

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال



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

مقدمة:

إن التحولات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة التي يشهدها العالم في العقود الأخيرة، خاصة مع الانفتاح الكبير على الأسواق العالمية وانتشار التقنية الحديثة، دفعت الدول نحو تبني نمط اقتصاد السوق كخيار استراتيجي أساسي للنهوض بأدائها ورفع مستوى رفاهية مواطنيها. وفي مقابل هذا التوجه، تعرضت العديد من الشركات الدولية لأزمات مالية حادة وانهيارات مفاجئة كانت نتيجة للتلاعب في القوائم المالية وسوء إدارة الموارد، مما أدى إلى ضعف الثقة بين المستثمرين والأسواق. ومن هنا برزت الحاجة الماسة إلى وضع إطار رادع يعزز مبدأ النزاهة والشفافية في إدارة المؤسسات، فظهر مصطلح "حوكمة الشركات" الذي سرعان ما أصبح يشغل حيزاً واسعاً من اهتمامات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، نظراً لما يمثله من صمام أمان يمنع التصرفات السيئة ويعيد الثقة إلى الأسواق والاقتصادات الوطنية (علون، 2020م، ص 129).

ومكّنت الجهود الدولية، وفي مقدمتها مبادرات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، من صياغة مجموعة من المبادئ والمعايير المؤطرة لحوكمة الشركات، والتي تضمنت قواعد أساسية لضمان عدالة وشفافية العمليات المالية وغير المالية، فضلاً عن تعزيز استقلالية أعضاء مجلس الإدارة وتكامل آليات الرقابة الداخلية والخارجية. وقد أدى تبني هذه المبادئ إلى تطور مفهوم الحوكمة من مجرد مجموعة إرشادات تقنية إلى منظومة متكاملة تتعامل مع حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة كافة، سواء في القطاع العام أو الخاص، بما يضمن حماية رأس المال وتشجيع الاستثمار المستدام.

ولا تتوقف أهمية الحوكمة عند حماية المساهمين فحسب، بل تمتد لتشمل تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام، عبر خفض المخاطر التشغيلية والمالية، وزيادة مستوى الثقة لدى المستخدمين والعملاء والمجتمع، وتحفيز الابتكار والتنافسية في منتجات وخدمات الشركات الربحية (أبو رمان، 2022م، ص 23). كما تسهم الحوكمة الفاعلة في تعزيز ثقافة المساءلة والشفافية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على بيئة العمل الداخلية ويخلق جواً من الانضباط المؤسسي، بما يضمن استدامة النمو والتطور على المدى الطويل.

ومن بين أهم النتائج الإيجابية التي يمكن أن يحققها تطبيق معايير الحوكمة بحذافيرها، يأتي اندماج الموظفين الوظيفي كعامل رئيس في بناء بيئة عمل محفزة ومستقرة. فالوصول إلى مرحلة الاندماج

الوظيفي، حيث يحقق الموظف انسجاماً تاماً بين تطلعاته الشخصية وأدواره الوظيفية، يعكس قدرة المؤسسة على توفير أطر إدارية وأخلاقية تحفز على الالتزام والإبداع، كما تضمن تعزيز الولاء المؤسسي والحد من معدلات الدوران الوظيفي (الجعيدان، 2019). ويعد هذا الاندماج متقدماً ومهماً في مسار الموظف الوظيفي، إذ يمثل مرحلة تحول المورد البشري من مجرد عنصر تنفيذي إلى عنصر تنافسي فاعل يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.

وتتعدد العوامل التي تؤثر في مستوى الاندماج الوظيفي للموظف داخل بيئة العمل، فمنها ما يرتبط بالإطار التنظيمي والثقافة المؤسسية، ومنها ما يتعلق بالبيئة النفسية والاجتماعية داخل المؤسسة. ففي حال توافرت لدى الموظف عوامل تشجيعية محفزة، مثل وضوح الأدوار والمسار المهني المنظم، وتلقي التقييم العادل والتحفيز المستمر، تزداد سرعة توافقه واستقراره الوظيفي، ما ينعكس بدوره على رفع مستوى أدائه وعطائه. وعلى الجانب المقابل، فإن مواجهة الموظف لعوامل معيقة وسلبات تنظيمية كالروتين المفرط أو غياب العدالة في التقدير، قد يؤدي إلى تراجع الحماس لدى العاملين ويؤثر سلباً في مسار تطورهم الوظيفي ومن ثم على الأداء العام للمنظمة.

وفي ضوء ما سبق، تنطلق هذه الدراسة لتبحث "أثر الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض"، حيث تسعى إلى استكشاف العلاقة السببية بين مدى التزام تلك المنظمات بمبادئ الحوكمة ومدى شعور موظفيها بالاندماج والتماهي مع أهداف وممارسات المؤسسة. وستركز الدراسة على تحليل مدى تأثير عناصر الحوكمة المختلفة—كالشفافية والمساءلة والمشاركة—في تعزيز الدافعية الداخلية للموظف، ومدى تحقيقها لاستقرار الأداء الوظيفي وتطويره بما يضمن تحقيق أهداف المنظمات الربحية واستمرارية نموها وتطورها في بيئة تنافسية متسارعة.

مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات الربحية اليوم تحديات كبيرة تنبع من بيئة اقتصادية ومؤسسية معقدة تتسم بالتغير السريع والمتلاحق. فمن جهة، تسعى هذه المنظمات إلى تحسين جودة الأداء وتعزيز تنافسيتها العالمية، ومن جهة أخرى، تواجه ضغوطاً متزايدة للالتزام بالمعايير الدولية والمحلية، لا سيما في ظل ظهور أزمات مالية وانهيارات مفاجئة نتيجة لسوء الإدارة والتلاعب في القوائم المالية. ولهذا بات من الضروري للقائمين على رسم السياسات الإدارية البحث عن نماذج إدارية حديثة تتناسب مع متطلبات العصر، وتحقق التوازن

بين كفاءة الأداء واستدامة النمو، بما يضمن تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين ودفع عجلة الابتكار والتميز.

إن الحوكمة كنظام متكامل يتضمن أركاناً ومعايير تركز على الشفافية والمساءلة والمحاسبة. وتشكل الإطار الأنسب لمواجهة هذه التحديات. فقد أشارت دراسة (Kaplan, and others. (2013) إلى أن تبني متطلبات الحوكمة يؤدي إلى خلق مؤسسة أكثر توازناً في توزيع الأدوار والمسؤوليات بين الأجسام الإدارية المكلفة قانونياً بإدارة المنظمة، الأمر الذي يعزز من قدرة هذه المؤسسات على مواجهة المخاطر والتهديدات المالية والإدارية بكفاءة. وفي ضوء ذلك، تظهر الحوكمة كآلية رئيسية لضبط الأداء وضمان استمرارية العمل، من خلال وضع ضوابط واضحة تحد من الفساد الإداري والمالي، وتعزز من الانضباط المؤسسي.

وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة للحوكمة في المنظمات الربحية، إلا أن مستوى تطبيق ممارساتها يختلف من جهة إلى أخرى، ويتأثر بعدد من العوامل التنظيمية والثقافية. وقد بينت دراسة بن سعدة وبخوش (2019م) وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تفعيل ممارسات حوكمة الموارد البشرية ومستويات الاندماج الوظيفي لدى عمال المنظمة المبحوثة، مما يؤكد الدور الحاسم الذي تلعبه الحوكمة في تعزيز ولاء الموظفين واستقرارهم الوظيفي. كما أكدت دراسة (Sabreya (2018 أن الحوكمة الصالحة تمثل كتلة متكاملة تُحافظ على التوازن الداخلي لمنظومة العمل الإداري، وفقدان هذا الكيان المتكامل يسبب اختلالاً في الإدارة يعكس سلباً على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات.

وعند النظر إلى الأبحاث السابقة، يتضح أن مفهوم الحوكمة يكتسب تعقيداً وتنوعاً مع مرور الزمن، وخاصة بعد أن أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مجموعة من المبادئ والمعايير التي صاغت إطاراً مرجعياً للحوكمة، يسعى إلى حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة كافة، سواء في القطاعين العام والخاص. ومع تطبيق هذه المبادئ، بدأت العديد من المنظمات الربحية تعيد هيكلة أنماط إدارتها لتتماشى مع هذه المتطلبات، غير أن تساؤلات عدة ظلت تحيط بمدى تأثير هذه الإجراءات على الجوانب البشرية داخل المؤسسة، لاسيما اندماج الموظفين وأدائهم الوظيفي.

من ناحية أخرى، أشارت دراسة (Boris, and Grundei (2019 إلى أن الحوكمة تُعد من الأساليب التنظيمية الحديثة التي تضمن التطور والاستمرارية للشركات والمنظمات عبر معالجة تضارب المصالح

والحد من الفساد والترهل الإداري، وتعمل على زيادة الاندماج الوظيفي للعاملين عن طريق توفير بيئة عمل عادلة وشفافة. وفي هذا الصدد، يرى (Deliotte 2011) أن التنظيمات والحوكمة الفاعلة تمثل حجر الزاوية في بناء ثقافة مؤسسية تعتمد على المشاركة والتواصل المفتوح، مما يرفع من مستوى التفاعل الإيجابي للموظفين مع أهداف المنظمة ويعزز ولاءهم واستقرارهم.

وتأتي الدراسة الحالية في المملكة العربية السعودية، لا سيما بمدينة الرياض، في ظل تحول جذري يشهده القطاع الربحي من حيث آليات الإدارة وملاءمة نظم العمل مع متطلبات رؤية المملكة 2030. فقد أوجد هذا التحول مسؤوليات جديدة على المنظمات لمواجهة تحديات مستقبلية متسارعة، مثل التطورات التقنية والتغيرات في أنماط سلوك المستهلكين وظروف السوق العالمية. ومن هنا، يتجلى التساؤل الرئيس لهذه الدراسة في:

ما أثر الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض؟

إن الإجابة على هذا السؤال تستلزم تحليل العلاقة السببية بين مدى التزام المنظمات الربحية في الرياض بمبادئ الحوكمة المختلفة (كالشفافية والمساءلة والمشاركة) ومستويات الاندماج الوظيفي لدى موظفيها. وستعمل الدراسة على قياس الأثر المباشر وغير المباشر لهذه العوامل في تعزيز الدافعية الداخلية للموظف، وتحديد العناصر الأكثر فعالية في تحسين استقراره الوظيفي وأدائه، بما يساهم في رفع الكفاءة المؤسسية وتحقيق الاستدامة والتميز التنافسي.

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).
- تفيد 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 تُسهم 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.

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.

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؟

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.

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، وطورت 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، وبالأستعانة 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.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الآتي:

أولاً: من حيث أهداف الدراسة:

- عرض جميع المعلومات التي تتعلق بمتغيري الدراسة، وهما الحوكمة، وكذلك الاندماج الوظيفي وطبيعة العلاقة بينهما.
- التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة في المنظمات الربحية بمدينة الرياض.

- بيان الأهمية النسبية للأداء المؤسسي في المنظمات الربحية بمدينة الرياض.
- بيان أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها الشفافية، المساواة المساواة في المنظمات الربحية بمدينة الرياض.

ثانياً: من حيث متغيرات الدراسة

- تناولت الدراسة الحالية كل من المتغيرات الحالية:
- الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساواة، المساواة، المشاركة في صنع القرار)
- الاندماج الوظيفي بأبعاده (المساواة الاجتماعية، الشعور بالانتماء، الشعور بأهمية العمل، تطوير الأداء، المشاركة الفاعلة)

ثالثاً: من حيث البيئة المبحوثة

- المملكة العربية السعودية.
- أجريت الدراسة الحالية على العاملين بالمنظمات الربحية بمدينة الرياض.

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.

المنهجية وطرق البحث:

أولاً: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات الحوكمة على مستوى الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض، من خلال توظيف المنهج الوصفي التحليلي الذي يمكّن من رصد الواقع الميداني وبيان العلاقات السببية بين المتغيرين الرئيسيين. يبدأ الباحث أولاً بجمع البيانات عبر أداة استثنائية مصممة خصيصاً لقياس مكونات الحوكمة (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة) إلى جانب مؤشرات الاندماج الوظيفي (الالتزام، والانتماء، والتحفيز)، ثم يعتمد إلى تحليل هذه البيانات إحصائياً لتبيان مدى قوة العلاقة وتأثير كل بُعد من أبعاد الحوكمة على الاندماج الوظيفي.

ويشتمل إطار الدراسة أيضاً على تحديد مجتمع الدراسة وعينتها؛ حيث تُختار عينة عشوائية من العاملين بمجموعة من المنظمات الربحية المنتشرة في مدينة الرياض، مع مراعاة تنوع قطاعاتها وحجمها، وضمان تمثيل كافٍ للفئات الوظيفية المختلفة. كما يولي الباحث عناية للتحقق من صدق الاستبيان وثباته عبر أسلوب أصح لاتساق الداخلي (Alpha) كرونباخ (وتطبيقه على عينة تجريبية قبل التوزيع النهائي).

ثانياً: طرق البحث

1. **المنهج الوصفي المسحي: (Survey Method)** يعتمد على إجراء مسح استقصائي باستخدام استبيان إلكتروني أو ورقي لقياس المتغيرات محل الدراسة.

2. **المنهج التحليلي الإحصائي: (Statistical Analysis)** يتضمن استخدام أساليب إحصائية وصفية (كالوسط الحسابي، والانحراف المعياري) للتعرف على خصائص البيانات، ثم تطبيق اختبارات الارتباط (معامل بيرسون) وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاستكشاف مدى تأثير ممارسات الحوكمة على الاندماج الوظيفي.

أدوات الدراسة:

سيتم تطوير أداة الدراسة من خلال العودة إلى الأدب السابق والدراسات ذات الصلة، حيث ستكون 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.

وسوف يطلب 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 سيتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة التعرف على الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض.
- **الحدود البشرية:** العاملين بالمنظمات الربحية بمدينة الرياض
- **الحدود الزمنية:** 1447هـ
- **الحدود المكانية:** المنظمات الربحية بمدينة الرياض.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فسوف يتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك سيتم 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. سيتم 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.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو رمان، إياد سالم يحيى. (2022). جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الاندماج الوظيفي: دراسة حالة فنادق Crowne Plaza. رسالة ماجستير. جامعة جرش.
2. بخوش، مديحة، سعدة، عبد القادر (2019). حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع ولاية الأغواط، مجلة دراسات، مج 11، ع01، ص 95-119.
3. بن عوالي، إيمان (2021م). أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الأداء المالي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بالولاية المنتدبة تقرت. مجلة البشائر الاقتصادية. مج7، ع1.
4. الجعيدان، احمد (2019). الاندماج الوظيفي، مجلة رواد الاعمال، تم الاسترداد من <https://www.rowadalaamal.com>
5. الرفوع، أماني يوسف مطلق (2021م). الحوكمة وأثرها في الأداء المؤسسي في وزارة المالية في الأردن. رسالة ماجستير. جامعة العلوم الإسلامية العالمية. الأردن
6. الشمايلة، حسام الدين محمد (2022م). أثر تطبيق الحوكمة على أداء المنظمات الحكومية: دراسة تطبيقية على دائرة الجمارك الأردنية. رسالة ماجستير. جامعة الإسراء الخاصة. كلية الأعمال. الأردن.
7. شوقي، محمد الصباغ، (2009)، العلاقة بين الفرد ورئيسه والدعم التنظيمي المدرك وتأثيرهما على الولاء التنظيمي للعاملين بمستشفيات جامعة المنوفية، آفاق جديدة للدراسات التجارية، (جامعة المنوفية، السنة 21، يوليو – أكتوبر، ع 3-4)، ص 331.
8. صباح، شعبان وليد شعبان (2023م). تقييم مستوى الاندماج الوظيفي لدى العاملين في البلديات الكبرى في قطاع غزة: دراسة تطبيقية. مجلة جامعة فلسطين الأهلية للبحوث والدراسات، مج2، ع3.
9. علاء الدين، عبد الغني محمود، (2004)، 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، الدراسات والبحوث التجارية، (كلية تجارة بنها،
السنة الرابعة والعشرون، العدد الأول)، ص ص 421 422.

10. علون، محمد لمين (2020م). دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المؤسسي - دراسة

حالة شركة نفطال بسكرة. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة. مج5، ع2.

11. القحطاني، محمد سعيد (2018م). حوكمة الشركات وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية:

شركة أسمنت المنطقة الجنوبية: حالة دراسية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.

مج5، ع6.

12. مقابلة، منصور أحمد حسين (2016م). الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعة

الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية. مجلة كلية التربية مج16، ع3.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Blau, P. M. (1964). Exchange and Power in Social Life. Wiley.
2. Boris, K and Grundei, J. (2019). HR Governance A Theoretical Introduction 8 Germany . Springer Briefs in Business .under exclusive license to Springer International Publishing AG.
3. Byrne Zinta & et. al, (2011). Managerial trustworthiness and social exchange with the organization , Journal of Managerial Psychology, Vol. 26, No. 2, p.111.
4. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. Journal of Management, 31(6), 874–900.
5. Deliotte. (2011). HR Governance: A Deloitte Point of View. Récupéré sur <https://irc.queensu.ca/articles/hr-governance-deloitte-point-view> Visited on:10/08/2019 Kaplan, A , D and others.. (2013). Human resource governance: what does governance mean for the health workforce in low-and middle-income countries?. Human resources for health, 11(1).
6. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. Journal of Applied Psychology, 71(3), 500–507.
7. Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. American Journal of Sociology, 63(6), 597–606.
8. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61–89.
9. Sabreya, K, Z. (2018). HR Governance for Sustainable Human Resource Development. European Journal of Business and Management, Vol.10, No.12.p207-216.
10. Shore Lynn M. & et. al, (2009), Social and economic exchange in the employee-organization relationship: themoderating role of reciprocation wariness, Journal of Managerial Psychology , Vol. 26, No. 2 p. 111.