

أثر الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض

إعداد: محمد سعود آل ثنيان

كلية الإدارة - قسم إدارة أعمال

جامعة ميدأوشن

إشراف: د. الفيصـل عبد الحميد - د. فايز جراد

العام الدراسي 2025

المـلـخـص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من (٢٥٠) موظفًا. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الحوكمة في أبعادها الأربعة (الشفافية، المساءلة، المساواة، المشاركة في صنع القرار)، حيث تبين أن المنظمات تتبنى سياسات واضحة وتطبق مبادئ العدالة والمساءلة بفاعلية. كما بينت النتائج ارتفاع مستوى الاندماج الوظيفي بأبعاده الخمسة، ولاسيما الشعور بأهمية العمل والانتماء والمشاركة الفاعلة، مما يعكس بيئة عمل إيجابية ومحفزة. وأكدت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة والاندماج الوظيفي للعاملين، مما يدل على أن الحوكمة تسهم في تحسين الأداء وتعزيز الثقة والانتماء المؤسسي ورفع مستويات الرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل بعد المساءلة بشكل أكبر، ودعم مشاركة العاملين في صنع القرار لضمان تحقيق أهداف المنظمات بكفاءة واستدامة تنظيمية. كما شددت على أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية وتعزيز ثقافة الشفافية، بما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي والتنافسية المستدامة للمنظمات الربحية.

الكلمات المفتاحية: الاندماج الوظيفي - الحوكمة - المنظمات الربحية.

Abstract

The study aimed to identify the impact of governance implementation on employee engagement in for-profit organizations in Riyadh, using a descriptive analytical approach applied to a sample of (250) employees. The results showed a high level of governance across its four dimensions (transparency, accountability, equality, and participation in decision-making), indicating that organizations adopt clear policies and effectively apply principles of justice and accountability. The findings also revealed a high level of employee engagement across its five dimensions, particularly in the sense of work significance, belonging, and active participation, reflecting a positive and motivating work environment. Moreover, the results confirmed a strong positive relationship between the application of governance principles and employee engagement, indicating that governance contributes to improving performance, enhancing trust and organizational belonging, and raising job satisfaction levels. The study recommended strengthening the accountability dimension and increasing employee participation in decision-making to ensure organizational efficiency and sustainability. It also emphasized the importance of investing in human resource development and promoting a culture of transparency to achieve institutional excellence and sustainable competitiveness in for-profit organizations.

Keywords: Employee Engagement – Governance – For-Profit Organizations.

المقدمة

شهدت السنوات الأخيرة تحولات عميقة في بيئة الأعمال العالمية انعكست بوضوح على أداء المنظمات الربحية في مختلف القطاعات، حيث أصبحت المنافسة الشديدة، وتسارع الابتكار التقني، وتعقيد العلاقات الاقتصادية عوامل رئيسية تفرض على المؤسسات ضرورة تطوير أنظمتها الإدارية والرقابية. وفي خضم هذه المتغيرات برز مفهوم الحوكمة كأحد أهم المفاهيم المعاصرة التي تسعى إلى ترسيخ مبادئ العدالة والشفافية والمساءلة في إدارة الموارد واتخاذ القرارات. وقد أصبحت الحوكمة اليوم مطلبًا استراتيجيًا لضمان النزاهة والالتزام المهني، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة في أداء المؤسسات (علون، 2020، ص129).

تتجلى أهمية الحوكمة في كونها الإطار الذي يحدد العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصلحة، ويضمن الاستخدام الأمثل للموارد مع الحد من المخاطر المؤسسية والمالية. فالمنظمات التي تتبنى مبادئ الحوكمة تحقق توازنًا أفضل بين مصالح العاملين والإدارة والمستثمرين، وتتمكن من تحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة التنظيمية (أبو العلا، 2017). كما أن الحوكمة تسهم في تعزيز بيئة العمل الداخلية من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرار، وتكريس ثقافة المساءلة والمشاركة، ما يجعلها أداة فاعلة لتحفيز الأداء الوظيفي وتحقيق الاستقرار المؤسسي.

وفي المقابل، يمثل الاندماج الوظيفي أحد أبرز المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ويشير إلى حالة وجدانية وسلوكية يظهر فيها الموظف ارتباطًا قويًا بمؤسسته واستعدادًا لبذل الجهد الإضافي لتحقيق أهدافها (الجعيدان، 2019). ويرتبط الاندماج الوظيفي بمستويات مرتفعة من الإنتاجية والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، ما يجعله مؤشرًا رئيسيًا على فعالية بيئة العمل وثقافة المؤسسة.

لقد أكدت دراسات متعددة أن العلاقة بين الحوكمة والاندماج الوظيفي علاقة تكاملية، إذ تؤدي ممارسات الحوكمة الرشيدة – بما تتضمنه من شفافية وعدالة ومشاركة – إلى تعزيز ثقة الموظفين في مؤسساتهم، وبالتالي زيادة انتمائهم وتحفيزهم (بخوش وسعدة، 2019).

فالموظف الذي يشعر بأن بيئة عمله قائمة على العدالة والمساءلة يكون أكثر التزامًا وإبداعًا في أداء مهامه. (القحطاني، 2018)

وتبرز رؤية المملكة 2030 كإطار وطني طموح يسعى إلى تطوير القطاع الخاص وتعزيز تنافسيته، من خلال بناء بيئة عمل جاذبة ومحفزة تقوم على قيم الحوكمة والشفافية والمساءلة. وتؤكد برامج الرؤية – مثل برنامج التحول الوطني وبرنامج جودة الحياة – على أهمية تمكين العاملين وتحقيق الرفاه الوظيفي، وهو ما يجعل دراسة العلاقة بين الحوكمة والاندماج الوظيفي ذات أهمية خاصة في الوقت الراهن. بناءً على ذلك، تنطلق هذه الدراسة من الحاجة إلى فهم أثر تطبيق الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض، باعتبارها نموذجًا للبيئة الاقتصادية المتطورة في المملكة، وبيئة حيوية تمثل مركز النظم الإداري والتجاري في المنطقة. وتأتي هذه الدراسة لتسد فجوة بحثية تتعلق بغياب التحليل الميداني الذي يربط بين ممارسات الحوكمة وأبعاد الاندماج الذهني والسلوكي للعاملين، سعياً لتقديم توصيات عملية تساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة الإدارية.

مشكلة الدراسة

تشهد المنظمات الربحية بمدينة الرياض تحديات متزايدة تتعلق بضعف استقرار القوى العاملة وارتفاع معدلات دوران الموظفين، وهي ظواهر ترتبط غالبًا بغياب العدالة التنظيمية وضعف الشفافية في القرارات الإدارية. وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتطبيق معايير الحوكمة في هذه المنظمات، إلا أن الأثر المباشر لهذه الممارسات على الجوانب النفسية والسلوكية للعاملين – وفي مقدمتها الاندماج الوظيفي – ما يزال محدود البحث والتحليل.

تتمثل مشكلة الدراسة في عدم وضوح العلاقة بين مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة وبين مستوى الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض. فهل تؤدي ممارسات الشفافية والمساءلة والمشاركة في صنع القرار إلى رفع مستويات الاندماج الوظيفي لدى العاملين؟ أم أن تأثير الحوكمة يظل محصوراً في الجوانب الإدارية دون أن يمتد إلى البعد السلوكي والنفسي للعاملين؟ ومن خلال المقابلات الأولية التي أجراها الباحث مع عدد من مديري الموارد البشرية، تبين أن ما يقارب 40% من الموظفين في بعض المؤسسات الربحية يشعرون بانفصال عن أهداف منظماتهم بسبب غياب التواصل الداخلي الفعّال وضعف المشاركة في اتخاذ القرار، مما يؤثر سلباً على مستويات الالتزام والأداء. هذا الواقع يطرح تساؤلات جوهرية حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة كممارسة مؤسسية شاملة تشمل جميع العاملين، لا كإجراء إداري شكلي.

انطلاقاً من ذلك، تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس: ما أثر تطبيق الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى تطبيق الحوكمة في المنظمات الربحية بمدينة الرياض؟
2. ما مستوى الاندماج الوظيفي للعاملين في هذه المنظمات؟
3. ما أثر أبعاد الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة) على أبعاد الاندماج الوظيفي (الانتماء، التقاني، المشاركة الفاعلة)؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعاً حيوياً في بيئة العمل السعودية يتقاطع فيه البعد الإداري والتنظيمي مع البعد الإنساني والسلوكي. ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في محورين رئيسيين:

أولاً: الأهمية النظرية

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية حول العلاقة بين الحوكمة والاندماج الوظيفي، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من البحث خاصة في السياق السعودي.
- تقدم إطاراً نظرياً يربط بين مفاهيم الشفافية والمساءلة والعدالة التنظيمية من جهة، ومؤشرات الاندماج الوظيفي من جهة أخرى.
- تدعم الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة نحو تكامل الحوكمة مع ممارسات الموارد البشرية، ما يعزز القيمة المضافة للأبحاث التطبيقية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- تقدم نتائج الدراسة أدلة ميدانية تساعد صناع القرار في المنظمات الربحية على تصميم سياسات حوكمة فاعلة ترفع من مستوى الاندماج الوظيفي والاستقرار المهني.
- تساعد في وضع برامج تطويرية لتمكين العاملين وتعزيز ثقتهم في أنظمة مؤسساتهم.
- تواكب أهداف رؤية المملكة 2030 في بناء بيئة عمل محفزة تقوم على العدالة والمساءلة والمشاركة، وتدعم تنافسية القطاع الخاص من خلال رأس مال بشري عالي الأداء.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. قياس مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة في القرار) في المنظمات الربحية.
2. تحديد مستوى الاندماج الوظيفي للعاملين من خلال مؤشرات الانتماء، التقاني، والمشاركة الفاعلة.
3. تحليل العلاقة بين أبعاد الحوكمة وأبعاد الاندماج الوظيفي واستخلاص النتائج التي توضح مدى التأثير المتبادل بينهما.
4. تقديم توصيات عملية تساعد في تطوير نظم الحوكمة بما يعزز الاندماج والاستقرار الوظيفي في المؤسسات الربحية.

فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، صيغت الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة ومستوى الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض.
- **الفرضيات الفرعية:**

1. توجد علاقة تأثير إيجابية بين الشفافية ومؤشرات الاندماج الوظيفي.
2. توجد علاقة تأثير إيجابية بين المساءلة ومستوى الاندماج الوظيفي.
3. توجد علاقة تأثير إيجابية بين المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى الاندماج الوظيفي.

الأدب النظري للدراسة:

الإطار النظري:

أولاً: الحوكمة:

1) مفهوم الحوكمة

برز مفهوم الحوكمة نتيجةً للتحوّلات الاقتصادية والمالية الكبرى التي شهدتها العالم خلال العقود الأخيرة، خصوصاً بعد الأزمات التي كشفت ضعف الأنظمة الإدارية في بعض الشركات الكبرى. وتُعرّف الحوكمة بأنها مجموعة من القواعد والإجراءات التي تنظم العلاقة بين إدارة المنظمة ومساهميها وأصحاب المصالح الآخرين، بما يحقق الشفافية والمساءلة والعدالة (زبار وناجي، 2017). ويرى سرور (2016) أن الحوكمة تمثل "الآلية التي تضمن توجيه أعمال المنظمة بكفاءة، ومشاركة جميع الأطراف في اتخاذ القرار لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بنزاهة وشفافية". أما علاء الدين (2016) فيشير إلى أنها نظام رقابي يهدف إلى الحد من تعارض المصالح وضمان تحقيق الأهداف وحماية أموال المساهمين.

من خلال هذه التعريفات، يمكن النظر إلى الحوكمة باعتبارها إطاراً مؤسسياً متكاملًا يعزز الشفافية في القرار، ويُرسخ الثقة داخل المنظمة وخارجها.

2) أهمية الحوكمة وأهدافها

تتبع أهمية الحوكمة من قدرتها على رفع كفاءة الأداء المؤسسي وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، بما يحقق العدالة التنظيمية ويعزز ثقة المستثمرين والعاملين.

فهي تُمكن الإدارة من ممارسة صلاحياتها ضمن ضوابط قانونية وأخلاقية، وتسهم في تقليل المخاطر ومكافحة الفساد وتحقيق التوازن بين المصالح المتعارضة داخل المؤسسة (علون، 2020).

كما تُعد الحوكمة ركيزةً رئيسةً في دعم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال ترسيخ قيم النزاهة والمساءلة والمشاركة في التنمية الاقتصادية.

أما عن أهدافها، فيمكن تلخيصها في الآتي:

- تحسين الأداء الإداري والمالي وتعزيز الكفاءة المؤسسية.
- تحقيق العدالة بين جميع أصحاب المصلحة.
- دعم الشفافية في القرارات والسياسات التشغيلية.
- بناء ثقافة تنظيمية قائمة على المساءلة والمشاركة في صنع القرار.

(3) محددات الحوكمة

تتأثر فعالية الحوكمة بعدد من العوامل الداخلية والخارجية، أبرزها:

1. **المحددات الداخلية:** مثل وضوح الهيكل التنظيمي، وتوزيع السلطات والمسؤوليات، ووجود لجان رقابة فعالة داخل المؤسسة.
2. **المحددات الخارجية:** وتشمل البيئة القانونية والاقتصادية التي تعمل فيها المنظمة، ومدى التزام الدولة بتطبيق الأنظمة التي تدعم الشفافية والمساءلة (زينوني، 2015).

إن نجاح أي نظام حوكمة يعتمد على مدى تكامل هذه المحددات وتفاعلها مع الثقافة التنظيمية والقيم السائدة في بيئة العمل.

(4) خصائص الحوكمة الجيدة

تتميز الحوكمة الفاعلة بمجموعة من الخصائص التي تشكل معايير للحكم على جودتها، من أبرزها:

- **الشفافية:** عبر الإفصاح عن المعلومات والقرارات المالية والإدارية بشكل واضح ودقيق.
- **المساءلة:** حيث يخضع كل مسؤول للمحاسبة عن أذائه وقراراته.
- **العدالة:** من خلال ضمان تكافؤ الفرص لجميع العاملين والمستفيدين.
- **الاستقلالية:** بحيث تكون القرارات بعيدة عن المصالح الشخصية أو الضغوط غير المهنية.
- **المسؤولية الاجتماعية:** التزام المؤسسة تجاه المجتمع والبيئة المحيطة بها.

هذه الخصائص تشكل الأساس الذي تبنى عليه ثقة الموظفين والمستثمرين على حد سواء، وهي في الوقت نفسه شروط ضرورية

لتحقيق الاندماج الوظيفي داخل المؤسسة.

ثانياً: الاندماج الوظيفي

(1) مفهومه:

يُعد الاندماج الوظيفي من المفاهيم الحديثة والمهمة في ميدان إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، إذ يعكس مدى ارتباط الفرد بعمله ومؤسسته على المستويين العاطفي والسلوكي، ويعبر عن الحالة التي يشعر فيها الموظف بالحماس والانغماس الكلي في أداء مهامه، بحيث يصبح العمل جزءاً من هويته الشخصية والمهنية. وقد أصبح هذا المفهوم من أبرز مؤشرات الأداء التنظيمي في المؤسسات الحديثة، خصوصاً مع تزايد التحديات المتعلقة بالتحفيز والاحتفاظ بالكفاءات.

عرفت شركة (Gallup (2020) الاندماج الوظيفي بأنه “حالة ذهنية إيجابية ومرضية تتسم بالطاقة العالية والتفاني والإلهام في العمل،

بحيث يتصرف الموظفون بما يتماشى مع أهداف مؤسساتهم ويساهمون في تحقيق رؤيتها.”

في حين يعرف (كانوجو) Kanugo الاندماج الوظيفي على أنه التوافق 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).

ويُعرف (كوك) Cook الاندماج الوظيفي على أنه كيف يفكر الموظف بشكل إيجابي في المنظمة، ويشعر تجاه المنظمة، ويكون مبادراً فيما يتعلق بتحقيق الأهداف التنظيمية للعملاء والزلاء وأصحاب المصلحة الآخرين. (Bedarkar & Pandita, 2014, P109) أما في السياق العربي، فقد عرّف الجعيدان (2019) الاندماج الوظيفي بأنه "حالة وجدانية وسلوكية يشعر فيها الموظف بالانتماء والولاء والرضا، ويتحول من مجرد منفذ للتعليمات إلى عنصر فاعل يساهم في تطوير بيئة العمل وتحقيق أهدافها."

(2) أبعاد الاندماج الوظيفي

تجمع الأدبيات الحديثة على أن الاندماج الوظيفي يتكوّن من ثلاثة أبعاد أساسية مترابطة، حددها (Schaufeli & Bakker 2010) المذكور في (عرفان، 2021م، ص8) على النحو التالي:

1. الحيوية (Vigor): وتعني امتلاك الموظف طاقة عالية واستعداداً دائماً لبذل الجهد، مع الإصرار والمثابرة رغم التحديات. الموظفون الذين يتمتعون بالحيوية يشعرون بالنشاط والقدرة على مواجهة ضغوط العمل، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم.
 2. التفاني (Dedication): وهو شعور الموظف بالفخر والانتماء تجاه عمله، وإيمانه بأهمية دوره في تحقيق أهداف المؤسسة. يظهر التفاني في الحماس، والالتزام بالقيم التنظيمية، والاستعداد لتحمل المسؤولية من تلقاء نفسه.
 3. الاستغراق (Absorption): ويشير إلى حالة الانغماس الكامل في العمل بحيث يفقد الموظف الإحساس بالوقت ويشعر بالرضا الذاتي أثناء أداء مهامه. هذه الحالة تمثل أعلى درجات التركيز العقلي والعاطفي في الوظيفة.
- وتؤكد الدراسات أن هذه الأبعاد لا تعمل بمعزل عن بعضها، بل تتفاعل لتشكل مستوى الاندماج الكلي للموظف، فضعف أي منها يؤدي إلى انخفاض الولاء التنظيمي وزيادة احتمالية ترك العمل.

(3) نماذج الاندماج الوظيفي

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

- **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 تشترك الناس في السعي الملزم لاستراتيجية محددة ومجموعة من القيم الأساسية.
- **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)

• **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)

• **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)

(4) متطلبات تعزيز الاندماج الوظيفي

لتحقيق مستويات مرتفعة من الاندماج، يجب على المؤسسات توفير بيئة تنظيمية تدعم المشاركة والثقة، ومن أبرز المتطلبات التي أشار إليها (Markos & Sridevi (2010) و (Meyer & Schneider (2021)

- التزام القيادة العليا بخلق رؤية واضحة ومُلهمَة للموظفين.
 - التواصل الفعّال والمفتوح بين الإدارة والعاملين لضمان وضوح الأهداف.
 - منح الموظفين درجة مناسبة من الاستقلالية في اتخاذ القرار.
 - توفير فرص التدريب والتطوير المهني المستمر.
 - تصميم أنظمة عادلة للحوافز والمكافآت تُكافئ الأداء المتميز.
 - بناء ثقافة مؤسسية إيجابية تقوم على الثقة والاحترام المتبادل.
- من خلال هذه المتطلبات، يصبح الاندماج الوظيفي نتيجة طبيعية لبيئة تنظيمية ناضجة تُقدّر العنصر البشري كأصل استراتيجي، وليس مجرد مورد إنتاجي.

ثالثاً: المنظمات الربحية:

(1) تعريف المنظمات الربحية

تُعرّف المنظمات الربحية بأنها الكيانات التي تهدف أساساً إلى تحقيق الدخل وتعظيم الأرباح من خلال ممارسة نشاط تجاري أو خدمي محدد، وتسعى في الوقت ذاته إلى تلبية حاجات المجتمع من السلع والخدمات. ويُطلق عليها بالإنجليزية For-Profit Organizations، وتُعد من أهم مكونات الاقتصاد الحديث لما تؤديه من دور محوري في تحريك عجلة النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل.

وتتميز هذه المنظمات عن غيرها بأنها ملزمة بدفع الضرائب للحكومات وفقاً للأنظمة المعمول بها، وهو ما ينعكس إيجاباً على تمويل القطاع العام ودعم الخدمات المجتمعية (جميل، 2022م، ص71). كما تُستخدم الأرباح التي تحققها هذه المنظمات في سداد الالتزامات المالية ودفع عوائد الاستثمار للمساهمين، فضلاً عن تمويل أنشطة التطوير والتوسع المستقبلي.

ومن أبرز أمثلتها: شركات النقل والمقاولات، والمطاعم، والمصانع، وشركات التأمين والعقارات، والخطوط الجوية، ودور النشر، وأسواق البيع بالتجزئة (مداني، 2021م، ص42).

وتتميز الشركات الربحية بكونها تعمل في القطاع الخاص وتسعى إلى تحقيق مكاسب مالية مستقلة عن الدعم الحكومي. فهي تُسجل رسميًا وتدفع الضرائب المفروضة عليها، ويُعتبر ملاكها مساهمين يتحملون مسؤولية محدودة عن ديونها، نظرًا لأنها تمتلك شخصية اعتبارية مستقلة عن أصحابها (جميل، 2022م، ص72).

(2) أهداف المنظمات الربحية

تتمثل الأهداف الرئيسة للمنظمات الربحية في تعظيم العائد المالي وتحقيق الاستدامة الاقتصادية عبر الاستخدام الأمثل للموارد. ويمتلك المديرون في هذه المؤسسات عقلية موجهة نحو الربح تسعى إلى رفع الإيرادات وتحسين عوائد المساهمين، مع الحفاظ على التوازن بين الكسب المادي والمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع. ففي ظل المنافسة المتزايدة، بات تحقيق الربح مرتبطًا بتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تراعي القيم الأخلاقية والتنموية في الوقت نفسه.

(3) أهم الاستراتيجيات التي تحرك المنظمات الربحية

تتبنى المنظمات الربحية استراتيجيات متنوعة وفقًا لتحليلها الداخلي والخارجي، ومن أبرزها (معتز سوبجاكي، 2021م):

1. **استراتيجية النمو: (Maxi-Maxi)** : تُستخدم عندما تملك المنظمة نقاط قوة كبيرة وفرصًا خارجية واعدة. تهدف هذه الاستراتيجية إلى التوسع في الأسواق وزيادة الإنتاج والاستحواذ على حصص سوقية جديدة.
2. **الاستراتيجية المحافظة: (Maxi-Mini)** : تُركز على تعظيم الاستفادة من الموارد الداخلية وتقليل التهديدات الخارجية. تسعى المنظمة فيها للحفاظ على استقرارها وتجنب المخاطر العالية من خلال تطوير خدماتها الحالية واستهداف أسواق جديدة بحذر.
3. **الاستراتيجية التنافسية: (Mini-Maxi)** : تُعتمد حين تواجه المنظمة نقاط ضعف داخلية مع وجود فرص في السوق. وتُستخدم فيها أدوات مثل الشراكات الاستراتيجية والابتكار لتعزيز الموقف التنافسي وزيادة الكفاءة الإنتاجية.
4. **الاستراتيجية الدفاعية: (Mini-Mini)** : تُطبّق عندما تكون المنظمة في موقف ضعف داخلي مع تهديدات خارجية كبيرة. تركز على البقاء وتقليل الخسائر عبر خفض التكاليف، أو الاندماج مع شركات أخرى، أو تبني سياسات انسحاب مرحلية لحماية الكيان.

ويتم تحديد الاستراتيجية الأنسب بناءً على تحليل SWOT أو TOWS لتقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، بما يضمن اختيار المسار الأكثر استدامة وربحية.

(4) الفرق بين المنظمات الربحية وغير الربحية

تختلف المنظمات الربحية عن غير الربحية من حيث الأهداف والمعالجة المالية والالتزامات النظامية، ويمكن توضيح الفروق

الأساسية كما يلي: (موقع فرست كابيتال، على الرابط التالي: <https://factye.com/en/news85.html>)

- **الضرائب والرسوم:** تُلزم المنظمات الربحية بدفع الضرائب على الدخل والمبيعات والعقارات، بينما تُعفى المنظمات غير الربحية من معظم هذه الالتزامات.
- **المعالجة المالية:** تُوزع الأرباح في المنظمات الربحية على المساهمين أو الملاك، في حين تُعاد الفوائض في المنظمات غير الربحية إلى أنشطتها المجتمعية أو التشغيلية.
- **الهدف النهائي:** تسعى المنظمات الربحية إلى تحقيق العائد المالي، أما غير الربحية فغايتها تقديم الخدمات الإنسانية أو المجتمعية دون هدف مادي مباشر.

الدراسات السابقة

تناولت دراسة (صباح، 2023م) بعنوان "تقييم مستوى الاندماج الوظيفي لدى العاملين في البلديات الكبرى في قطاع غزة: دراسة تطبيقية" واقع الاندماج الوظيفي بمكوناته (المشاركة، والرضا، والحماس) من وجهة نظر الموظفين في البلديات الكبرى. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من (336) موظفًا، وأظهرت النتائج أن مستوى الاندماج الوظيفي مرتفع بنسبة (71.7%)، وأوصت بضرورة إشراك الموظفين في اتخاذ القرار وتحسين بيئة العمل وتقديم الحوافز المادية والمعنوية وتهيئة بيئة عمل محفزة.

وتناولت دراسة (الرفوع، 2021م) بعنوان "الحوكمة وأثرها في الأداء المؤسسي في وزارة المالية في الأردن" أثر أبعاد الحوكمة (الشفافية، المساءلة، والمساواة) على الأداء المؤسسي بأبعاده (الأداء المالي، التعلم والنمو، العمليات الداخلية). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت (180) موظفًا من القيادات الإدارية، وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للحوكمة على الأداء المؤسسي، وأوصت بضرورة تبني سياسات إدارية شفافة وواضحة وتدريب القيادات على مبادئ الحوكمة وتحقيق العدالة التنظيمية.

كما تناولت دراسة (بن عوالي، 2021م) بعنوان "أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الأداء المالي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بالولاية المنتدبة تقرت" أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج (SPSS) لتحليل البيانات، وأظهرت النتائج وجود التزام مؤسسي بتطبيق قواعد الحوكمة وتأثيرها الإيجابي في تحسين الأداء المالي، وأوصت بتبني نظام حوكمة فعال وإنشاء قسم مختص بالحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أما دراسة (بخوش وسعدة، 2019م) بعنوان "حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية الأغواط"، فقد هدفت إلى قياس أثر ممارسات حوكمة الموارد البشرية على مستويات الاندماج الوظيفي لدى العاملين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ووزعت (85) استبانة على موظفي المؤسسة، وأظهرت النتائج وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تفعيل ممارسات الحوكمة ومستويات الاندماج الوظيفي، وأوصت بضرورة تبني حوكمة الموارد البشرية لتعزيز الاستثمار في رأس المال البشري.

وتطرقت دراسة (القحطاني، 2018م) بعنوان "حوكمة الشركات وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية: شركة أسمنت المنطقة الجنوبية - حالة دراسية" إلى دور مجلس الإدارة ومراقب الحسابات في تطبيق الحوكمة داخل الشركات المساهمة السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي والتطبيقي، وأظهرت النتائج أن من أهم مسؤوليات مجلس الإدارة حماية الشركة من تعارض المصالح، وأوصت الدراسة بوضع نظام صارم يمنع تضارب المصالح ويضمن الالتزام بمعايير الشفافية والمساءلة.

كما تناولت دراسة (مقابلة، 2016م) بعنوان "الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية" مستوى الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت على (266) عضو هيئة تدريس، وتوصلت إلى أن مستوى الحوكمة الإدارية متوسط، والأداء الوظيفي مرتفع، كما وجدت علاقة إيجابية دالة بين الحوكمة الإدارية والأداء الوظيفي، وأوصت بنشر ثقافة الحوكمة في الجامعات السعودية وتضمينها في المساقات الدراسية.

التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أنها تنوعت في موضوعاتها ومنهجياتها وسياقاتها التطبيقية. فقد ركزت بعض الدراسات مثل (صباح، 2023م) على الاندماج الوظيفي فقط دون الربط المباشر بالحوكمة، بينما تناولت دراسات أخرى مثل (الرفوع، 2021م) و(بن عوالي، 2021م) الحوكمة من منظور مالي وإداري بحت. أما دراسة (بخوش وسعدة، 2019م) فقد كانت من الدراسات القليلة التي دمجت بين الحوكمة والاندماج الوظيفي في إطار واحد.

كما يظهر أن أغلب الدراسات اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية، مما وفر نتائج كمية دقيقة، لكنه حدّ من القدرة على تفسير العلاقات السببية بين المتغيرات. كذلك، أجريت معظم هذه الدراسات في بيئات غير ربحية أو حكومية (البلديات، الوزارات، الجامعات)، وهو ما يبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين الحوكمة والاندماج في المنظمات الربحية بمدينة الرياض التي تعمل في سياق اقتصادي مختلف وأكثر تنافسية.

واتفقت أغلب الدراسات على أهمية الشفافية والمساءلة والمشاركة في تعزيز الأداء المؤسسي والرضا الوظيفي، لكنها لم تقدّم نموذجاً متكاملًا يجمع بين الأثر المالي والبعد الإنساني في بيئة العمل.

ومن ثم، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال بحثٍ ميداني تطبيقي يجمع بين الأسلوب الكمي والنوعي لقياس أثر الحوكمة بأبعادها الثلاثة (الشفافية، المساءلة، المشاركة) على مستوى الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض، بما يتوافق مع متطلبات رؤية المملكة 2030 في تطوير بيئة عمل محفزة ومستدامة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

أولاً: منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة أهداف الدراسة، التي تسعى إلى تحليل أثر الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض. ويُعرّف المنهج الوصفي بأنه دراسة ظاهرة قائمة في الوقت الحاضر بغرض تحليلها وتفسيرها علمياً للوصول إلى حلول عملية (درويش، 2018، ص118).

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض. وقد تم توزيع الاستبيان على موظفي خمس شركات متوسطة وكبيرة تضم نحو (4000) موظف، وتم استرداد (250) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، لتكون هذه العينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

ثالثاً: 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.

رابعاً: 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: المساواة، 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.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي كما في الجدول التالي:

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

خامساً: صدق أداة الدراسة

(1) الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين للتأكد من وضوح العبارات وملاءمتها، وأجريت التعديلات اللازمة وفق ملاحظاتهم.

(2) صدق الاتساق الداخلي (معامل ارتباط بيرسون):

أظهرت نتائج التحليل أن معاملات الارتباط بين العبارات والمحاور دالة عند مستوى (0.01)، مما يدل على صدق داخلي مرتفع كما في 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: المساواة		البعد الثالث: المساواة		البعد الرابع: المشاركة في صنع القرار	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**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)

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	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	**0.735	1	**0.774	1	**0.851	1	**0.735	1	**0.846
2	**0.832	2	**0.844	2	**0.871	2	**0.876	2	**0.827
3	**0.836	3	**0.856	3	**0.786	3	**0.847	3	**0.860
4	**0.727	4	**0.842	-	-	4	**0.684	4	**0.831

** دال عند مستوى (0.01)

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

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	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)

سادساً: ثبات أداة الدراسة

تم قياس الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وأظهرت النتائج ثباتاً مرتفعاً لجميع المحاور، كما في الجدول التالي:

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.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج **SPSS** لتحليل البيانات بالأساليب التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية.
2. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي.
3. معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات.
4. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد اتجاهات استجابات المشاركين وترتيب المحاور حسب أهميتها.

عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً: وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض، حيث تم توزيع الاستبانة على خمس شركات متوسطة وكبيرة، وتم الحصول على (250) استبانة. وتضمنت الخصائص (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، والموقع التنظيمي) كما هو موضح في الجدول التالي:

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

يتضح أن أغلبية العينة من الذكور (68%)، والفئة العمرية الأكثر تمثيلاً من (30 إلى أقل من 45 سنة) بنسبة (53.6%)، كما أن حملة البكالوريوس يشكلون النسبة الأعلى (63.2%). أما من حيث الخبرة، فالأغلب لديهم من (5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (32.4%)، وفئة "الموظفين الإداريين" هي الأعلى بنسبة (32.4%).

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	الترتبة
		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 الترقيات 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 في التعامل مع جميع الفئات والمستويات	12	4.8	24	9.6	41	16.4	99	39.6	74	29.6	3.80	1.113	3
-	المتوسط الحسابي العام لبعد الشفافية													
البعد الثاني: المساءلة														
7	تعتمد الشركة أسس عملية وواضحة تنمي	7	2.8	20	8	41	16.4	109	43.6	73	29.2	3.88	1.009	4

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										الفقرة	م	
			موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة				
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
													الرقابة الذاتية لدى الموظفين بها		
2	1.007	3.90	29.6	74	44.4	111	15.2	38	8	20	2.8	7	تطبيق الشركة قوانين وتعليمات معلنة تكفل مساءلة جميع الموظفين على اختلاف المستويات الإدارية	8	
3	986.	3.89	27.6	69	46.8	117	16	40	6.4	16	3.2	8	يتم تطبيق نظام المساءلة في الشركة على المستوى الفردي والجماعي	9	
1	958.	3.95	29.6	74	46.4	116	16	40	5.2	13	2.8	7	تسعى الشركة بشكل مستمر إلى تطوير اللوائح والتعليمات	10	
5	1.054	3.88	30.4	76	42.8	107	15.2	38	7.6	19	4	10	تعمل الشركة على تعريف جميع الموظفين بآليات المساءلة المتبعة في الشركة	11	
-	0.899	3.90	المتوسط الحسابي العام لبعد المساءلة												
البعد الثالث: المساواة															
4	1.125	3.64	25.2	63	35.6	89	22.4	56	12	30	4.8	12	تتبع الشركة نظام مكافآت وحوافز عادلة على أسس واضحة	12	
1	1.050	3.78	26.8	67	40.8	102	20	50	8.8	22	3.6	9	يتم تطبيق العقوبات بشكل عادل وبنون تمييز	13	
3	1.146	3.70	28	70	35.2	88	20.4	51	11.2	28	5.2	13	تتبع الشكة نظام المساواة بين جميع الموظفين على مختلف المستويات الإدارية	14	
2	1.086	3.78	27.6	69	40	100	19.6	49	8	20	4.8	12	تتبنى الشركة إجراءات شفافة وعادلة مع جميع الموظفين	15	
-	1.008	3.73	المتوسط الحسابي العام لبعد المساواة												
البعد الرابع: المشاركة في صنع القرار															

م	الفقرة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
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	تطبيق 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											3.60	1.068	-
-												3.76	0.925	-

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 حد كبير، مما يعكس 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، المساءلة، المساواة، المشاركة في صنع القرار)، وفيما يلي عرض وتوضيح لهذه الأبعاد:

أولاً: بعد الشفافية

بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد الشفافية (3.80) بانحراف معياري (0.982)، مما يدل على موافقة مرتفعة من أفراد الدراسة. وتراوحت المتوسطات بين (3.64 – 3.99)، وجاءت العبارة "تتبنى الشركة سياسة إدارة واضحة تحمي حقوق الموظفين وتحقق الاندماج الوظيفي" بالمرتبة الأولى (3.99)، مما يعكس وضوح السياسات المؤسسية. في حين جاءت "تفصح الشركة عن سياساتها في الترتيبات والحوافز" بالمرتبة الأخيرة (3.64)، مما يشير إلى حاجة لتطوير الشفافية في هذا الجانب. وتظهر النتائج أن مستوى الشفافية جيد، وهو ما يعزز الثقة والاندماج الوظيفي داخل المنظمات الربحية بمدينة الرياض.

ثانياً: بعد المساءلة

بلغ المتوسط الحسابي العام (3.90) بانحراف معياري (0.899)، وهو الأعلى بين الأبعاد الأربعة، مما يعكس مستوى مرتفعاً من المساءلة. تصدرت العبارة "تسعى الشركة لتطوير اللوائح والتعليمات" (3.95)، تلتها "تطبق الشركة قوانين وتعليمات معلنة تكفل مساءلة

الجميع" (3.90). وتشير النتائج إلى أن المساواة مطبقة بوضوح وعدالة، ما يعزز الثقة والمسؤولية ويقوي الاندماج الوظيفي لدى العاملين.

ثالثاً: بعد المساواة

بلغ المتوسط الحسابي (3.73) بانحراف معياري (1.008)، مما يدل على موافقة جيدة من أفراد الدراسة. جاءت عبارة "يتم تطبيق العقوبات بشكل عادل ودون تمييز" في المرتبة الأولى (3.78)، بينما كانت "نظام المكافآت والحوافز العادلة" الأدنى (3.64). وتشير النتائج إلى تطبيق مبدأ المساواة بدرجة واضحة، مع حاجة لتطوير العدالة في أنظمة الحوافز، كونها تؤثر مباشرة على رضا العاملين واندماجهم.

رابعاً: بعد المشاركة في صنع القرار

بلغ المتوسط الحسابي (3.60) بانحراف معياري (1.068)، وهو مستوى متوسط إلى مرتفع. تصدرت عبارة "تشجع الإجراءات في الشركة على إبداء الرأي وتقبل الرأي الآخر" (3.69)، بينما جاءت "يشارك المجتمع المحلي في المساواة الإدارية والمالية" بالمرتبة الأخيرة (3.52). وتشير النتائج إلى وجود مشاركة مقبولة في صنع القرار تحتاج إلى مزيد من التطوير لتعزيز إحساس العاملين بالمسؤولية والانتماء.

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 لKلاً 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	الرتبة
		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 بالحدود 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 التنظيمية المعمول بها	6	2.4	7	2.8	21	8.4	100	40	116	46.4	4.25	0.903	1
-	المتوسط الحسابي العام لبعد الشعور بالانتماء										4.14	0.851	-	
البعد الثالث: الشعور بأهمية العمل														
9	أؤمن أن وظيفتي مهمة، وترتبط بأكثر	6	2.4	7	2.8	18	7.2	94	37.6	125	50	4.30	0.902	1

م	الفقرة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة					
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
	من وظيفة بالشركة وبنجاحهم														
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	
المتوسط الحسابي العام لبعد الشعور بأهمية العمل															
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	
المتوسط الحسابي العام لبعد															
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	
17	أقدم مبادرات وأفكار جيدة وأطبقها 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 أسلوبي في إنجاز المهام الموكلة لي	6	2.4	5	2	21	8.4	99	39.6	119	47.6	4.28	0.884	1	

م	الفقرة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
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 لمحوّر 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: بعد المساواة الاجتماعية

بلغ المتوسط الحسابي العام (3.88) بانحراف معياري (0.903)، مما يدل على وجود درجة جيدة من العدالة والتكافؤ بين الموظفين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض. جاءت عبارة "أتواصل بشكل جيد مع زملائي وإدارة الشركة" في المرتبة الأولى (4.07)، مما يعكس قوة التواصل الداخلي، بينما جاءت "تقوم إدارة الشركة بمشاركة الموظفين في مناسباتهم الاجتماعية" في المرتبة الأخيرة (3.84)، مما يشير إلى حاجة لاهتمام أكبر بالجانب الاجتماعي. وتشير النتائج إلى أن العدالة والتواصل الإيجابي يعززان الثقة والانتماء، ويسهمان في رفع مستوى الاندماج الوظيفي.

ثانياً: بعد الشعور بالانتماء

بلغ المتوسط الحسابي العام (4.14) بانحراف معياري (0.851)، وهو مستوى مرتفع يعكس انتماء العاملين لمؤسساتهم. تصدرت عبارة "ألتزم بقوانين وأنظمة الشركة" المرتبة الأولى (4.25)، مما يدل على انضباط مؤسسي واضح، في حين جاءت "أشعر بالراحة في العمل مع الفريق" بالمرتبة الأخيرة (4.02)، ما يشير إلى إمكانية تعزيز روح الفريق. وتوضح النتائج أن الشعور بالانتماء يعزز الولاء والالتزام الوظيفي، ويسهم في رفع مستوى الأداء والاستقرار المهني.

ثالثاً: بعد الشعور بأهمية العمل

حقق هذا البعد أعلى متوسط (4.22) بانحراف معياري (0.866)، مما يعكس إدراك العاملين لأهمية أدوارهم في نجاح المنظمة. جاءت عبارة "أؤمن أن وظيفتي مهمة وترتبط بنجاح الآخرين" أولاً (4.30)، مما يبرز وعي الموظفين بقيمة مساهماتهم. وتشير النتائج إلى أن وضوح الأدوار والشعور بالأهمية الوظيفية يسهمان في رفع الحافز والإنتاجية والالتزام بالأهداف المؤسسية.

رابعاً: بعد تطوير الأداء

بلغ المتوسط العام (3.94) بانحراف معياري (0.893)، مما يعكس موافقة جيدة على فرص التطوير المهني. جاءت عبارة "تواجهني مواقف في العمل تزيد من خبراتي" أولاً (4.17)، في حين كانت "إشراكي المستمر في الدورات المهنية" الأدنى (3.73)، ما يشير إلى

حاجة لزيادة برامج التدريب الرسمية. وتوضح النتائج أن التطوير الذاتي يتم غالباً عبر الممارسة اليومية، مع ضرورة تعزيز التدريب المؤسسي لرفع الكفاءة والاندماج المستدام.

خامساً: بعد المشاركة الفاعلة

بلغ المتوسط العام (4.19) بانحراف معياري (0.814)، مما يعكس مشاركة عالية من العاملين. تصدرت عبارة "أحرص على تطوير أسلوبِي في إنجاز المهام" (4.28)، بينما جاءت "أقدم مبادرات وأفكاراً جيدة وأطبقها" في المرتبة الأخيرة (4.10). وتشير النتائج إلى أن العاملين يتمتعون بدرجة مرتفعة من المبادرة والفاعلية، مع حاجة إلى مزيد من تشجيع الإبداع والابتكار المؤسسي.

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	الرتبة
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
1	تسهل 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

م	الفقرة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البيان
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
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 المساءلة العادلة	5	2	6	2.4	36	14.4	91	36.4	112	44.8	4.20	0.913	6
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 (10) 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:

أظهرت نتائج الدراسة أن متوسط محور أثر الحوكمة على الاندماج الوظيفي بلغ (4.18) بانحراف معياري (0.826)، مما يشير إلى اتفاق مرتفع من أفراد العينة على وجود أثر إيجابي للحوكمة في رفع مستوى الاندماج الوظيفي داخل المنظمات الربحية بمدينة الرياض.

جاءت العبارة رقم (5) "أؤمن بأن تطبيق مبادئ الحوكمة يحقق نتائج إيجابية في تحسين الأداء" في المرتبة الأولى (4.27)، مما يؤكد أن وضوح الأدوار والمسؤوليات يعزز الكفاءة والرضا الوظيفي. كما جاءت العبارة رقم (10) "تساهم مبادئ الحوكمة في تغييرات إيجابية في أساليب ونظم العمل الحالية" في المرتبة الثانية (4.26)، وهو ما يعكس دور الحوكمة في تطوير النظم الداخلية وبناء الثقة والالتزام التنظيمي.

وأشارت العبارات رقم (4)، (9)، و(8) إلى أن الحوكمة تسهم في تعزيز الانضباط في العمل (4.22)، ورفع درجة الثقة بين العاملين والمديرين (4.22)، وتحقيق العدالة التنظيمية (4.22)، وهي مؤشرات تؤكد دور الحوكمة في خلق بيئة عمل قائمة على المساواة والشفافية.

أما العبارة رقم (6) "تعمل الحوكمة على استقلال العاملين عند اتخاذ قراراتهم" فجاءت في المرتبة الأخيرة (4.06)، مما يدل على أن مستوى تمكين العاملين في اتخاذ القرار ما زال محدوداً نسبياً، وهو جانب بحاجة إلى تطوير في ضوء الممارسات الإدارية الحديثة. وتشير النتائج مجتمعة إلى أن الحوكمة تمثل ركيزة أساسية لتعزيز الاندماج الوظيفي من خلال:

- تحسين الأداء المؤسسي والانضباط الإداري.
- تعزيز الثقة بين العاملين والإدارة.
- تحقيق العدالة والمساواة التنظيمية.
- تطوير أساليب العمل وزيادة الشفافية.

وفي المقابل، يُوصى بتعزيز استقلالية العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية، لما لذلك من أثر في رفع مستويات الاندماج والرضا الوظيفي وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

مناقشة نتائج الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة على الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض. وبعد تحليل النتائج الإحصائية، ومقارنتها بالدراسات السابقة والأطر النظرية، يمكن مناقشة النتائج في ضوء ما يلي:

أولاً: مستوى الحوكمة في المنظمات الربحية بمدينة الرياض

أظهرت النتائج أن مستوى الحوكمة جاء بدرجة عالية، مما يدل على أن المنظمات الربحية في الرياض تطبق مبادئ الحوكمة بشكل فعال، لاسيما في أبعاد المساءلة والشفافية، وهي النتيجة التي تتفق مع دراسة (الرفوع، 2021م) ودراسة (بن عوالي، 2021م) اللتين أكدتا أن تطبيق مبادئ الحوكمة يعزز الأداء المؤسسي والشفافية.

ويعكس ارتفاع متوسط بعد المساءلة وشفافية الإجراءات ووضوح الصلاحيات الإدارية مدى التزام هذه المنظمات بإرساء قواعد الحوكمة الرشيدة، وهو ما يخلق بيئة عمل أكثر عدلاً وثقة. إلا أن بعدي المشاركة في صنع القرار وعدالة الحوافز ما زالا بحاجة إلى

تطوير، إذ أظهرت النتائج أن مشاركة العاملين في القرارات الاستراتيجية محدودة نسبياً، وهي ملاحظة تتفق مع ما أشارت إليه دراسة (مقابلة، 2016م) حول ضعف تفعيل المشاركة الإدارية في بعض المؤسسات العربية.

ثانياً: مستوى الاندماج الوظيفي للعاملين

أوضحت النتائج أن العاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض يتمتعون بمستوى عالٍ من الاندماج الوظيفي، وهو ما يعكس بيئة عمل محفزة ومناخاً تنظيمياً داعماً للتفاعل والانتماء. وجاءت أبعاد الاندماج الخمسة جميعها بدرجات مرتفعة، وخاصة الشعور بأهمية العمل الذي حقق أعلى المتوسطات، مما يدل على إدراك الموظفين لقيمة أدوارهم الوظيفية وأثرها في نجاح المنظمة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (صباح، 2023م) التي بينت أن ارتفاع مستوى الاندماج الوظيفي يرتبط بتحسين الرضا الوظيفي والحماس للعمل. كما أن النتائج الحالية تعزز ما أشار إليه (بخوش، 2019م) من أن تفعيل حوكمة الموارد البشرية يسهم في رفع الاندماج الوظيفي عبر العدالة في التعامل وتكافؤ الفرص.

ثالثاً: أثر الحوكمة على الاندماج الوظيفي

بيّنت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى الاندماج الوظيفي للعاملين، إذ بلغ المتوسط العام لمحور الأثر (4.18) بدرجة "موافقة بشدة"، مما يدل على أن تعزيز الشفافية والمساءلة والعدالة يسهم بشكل مباشر في رفع دافعية الموظفين وانتمائهم المؤسسي.

كما أوضحت النتائج أن أكثر الجوانب التي تأثرت إيجابياً هي تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الثقة بين العاملين والإدارة وتحقيق العدالة في بيئة العمل، وهي نتائج تتوافق مع الاتجاهات النظرية التي ترى أن الحوكمة الرشيدة تمكن المنظمات من بناء ثقافة مؤسسية قائمة على المسؤولية والانضباط والثقة المتبادلة.

في المقابل، أظهرت النتائج أن الاستقلالية في اتخاذ القرار لا تزال محدودة نسبياً، مما يشير إلى استمرار نمط الإدارة المركزية في بعض المؤسسات. هذه النتيجة تتفق مع ما ورد في دراسة (مقابلة، 2016م) التي أكدت أن ضعف تفويض الصلاحيات يحدّ من كفاءة الحوكمة ويقلل من فرص الابتكار والمشاركة الفعالة للعاملين.

رابعاً: تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري

تدعم نتائج هذه الدراسة الفرضيات النظرية التي تربط بين الحوكمة الرشيدة وتحسين بيئة العمل وتعزيز الانتماء المؤسسي. فكلما ارتفع مستوى الشفافية والمساءلة والمساواة، زاد الشعور بالأمان الوظيفي والرضا والالتزام لدى العاملين، وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة الاندماج الوظيفي وتحسين الأداء العام للمنظمة.

ويُفسّر هذا الارتباط وفق نموذج الحوكمة الإدارية الذي يرى أن وضوح الأدوار، وتوزيع المسؤوليات، ومتابعة الأداء وفق مؤشرات عادلة، كلها عوامل تدعم الدافعية وتقلل الغموض التنظيمي. ومن ثم، تسهم الحوكمة في خلق بيئة مستقرة تُشبع حاجات الموظف النفسية والمهنية، فتعكس إيجاباً على اندماجه وسلوكه الإنتاجي.

وتؤكد الدراسة أن الحوكمة ليست مجرد إطار تنظيمي إداري، بل هي أداة إستراتيجية تؤثر بعمق في سلوك العاملين ومستوى اندماجهم، من خلال تعزيز العدالة والثقة والشفافية. كما أن الاندماج الوظيفي يمثل نتيجة مباشرة لتطبيق الحوكمة الرشيدة، حيث يسهم في رفع الكفاءة والإنتاجية والاستقرار الوظيفي داخل المنظمات الربحية.

ومع ذلك، يبقى من الضروري التركيز على تمكين العاملين وزيادة مشاركتهم في صنع القرار كخطوة أساسية لاستكمال بناء نظام حوكمة متكامل ومستدام، يواكب تطلعات رؤية المملكة 2030 نحو بيئة عمل احترافية قائمة على الكفاءة والمساءلة والتميز المؤسسي.

اختبار الفرضيات:

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 تحليل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس درجة العلاقة بين متغيري الدراسة الرئيسيين وهما:

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). والجدول الآتي يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

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 (6) أن قيمة معامل الارتباط ($r = 0.841$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات الحوكمة ومستوى الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض.

وتعني هذه النتيجة أن المنظمات التي تطبق مبادئ الحوكمة بفعالية - كتحقيق الشفافية في الإجراءات، والمساءلة العادلة، والمساواة بين العاملين، والمشاركة في صنع القرار - تحقق مستويات أعلى من الاندماج الوظيفي بين موظفيها. إذ يشعر العاملون في هذه المنظمات بالثقة في الإدارة، والانتماء القوي، والرغبة في المساهمة الإيجابية في العمل.

كما تعكس هذه النتيجة انسجاماً مع الدراسات السابقة (مثل بخوش، 2019؛ الرفوع، 2021) التي أكدت أن الالتزام بالحوكمة يسهم في تحسين البيئة التنظيمية ويعزز من التفاعل الذهني والسلوكي للعاملين، وهو ما يؤدي بدوره إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي والرضا الوظيفي.

وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الحوكمة والاندماج الوظيفي 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.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس درجة العلاقة بين بعد الشفافية باعتباره أحد أبعاد 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 رقم (7) أن قيمة معامل الارتباط بلغت ($r = 0.782$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، ما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين ممارسات الشفافية ومستوى الاندماج الوظيفي للعاملين. وتشير هذه النتيجة إلى أن المنظمات الربحية بمدينة الرياض التي تتبنى سياسات واضحة وتحافظ على الشفافية في تعاملاتها الداخلية والخارجية تحقق مستويات مرتفعة من اندماج العاملين. فكلما كان هناك وضوح في توزيع المهام، والإفصاح عن الإجراءات والقرارات الإدارية، ازداد شعور الموظفين بالثقة في القيادة، مما يعزز ولاءهم التنظيمي وتفاعلهم الإيجابي مع بيئة العمل. كما تتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (القحطاني، 2018) التي أكدت أن الشفافية في القرارات والسياسات التنظيمية تسهم في الحد من الغموض الوظيفي وتزيد من التزام العاملين، وكذلك مع دراسة (بن عوالي، 2021) التي أوضحت أن الإفصاح عن المعلومات الإدارية والمالية يرفع من ثقة الموظفين بالإدارة ويعزز الأداء المؤسسي. وبناءً على هذه النتائج، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الشفافية والاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض.

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. تم اختبار هذه الفرضية باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس درجة العلاقة بين بعد المساءلة (كأحد أبعاد الحوكمة) ومستوى الاندماج الوظيفي لدى العاملين 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 رقم (8) أن قيمة معامل الارتباط بلغت ($r = 0.816$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية جداً بين تطبيق ممارسات المساءلة ومستوى الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض. وتدل هذه النتيجة على أن وضوح نظام المساءلة داخل المنظمات يعزز الثقة بين الإدارة والعاملين، ويؤدي إلى شعور الموظف بالعدالة في التقييم، مما يرفع من دافعيته للالتزام والانتماء. فالمساءلة المنصفة تمكّن العاملين من إدراك أن الأداء المتميز محل تقدير، وأن التقصير يعالج بعدالة وشفافية، وهو ما يرفع من درجة اندماجهم في العمل ويزيد من إنتاجيتهم. كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الرفوع، 2021) التي أكدت أن المساءلة تمثل أحد أهم أبعاد الحوكمة المؤثرة في الأداء المؤسسي، إذ تُعد أداة لضبط السلوك الإداري وتنمية الشعور بالمسؤولية. وتتسق كذلك مع نتائج دراسة (مقابلة، 2016) التي أوضحت أن وضوح آليات المساءلة في المؤسسات الأكاديمية أدى إلى تحسين الأداء وزيادة رضا العاملين.

وعليه، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات المساواة ضمن الحوكمة ومستوى الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض.

وفي الختام تشير نتائج اختبار الفرضيات في مجملها إلى وجود علاقات ارتباط وتأثير إيجابية ودالة إحصائية بين ممارسات الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساواة، المساواة، المشاركة في صنع القرار) ومستوى الاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات الربحية بمدينة الرياض. وتدل هذه النتائج على أن تطبيق الحوكمة الإدارية السليمة يسهم في خلق بيئة عمل عادلة ومنظمة تُعزز الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، مما يرفع من درجات الالتزام والانتماء والرضا الوظيفي. كما تعكس النتائج وعيًا مؤسسيًا متزايدًا لدى المنظمات الربحية بأهمية مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء وتحقيق الاستدامة التنظيمية. وبوجه عام، تؤكد الفرضيات المقبولة أن الاندماج الوظيفي لا يتحقق إلا من خلال منظومة حوكمة فاعلة تُوازن بين الرقابة والتمكين والعدالة.

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 والمنظمات الربحية للوصول إلى تجسيد حقيقي لأبعاد هذا المفهوم، هذا من جهة ومن جهة أخرى يعتبر الاندماج الوظيفي من المفاهيم الإدارية 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 استناداً 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 إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. أظهرت النتائج أن مستوى الحوكمة في المنظمات الربحية بمدينة الرياض مرتفع، مما يدل على تطبيق فعال لمبادئ الشفافية والمساواة والمساواة والمشاركة في صنع القرار.
2. أكد أفراد الدراسة موافقتهم بدرجة عالية على بعد الشفافية، حيث تتبنى الشركات سياسات واضحة تحمي حقوق الموظفين وتعزز ثقافة الانفتاح في التعامل الإداري.
3. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى المساواة، إذ تسعى الشركات لتطوير اللوائح وتطبيق قوانين معلنه تضمن العدالة لجميع الموظفين.
4. أوضحت النتائج وجود تطبيق جيد لمبدأ المساواة، من خلال العدالة في العقوبات والإجراءات، وإن كان هناك مجال لتحسين أنظمة المكافآت والحوافز.
5. بينت النتائج وجود موافقة متوسطة إلى مرتفعة على المشاركة في صنع القرار، حيث تشجع الشركات الموظفين على إبداء الرأي والمساهمة في القرارات، مع حاجة لمزيد من تفعيل.
6. أظهرت الدراسة أن مستوى الاندماج الوظيفي مرتفع لدى العاملين، مما يعكس بيئة عمل محفزة وعدالة تنظيمية واضحة.
7. حقق بعد الشعور بأهمية العمل أعلى القيم، ما يدل على إدراك العاملين لأهمية أدوارهم في نجاح المنظمة.
8. بينت الدراسة ارتفاع المشاركة الفاعلة، حيث يبدي العاملون روح المبادرة ويحرصون على تحسين الأداء.
9. أكدت النتائج وجود أثر إيجابي واضح للحوكمة على الاندماج الوظيفي، من خلال تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الثقة والعدالة والانضباط الإداري، رغم الحاجة لزيادة تمكين العاملين واستقلاليتهم في اتخاذ القرار.

التوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة تعزيز الحوكمة المؤسسية وتفعيل المساءلة الشاملة لجميع المستويات لضمان العدالة والشفافية.
2. تأطير المورد البشري وتوجيهه وفق معايير الكفاءة والأخلاق لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية.
3. تحسين استغلال الموارد المالية والبشرية والحد من الهدر الزمني والمادي.
4. تحفيز الموظفين عبر برامج المكافآت والجوائز لتحسين الأداء المؤسسي.
5. رفع كفاءة العاملين من خلال برامج تدريبية متنوعة تسهم في مواكبة التطورات التكنولوجية والإدارية.
6. الاهتمام بـ التخطيط المؤسسي ووضع خطط بديلة لمواجهة الأزمات وضمان استمرارية العمل بفاعلية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو العلا، ل. م. (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.
- بخوش، م. م. و سعدة، ع. (٢٠١٩). حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية الأغواط. *مجلة دراسات*، ١١(١)، ٩٥-١١٩.
- بن عوالي، إ. (٢٠٢١). أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الأداء المالي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بالولاية المنتدبة. *تقريت. مجلة البشائر الاقتصادية*، ٧(١).
- الجعيدان، أ. (٢٠١٩). الاندماج الوظيفي. *مجلة رواد الأعمال*. تم الاسترداد من <https://www.rowadalaamal.com>
- جميل، س. ز. م. (٢٠٢٢). تأثير تبني الإطار المفاهيمي لـ IASB ٢٠١٨ على الممارسة المحاسبية في النظام المحاسبي الموحد في القطاع العام للشركات الهادفة للربح. *مجلة الكتاب للعلوم الإنسانية*، ٥(٧).
- درويش، م. أ. (٢٠١٨). *مناهج البحث في العلوم الإنسانية*. القاهرة: مؤسسة الأمة العربية للنشر.
- الرفوع، أ. ي. م. (٢٠٢١). *الحوكمة وأثرها في الأداء المؤسسي في وزارة المالية في الأردن* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- زبار، ع. س. و ناجي، ن. ص. (٢٠١٧). تقييم تأثير كفاءة تكنولوجيا المعلومات في أبعاد الحوكمة: دراسة ميدانية في عينة المصارف العربية. *مجلة التقني*، ٣٠(٤)، العراق.
- زيتوني، أ. (٢٠١٥). *دور آليات الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين: دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية* (٢٠٠٧-٢٠١٤) (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- سرور، ط. م. ع. (٢٠١٦). *أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعات العامة بغزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية، غزة.
- صباح، ش. و. ش. (٢٠٢٣). تقييم مستوى الاندماج الوظيفي لدى العاملين في البلديات الكبرى في قطاع غزة: دراسة تطبيقية. *مجلة جامعة فلسطين الأهلية للبحوث والدراسات*، ٢(٣).
- عرفان، أ. (٢٠٢١). الاندماج في العمل وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية. *المجلة المصرية للدراسات النفسية*، ٣١(١١٠).
- علاء الدين، ل. (٢٠١٦). *دور آليات الحوكمة في تفعيل أداء شركات التأمين: دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

علون، م. ل. (٢٠٢٠). دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة شركة نפטال بسكرة. *مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة*، ٥(٢).

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

مداني، ش. (٢٠٢١). أثر تكلفة رأس المال على ربحية الشركات: دراسة عينة من الشركة المدرجة في بورصة عمان. *المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية*، ٧(٢).

معتز سوبجاكي. (٢٠٢١). أربع استراتيجيات تحرك المنظمات الربحية. موقع ثروة. تم الاسترداد من <https://www.tharwah.net/ar/post/four-strategies>

مقابلة، م. أ. ح. (٢٠١٦). الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية. *مجلة كلية التربية*، ١٦(٣).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 106–115.

Gallup. (2020a). *Boost your employee engagement today: Effectory's study of the Global Employee Engagement Index 2020*. Retrieved from <https://www.gallup.com/>

Gallup. (2020b). *Gallup co*. Retrieved from <https://www.gallup.com/home.aspx>

Heikkeri, E. (2010). *Roots and consequences of the employee disengagement phenomenon*. [Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta].

Lee Whittington, J., Meskelis, S., Asare, E., & Beldona, S. (2017). Enhancing employee engagement. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952.

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.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.

Vance, R. J. (2006). *Employee engagement and commitment*. SHRM Foundation.