربحية السعودية ومدى تبنيها لممارسات الحوكمة الرشيدة. وفيما يلي مناقشة موسعة لهذه النتائج في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة:

أولاً: مستوى الحوكمة في المنظمات الربحية بمدينة الرياض

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الحوكمة في المنظمات الربحية بمدينة الرياض جاء بدرجة مرتفعة، وهو ما يعكس اهتمام هذه المنظمات بتطبيق الأسس الإدارية الحديثة التي تضمن العدالة والشفافية في إدارة شؤونها الداخلية. وقد ظهر أن بعدي المساواة والشفافية حصلاً على أعلى المتوسطات الحسابية بين أبعاد الحوكمة، مما يدل على وجود وعي تنظيمي متنامٍ بأهمية الرقابة والمساءلة في تعزيز الثقة المؤسسية.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشار إليه كل من (الرفوع، 2021) و (بن عوالي، 2021) اللذين أكدا أن تبني مؤسسات الأعمال لمبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الشفافية في التعاملات، ويمنع التداخل بين السلطات ويضمن وضوح الصلاحيات الإدارية. كما تتفق مع ما ذهب إليه (القحطاني، 2018) من أن الحوكمة في الشركات السعودية تمثل حجر الزاوية في تحقيق النزاهة والوضوح والالتزام بالقوانين التنظيمية التي تصدرها هيئة السوق المالية.

ويعزى هذا المستوى المرتفع من الحوكمة في الرياض إلى مجموعة من العوامل، أهمها التطور التشريعي الذي تشهده المملكة ضمن رؤية 2030، والتي جعلت الحوكمة شرطاً أساسياً في الإدارة الرشيدة للمنظمات الربحية. فقد فرضت الجهات التنظيمية مثل وزارة الموارد البشرية وهيئة السوق المالية ضوابط ومعايير واضحة للشفافية والإفصاح والمساءلة. كما ساهمت التحولات الرقمية في تعزيز الرقابة والوضوح داخل المنظمات، وهو ما يفسر ارتفاع نتائج البعدين المذكورين.

ورغم ذلك، تُظهر النتائج أن بعدي المشاركة في صنع القرار وعدالة الحوافز جاءا في مستويات أدنى نسبياً، ما يشير إلى أن ثقافة المشاركة الإدارية لم تصل بعد إلى مرحلة النضج الكامل في بعض المؤسسات. هذا يتفق مع نتائج (مقابلة، 2016) التي بينت أن ضعف التفويض والمشاركة في القرار لا يزال من أبرز التحديات في المؤسسات العربية، حيث يسود النمط المركزي في صنع القرار، مما يحد من قدرة العاملين على الإبداع والمبادرة.

ولذلك، يمكن القول إن تطبيق الحوكمة في المنظمات الربحية بالرياض يسير في الاتجاه الصحيح، لكنه لا يزال بحاجة إلى ترسيخ البعد التشاركي وتمكين العاملين على مختلف المستويات من المساهمة في صناعة القرارات الاستراتيجية.

ثانياً: مستوى الاندماج الوظيفي للعاملين

أظهرت النتائج أن العاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض يتمتعون بمستوى عالٍ من الاندماج الوظيفي، حيث جاءت جميع أبعاده بدرجة موافقة مرتفعة، لا سيما بعد الشعور بأهمية العمل الذي سجل أعلى متوسط حسابي بين الأبعاد الخمسة. وتشير هذه النتيجة إلى أن العاملين يدركون أهمية أدوارهم الوظيفية وارتباطها المباشر بنجاح مؤسساتهم، ما يعكس وعياً تنظيمياً قوياً وإحساساً بالمسؤولية الجماعية. هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (صباح، 2023) التي وجدت أن ارتفاع مستوى الاندماج الوظيفي يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والحماس في العمل لدى الموظفين في بلديات غزة، مما يشير إلى أن القيم التنظيمية الإيجابية تتجاوز الحدود الجغرافية عندما تتوفر بيئة عمل داعمة ومحفزة. كما تتفق مع دراسة (بخوش، 2019) التي ربطت بين تبني حوكمة الموارد البشرية وارتفاع معدلات الاندماج الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤكدة أن العدالة وتكافؤ الفرص من أهم محددات اندماج العاملين.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء السياق السعودي بأن المنظمات الربحية في مدينة الرياض باتت تولي اهتماماً أكبر برضا الموظفين واستقرارهم الوظيفي باعتباره رأس مائلاً بشرياً استراتيجياً، وليس مجرد عنصر إنتاجي. كما أن توجهات رؤية المملكة نحو تمكين القطاع الخاص ورفع كفاءته ساهمت في

تحسين بيئة العمل وتوسيع برامج التحفيز والتطوير. هذه المعطيات انعكست إيجاباً على مشاعر الانتماء لدى العاملين، وعلى رغبتهم في البقاء والمشاركة بفاعلية في تحقيق أهداف مؤسساتهم.

ثالثاً: أثر الحوكمة على الاندماج الوظيفي

أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية قوية بين ممارسات الحوكمة ومستوى الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.841$) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي علاقة طردية قوية جداً. ويعني ذلك أن المنظمات التي تطبق مبادئ الحوكمة الإدارية بفاعلية تحقق مستويات أعلى من الاندماج والالتزام من قبل موظفيها.

ويُفسّر هذا الارتباط من خلال أن الحوكمة توفر بيئة عمل تقوم على العدالة والانضباط والمسؤولية، مما يجعل الموظفين يشعرون بالنّقة في الإدارة ويزيد من التزامهم المهني. كما أن الشفافية في السياسات الإدارية تقلل من حالات الغموض والصراعات، فيما تخلق المساواة روح العدالة والمساواة، وتزيد المساواة في التعامل من الشعور بالانتماء، وهو ما يؤدي في النهاية إلى اندماج وظيفي مرتفع.

وتشير النتائج كذلك إلى أن أكثر الجوانب تأثيراً بتطبيق الحوكمة كانت: تحسين الأداء المؤسسي، تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، وتحقيق العدالة التنظيمية. وتعد هذه النتائج متوافقة مع الاتجاهات النظرية التي تربط بين الحوكمة وبين النظريات التحفيزية مثل نظرية العدالة التنظيمية ونظرية التبادل الاجتماعي، اللتين تفترضان أن العدالة والشفافية تولدان التزاماً واندماجاً أكبر من قبل العاملين.

أما الجانب الذي ما زال بحاجة إلى تعزيز، فهو الاستقلالية في اتخاذ القرار، حيث أشارت النتائج إلى أن هذا البعد جاء في ترتيب أدنى مقارنة ببقية الأبعاد. وهذا يدل على أن ثقافة التمكين الإداري لم تصل بعد إلى مستوى يجعل الموظفين يمارسون صلاحياتهم باستقلالية كافية، مما يعكس استمرار بعض الممارسات المركزية في الإدارة. وهو ما أشار إليه (مقابلة، 2016) (من أن غياب التفويض الإداري يقلل من الابتكار التنظيمي ويحدّ من فاعلية الحوكمة في المؤسسات).

رابعاً: تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة

تُعزز نتائج هذه الدراسة الفرضية النظرية القائلة بأن الحوكمة الرشيدة تسهم في بناء بيئة عمل صحية ومستقرة تعزز من اندماج العاملين. فكلما زاد وضوح الأدوار والمسؤوليات وارتفعت مستويات الشفافية والمساواة والمساواة، شعر العاملون بالأمان النفسي والرضا الوظيفي، وهو ما ينعكس مباشرة على التزامهم وسلوكهم الإيجابي داخل المؤسسة.

كما أن تطبيق الحوكمة يسهم في تقليص الفجوة بين الإدارة والعاملين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار، وتفعيل مبدأ المساءلة، وتطبيق سياسات عادلة في المكافآت والترقيات، مما يحدث نوعاً من الانسجام التنظيمي الذي يُعد أحد أهم مكونات الاندماج الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات عدة، منها (بخوش، 2019) و (بن عوالي، 2021)، التي أكدت أن الحوكمة تمثل آلية لتفعيل العدالة التنظيمية وتحفيز رأس المال البشري.

وعلى المستوى التطبيقي، يمكن القول إن نتائج هذه الدراسة تتوافق مع توجهات رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على ضرورة تبني مبادئ الحوكمة في كل القطاعات، وتعزيز ثقافة العمل المؤسسي القائم على الكفاءة والمساءلة. إذ إن المنظمات التي تطبق الحوكمة بشكل فعال تساهم في بناء بيئة أعمال قادرة على المنافسة محلياً ودولياً من خلال استثمار طاقات مواردها البشرية.

ويُبرز هذا البحث أن الاندماج الوظيفي ليس مجرد نتيجة سلوكية، بل هو انعكاس مباشر لمستوى الحوكمة التنظيمية داخل المؤسسة. فحين يشعر الموظف بأنه يُعامل بعدالة، وأن أدائه يُقِيم بشفافية، وأنه جزء من عملية اتخاذ القرار، فإن ذلك يدفعه إلى العمل بإخلاص أكبر، ويزيد من ولائه المؤسسي ويخفض من معدلات دوران العمالة.

ومن منظور نظري، تتوافق هذه النتائج مع نموذج (Kahn 1990) الذي يعتبر الاندماج الوظيفي نتيجة لتوافر ثلاثة عناصر أساسية: المعنى، الأمان، والتوافر النفسي، وهي جميعاً عناصر تدعمها الحوكمة من خلال العدالة والمساءلة والشفافية. كما تتوافق مع نظرية Social Exchange Theory التي تفترض أن العلاقات العادلة والمتبادلة بين المنظمة وموظفيها تؤدي إلى التزام أكبر من الطرفين. وبناءً على ما تقدم، يتضح أن المنظمات الربحية في مدينة الرياض قطعت شوطاً مهماً في تطبيق الحوكمة المؤسسية، وأن هذه الجهود انعكست إيجابياً على سلوك العاملين ومستوى اندماجهم الوظيفي. كما أن الحوكمة أصبحت أداة استراتيجية فعالة لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة الإدارية. ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة لمزيد من التطوير في جوانب تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار وتوسيع برامج التدريب والتطوير المستمر. فاستدامة الحوكمة تتطلب بناء ثقافة تنظيمية تشاركية تُرسخ قيم العدالة والمساءلة وتمكّن كل موظف من الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

الخاتمة

تعد الحوكمة من أحدث مداخل إدارة الموارد البشرية وأكثرها فعالية في تعظيم عوائد الاستثمار في هذا المورد، وبالرغم من الأهمية البالغة التي يكتسبها هذا المفهوم سواء للفرد أو المؤسسة لا يزال هناك شوط كبير أمام المؤسسات و المنظمات الربحية للوصول إلى تجسيد حقيقي لأبعاد هذا المفهوم، هذا من جهة ومن جهة أخرى يعتبر الاندماج الوظيفي من المفاهيم الادارية التي لاقت استحسان واهتمام العديد من الباحثين والمؤسسات، لما له من آثار إيجابية على أداء الموظف ومدى ارتباطه بوظيفته، وما يمكن أن ينتج عنه من تعظيم مخرجات الوظيفة استناد على هذا الربط، وكانت هذه الدراسة قد ربطت الحوكمة كمفهوم جديد يمكن أن يساهم في زيادة مستويات الارتباط بين الموظف والوظيفة بالقدر الذي يحقق أفضل أداء ممكن للفرد والمؤسسة.

النتائج العامة للدراسة:

توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج العامة التي يمكن إيجازها على النحو الآتي:

- 1- أظهرت النتائج موافقة أفراد الدراسة مستوى الحوكمة في المنظمات الربحية بمدينة الرياض، وهذا يؤكد على أن مستوى الحوكمة في المنظمات الربحية بمدينة الرياض جاءت بدرجة عالية.
- 2- بينت نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة على بعد الشفافية، وفي مقدمتها: تتبنى الشركة سياسة إدارة واضحة تحمي حقوق الموظفين، وتحقق الاندماج الوظيفي، ثم يتم تحديد الصلاحيات التي يجب على الموظفين القيام بها وفق ضوابط دقيقة، ثم تسعى الشركة إلى غرس ثقافة الشفافية في التعامل مع جميع الفئات والمستويات.
- 3- أوضحت نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة على بعد المساءلة، وفي مقدمتها: تسعى الشركة بشكل مستمر إلى تطوير اللوائح والتعليمات، ثم تطبق الشركة قوانين وتعليمات معلنة تكفل مساءلة جميع الموظفين على اختلاف المستويات الإدارية، ويتم تطبيق نظام المساءلة في الشركة على المستوى الفردي والجماعي.
- 4- كما أوضحت نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة على بعد المساواة، وفي مقدمتها: يتم تطبيق العقوبات بشكل عادل ودون تمييز، ثم تتبنى الشركة إجراءات شفافة وعادلة مع جميع الموظفين، ثم تتبع الشركة نظام المساواة بين جميع الموظفين على مختلف المستويات الإدارية.
- 5- وأظهرت النتائج موافقة أفراد الدراسة على بعد المشاركة في صنع القرار، وفي مقدمتها: تشجع الإجراءات في الشركة على إبداء الرأي وتقبل الرأي الآخر، ثم تطبق الشركة أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات والسياسات السليمة، ثم يشارك الموظفون في تقييم أداء الشركة.

- 6- كما أظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة على مستوى الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض، مما يؤكد على ارتفاع مستوى الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض.
- 7- وأظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة على بعد المساواة الاجتماعية، وفي مقدمتها: أتواصل بشكل جيد مع زملائي، وكذلك مع إدارة الشركة، ثم أعمل أنا وزملائي بروح الفريق الواحد، وأشعر بتكافؤ الفرص بيني وبين جميع زملائي.
- 8- كما بينت النتائج موافقة أفراد الدراسة على بعد الشعور بالانتماء، وفي مقدمتها: ألتزم بقوانين وأنظمة الشركة ضمن البيئة التنظيمية المعمول بها، ثم ألتزم بالدوام اليومي في الحضور والمغادرة، ثم أشعر بالراحة في الوظيفة التي أشغلها.
- 9- وبينت نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة بشدة على بعد الشعور بأهمية العمل، وفي مقدمتها: أؤمن أن وظيفتي مهمة، وترتبط بأكثر من وظيفة بالشركة وبناجحهم، ثم تحقيق أهداف الشركة قائم على نجاحي وزملائي في تحقيق الأهداف، ثم أقوم بتطبيق الوصف الوظيفي لمهنتي على ما يرام.
- 10- وأظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة على بعد تطوير الأداء، وفي مقدمتها: تواجهني مواقف في العمل تزيد من خبراتي ومهاراتي وترفع من قدراتي، ثم ألاحظ تحسن قدراتي وكفاءتي باستمرار منذ التحاقني بالعمل، ثم وجود برنامج تدريبي يعزز من قدرتي على أداء العمل.
- 11- وأظهرت النتائج موافقة أفراد الدراسة على بعد المشاركة الفاعلة، وفي مقدمتها: أحرص دائماً على تطوير أسلوبني في إنجاز المهام الموكلة لي، ثم أقوم بتنفيذ قرارات الشركة بإيجابية، ثم أأخذ قرارات صائبة وأحرص على تنفيذها بنجاح.
- 12- وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أثر الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض، وهذا يؤكد على تأثير الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض، ومن أبرز ما يوضح ذلك: أؤمن بأن تطبيق مبادئ الحوكمة يحقق نتائج إيجابية في تحسين الأداء، تساهم مبادئ الحوكمة في تغييرات إيجابية في أساليب ونظم العمل الحالية، تتسم مبادئ الحوكمة بالانضباط في إجراءات العمل، يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في زيادة درجة الثقة للعاملين تجاه المديرين.

التوصيات:

- فيما يلي نذكر بعض التوصيات التي تصب مجملها في ضرورة تبني مفهوم أثر الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض
- ضرورة تأطير وتوجيه المورد البشري في المنظمات الربحية بمدينة الرياض وضمان خضوعه للمساءلة وسيره تحت ضوابط الكفاءة والأخلاق، كونها ممارسات تحد من خطر هذا المورد وتقود القائمين عليه إلى تحقيق الهدف الذي وجد لأجله.
 - على الرغم من توفر ممارسات أغلب أبعاد الحوكمة في المنظمات الربحية بمدينة الرياض، إلا أنه يبقى من الضروري على مسيرتها تفعيل بعد المساءلة، فالمساءلة التي يخضع لها الجميع وتكون طوقاً رقابياً على ممارسات جميع الأطراف في المؤسسة لها الدور الكبير في توجيه ممارسات الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكل فعالية.
 - فيما يخص الأداء المالي للمنظمات الربحية بمدينة الرياض يجب التأكيد على ضرورة استغلال الموارد والإمكانات المتاحة أفضل استغلال من خلال الحد من هدر الوقت والمال العام.
 - التركيز على تشجيع المنظمات الربحية بمدينة الرياض على تحقيق الأداء المؤسسي فيها من خلال تحفيز الموظفين ومنح الجوائز.
 - زيادة فعالية الأداء المؤسسي من خلال توفير الكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على مواكبة التطورات المستقبلية والتكنولوجية باستخدام الوسائل والأساليب المتعددة والمختلفة للتدريب.
 - التأكيد على أهمية التخطيط المؤسسي لما له أهمية لمواجهة الأزمات المالية ويجعلها قادرة على الاستمرارية في أداء العمليات اليومية في وقت الانقطاع، من خلال وضع خطط وسيناريوهات مختلفة لمواجهة أي خلل في العمليات الداخلية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو العلا، ليلي محمد. (٢٠١٧). *استراتيجية تطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف*. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، ١١(١)، سلطنة عمان.
2. أبو رمان، إياد سالم يحيى. (٢٠٢٢). *جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الاندماج الوظيفي: دراسة حالة فنادق Crowne Plaza* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش.
3. باجسير، علي طه علي، وسعيد، حياة عطا المنان محمد. (٢٠٢٠). *تطوير أساليب الرقابة الداخلية وأثرها على خصائص المعلومات المحاسبية في المنظمات غير الهادفة للربح العاملة بالمملكة العربية السعودية*. رماح للبحوث والدراسات، ٤١، ١٠٨-١٣٥.
4. باديس، هناء. (٢٠١٥). *دور حوكمة الشركات في تعزيز نظام الرقابة على شركات التأمين: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين - SAA - وكالة بكرة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر، بكرة، الجزائر.
5. بخوش، مديحة، وسعدة، عبد القادر. (٢٠١٩). *حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية الأغواط*. مجلة دراسات، ١١(١)، ٩٥-١١٩.
6. بن عوالي، إيمان. (٢٠٢١). *أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الأداء المالي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بالولاية المنتدبة تقرت*. مجلة البشائر الاقتصادية، ٧(١).
7. بوزيدي، فؤاد، وعزيز، فيروز. (٢٠١٩). *دور مبادئ الحوكمة في تعزيز أداء العاملين في المنظمات الرياضية: دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة*. مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، ٥، ٣٣-٤٥.
8. الجبلي، وليد سمير عبد العظيم. (٢٠٢١). *أثر العلاقة بين آليات حوكمة الشركات والإفصاح عن المعلومات المستقبلية على تكلفة رأس المال: دراسة تطبيقية*. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ٢(١).

9. الجعيدان، أحمد. (٢٠١٩). *الاندماج الوظيفي*. مجلة رواد الأعمال. تم الاسترداد من <https://www.rowadalaamal.com>
10. جميل، سنان زهير محمد. (٢٠٢٢). *تأثير تبني الإطار المفاهيمي لـ IASB2018 على الممارسة المحاسبية في النظام المحاسبي الموحد في القطاع العام للشركات الهادفة للربح*. مجلة الكتاب للعلوم الإنسانية، ٥(٧).
11. حداد، نزمين. (٢٠١٦). *دور إدماج الموظفين في رفع مستوى أدائهم في المصارف السورية الخاصة* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الافتراضية السورية.
12. درويش، محمود أحمد. (٢٠١٨). *مناهج البحث في العلوم الإنسانية*. القاهرة: مؤسسة الأمة العربية للنشر.
13. دياب، رنا مصطفى. (٢٠١٤). *واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصارف الإسلامية: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في قطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، فلسطين.
14. الربيعي، حاكم، وراضي، حمد عبد المحسن. (٢٠١١). *حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطر* (ط1). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
15. الرفوع، أماني يوسف مطلق. (٢٠٢١). *الحوكمة وأثرها في الأداء المؤسسي في وزارة المالية في الأردن* (رسالة ماجستير). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
16. زبار، عبود سلمان، وناجي، ناجي صافي. (٢٠١٧). *تقييم تأثير كفاءة تكنولوجيا المعلومات في أبعاد الحوكمة: دراسة ميدانية في عينة المصارف العربية*. مجلة التقني، ٣٠(٤)، العراق.
17. الزبيدي، عبد الله. (٢٠٢١). *حوكمة منظمات القطاع الثالث. اللقاء الافتراضي لحوكمة منظمات القطاع الثالث*. لجنة التنمية الاجتماعية بالحصينية والمشعلية، السعودية.
18. الزعبي، محمد عمر. (٢٠١٦). *حوكمة الشركات: مدى التطبيق والمعيقات: حالة دراسية على المنظمات الصغيرة والمتوسطة في الأردن*. جرش للبحوث والدراسات، ١٧(٢).
19. زيتوني، أسيا. (٢٠١٥). *دور آليات الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين: دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية (٢٠١٤-٢٠٠٧)* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

20. سرور، طارق محمد عايش. (٢٠١٦). *أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعات العامة بغزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية، غزة.
21. السويداوي، محمد مشرف حماد. (٢٠١٥). *الحاكمية المؤسسية وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية: دراسة ميدانية على الشركات الخدمية المدرجة في بورصة عمان* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الأردن.
22. شبير، ماهر أسامة نايف. (٢٠١٧). *أثر استخدام آليات الحوكمة في تخفيض تكاليف الوكالة: دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية، غزة.
23. الشمايلة، حسام الدين محمد. (٢٠٢٢). *أثر تطبيق الحوكمة على أداء المنظمات الحكومية: دراسة تطبيقية على دائرة الجمارك الأردنية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإسماعيلية، كلية الأعمال، الأردن.
24. الشمري، مشعان حاتم ابن عجرف. (٢٠٢٣). *انعكاس تقنيات الذكاء الاصطناعي على حوكمة الشركات في النظام السعودي*. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٧٣.
25. شوقي، محمد الصباغ. (٢٠٠٩). *العلاقة بين الفرد ورئيسه والدعم التنظيمي المدرك وتأثيرهما على الولاء التنظيمي للعاملين بمستشفيات جامعة المنوفية*. مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، ٢١ (٣-٤)، ٣٣١.
26. صباح، شعبان وليد شعبان. (٢٠٢٣). *تقييم مستوى الاندماج الوظيفي لدى العاملين في البلديات الكبرى في قطاع غزة: دراسة تطبيقية*. مجلة جامعة فلسطين الأهلية للبحوث والدراسات، ٢ (٣).
27. عبيدات، ذوقان، عدس، عبد الرحمن، عبد الحق، كايد. (٢٠١٤). *البحث العلمي: مفهومه، وأدواته، وأساليبه*. عمان: دار الفكر، ط٦.
28. العجيل، عمر سعد. (٢٠٢٢). *أثر تطبيق حوكمة الشركات على تحسين جودة المعلومات المحاسبية وترشيده القرارات في ظل الرقمنة: دراسة تطبيقية على سوق الأوراق المالية الكويتية*. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٣ (٢).

29. عرفان، أسماء. (٢٠٢١). الاندماج في العمل وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية. المجلة المصرية للدراسات النفسية، ٣١(١١٠).

30. العساف، صالح بن حمد. (٢٠١٢). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى.

31. علاء الدين، عبد الغني محمود. (٢٠٠٤). العلاقة بين جودة علاقات الفرد مع كل من منظمته ورئيسه وسلوك خدمة العميل في إطار نظرية التبادل الاجتماعي: بالتطبيق على العاملين والطلاب بجامعة القاهرة- فرع بني سويف. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، ٢٤(١).

32. علاء الدين، لمونس. (٢٠١٦). دور آليات الحوكمة في تفعيل أداء شركات التأمين: دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

33. علون، محمد لمين. (٢٠٢٠). دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة شركة نفطال بسكرة. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، ٥(٢).

34. عمار، قصي علي. (٢٠١٨). أثر الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة في أداء الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٤٠(٥).

35. القحطاني، محمد سعيد. (٢٠١٨). حوكمة الشركات وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية: شركة أسمنت المنطقة الجنوبية: حالة دراسية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٥(٦).

36. القطاونة، أيمن سليمان. (٢٠١١). مدى توافر أبعاد خصائص الحوكمة المؤسسية وأثرها في دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن. مجلة دراسات للعلوم الإدارية، ٣٨(١).

37. محمد، أسماء. (٢٠٢٠). توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا. مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢١(٢).

38. مداني، شهرزاد. (٢٠٢١). *أثر تكلفة رأس المال على ربحية الشركات: دراسة عينة من الشركة المدرجة في بورصة عمان*. المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، ٧(٢).
39. معتز سوبجاي. (٢٠٢١). *أربع استراتيجيات تحرك المنظمات الربحية*. موقع ثروة. تم الاسترداد من <https://www.tharwah.net/ar/post/four-strategies>
40. مقابلة، منصور أحمد حسين. (٢٠١٦). *الحكومة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية*. مجلة كلية التربية، ١٦(٣).

1. Allam, Z. (2017). Employee disengagement: A fatal consequence to organization and its ameliorative measures. *International Review of Management and Marketing*, 37(2), 49–52.
2. Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 106–115.
3. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
4. Boris, K., & Grundei, J. (2019). *HR governance: A theoretical introduction*. Springer International Publishing.
5. Brad Federman. (2009). *Employee engagement: A roadmap for creating profits, optimizing performance and increasing loyalty* (1st ed.). John Wiley & Sons.
6. Byrne, Z., et al. (2011). Managerial trustworthiness and social exchange with the organization. *Journal of Managerial Psychology*, 26(2), 111–127.
7. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
8. Deloitte. (2011). *HR governance: A Deloitte point of view*. Retrieved August 10, 2019, from <https://irc.queensu.ca/articles/hr-governance-deloitte-point-view>
9. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
10. Gallup. (2020a). Boost your employee engagement today: Effectory's study of the Global Employee Engagement Index 2020. Retrieved from <https://www.gallup.com/>
11. Gallup. (2020b). Gallup co. Retrieved from <https://www.gallup.com/home.aspx>
12. Heikkeri, E. (2010). *Roots and consequences of the employee disengagement phenomenon* [Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta].
13. Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606.
14. Kaplan, A. D., et al. (2013). Human resource governance: What does governance mean for the health workforce in low- and middle-income countries? *Human Resources for Health*, 11(1), Article 45.
15. Lee Whittington, J., Meskelis, S., Asare, E., & Beldona, S. (2017). Enhancing employee engagement. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952.
16. Markos, S., & Sridevi, S. (2010). Assessing the effect of organizational cultural values and employees engagement on performance excellence. *International Journal of Management*, 5(12), 108–126.
17. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
18. Mohod, S., & Ikbal, F. (2020). Literature review on employee engagement. *International Journal of Management Technology and Engineering*, 8(11), 2249–7455.
19. Sabreya, K. Z. (2018). HR governance for sustainable human resource development. *European Journal of Business and Management*, 10(12), 207–216.

20. Shore, L. M., et al. (2009). Social and economic exchange in the employee–organization relationship: The moderating role of reciprocity awareness. *Journal of Managerial Psychology*, 26(2), 111–127.
21. Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee engagement: A literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 63.
22. Vance, R. J. (2006). *Employee engagement and commitment*. SHRM Foundation.

Abstract:

The study aimed to determine the impact of applying governance on the job integration of workers in for-profit organizations in the city of Riyadh. This study belongs to the type of descriptive studies that relied on the descriptive analysis approach to determine the impact of governance on the job integration of workers in for-profit organizations in the city of Riyadh, who number (250) individuals. The results showed that the study members agreed on the transparency dimension, primarily: the company adopts a clear management policy that protects the rights of employees. The results of the study also showed the study members' agreement on the accountability dimension, first and foremost: the company continuously seeks to develop regulations and instructions. The study results also showed the study members' agreement on the equality dimension, first and foremost: penalties are applied fairly and without discrimination, and then the company adopts transparent procedures. And fair with all employees. The results showed that the study members agreed on the dimension of participation in decision-making, primarily: procedures in the company encourage expressing opinions and accepting other opinions. The results of the study showed that the study participants agreed on the dimension of social equality, the most important of which is: I communicate well with my colleagues, as well as with the company's management. The results also showed that the study members agreed on the dimension of feeling of belonging, the most important of which is: I adhere to the company's laws and regulations within the applicable regulatory environment. The results of the study showed that the study members strongly agreed on the dimension of feeling the importance of work, the most important of which is: I believe that my job is important. The results of the study showed that the study members agreed on the dimension of performance development, primarily: I encounter situations at work that increase my experience and skills and raise my abilities. The results showed that the study members agreed on the dimension of active participation, the most important of which is: I am always keen to develop my style in completing the tasks assigned to me. The results of the study showed that there is agreement among the study members on the impact of governance on the job integration of workers in profit-making organizations in the city of Riyadh. This confirms the impact of governance on the job integration of workers in profit-making organizations in the city of Riyadh. The most prominent thing that illustrates this is: I believe that applying the principles of governance achieves results. Positive in improving performance, governance principles contribute to positive changes in current work methods and systems. The study recommended the necessity of activating the accountability dimension, as accountability to which everyone is subject and which serves as a control over the practices of all parties in the institution has a major role in directing the practices of individuals towards achieving the institution's objectives effectively.

Keywords: functional integration - governance - profit-making organizations.

Midocean University



College of Management

Department of Business Administration

The Impact of Governance on Employee Engagement in Profit-Oriented Organizations in Riyadh

Prepared by:

Mohammed Saud Al-Thunayan

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Faiz Jarad

Year:2025