

أثر جودة التنسيق مع الجهات الحكومية على تجربة الموظف والاحتفاظ
بالكفاءات في بيئات العمل عالية المخاطر: دراسة ميدانية على شركات
الطاقة في مدينة الدمام.

إعداد الطالب/

عمر عزام الرحيمي

253002521

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

2026 – 1448



إِهْدَاء

إلى من كانت أول من علّمني أن النجاح لا يُهدى بل يُنتزع بالجهد والمثابرة،
إلى من غمرتني بحنانها ودعواتها التي كانت تصل إلى السماء قبل أن أنطق بها،
إلى أُمي الغالية، نبع الحنان ومصدر الإلهام،
إليك يا من جعلت من تعبك راحة لي، ومن صبرك طريقاً أمشي عليه حتى أصل.
وإلى أبي العزيز، رمز العطاء والقوة، إليك يا من زرعت في نفسي الإصرار والثقة،
يا من كنت السند الذي لا يميل، والقُدوة التي أفخر بها،
أهديك هذا الإنجاز عربون وفاءٍ وتقديرٍ لكل لحظة دعم وتشجيع منحتني إياها.
إلى إخوتي وأخواتي، شركاء الفرح والمشوار الطويل
أهديكم جميعاً هذه الرسالة، ثمرة جهدٍ وسنينٍ من الطموح والعمل الدؤوب.

شكر وفخر

أحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. الفیصل عبد الحمید محمد

د. فايز جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة التنسيق مع الجهات الحكومية بأبعاده (وضوح الإجراءات التنظيمية، وفاعلية تبادل المعلومات، وكفاءة المتابعة والاستجابة، والتكامل بين الأنظمة والسياسات) على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات في بيئات العمل عالية المخاطر بشركات الطاقة في مدينة الدمام. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، إذ وُزعت على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (357) موظفًا من العاملين في شركات الطاقة بمدينة الدمام، ومُعَالَجَت البيانات إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد ومعاملات الارتباط والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

وتوصّلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد جودة التنسيق مع الجهات الحكومية مجتمعةً على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات، إذ فسّرت هذه الأبعاد ما نسبته (71.7%) من التباين في المتغير التابع، وجاء بُعد كفاءة المتابعة والاستجابة في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير، يليه فاعلية تبادل المعلومات، ثم وضوح الإجراءات التنظيمية، وأخيرًا التكامل بين الأنظمة والسياسات. كما كشفت النتائج عن مستوى مرتفع لكلٍ من المتغير المستقل والمتغير التابع لدى عينة الدراسة.

وأوصت الدراسة بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة العلاقة مع الجهات الحكومية، وتطوير منصات إلكترونية موحدة للربط البيئي، وإعادة هندسة رحلة الموظف وفق مدخل تجريبي شامل، وتعزيز منظومات العدالة والتقدير وفرص النمو المهني، بما يُسهم في تحسين تجربة الموظفين والحدّ من فقدان الكفاءات في قطاع استراتيجي.

الكلمات المفتاحية: جودة التنسيق، الجهات الحكومية، تجربة الموظف، الاحتفاظ بالكفاءات، بيئات العمل عالية المخاطر، شركات الطاقة، مدينة الدمام.

قائمة المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم	ب
الإهداء	ج
الشكر والتقدير	د
مستخلص الدراسة	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ط
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
1.1 المقدمة	1
2.1 مشكلة الدراسة	2
3.1 أهداف الدراسة	3
4.1 أسئلة الدراسة	4
5.1 فروض الدراسة	5
6.1 أهمية الدراسة	6
7.1 الدراسات السابقة:	7
8.1 الفجوة البحثية:	13
9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:	14
10.1 المنهجية وطرق البحث:	18
11.1 مجتمع وعينة الدراسة	19
12.1 مصادر جمع البيانات	20
13.1 أداة الدراسة	20
14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة	21
15.1 حدود الدراسة	21
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	23

23	المبحث الأول: جودة التنسيق مع الجهات الحكومية
23	1.1.2 تمهيد
23	2.1.2 مفهوم جودة التنسيق مع الجهات الحكومية
25	3.1.2 أهمية جودة التنسيق مع الجهات الحكومية
27	4.1.2 أهداف جودة التنسيق مع الجهات الحكومية
28	5.1.2 أبعاد جودة التنسيق مع الجهات الحكومية
31	6.1.2 استراتيجيات تعزيز جودة التنسيق مع الجهات الحكومية
33	المبحث الثاني: تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات
33	1.2.2 تمهيد
33	2.2.2 مفهوم تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات
35	3.2.2 أهمية تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات
37	4.2.2 أهداف إدارة تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات
38	5.2.2 أبعاد تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات
40	6.2.2 استراتيجيات تعزيز تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات
42	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
42	1.3 تمهيد
42	2.3 منهج الدراسة
42	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها
44	4.3 أداة الدراسة
46	5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها
47	6.3 مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة
48	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
50	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
50	1.4 تمهيد
50	2.4 التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية

51	3.4 التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة
59	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
66	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
66	1.5 تمهيد
66	2.5 نتائج الدراسة
69	3.5 توصيات الدراسة
72	Abstract
73	المراجع
76	الملاحق
77	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	الجدول (3 - 1) توزيع الاستبانات على شركات الطاقة المُستهدفة وفق العيّنة الطبقية	43
2.	الجدول (3 - 2) مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين	45
3.	جدول (3 - 3) مستويات الموافقة	46
4.	جدول (3 - 4) معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)	46
5.	جدول (3 - 5) مصفوفة الارتباط بين أبعاد جودة التنسيق مع الجهات الحكومية وتجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات (ن = 357)	47
6.	جدول (4 - 1): توزيع أفراد عيّنة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية (ن = 357)	50
7.	جدول (4 - 2): التحليل الوصفي لفقرات بُعد وضوح الإجراءات التنظيمية	51
8.	جدول (4 - 3): التحليل الوصفي لفقرات بُعد فاعلية تبادل المعلومات	53
9.	جدول (4 - 4): التحليل الوصفي لفقرات بُعد كفاءة المتابعة والاستجابة	54
10.	جدول (4 - 5): التحليل الوصفي لفقرات بُعد التكامل بين الأنظمة والسياسات	55
11.	جدول (4 - 6): الترتيب الإجمالي لأبعاد جودة التنسيق مع الجهات الحكومية	56
12.	جدول (4 - 7): التحليل الوصفي لفقرات تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات	57

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
59	جدول (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد جودة التنسيق مع الجهات الحكومية على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات	13.
61	جدول (4 - 9): تحليل الانحدار الخطّي البسيط لقياس أثر وضوح الإجراءات التنظيمية على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات	14.
62	جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطّي البسيط لقياس أثر فاعلية تبادل المعلومات على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات	15.
63	جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطّي البسيط لقياس أثر كفاءة المتابعة والاستجابة على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات	16.
64	جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطّي البسيط لقياس أثر التكامل بين الأنظمة والسياسات على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات	17.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يُمثّل التنسيق الإداري بين المنظمات والجهات الحكومية أحد الأركان الجوهرية التي تقوم عليها فاعلية الأداء المؤسسي في مختلف القطاعات الاقتصادية، إذ يُعدّ الآلية التي يتم من خلالها توحيد الجهود وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المشتركة بين الأطراف المتعددة، وضمان تكامل السياسات والإجراءات بما يُحقق الانسيابية في العمليات التشغيلية ويُقلّل من الازدواجية والتعارض. وقد أكد الباحثون أن التنسيق ليس مجرد عملية إدارية روتينية، وإنما هو نشاط استراتيجي يربط بين التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ويلعب دورًا محوريًا في تحديد مستوى جودة الخدمات المقدمة وكفاءة استثمار الموارد المتاحة (صلاح وآخرون، 2021).

وتتعاظم أهمية التنسيق مع الجهات الحكومية في السياقات التي تتعدد فيها الأطراف التنظيمية والرقابية، حيث يتطلب تحقيق الفاعلية المؤسسية وجود آليات واضحة لتبادل المعلومات وتوزيع المسؤوليات وتوحيد الإجراءات بين المستويات الإدارية المختلفة. وقد أثبتت الأدبيات الأكاديمية أن نجاح التنسيق بين الوكالات الحكومية يتحدد بمحركات متعددة تشمل البيئة المؤسسية وطبيعة المشكلات المشتركة، كما يعتمد على أدوات تتراوح بين الهياكل التنظيمية والسياسات والاتفاقيات وأنظمة المعلومات، وأن القدرة الإدارية ودقة استراتيجيات التنسيق تُعدّان من العوامل الحاسمة في تحقيق النتائج المرجوة (Syarien & Samarah, 2023).

وعلى صعيد تقديم الخدمات العامة، يرتبط مستوى جودة التنسيق بالخصائص التنظيمية للحكومات، بما في ذلك نطاق أدوات التنسيق المتبناة ومستوى الاعتماد المتبادل في المهام بين الوحدات التنظيمية، وهو ما يُشكّل إطارًا تفسيريًا لفهم التباينات في قدرة المؤسسات على إدارة مشكلات التنسيق والتغلب عليها (Kårtvedt, 2024).

و برز مفهوم تجربة الموظف بوصفه أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتجاوز المقاربات التقليدية لرضا الموظف وارتباطه الوظيفي، ليشمل مجمل التفاعلات ونقاط التماس التي يمرّ بها الموظف طوال رحلته داخل المنظمة، بما في ذلك البيئة المادية والموارد التكنولوجية والثقافة التنظيمية. وتُعدّ إدارة تجربة

الموظف مدخلاً استراتيجيًا لتحقيق السعادة المؤسسية وتعزيز الأداء التنظيمي، لا سيما في المؤسسات التي تسعى إلى استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها في ظل بيئات عمل تنافسية متزايدة (القحطاني، 2025).

ويكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة في قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية، الذي يُصنّف ضمن بيئات العمل عالية المخاطر نظرًا لطبيعة عملياته التشغيلية المعقدة وارتباطه الوثيق بمنظومة واسعة من الجهات الحكومية الرقابية والتنظيمية. وتمثّل شركات الطاقة في مدينة الدمام نموذجًا بارزًا لهذا التقاطع بين المتطلبات الحكومية وبيئة العمل الداخلية، حيث يؤثر مستوى التنسيق مع الجهات الحكومية تأثيرًا مباشرًا في تجربة الموظف اليومية وقراره بالاستمرار في المنظمة أو مغادرتها.

2.1 مشكلة الدراسة

يشهد قطاع الطاقة في المملكة العربية السعودية تحولات جوهرية متسارعة في إطار مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي تسعى إلى تنويع مصادر الدخل الوطني وتعزيز الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير بيئات العمل لتصبح أكثر جاذبية واستدامة. وتُعدّ شركات الطاقة العاملة في مدينة الدمام بالمنطقة الشرقية من أبرز الكيانات الاقتصادية التي تتقاطع عملياتها التشغيلية مع منظومة واسعة من الجهات الحكومية الرقابية والتنظيمية، كوزارة الطاقة ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية والهيئة العامة للصناعة والثروة المعدنية وهيئة الزكاة والضريبة والجمارك والدفاع المدني، مما يجعل جودة التنسيق مع هذه الجهات ركيزة حاسمة في انسيابية العمليات وكفاءة الأداء التنظيمي.

غير أن الواقع العملي يكشف عن تحديات هيكلية وإجرائية تُلقي بظلالها على جودة هذا التنسيق، تتجلى في غموض بعض الإجراءات التنظيمية وتعددتها بين الجهات الحكومية المختلفة، وقصور آليات تبادل المعلومات وبطء الاستجابة للمتطلبات التشغيلية العاجلة، فضلًا عن التعارض أحيانًا بين الأنظمة والسياسات الصادرة عن جهات حكومية متعددة، وتتفاقم هذه التحديات في بيئات العمل عالية المخاطر التي يتسم بها قطاع الطاقة، حيث تتطلب طبيعة العمل مستوى عاليًا من الدقة والسرعة في الحصول على التصاريح والموافقات والتراخيص، وأي تأخر أو ارتباك في هذا التنسيق ينعكس مباشرة على بيئة العمل الداخلية وعلى تجربة الموظف اليومية.

وتُشير الشواهد الميدانية إلى أن تراجع جودة التنسيق مع الجهات الحكومية يُؤدّد ضغوطًا إدارية وتشغيلية مضاعفة على الموظفين، تتمثل في تكرار الإجراءات الورقية وطول فترات الانتظار والتعامل مع اشتراطات

متناقضة وأعباء بيروقراطية تُستنزف فيها طاقاتهم الذهنية والمهنية. وينتج عن ذلك تدهور ملموس في تجربة الموظف بأبعادها المتعددة بما فيها الرضا الوظيفي والارتباط التنظيمي والشعور بالتمكين وهو ما يُفضي في نهاية المطاف إلى ارتفاع معدلات دوران العمالة واستنزاف الكفاءات المتخصصة التي يصعب تعويضها في قطاع يتطلب خبرات فنية نادرة وتأهيلاً تخصصياً عالياً. وقد أكدت دراسة Lee و Kim (2023) أن تجربة الموظف بأبعادها المادية والتكنولوجية والثقافية تؤثر جوهرياً في الالتزام التنظيمي، بينما أشارت دراسة Kårtvedt (2024) إلى أن جودة التنسيق المُدرَكة ترتبط بنطاق أدوات التنسيق المتبناة ومستوى الاعتماد المتبادل في المهام. كما أوضحت دراسة صلاح وآخرين (2021) وجود علاقة ارتباط موجبة بين فاعلية التنسيق الإداري وجودة الخدمات المقدمة، فيما أكدت دراسة Judijanto وآخرين (2024) أن التنسيق بين الوكالات الحكومية يؤثر إيجابياً وبشكل دال في فاعلية الخدمات العامة.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد في الأدبيات الأكاديمية بكلٍّ من التنسيق الحكومي وتجربة الموظف كمفاهيم مستقلة، إلا أن هناك ندرة واضحة في الدراسات التي تربط بين المتغيرين ربطاً مباشراً، لا سيما في السياق السعودي وفي بيئات العمل عالية المخاطر كقطاع الطاقة. وتتبلور مشكلة الدراسة الحالية في هذه الفجوة المعرفية والتطبيقية، حيث لم يُحدّد بعد بصورة علمية منهجية مدى تأثير جودة التنسيق مع الجهات الحكومية بأبعاده المختلفة على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات في هذا القطاع الحيوي.

وعليه، يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر جودة التنسيق مع الجهات الحكومية بأبعاده (وضوح الإجراءات التنظيمية، فاعلية تبادل المعلومات، كفاءة المتابعة والاستجابة، التكامل بين الأنظمة والسياسات) على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات في بيئات العمل عالية المخاطر بشركات الطاقة في مدينة الدمام؟

3.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر جودة التنسيق مع الجهات الحكومية بأبعاده (وضوح الإجراءات التنظيمية، فاعلية تبادل المعلومات، كفاءة المتابعة والاستجابة، التكامل بين الأنظمة والسياسات) على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات في بيئات العمل عالية المخاطر بشركات الطاقة في مدينة الدمام.

ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على أثر وضوح الإجراءات التنظيمية في التنسيق مع الجهات الحكومية على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات في شركات الطاقة بمدينة الدمام.
2. التعرف على أثر فاعلية تبادل المعلومات مع الجهات الحكومية على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات في شركات الطاقة بمدينة الدمام.
3. التعرف على أثر كفاءة المتابعة والاستجابة في التنسيق مع الجهات الحكومية على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات في شركات الطاقة بمدينة الدمام.
4. التعرف على أثر التكامل بين الأنظمة والسياسات في التنسيق مع الجهات الحكومية على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات في شركات الطاقة بمدينة الدمام.
5. تقديم توصيات عملية لتعزيز جودة التنسيق مع الجهات الحكومية بما يُسهم في تحسين تجربة الموظف ورفع معدلات الاحتفاظ بالكفاءات في قطاع الطاقة.

4.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر جودة التنسيق مع الجهات الحكومية بأبعاده (وضوح الإجراءات التنظيمية، فاعلية تبادل المعلومات، كفاءة المتابعة والاستجابة، التكامل بين الأنظمة والسياسات) على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات في بيئات العمل عالية المخاطر بشركات الطاقة في مدينة الدمام؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر وضوح الإجراءات التنظيمية في التنسيق مع الجهات الحكومية على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات في شركات الطاقة بمدينة الدمام؟
- ما أثر فاعلية تبادل المعلومات مع الجهات الحكومية على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات في شركات الطاقة بمدينة الدمام؟
- ما أثر كفاءة المتابعة والاستجابة في التنسيق مع الجهات الحكومية على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات في شركات الطاقة بمدينة الدمام؟

- ما أثر التكامل بين الأنظمة والسياسات في التنسيق مع الجهات الحكومية على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات في شركات الطاقة بمدينة الدمام؟

5.1 فروض الدراسة

الفرض الرئيسي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة التنسيق مع الجهات الحكومية بأبعاده (وضوح الإجراءات التنظيمية، فاعلية تبادل المعلومات، كفاءة المتابعة والاستجابة، التكامل بين الأنظمة والسياسات) على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات في بيئات العمل عالية المخاطر بشركات الطاقة في مدينة الدمام.

ويتفرع من الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لوضوح الإجراءات التنظيمية في التنسيق مع الجهات الحكومية على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات في شركات الطاقة بمدينة الدمام.
- الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لفاعلية تبادل المعلومات مع الجهات الحكومية على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات في شركات الطاقة بمدينة الدمام.
- الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة المتابعة والاستجابة في التنسيق مع الجهات الحكومية على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات في شركات الطاقة بمدينة الدمام.
- الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل بين الأنظمة والسياسات في التنسيق مع الجهات الحكومية على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات في شركات الطاقة بمدينة الدمام.

6.1 أهمية الدراسة

أ. الأهمية العلمية (النظرية):

- تُسهم هذه الدراسة في سدّ فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية والأجنبية من خلال الربط بين متغيري جودة التنسيق مع الجهات الحكومية وتجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات، وهو تناول نادر لم تتطرق إليه الدراسات السابقة بشكل مباشر ومتكامل.
- تُقدّم الدراسة إطارًا نظريًا يدمج بين نظريات التنسيق الإداري الحكومي ونظريات تجربة الموظف، مما يُتيح فهمًا أعمق للعلاقة بين البيئة التنظيمية الخارجية (التنسيق الحكومي) والبيئة التنظيمية الداخلية (تجربة الموظف).
- تُسهم الدراسة في تطوير أداة قياس محكمة لجودة التنسيق مع الجهات الحكومية بأبعاده الأربعة في سياق بيئات العمل عالية المخاطر، يمكن أن يستفيد منها الباحثون في دراسات مستقبلية.
- تُمهد نتائج هذه الدراسة لإجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات وسيطة ومعدّلة في العلاقة بين التنسيق الحكومي وتجربة الموظف، مثل الثقافة التنظيمية والدعم الإداري والتحول الرقمي.

ب. الأهمية العملية (التطبيقية):

- تُوفّر نتائج الدراسة مؤشرات عملية لقيادات شركات الطاقة وصانعي القرار في الجهات الحكومية ذات العلاقة حول أولويات تحسين جودة التنسيق وأثرها المباشر على استقرار القوى العاملة.
- تُسهم الدراسة في تحديد العوامل المرتبطة بجودة التنسيق الحكومي التي تؤثر في قرار الموظف بالبقاء أو المغادرة، مما يُمكن الشركات من تبني استراتيجيات استبقاء أكثر فاعلية وتقليل تكاليف دوران العمالة.
- تُقدّم الدراسة رؤية واضحة حول جوانب القوة والضعف في التنسيق الحالي بين شركات الطاقة والجهات الحكومية، مما يُساعد في تطوير آليات عمل أكثر كفاءة ومرونة.
- تُساعد الدراسة شركات الطاقة في الدمام على تعزيز مكانتها كجهات عمل مفضلة من خلال تحسين العوامل المرتبطة بالتنسيق الحكومي التي تؤثر في رضا الموظفين وولائهم التنظيمي.

7.1 الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (جودة التنسيق مع الجهات الحكومية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

📌 دراسة (صلاح وآخرون، 2021) بعنوان "فاعلية التنسيق بين الهلال الأحمر والمستشفيات الحكومية من وجهة نظر العاملين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية التنسيق الإداري بأبعاده (مستوى التنسيق بين المؤسسات، طبيعة التنسيق) بين دائرة الإسعاف والطوارئ في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني والمستشفيات الحكومية في مدينة غزة وشمال قطاع غزة، وأثرها على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (152) مفردة من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ (167) فرداً، بنسبة استجابة بلغت (91%) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التنسيق الإداري حصل على وزن نسبي (58.83%)، وأن مستوى التنسيق بين المؤسسات جاء بوزن نسبي (59.17%)، كما أظهرت وجود علاقة ارتباط موجبة بين فاعلية التنسيق الإداري وجودة الخدمات الصحية. وأوصت الدراسة بإعداد خطة متكاملة للتنسيق الإداري بين وزارة الصحة وجمعية الهلال الأحمر لضبط عملية التنسيق ومستوياتها، وإعداد سياسات تمويلية واضحة لدعم مخرجات الاجتماعات التنسيقية.

📌 دراسة (العبيدي، 2021) بعنوان "التنسيق الإداري بين الوزارة الاتحادية والحكومة المحلية وأثره في الأداء البلدي: دراسة تطبيقية في بلديات محافظة ذي قار".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التنسيق الإداري بين الوزارة الاتحادية والحكومة المحلية بأبعاده (التنسيق الرأسي، التنسيق الأفقي) على مستوى الأداء البلدي في بلديات محافظة ذي قار بالعراق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتنسيق الإداري بين المستويين الاتحادي والمحلي في تحسين الأداء البلدي. وأوصت بتعزيز آليات التنسيق بين الوزارة والحكومة المحلية وتبسيط الإجراءات الإدارية لتحقيق أداء بلدي أفضل.

📌 دراسة (عيسى والغربان، 2022) بعنوان "تأثير التعاون والتنسيق في تحسين جودة عمل المدقق الداخلي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تعزيز مجالات التعاون والتنسيق بأبعاده (التعاون على مستوى الجهاز، التعاون على مستوى الوحدة) بين أجهزة التدقيق الداخلي في زيادة جودة العمل التدقيقي، في أمانة بغداد بوصفها إحدى الوحدات الحكومية الخدمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (60) مدققاً داخلياً في أقسام وشُعَب جهاز التدقيق الداخلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التعاون والتنسيق بالتدقيق الداخلي يُعدّ من أهم المجالات التي تؤثر في جودة عمل المدقق الداخلي. وأوصت بضرورة زيادة اهتمام الإدارات المسؤولة بمجالات التعاون والتنسيق من خلال عقد الندوات والورش والدورات التدريبية، فضلاً عن تشجيع المدققين على العمل بروح الفريق الواحد.

📌 دراسة (Syarien & Samarah, 2023) بعنوان "Interagency Coordination

Drivers, Instruments, and Success Factors: A Systematic Literature Review".

هدفت الدراسة إلى التعرف على محركات التنسيق بين الوكالات الحكومية وأدواته وعوامل نجاحه الحاسمة، من خلال مراجعة منهجية للأدبيات المنشورة بين عامي 2010 و2021 في المجالات المفهرسة في قاعدة Scopus. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات (Systematic Literature Review). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التنسيق يمكن أن يكون مدفوعاً بالمشكلات أو بالمؤسسات أو بمزيج من الاثنين معاً، وأن أدوات التنسيق قد تشمل تدخلات من الحوكمة والهيكل والأنظمة والعمليات والسياسات والاتفاقيات وإشراك الوسطاء، وأن نجاح التنسيق يتحدد بالبيئة المؤسسية والقدرة الإدارية ودقة استراتيجيات التنسيق. وأوصت بضرورة مراعاة السياق المؤسسي عند تصميم آليات التنسيق بين الأجهزة الحكومية.

📌 دراسة (الجمال، بدون تاريخ) بعنوان "دور آليات التنسيق بين الحكومة المركزية والوحدات المحلية في تحسين أداء أجهزة الإدارة المحلية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور آليات التنسيق بأبعادها (التنسيق الهيكلي، التنسيق الإجرائي، التنسيق المالي) بين الحكومة المركزية والوحدات المحلية في تحسين أداء أجهزة الإدارة المحلية. وهي رسالة دكتوراه من جامعة القاهرة — كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن آليات التنسيق

تلعب دورًا محوريًا في رفع كفاءة أجهزة الإدارة المحلية وتقليل الازدواجية في المهام. وأوصت بتطوير أطر مؤسسية واضحة للتنسيق بين الحكومة المركزية والوحدات المحلية.

دراسة (Kårtvedt, 2024) بعنوان "Explaining Coordination Quality in Public Service Delivery".

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تفسير الخصائص التنظيمية بأبعادها (نطاق أدوات التنسيق، التخصص الهيكلي، الاعتماد المتبادل في المهام) لاختلافات جودة التنسيق في تقديم الخدمات العامة في (259) حكومة محلية في النرويج. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على تحليل الانحدار متعدد المستويات، وتكوّنت العينة من (1,417) مديرًا تشغيليًا مسؤولين عن تقديم الخدمات العامة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المديرين يُدركون جودة التنسيق بشكل أفضل عندما تتبنى الحكومات المحلية نطاقًا أوسع من أدوات التنسيق وعندما يكون مستوى الاعتماد المتبادل في المهام أعلى، في حين لم يرتبط التخصص الهيكلي بجودة التنسيق المُدرّكة. وأوصت بأن الحكومات المحلية تمتلك القدرة على تسهيل التنسيق من خلال تبني مزيج هجين من أدوات التنسيق لضمان تقديم خدمات أكثر تماسكًا.

دراسة (Roberts & Milman, 2024) بعنوان "The Relationship Between How Agencies Work Together and Coordinated Outcomes: A Configurational Analysis".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط التعاون بين الوكالات الحكومية بأبعادها (آليات التنسيق الرسمية، التفاعلات غير الرسمية، الهياكل التنظيمية المشتركة) والنتائج المنسقة باستخدام التحليل التكويني. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على التحليل التكويني (Configurational Analysis). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النتائج المنسقة الناجحة تتطلب تكوينات محددة من آليات التنسيق، وأنه لا توجد آلية واحدة كافية بمفردها لتحقيق التنسيق الفعّال. وأوصت بضرورة النظر إلى التنسيق بوصفه منظومة متكاملة من الآليات بدلًا من الاعتماد على أداة واحدة.

دراسة (Judijanto et al., 2024) بعنوان "Analysis of Regulatory Quality, Interagency Coordination, and Institutional Capacity on the Effectiveness of Public Services in Jakarta".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة التنظيم والتنسيق بين الوكالات والقدرة المؤسسية بأبعادها (جودة التنظيم، التنسيق بين الوكالات، القدرة المؤسسية) على فاعلية الخدمات العامة في جاكرتا. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS)، وتكوّنت العينة من (100) مستجيب من العاملين في قطاع الخدمات العامة بجاكرتا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العوامل الثلاثة — جودة التنظيم ($\beta = 0.354$) ، والتنسيق بين الوكالات ($\beta = 0.302$) ، والقدرة المؤسسية — ($\beta = 0.417$) تؤثر إيجابياً وبشكل دال إحصائياً في فاعلية الخدمات العامة، وأن القدرة المؤسسية كانت الأقوى تأثيراً. وأوصت بتبسيط الأطر التنظيمية وتعزيز التنسيق بين الأجهزة الحكومية والاستثمار في بناء القدرات المؤسسية.

دراسة (Mustaki & Abdussamad, 2025) بعنوان "The Influence of

Coordination on Employee Work Effectiveness".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التنسيق بأبعاده (توحيد الجهود، التوازن بين المهام، تحفيز الفريق) على فاعلية عمل الموظفين. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التنسيق يؤثر بشكل إيجابي ودال إحصائياً في فاعلية عمل الموظفين، حيث يُسهم في توحيد الجهود وتوجيه الأنشطة نحو تحقيق الأهداف المشتركة. وأوصت بتعزيز ممارسات التنسيق داخل المنظمات لرفع مستوى كفاءة الأداء الوظيفي.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة (Adhikersa et al., 2022) بعنوان "Impact of Agile Organization and

Leadership on Employee Experience: Case Study UPTD Digital Service

Center, Geospatial Data and Information of West Java Provincial

Government (Jabar Digital Service)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق المنظمة الرشيدة والقيادة الرشيدة بأبعادهما على تجربة الموظف في وحدة تنفيذ الخدمات الرقمية التابعة لحكومة مقاطعة جاوة الغربية بإندونيسيا. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط (Mixed Methods) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق المنظمة الرشيدة والقيادة

الرشيقة يمكن تطبيقه في المنظمات الحكومية التي تتسم بالجمود، وأن هذا التطبيق يؤثر إيجابيًا في تجربة الموظف. وأوصت بتبني مبادئ الرشاقة التنظيمية في القطاع الحكومي لتحسين تجربة الموظف.

دراسة (Lee & Kim, 2023) بعنوان "Effect of Employee Experience on

Organizational Commitment: Case of South Korea".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تجربة الموظف بأبعادها (التجربة المادية، التجربة التكنولوجية، التجربة الثقافية) على الالتزام التنظيمي، من خلال الرضا الوظيفي والرفاهية النفسية كمتغيرات وسيطة، مع مراعاة دور المتانة الذهنية كمتغير معدّل. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، وتكوّنت العينة من (534) موظفًا من الشركات الكورية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التجربة الثقافية والتجربة المادية لهما تأثير معنوي في الالتزام التنظيمي، بينما لم يكن للتجربة التكنولوجية تأثير مباشر دال، كما أن تجربة الموظف تؤثر إيجابيًا في الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي والرفاهية النفسية كوسيطين، وأن مستوى المتانة الذهنية يُعدّل هذه العلاقة. وأوصت بأن إدارة تجربة الموظف يمكن أن تزيد من الالتزام التنظيمي من خلال تحسين الرضا الوظيفي والرفاهية النفسية.

دراسة (حسن، 2024) بعنوان "رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين تجربة الموظف

والازدهار في مكان العمل: دراسة ميدانية على البنوك الإسلامية بجمهورية مصر العربية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين تجربة الموظف بأبعادها (المادية، التكنولوجية، الثقافية) والازدهار في مكان العمل بأبعاده (التعلم، الحيوية)، في ضوء تأثير رأس المال النفسي كمتغير وسيط. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (374) مفردة من العاملين في البنوك الإسلامية العاملة في مصر (بنك فيصل الإسلامي، مصرف أبو ظبي الإسلامي، بنك البركة) بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، بنسبة استجابة بلغت (91%). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات تأثير معنوي بين تجربة الموظف وتحقيق الازدهار في مكان العمل، وأن رأس المال النفسي يتوسط جزئيًا هذه العلاقة. وأوصت بضرورة التزام البنوك بتحسين تجربة الموظف في أبعادها الثلاثة لتعزيز الازدهار في بيئة العمل.

دراسة (Kimonyo, 2024) بعنوان "The Impact of Employee Experience on Organizational Performance: Driving Innovation, Engagement, and Customer Satisfaction".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تجربة الموظف بأبعادها (البيئة الثقافية، الموارد التكنولوجية، المساحات المادية) على الأداء التنظيمي من حيث الابتكار وارتباط الموظفين ورضا العملاء. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بتصميم مختلط (Mixed Methods) يجمع بين البيانات الكمية من (300) موظف والبيانات النوعية من مقابلات مع (50) مديرًا عبر قطاعات مختلفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تجربة الموظف والأداء التنظيمي ($r = 0.72, p < 0.01$)، حيث أظهرت المنظمات ذات الدرجات العالية في تجربة الموظف (أعلى من 80%) معدلات ابتكار أعلى بنسبة 15% وارتباط أعلى بنسبة 20% ورضا عملاء أعلى بنسبة 12%. وأوصت بالاستثمار في تحسين تجربة الموظف من خلال برامج التطوير الشاملة وآليات التغذية الراجعة الفعالة وبيئات العمل الداعمة.

دراسة (القحطاني، 2025) بعنوان "إدارة تجربة الموظف: مدخل لتحقيق السعادة المؤسسية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة: استراتيجية مقترحة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة تجربة الموظف لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، وقياس مستوى الأداء لتحقيق السعادة المؤسسية، والكشف عن وجود فروق بين متوسطات الاستجابات تُعزى إلى متغيرات (جامعة التخرج، الكلية، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة التدريسية). واستخدمت الدراسة المنهج المزدوج (Mixed Methods) بتوظيف التصميم التفسيري التتابعي، وتكوّنت العينة من (322) عضو هيئة تدريس للاستبانة، و (11) مشاركًا للمقابلات، من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ (1,960) عضوًا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن جميع أبعاد تجربة الموظف جاءت بمستوى "مرتفع"، بينما جاءت أبعاد السعادة المؤسسية بمستوى "متوسط"، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري جامعة التخرج والكلية، وعدم وجود فروق تُعزى للرتبة العلمية أو سنوات الخدمة. وأوصت ببناء استراتيجية مقترحة لإدارة تجربة الموظف كمدخل لتحقيق السعادة المؤسسية في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة.

دراسة (Jo & Shin, 2025) بعنوان "The Impact of Recognition, Fairness, and Leadership on Employee Outcomes: A Large-Scale Multi-Group Analysis".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير عوامل بيئة العمل بأبعادها (التقدير، العدالة، المشاركة، القيادة التحويلية، عبء العمل، المنافسة) على نتائج الموظفين المتمثلة في الارتباط الوظيفي والاحتراق الوظيفي والرضا الوظيفي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) مع تحليل المجموعات المتعددة (MGA)، وتكوّنت العينة من (25,285) موظفًا من بيانات المسح الكوري السادس لظروف العمل (KWCS). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التقدير يُعزز بشكل كبير ارتباط الموظفين ($\beta = 0.394$)، وأن العدالة والمشاركة تُسهمان إيجابيًا وإن بدرجة أقل، وأن القيادة التحويلية تلعب دورًا مزدوجًا في تعزيز الارتباط وخفض الاحتراق الوظيفي، كما أن قلق التحول التكنولوجي يؤثر سلبًا في الرضا الوظيفي. وأوصت بتبني مبادرات تقدير مخصصة ومنهجيات إدارة عادلة وتوزيع متوازن لأعباء العمل.

8.1 الفجوة البحثية:

أولاً: أوجه الاتفاق

تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في جوانب متعددة تُشكّل أرضية مشتركة للبناء المعرفي والمنهجي. فمن حيث المتغير المستقل، تتقاطع هذه الدراسة مع دراسة صلاح والأشقر ومسلم وأبو ناموس (2021) ودراسة عيسى والغريبان (2022) ودراسة العبيدي (2021) في تناول التنسيق الإداري مع الجهات الحكومية كمتغير مؤثر في جودة المخرجات المؤسسية، كما تتفق مع دراسة Kårtvedt (2024) ودراسة Judijanto وآخرين (2024) ودراسة Syarien (2023) و Samarah في التأكيد على أن جودة التنسيق بين الوكالات الحكومية تتحدد بعوامل مؤسسية وهيكلية وإجرائية متعددة الأبعاد. ومن حيث المتغير التابع، تتفق الدراسة الحالية مع دراسة حسن (2024) ودراسة القحطاني (2025) ودراسة Lee و Kim (2023) ودراسة Kimonyo (2024) في تناول تجربة الموظف بوصفها مفهومًا شاملاً يتجاوز الرضا الوظيفي التقليدي ليشمل الأبعاد المادية والتكنولوجية والثقافية وأثرها في الالتزام التنظيمي والاحتفاظ بالكفاءات. كما تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي

التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوظيف الأساليب الإحصائية الكمية كتحليل الانحدار ومعاملات الارتباط والمقارنات بين المجموعات وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، وهو ما يتسق مع المنهجية المتبعة في دراسة Jo و Shin (2025) التي اعتمدت على تحليل بيانات واسعة النطاق، ودراسة Mustaki و Abdussamad (2025) التي تناولت أثر التنسيق في فاعلية عمل الموظفين بالمنهج الكمي ذاته.

ثانياً: أوجه الاختلاف

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية تُكسبها أصالة بحثية واضحة. فمن حيث الربط بين المتغيرات، لم تتناول أي من الدراسات السابقة — في حدود اطلاع الباحث — العلاقة المباشرة بين جودة التنسيق مع الجهات الحكومية وتجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات في نموذج بحثي واحد متكامل، إذ ركزت دراسات التنسيق الحكومي كدراسة Kårtvedt (2024) ودراسة Roberts و Milman (2024) على أثر التنسيق في جودة الخدمات العامة والنتائج المنسقة بين الوكالات، بينما ركزت دراسات تجربة الموظف كدراسة حسن (2024) ودراسة Lee و Kim (2023) على علاقة التجربة بالازدهار الوظيفي والالتزام التنظيمي دون ربطها بالتنسيق الحكومي. ومن حيث بيئة التطبيق، تتفرد الدراسة الحالية بتطبيقها في قطاع الطاقة بوصفه بيئة عمل عالية المخاطر في مدينة الدمام بالمملكة العربية السعودية، في حين طُبقت الدراسات السابقة في سياقات مغايرة كالبنوك الإسلامية في مصر (حسن، 2024) والجامعات السعودية (القحطاني، 2025) والمستشفيات الحكومية في غزة (صلاح وآخرون، 2021) والحكومات المحلية في النرويج (Kårtvedt, 2024) والشركات الكورية (Lee & Kim, 2023) والقطاع العام في جاكارتا (Judijanto et al., 2024). كما تختلف الدراسة الحالية في تصميم أبعاد المتغير المستقل، حيث تتبنى أبعاداً أربعة مُصمَّمة خصيصاً لسياق التنسيق الحكومي في قطاع الطاقة (وضوح الإجراءات التنظيمية، فاعلية تبادل المعلومات، كفاءة المتابعة والاستجابة، التكامل بين الأنظمة والسياسات)، وهو ما يختلف عن الأبعاد المستخدمة في الدراسات السابقة التي تناولت التنسيق من منظورات أخرى كمستوى التنسيق وطبيعته (صلاح وآخرون، 2021) أو نطاق أدوات التنسيق والتخصص الهيكلي (Kårtvedt, 2024) أو جودة التنظيم والقدرة المؤسسية (Judijanto et al., 2024).

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

جودة التنسيق مع الجهات الحكومية

يُعدّ التنسيق الإداري من المفاهيم الراسخة في الفكر الإداري والتنظيمي، وقد حظي باهتمام مبكر من رواد الإدارة العامة الذين أكدوا أن فاعلية أي منظومة إدارية تتوقف على مدى قدرتها على تحقيق التكامل والانسجام بين الأنشطة والجهود المتعددة التي تقوم بها الأطراف المختلفة. ويُعرّف التنسيق بأنه ذلك الجهد الإداري الهادف إلى توحيد الجهود وتوجيهها نحو تحقيق أهداف مشتركة بأسلوب محدد وفي توقيت معين، بما يضمن عدم التعارض أو الازدواجية بين الأنشطة المؤداة (عيسى والغربان، 2022). وفي إطار العلاقة بين المنظمات والجهات الحكومية، يتخذ التنسيق أبعادًا أكثر تعقيدًا نظرًا لتعدد الأطراف التنظيمية والرقابية وتنوع متطلباتها، مما يستلزم وجود آليات مؤسسية واضحة تُنظّم هذه العلاقة وتُحقق الفاعلية المطلوبة.

وقد تطورت النظرة إلى التنسيق الحكومي من كونه مجرد إجراء بيروقراطي تقليدي إلى اعتباره عملية استراتيجية متعددة الأبعاد تُحدّد جودة المخرجات المؤسسية. ويُميّز الباحثون بين مستويات متعددة للتنسيق تشمل التنسيق الرأسي بين المستويات الإدارية المختلفة والتنسيق الأفقي بين الوحدات التنظيمية المتكافئة (العبيدي، 2021). كما يُميّزون بين التنسيق بوصفه عملية — أي الآليات والإجراءات المتبعة — والتنسيق بوصفه نتيجة — أي مدى نجاح هذه الآليات في معالجة مشكلات التنسيق كالأزدواجية والفجوات وعدم الاتساق في السياسات. (Kårtvedt, 2024)

وتتحدد جودة التنسيق مع الجهات الحكومية بعدة عوامل مترابطة، أبرزها نطاق أدوات التنسيق المتبناة ومدى شمولها، والبنية الهيكلية للحكومات ودرجة تخصصها، ومستوى الاعتماد المتبادل في المهام بين الوحدات التنظيمية. وقد أثبتت الدراسات أن الحكومات التي تتبنى مزيجًا هجينًا من أدوات التنسيق — يجمع بين التنسيق الهرمي والتفاوضي والشبكي — تُحقق مستويات أعلى من جودة التنسيق المُدرّكة من قبل المديرين العموميين. (Kårtvedt, 2024) كما أن نجاح التنسيق بين الوكالات الحكومية لا يعتمد على آلية واحدة بمفردها، وإنما يتطلب تكوينات محددة ومتكاملة من الآليات الرسمية وغير الرسمية (Roberts & Milman, 2024).

وفي سياق هذه الدراسة، يتم تناول جودة التنسيق مع الجهات الحكومية من خلال أربعة أبعاد رئيسية: البُعد الأول هو وضوح الإجراءات التنظيمية، ويُشير إلى مدى شفافية ووضوح المتطلبات والإجراءات التنظيمية التي تفرضها الجهات الحكومية على شركات الطاقة وسهولة فهمها وتطبيقها. والبُعد الثاني هو

فاعلية تبادل المعلومات، ويعكس مدى كفاءة قنوات الاتصال وأنظمة المعلومات المشتركة بين الشركات والجهات الحكومية في نقل البيانات والمستندات والقرارات بدقة وسرعة. والبُعد الثالث هو كفاءة المتابعة والاستجابة، ويقاس سرعة الجهات الحكومية في معالجة الطلبات والاستفسارات وإصدار التصاريح والموافقات ومستوى جودة الردود المقدمة. أما البُعد الرابع فهو التكامل بين الأنظمة والسياسات، ويُشير إلى مدى الاتساق والانسجام بين الأنظمة واللوائح والسياسات الصادرة عن الجهات الحكومية المتعددة التي تتعامل معها شركات الطاقة. (Judijanto et al., 2024; Syarien & Samarah, 2023)

تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات

شهد مفهوم تجربة الموظف تطوراً ملحوظاً في أدبيات إدارة الموارد البشرية خلال العقد الأخير، حيث انتقل الاهتمام من مقاربات الرضا الوظيفي والارتباط الوظيفي التقليدية إلى مفهوم أشمل يتناول مجمل التفاعلات ونقاط التماس التي يمرّ بها الموظف طوال رحلته داخل المنظمة منذ لحظة الاستقطاب وحتى مغادرة المنظمة. ويُعرّف (Morgan, 2017) تجربة الموظف بأنها حاصل التقاطع بين توقعات الموظف واحتياجاته ومتطلباته من جهة والتصميم التنظيمي المتعلق بتلبية هذه التوقعات والاحتياجات من جهة أخرى، وهي تنشأ من التفاعل المستمر بين الموظف والمنظمة عبر ثلاثة أبعاد: التجربة المادية والتجربة التكنولوجية والتجربة الثقافية. (Lee & Kim, 2023)

وتتصل التجربة المادية ببيئة العمل الفعلية التي يعمل فيها الموظف من حيث المساحات والمرافق والتجهيزات والإضاءة والتصميم المريح، بينما تتصل التجربة التكنولوجية بالموارد والأدوات التقنية المتاحة للموظف لأداء مهامه بكفاءة، أما التجربة الثقافية فتتعلق بالقيم والمعتقدات والمعايير التنظيمية التي تُشكّل المناخ العام وتشمل جودة العلاقات بين الزملاء والمديرين ومستوى الاستقلالية الممنوحة ودرجة التقدير والاعتراف (حسن، 2024). وقد أكدت الدراسات أن إدارة تجربة الموظف تُعدّ مدخلاً استراتيجياً لتحقيق السعادة المؤسسية وتعزيز جودة الحياة الوظيفية، لا سيما حين تُصمّم استراتيجيات إدارة التجربة في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة وتُراعي خصوصية السياق المؤسسي (القحطاني، 2025).

أما فيما يخص الاحتفاظ بالكفاءات، فهو يُشير إلى قدرة المنظمة على الإبقاء على موظفيها المتميزين وتقليل معدلات دوران العمالة غير المرغوب فيه. وترتبط تجربة الموظف ارتباطاً وثيقاً بالاحتفاظ بالكفاءات، إذ أن الموظفين الذين يعيشون تجربة إيجابية في بيئة عملهم يُظهرون مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي

والرضا الوظيفي والرفاهية النفسية، وهو ما يُقلّل من نيتهم في ترك المنظمة. وقد أثبتت الدراسات أن تجربة الموظف تؤثر إيجابيًا في الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي والرفاهية النفسية كمتغيرات وسيطة (Lee & Kim, 2023)، كما أن المنظمات التي تُولي اهتمامًا بتجربة الموظف تُحقّق معدلات دوران أقل ومستويات إنتاجية أعلى وابتكارًا أكثر تكرارًا. (Kimonyo, 2024)

وتتعاظم أهمية الاحتفاظ بالكفاءات في بيئات العمل عالية المخاطر كقطاع الطاقة، حيث يتطلب هذا القطاع خبرات فنية متخصصة ومهارات نادرة يصعب تعويضها في سوق العمل، كما أن فقدان الكفاءات يُشكّل تهديدًا مباشرًا للسلامة التشغيلية والاستمرارية المؤسسية. ويتأثر قرار الموظف بالبقاء أو المغادرة بعوامل متعددة تتجاوز الحوافز المادية لتشمل عوامل مؤسسية وتنظيمية، من بينها التقدير والعدالة والقيادة وعبء العمل (Jo & Shin, 2025)، فضلًا عن العوامل البيئية المحيطة التي تُشكّل السياق الخارجي لتجربة الموظف كجودة التنسيق مع الجهات الحكومية.

ثانيًا: مصطلحات الدراسة

جودة التنسيق مع الجهات الحكومية (Quality of Coordination with Government Agencies): تُعرّف إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها الدرجة التي تتحقق عندها الفاعلية والكفاءة في التفاعل الإداري والتنظيمي بين شركات الطاقة في مدينة الدمام والجهات الحكومية ذات العلاقة، ويُقاس من خلال أربعة أبعاد هي وضوح الإجراءات التنظيمية وفاعلية تبادل المعلومات وكفاءة المتابعة والاستجابة والتكامل بين الأنظمة والسياسات، وذلك وفقًا لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المُعدّة لهذا الغرض.

وضوح الإجراءات التنظيمية (Clarity of Regulatory Procedures): يُعرّف إجرائيًا بأنه مدى شفافية المتطلبات والإجراءات التنظيمية التي تفرضها الجهات الحكومية على شركات الطاقة ووضوحها وسهولة فهمها وتطبيقها، بما يُمكن العاملين من الامتثال لها دون غموض أو لبس، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على فقرات هذا البُعد في الاستبانة.

فاعلية تبادل المعلومات (Effectiveness of Information Exchange): تُعرّف إجرائيًا بأنها مدى كفاءة قنوات الاتصال وأنظمة المعلومات في نقل البيانات والمستندات والقرارات بين شركات الطاقة والجهات الحكومية بدقة وسرعة وموثوقية، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على فقرات هذا البُعد في الاستبانة.

كفاءة المتابعة والاستجابة: (Efficiency of Follow-up and Response) تُعرّف إجرائيًا بأنها سرعة الجهات الحكومية في معالجة الطلبات والاستفسارات المقدمة من شركات الطاقة وإصدار التصاريح والموافقات اللازمة، ومستوى جودة الردود والحلول المقدمة، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على فقرات هذا البُعد في الاستبانة.

التكامل بين الأنظمة والسياسات: (Integration of Systems and Policies) يُعرّف إجرائيًا بأنه مدى الاتساق والانسجام بين الأنظمة واللوائح والسياسات الصادرة عن الجهات الحكومية المتعددة التي تتعامل معها شركات الطاقة، بحيث لا يحدث تعارض أو تناقض يُعيق العمليات التشغيلية، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على فقرات هذا البُعد في الاستبانة.

تجربة الموظف: (Employee Experience) تُعرّف إجرائيًا بأنها مجمل التفاعلات والانطباعات والإدراكات التي يُكوّنها الموظف العامل في شركات الطاقة بمدينة الدمام نتيجة تعامله مع بيئة العمل الداخلية والخارجية، بما يشمل البيئة المادية والتكنولوجية والثقافية والإجراءات المرتبطة بالتنسيق الحكومي، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على فقرات محور تجربة الموظف في الاستبانة.

الاحتفاظ بالكفاءات: (Talent Retention) يُعرّف إجرائيًا بأنه قدرة شركات الطاقة في مدينة الدمام على الإبقاء على موظفيها المتميزين ذوي الخبرات والمهارات المتخصصة وتقليل معدلات دوران العمالة غير المرغوب فيه، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بنية البقاء والالتزام التنظيمي في محور تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات في الاستبانة.

بيئات العمل عالية المخاطر: (High-Risk Work Environments) تُعرّف إجرائيًا بأنها بيئات العمل التي تتسم بوجود مخاطر تشغيلية وصحية وبيئية وأمنية مرتفعة نتيجة طبيعة الأنشطة المُمارَسة، كما هو الحال في قطاع الطاقة (النفط والغاز والبتروكيماويات والطاقة المتجددة)، والتي تتطلب مستوى عاليًا من الالتزام بمعايير السلامة والامتثال للأنظمة والتنسيق المستمر مع الجهات الحكومية الرقابية.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح وصف الظاهرة محل الدراسة — أثر جودة التنسيق مع الجهات الحكومية على تجربة

الموظف والاحتفاظ بالكفاءات — وصفاً دقيقاً وتحليلها كمياً من خلال جمع البيانات الميدانية من العاملين في شركات الطاقة بمدينة الدمام. وسيُمكن هذا المنهج الباحث من رصد مستوى جودة التنسيق مع الجهات الحكومية ومستوى تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات، فضلاً عن تحديد طبيعة العلاقة واتجاهها وقوتها بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وسيتّم تطبيق هذا المنهج من خلال شقّين: الأول نظري يستعرض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة بالاستناد إلى المصادر الثانوية من الكتب والدوريات العلمية والرسائل الجامعية وقواعد البيانات الإلكترونية، والثاني ميداني يعتمد على تصميم استبانة محكمة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، ومن ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم واختبار فروض الدراسة واستخلاص التوصيات العملية.

11.1 مجتمع وعينة الدراسة

سيتمكّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات الطاقة الكبرى العاملة في مدينة الدمام بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، والتي تشمل شركات النفط والغاز والبتروكيماويات والطاقة المتجددة الخاضعة لتنسيق مباشر ومستمر مع جهات حكومية متعددة كوزارة الطاقة ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية والهيئة العامة للصناعة والثروة المعدنية وهيئة الزكاة والضريبة والجمارك وغيرها. ويُقدّر حجم المجتمع الكلي بنحو (5,000) موظف وموظفة يعملون في المستويات الإدارية والتشغيلية المختلفة بهذه الشركات، ممن لديهم تفاعل مباشر أو غير مباشر مع إجراءات التنسيق الحكومي.

وستعتمد الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل المستويات الوظيفية المختلفة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، المستوى التشغيلي) تمثيلاً متناسباً مع حجمها في المجتمع الأصلي. وسيتم تحديد الحد الأدنى لحجم العينة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson) عند مستوى ثقة (95%) وحدّ خطأ مقبول (5%)، وهو ما يُقدّر بنحو (357) مفردة كحدّ أدنى. وسيقوم الباحث بتوزيع (420) استبانة لتعويض الفاقد المتوقع في الاسترداد أو الاستبانات غير الصالحة للتحليل، بهدف الحصول على عدد كافٍ من الاستجابات الصالحة التي تُحقّق الشروط الإحصائية المطلوبة لتعميم النتائج.

12.1 مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين من مصادر جمع البيانات:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في مجالات التنسيق الإداري وتجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والإحصاءات الصادرة عن الجهات الرسمية في المملكة العربية السعودية، وقواعد البيانات الإلكترونية مثل Scopus و Web of Science ودار المنظومة. وستستخدم هذه المصادر في بناء الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية.

المصادر الأولية: وتتمثل في الاستبانة التي سيصممها الباحث كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من أفراد عينة الدراسة مباشرة، والتي ستوزع إلكترونياً وورقياً على العاملين في شركات الطاقة بمدينة الدمام.

13.1 أداة الدراسة

ستستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وسيتم تصميمها وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). وستكون الاستبانة من ثلاثة أقسام على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية، ويشمل المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: المتغير المستقل (جودة التنسيق مع الجهات الحكومية)، ويتكون من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، بواقع (4) فقرات لكل بُعد، وذلك على النحو التالي:

- البعد الأول — وضوح الإجراءات التنظيمية (4) فقرات.
- البعد الثاني — فاعلية تبادل المعلومات (4) فقرات.
- البعد الثالث — كفاءة المتابعة والاستجابة (4) فقرات.
- البعد الرابع — التكامل بين الأنظمة والسياسات (4) فقرات.

القسم الثالث: المتغير التابع (تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات)، وهو أحادي المحور ويتكوّن من (10) فقرات تقيس مستوى تجربة الموظف ومدى الاحتفاظ بالكفاءات في بيئة العمل.

وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة (26) فقرة، بالإضافة إلى فقرات البيانات الديموغرافية. وسيتم التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري (عرضها على مجموعة من المحكّمين المتخصصين) والصدق البنائي (معامل ارتباط بيرسون)، والتحقق من ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات المجمّعة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وستُستخدم الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي.
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة وترتيب الأبعاد والفقرات.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وقياس العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر جودة التنسيق مع الجهات الحكومية إجمالاً على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد جودة التنسيق مع الجهات الحكومية على المتغير التابع، وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد.

15.1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية :ستقتصر الدراسة على دراسة أثر جودة التنسيق مع الجهات الحكومية بأبعاده الأربعة (وضوح الإجراءات التنظيمية، فاعلية تبادل المعلومات، كفاءة المتابعة والاستجابة، التكامل بين الأنظمة والسياسات) على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات.
- الحدود المكانية :ستُطبّق الدراسة على شركات الطاقة (النفط والغاز والبتروكيماويات والطاقة المتجددة) العاملة في مدينة الدمام بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية :ستشمل الدراسة العاملين في شركات الطاقة بمدينة الدمام بمختلف المستويات الوظيفية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، المستوى التشغيلي) ممن لديهم تفاعل مع إجراءات التنسيق الحكومي.
- الحدود الزمانية :سيتم إجراء الدراسة الميدانية وتوزيع الاستبانات وجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1446/1447هـ الموافق 2026م.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: جودة التنسيق مع الجهات الحكومية

1.1.2 تمهيد

تُمثّل جودة التنسيق مع الجهات الحكومية أحد المرتكزات الجوهرية التي تنهض عليها كفاءة الأداء المؤسسي في القطاعات ذات الطابع التشغيلي المعقّد، ولا سيما في بيئات العمل عالية المخاطر كقطاع الطاقة، حيث تتشابك العلاقات بين المنشآت الإنتاجية ومنظومة واسعة من الجهات التنظيمية والرقابية والخدمية. وقد فرضت التحولات المتسارعة في منظومات الحوكمة، وتوسّع نطاق التشريعات النازمة للنشاط الاقتصادي، وتصادد الاهتمام بمعايير السلامة والاستدامة، ضرورة ملحة لإعادة النظر في طبيعة العلاقة بين المنشآت والجهات الحكومية، بحيث تتجاوز كونها علاقة إجرائية شكلية إلى علاقة تكاملية قائمة على التوافق التنظيمي وانسياب المعلومات وتزامن القرارات. ومن هذا المنطلق، انتقل التنسيق من كونه وظيفة مساندة إلى كونه قدرة استراتيجية تُسهم في خفض كلفة الالتزام التنظيمي وتسريع دورة اتخاذ القرار وتقليص الاحتكاك بين المستويات الإدارية المختلفة.

ويكتسب هذا المبحث أهميته من كون جودة التنسيق لم تعد تُقاس بمجرد تحقّق التواصل بين الأطراف، بل بمدى انضباط الإجراءات وفاعلية تبادل المعلومات وكفاءة المتابعة وتكامل الأنظمة، وهي عناصر تشكّل في مجموعها بنية متماسكة لجودة العلاقة البينية. وتتناول الفقرات التالية مفهوم جودة التنسيق مع الجهات الحكومية وأهميته وأهدافه وأبعاده واستراتيجياته، استنادًا إلى الإسهامات النظرية المتاحة في الأدبيات الإدارية الحديثة، مع الحرص على إبراز المداخل المختلفة التي تناولت هذا المفهوم بوصفه ظاهرة إدارية متعددة الأبعاد.

2.1.2 مفهوم جودة التنسيق مع الجهات الحكومية

يُعدّ مفهوم التنسيق من المفاهيم الإدارية المتجدّرة في الفكر التنظيمي، غير أنّ إضافة قيد "الجودة" وربطه بالجهات الحكومية قد أكسبه أبعادًا جديدة تتصل بالعلاقات البينية بين المنشآت ومحيطها المؤسسي. ويُشير العبيدي (٢٠٢١) إلى أنّ التنسيق الإداري بين الجهات الحكومية يُمثّل عملية منظّمة تستهدف ضبط

الجهود وتوجيهها نحو غايات مشتركة، بحيث تتكامل القرارات الصادرة عن المستويات المختلفة دون تعارض أو ازدواجية، وهو ما يجعله أحد أهم محدّدات الأداء في الأجهزة العامة. ومن منظور قريب، يرى مطر وسعيد (٢٠٢١) أنّ التنسيق ليس مجرد ترتيب إجرائي بين الجهات، بل هو منظومة متكاملة من الترتيبات الهيكلية والآليات الاتصالية التي تكفل انسجام السياسات وتجانس التطبيق بين الوحدات المركزية والمحلية.

وفي سياق أكثر شمولاً، يُعرّف الجمل (بدون تاريخ) آليات التنسيق بأنّها مجموعة من القواعد والترتيبات الرسمية وغير الرسمية التي تربط بين الأجهزة الحكومية المختلفة، وتستهدف تجاوز ظواهر التشطّي الإداري والتداخل في الاختصاصات، بما يُحقّق وحدة الفعل الإداري دون المساس باستقلالية الوحدات المعنية. وفي اتجاه مكمل، يُقدّم صلاح وآخرون (٢٠٢١) قراءة وظيفية للتنسيق باعتباره فاعلية تتجلّى في القدرة على تحقيق التوافق بين الأطراف المختلفة عند مواجهة المواقف المعقّدة، وهو ما يُبرز البعد الديناميكي للمفهوم الذي يتجاوز التعريفات الساكنة إلى التركيز على القدرة الفعلية على إنجاز الأهداف المشتركة.

وعلى المستوى الأجنبي، يُقدّم Kårtvedt (2024) رؤية أكثر تعمّقاً حين يصف جودة التنسيق بأنّها خاصية مركّبة تعكس مدى انسجام الإجراءات والمعلومات والقرارات بين الجهات المعنية بتقديم الخدمة العامة، مؤكّداً أنّ الجودة هنا لا تُختزل في تحقّق الاتصال، بل في قيمته المضافة على مخرجات العملية الإدارية. وفي السياق ذاته، يرى Roberts & Milman (2024) أنّ التنسيق بين الأجهزة يُمثّل نمطاً تكوينيّاً من العلاقات التي تتشكّل عبر مزيج من الترتيبات الرسمية والممارسات التفاعلية، بحيث تتحدّد جودته بقدرته على إنتاج مخرجات منسّقة قابلة للقياس. ومن منظور أحدث، يُعرّف Syarien & Samarah (2023) التنسيق بين الأجهزة بأنّه عملية ديناميكية تتطوّر على محرّكات وأدوات وعوامل نجاح متشابكة، وهو ما يُحوّل الاهتمام من السؤال عن "ماهية" التنسيق إلى السؤال عن "شروط جودته".

ويُقدّم Gustavsson (2023) إسهاماً نوعياً حين ينظر إلى التنسيق بوصفه ممارسة رشيقة، أي مجموعة من الترتيبات المرنة التي تستجيب للتغيّر في بيئات العمل، وهو ما يفتح المفهوم على بُعد تكيّفي يجعله أقرب إلى القدرات الديناميكية منه إلى الإجراءات الجامدة. ويوسّع Musenze & Mayende (2021) هذا الفهم حين يربطان بين التنسيق وجودة الخدمة في المنظمات الخدمية، مُقدّمين قراءة كيفية تنظر إلى التنسيق باعتباره عملية تفاعلية تعتمد على وضوح الأدوار وكفاءة الاتصال البيئي. وفي سياق التنسيق العمودي بين المستويات الإدارية المختلفة، يصف Campaz-Landazábal وآخرون (2024)

التنسيق بأنّه آليات متكاملة تعتمد بشكل متزايد على تقنيات المعلومات والاتصالات لربط المستويات وتسريع تدفق البيانات، وهو ما يُضيف بُعدًا تقنيًا للمفهوم.

وانطلاقًا من استعراض هذه التعريفات، يرى الباحث أنّ جودة التنسيق مع الجهات الحكومية يُمكن تعريفها إجرائيًا بأنّها: "الدرجة التي تتحقّق بها سلاسة العلاقة التشغيلية بين المنشأة والجهات الحكومية ذات العلاقة، من خلال وضوح الإجراءات التنظيمية، وانسياب المعلومات في الاتجاهين، وكفاءة آليات المتابعة والاستجابة، وتحقّق التكامل بين الأنظمة والسياسات، بما يُخفّض كلفة الالتزام التنظيمي ويُعزّز قدرة المنشأة على التركيز في نشاطها الجوهري". ويُلاحظ الباحث أنّ التعريفات السابقة، رغم تنوّع مداخلها، تلتقي عند جوهر مشترك مفاده أنّ الجودة في التنسيق ليست خاصية شكلية في العلاقة، بل خاصية وظيفية تتجلى في قيمتها المضافة على الأداء، وهو ما يُبرّر تبني مقاربة متعددة الأبعاد في قياسها.

3.1.2 أهمية جودة التنسيق مع الجهات الحكومية

تستمد جودة التنسيق مع الجهات الحكومية أهميتها من موقعها بوصفها همزة الوصل بين البيئة التنظيمية الخارجية والبيئة التشغيلية الداخلية للمنشآت، إذ تتوقّف عليها قدرة المنشأة على استيعاب المتطلبات النظامية وتحويلها إلى ممارسات تشغيلية انسيابية. وتتضاعف هذه الأهمية في البيئات عالية المخاطر كقطاع الطاقة، حيث يُلقي تعدّد الجهات الرقابية وتشعّب التشريعات أعباءً تنظيمية ثقيلة قد تتحوّل، في غياب التنسيق الجيّد، إلى مصدر للاحتكاك المستمر وتعطيل العمليات.

ويُشير العبيدي (٢٠٢١) إلى أنّ أهمية التنسيق تتمظهر في عدة محاور، أولها أنّه يُمثّل أداة لتحقيق وحدة الفعل الإداري بين الجهات المتعدّدة، وثانيها أنّه يُسهم في تجنب الازدواجية وتعارض القرارات التي قد تنشأ عن استقلالية الوحدات، وثالثها أنّه يُعزّز كفاءة استثمار الموارد عبر منع الهدر الناجم عن تكرار الجهود، ورابعها أنّه يُوفّر إطارًا مرجعيًا يُمكن صانعي القرار من رؤية المشهد التنظيمي بصورة متكاملة بدلًا من الاكتفاء بمنظور جزئي محدود.

ويرى مطر وسعيد (٢٠٢١) أنّ أهمية التنسيق تتبع كذلك من دوره في تحسين الأداء البلدي والمؤسسي، إذ يُمثّل الجسر الذي تنتقل عبره السياسات العامة من المستوى المركزي إلى مستوى التطبيق، وأنّ غيابه أو ضعفه يُحوّل التشريعات الجيدة إلى نصوص معطّلة لا تجد طريقها إلى الواقع التطبيقي. ويُضيف الجمل (بدون تاريخ) بُعدًا آخر للأهمية حين يُشير إلى أنّ آليات التنسيق بين الحكومة المركزية والوحدات المحلية

تُسهم في تحسين أداء أجهزة الإدارة المحلية، ليس فقط من خلال ضبط العلاقات الرأسية، بل عبر بناء قدرات تكاملية تُتيح للوحدات الأدنى أداء أدوارها بفاعلية ضمن إطار وطني موحد.

ومن منظور تكميلي، يُبرز عيسى والغريبان (٢٠٢٢) أنّ التعاون والتنسيق يُمثّلان رافعتين لجودة العمل في الوظائف الفنية المتخصصة، مؤكّدين أنّ غياب التنسيق يُؤدّ فجوات معلوماتية تنعكس سلبيًا على دقّة الأحكام المهنية وكفاءتها. ويذهب أبو نعموس وآخرون (٢٠٢١) إلى أنّ فاعلية التنسيق بين الجهات تكتسب أهمية خاصة في المواقف التي تتطلّب استجابة سريعة ومتزامنة، حيث يُصبح التنسيق شرطًا وجوديًا لنجاح التدخّل وليس مجرد عامل من عوامل تحسينه.

وعلى المستوى الأجنبي، يرى Judijanto وآخرون (2024) أنّ التنسيق بين الأجهزة يُمثّل أحد المحدّدات الجوهرية لفاعلية الخدمات العامة إلى جانب جودة التنظيم والقدرة المؤسسية، وأنّه يُسهم في تحسين تجربة المستفيدين عبر تقليص أوقات الإنجاز وتبسيط مسارات الخدمة. ويؤكد Mustaki & Abdussamad (2025) أنّ أهمية التنسيق تتجلّى في انعكاسه المباشر على فاعلية أداء العاملين، إذ يُهيئ بيئة عمل أكثر انسيابية تُقلّل من مصادر الإحباط الإجرائي وتُتيح للموظفين التركيز على المهام ذات القيمة المضافة. ويُوسّع Kårtvedt (2024) دائرة الأهمية حين يربط جودة التنسيق بجودة تقديم الخدمة العامة بوجه عام، معتبرًا إيّاها متغيّرًا تفسيريًا مركزيًا لفهم التباين في مخرجات الأجهزة العامة.

ويُشير Roberts & Milman (2024) إلى أنّ أهمية التنسيق تتجاوز البُعد التشغيلي إلى البُعد الاستراتيجي، إذ تتحدّد على أساسه قدرة الأجهزة المتعدّدة على إنتاج مخرجات منسّقة تعكس وحدة الرؤية رغم تعدّد الفاعلين. ويُضيف Syarien & Samarah (2023) أنّ أهمية التنسيق تتعمّق في ظلّ تصاعد التعقيد المؤسسي وتشابك القضايا العابرة للقطاعات، حيث لا يُمكن لأيّ جهة منفردة معالجة هذه القضايا دون شراكة فاعلة مع نظيراتها. ويرى الباحث أنّ هذه الأهمية تتضاعف في سياق شركات الطاقة بمدينة الدمام، نظرًا لما يفرضه القطاع من تعدّد في الجهات الرقابية المعنية بالسلامة والبيئة والعمل والاستيراد والتصدير، وهو ما يجعل جودة التنسيق متغيّرًا مفسّرًا جوهريًا لقدرة هذه الشركات على الاحتفاظ بكفاءاتها وتوفير تجربة عمل سلسة لموظفيها.

4.1.2 أهداف جودة التنسيق مع الجهات الحكومية

تتعدّد الأهداف التي يسعى التنسيق الجيّد مع الجهات الحكومية إلى تحقيقها، وتتشكّل هذه الأهداف في ضوء طبيعة العلاقة بين المنشأة ومحيطها المؤسسي ودرجة تعقيد البيئة التنظيمية التي تعمل ضمنها. وقد تناولت الأدبيات هذه الأهداف من زوايا مختلفة يُمكن استعراضها على النحو التالي:

يرى مطر وسعيد (٢٠٢١) أنّ التنسيق يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف الجوهرية، يُمكن إجمالها فيما يأتي:

- ضمان انسجام السياسات بين المستويات الإدارية المختلفة بحيث لا تتعارض القرارات الصادرة عن جهة مع تلك الصادرة عن جهة أخرى.
- تحسين كفاءة استخدام الموارد العامة عبر تجنّب الازدواجية في المهام وتداخل الاختصاصات.
- تعزيز قدرة الأجهزة على الاستجابة للتحديات المعقّدة التي تتجاوز نطاق اختصاص جهة منفردة.

ويُضيف الجمل (بدون تاريخ) أنّ آليات التنسيق تستهدف تحقيق أهداف أعمق تتصل بـ:

- بناء وحدة الفعل الإداري الوطني مع الحفاظ على خصوصية الوحدات المحلية.
- تجاوز ظاهرة التشظّي المؤسسي التي تُولّدها التخصصية المفرطة في الهياكل الإدارية.
- تعزيز قدرة الحكومة المركزية على متابعة تنفيذ السياسات دون الانزلاق إلى المركزية المفرطة المُعطّلة لروح اللامركزية.

ومن منظور عيسى والغربان (٢٠٢٢)، تتمحور أهداف التنسيق حول:

- تحسين جودة المخرجات الفنية للوحدات المتخصصة عبر إثراء المعلومات المتاحة لها.
- رفع كفاءة الحكم المهني الذي يصدر عن المختصّين من خلال تزويدهم بصورة متكاملة عن الموقف.
- تقليص فجوات المعرفة بين الجهات المتعاملة في الملف الواحد.

ويرى أبو نعموس وآخرون (٢٠٢١) أنّ التنسيق يستهدف:

- تحقيق الاستجابة المتزامنة للمواقف التي تتطلب تدخلاً سريعاً.
- توحيد لغة العمل بين الفرق المنتمية إلى جهات مختلفة.
- بناء ثقة متبادلة تُيسّر التعاون في المواقف المستقبلية.

وعلى المستوى الأجنبي، يُحدّد Kårtvedt (2024) أهدافاً أكثر دقةً لجودة التنسيق، من أبرزها:

- رفع جودة الخدمة المقدّمة للمستفيد النهائي عبر تقليص نقاط الاحتكاك بين الجهات.
- تخفيض كلفة المعاملات التنظيمية على المنشآت والأفراد.
- تعزيز اتساق القرارات الصادرة عن الأجهزة المختلفة بما يدعم الثقة في المنظومة.

ويُبرز Syarien & Samarah (2023) أهدافاً مكتملة، تشمل:

- توفير إطار مؤسسي يُمكن من معالجة القضايا العابرة للقطاعات بكفاءة.
- تطوير قدرات تعلّم تنظيمي مشترك بين الأجهزة المعنية.
- بناء شبكات مؤسسية مرنة قادرة على التكيف مع المتغيّرات.

ويُضيف Mustaki & Abdussamad (2025) بُعداً متعلّقاً بالموارد البشرية حين يُشير أن التنسيق يستهدف:

- تحسين فاعلية أداء العاملين عبر تخفيف الأعباء الإجرائية غير الضرورية.
- تحرير الطاقات البشرية للتركيز على المهام ذات القيمة المضافة.
- بناء بيئة عمل أقلّ توتّراً من خلال تقليص حالات عدم اليقين التنظيمي.

ويرى الباحث أنّ هذه الأهداف، رغم تنوّع مصادرها، يُمكن استخلاص خيط ناظم لها يتمثّل في أنّ التنسيق الجيّد يستهدف تحويل العلاقة مع الجهات الحكومية من مصدر للضغط التنظيمي إلى مصدر للدعم المؤسسي، وهو ما ينعكس في النهاية على قدرة المنشأة على الحفاظ على رأسمالها البشري وتوفير تجربة عمل إيجابية لموظفيها.

5.1.2 أبعاد جودة التنسيق مع الجهات الحكومية

تمّ تحديد أبعاد جودة التنسيق في هذه الدراسة بناءً على ما طرحه Kårtvedt (2024) في إطاره التفسيري لجودة التنسيق في تقديم الخدمات العامة، وما قدّمه Judijanto وآخرون (2024) من تحليل لمحدّدات فاعلية الخدمات العامة، مع الاستفادة من الإسهامات التكميلية التي طرحها العبيدي (٢٠٢١) ومطر

وسعيد (٢٠٢١) في السياق العربي. وتشمل هذه الأبعاد: وضوح الإجراءات التنظيمية، وفاعلية تبادل المعلومات، وكفاءة المتابعة والاستجابة، والتكامل بين الأنظمة والسياسات.

البُعد الأول: وضوح الإجراءات التنظيمية

يُمثل وضوح الإجراءات التنظيمية الركيزة الأساسية التي تركز عليها سائر أبعاد التنسيق، إذ يُشير إلى الدرجة التي تكون عندها متطلبات التعامل مع الجهات الحكومية معروفة ومفهومة وقابلة للتنبؤ من قبل المنشآت المتعاملة. ويتجلى هذا الوضوح في توفر أدلة إجرائية محدّثة، وتحديد دقيق للمستندات المطلوبة، وتوضيح للمدد الزمنية المتوقعة لكل مرحلة، وتعيين واضح للمسؤوليات بين الجهات المتعدّدة. ويذهب Kårtvedt (2024) إلى أنّ غموض الإجراءات يُمثل أحد أبرز مصادر تدني جودة التنسيق، إذ يُولد حالة من عدم اليقين تُضعف ثقة المنشآت في المنظومة وتدفعها إلى تبني ممارسات دفاعية مكلفة كالإفراط في التوثيق أو تكرار الاستفسارات.

ويُضيف الجمل (بدون تاريخ) أنّ وضوح الإجراءات يتجاوز مستوى التوثيق الشكلي إلى مستوى الفهم الفعلي المشترك بين الأطراف، إذ قد تتوفر الأدلة الإجرائية مكتوبة دون أن يتحقّق وضوح حقيقي بسبب التعارض بين النصوص أو غموض المصطلحات أو تعدّد الاجتهادات التطبيقية. ويكمل هذا الفهم Roberts & Milman (2024) حين يُشيران إلى أنّ الوضوح الإجرائي يتطلّب اتساقاً بين النصوص التنظيمية الصادرة عن الجهات المختلفة، بحيث لا يجد المتعامل نفسه أمام متطلبات متعارضة من جهات يُفترض أنّها تعمل ضمن منظومة موحّدة.

البُعد الثاني: فاعلية تبادل المعلومات

يتعلّق هذا البُعد بقدرة الأطراف المعنية على تبادل المعلومات في الوقت المناسب وبالشكل الملائم والمحتوى الكافي، بحيث تستطيع كلّ جهة اتخاذ قراراتها على أساس صورة مكتملة للموقف. ويُشير Campaz-Landazábal وآخرون (2024) إلى أنّ تقنيات المعلومات والاتصالات أصبحت تُمثّل البنية التحتية الأساسية لفاعلية تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية، إذ تُتيح تدفقاً آنياً للبيانات وتقلّص الحاجة إلى الوسائط الورقية البطيئة. غير أنّ فاعلية التبادل لا تُختزل في توفر القنوات التقنية، بل تمتد إلى جودة المعلومات المتبادلة من حيث الدقّة والاكتمال والصلة بالموضوع.

ويبرز (Musenze & Mayende (2021 أن فاعلية تبادل المعلومات تتطلب ثقافة تنظيمية تُشجّع على الشفافية ومشاركة المعرفة، إذ قد تتوقّر القنوات والأدوات دون أن يتحقّق التبادل الفعلي بسبب الحرص المفرط على احتكار المعلومة بوصفها مصدر نفوذ. ويُضيف (Gustavsson (2023 بُعدًا تكيّفًا حين يُشير إلى أنّ التبادل الفاعل للمعلومات يتطلب مرونة في القنوات والأشكال، بحيث يستجيب نمط التبادل لطبيعة الموقف ودرجة استعجاله، وهو ما يُحوّل التبادل من إجراء روتيني إلى ممارسة رشيقة قادرة على التكيف.

البُعد الثالث: كفاءة المتابعة والاستجابة

يُشير هذا البُعد إلى قدرة الجهات الحكومية على متابعة الطلبات والمعاملات المقدّمة إليها والاستجابة لها في أوقات معقولة وبمستوى مناسب من العناية. ويرى (Mustaki & Abdussamad (2025 أن كفاءة الاستجابة تُمثّل العنصر الأكثر تأثيرًا في إدراك المتعاملين لجودة التنسيق، إذ إنّ التأخّر في الاستجابة أو عدم تناسب مستوياتها مع طبيعة الطلب يؤلّد إحباطًا تنظيميًا ينعكس مباشرةً على بيئة العمل الداخلية للمنشأة. ويكمل أبو نعموس وآخرون (٢٠٢١) هذا الفهم حين يؤكّدون أنّ كفاءة المتابعة تتطلب وجود آليات مؤسسية لتتبع المعاملات وتصعيدها عند الحاجة، بدلًا من ترك ذلك للمبادرات الفردية أو الاعتماد على العلاقات الشخصية.

ويضيف عيسى والغريان (٢٠٢٢) أنّ كفاءة الاستجابة لا تُقاس فقط بسرعتها بل بجودتها، إذ قد تأتي الاستجابة سريعةً لكنها قاصرة عن معالجة جوهر الطلب، وهو ما يؤلّد دورات إضافية من المراسلات والتوضيحات تُهدر الوقت والجهد. ويبرز (Kårtvedt (2024 أن كفاءة المتابعة تتطلب نظامًا مؤسسيًا للتغذية الراجعة يُتيح للمتعاملين معرفة موقف معاملاتهم في كلّ مرحلة، ممّا يُقلّص حالة عدم اليقين ويُعزّز ثقتهم في المنظومة.

البُعد الرابع: التكامل بين الأنظمة والسياسات

يتعلّق هذا البُعد بالدرجة التي تتحقّق عندها انسجامية الأنظمة والسياسات الصادرة عن الجهات الحكومية المختلفة، بحيث لا تتعارض متطلّبات جهة مع متطلّبات أخرى ولا تنشأ فجوات تنظيمية تُربك المتعاملين. ويرى العبيدي (٢٠٢١) أنّ التكامل بين الأنظمة يُمثّل التحديّ الأكبر في منظومات الإدارة المتعدّدة المستويات، إذ تنشأ التعارضات غالبًا ليس بسبب نيّة متعمّدة بل بسبب استقلالية الجهات في

صياغة سياساتها دون تشاور كافٍ. ويُضيف (Roberts & Milman (2024) أن التكامل يتطلب آليات مؤسسية للتشاور المسبق بين الجهات قبل إصدار السياسات الجديدة، بحيث تُختبر هذه السياسات في ضوء الأنظمة القائمة قبل اعتمادها.

ويُبرز Judijanto وآخرون (2024) أن التكامل بين الأنظمة والسياسات يُشكّل أحد المحدّدات الجوهرية لفاعلية الخدمات العامة، إذ إنّ التشطّي التنظيمي يُؤدّ كلفة التزام مرتفعة على المتعاملين تنعكس سلبيًا على بيئة الأعمال بمجملها. ويكمل (Syarien & Samarah (2023) هذا الفهم حين يُشيران إلى أن التكامل يتجاوز التوافق النصّي بين الأنظمة إلى التوافق التطبيقي، بحيث تتشارك الجهات تفسيرات متقاربة للنصوص وتطبّقها بصورة منسّقة على الحالات المماثلة.

6.1.2 استراتيجيات تعزيز جودة التنسيق مع الجهات الحكومية

تتبنّى المنشآت والأجهزة استراتيجيات متعدّدة لتعزيز جودة التنسيق فيما بينها، وتتراوح هذه الاستراتيجيات بين المداخل الهيكلية القائمة على إعادة تصميم العلاقات المؤسسية، والمداخل العملية القائمة على تطوير الممارسات والأدوات، والمداخل الثقافية الساعية إلى بناء قيم مشتركة بين الفاعلين. ويُقدّم Gustavsson (2023) مدخل الممارسات الرشيدة بوصفه استراتيجية واحدة لتعزيز جودة التنسيق، إذ يُركّز على بناء قدرات تكيّفية تُتيح للأطراف التعديل المستمر لأنماط تعاونها استجابةً للمتغيّرات، بدلاً من الالتزام بترتيبات جامدة سرعان ما تتقادم.

ومن منظور تقني، يُبرز Campaz–Landazábal وآخرون (2024) استراتيجية التحوّل الرقمي بوصفها رافعةً جوهريةً لجودة التنسيق، إذ تُتيح المنصّات الرقمية الموحّدة تجاوز كثير من اختناقات التنسيق التقليدية المرتبطة بالتفاوت في سرعة المعالجة بين الجهات أو تعدّد قنوات التواصل. ويكمل هذا المدخل ما يطرحه (Syarien & Samarah (2023) من استراتيجية بناء أدوات التنسيق المؤسسية كاللجان المشتركة و فرق العمل البينية ومذكرات التفاهم، التي تُوفّر منصّات مستدامة للحوار والتعاون بين الجهات.

ومن منظور القدرات، يُشير Judijanto وآخرون (2024) إلى استراتيجية تعزيز القدرة المؤسسية لكلّ من الأطراف المعنية بوصفها شرطاً أساسياً لجودة التنسيق، إذ إنّ التنسيق بين أطراف ضعيفة القدرات لا يُنتج جودة بل يُضاعف الضعف. ويُبرز (Roberts & Milman (2024) استراتيجية التصميم التكويني للعلاقات، التي تنطلق من فكرة أنّ جودة التنسيق تتحقّق عبر مزيج معيّن من الترتيبات وليس عبر ترتيب

منفرد، وأنَّ المهمّة الاستراتيجية تكمن في تحديد المزيج المناسب لكلِّ سياق. ويرى (Kårtvedt 2024) أنَّ استراتيجية بناء آليات المساءلة المشتركة تُمثِّل رافعةً مهمّةً، إذ تُحوِّل التنسيق من خيار إلى التزام مؤسّسي يخضع للقياس والمتابعة، وهو ما يضمن استدامته بمعزل عن الإرادات الفردية.

المبحث الثاني: تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات

1.2.2 تمهيد

أحدثت التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة نقلةً نوعيةً في طريقة تفكير المنظمات في علاقتها بمواردها البشرية، إذ لم تعد المقاربات التقليدية القائمة على إدارة شؤون الموظفين أو حتى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية كافيةً لاستيعاب التعقيد المتزايد في توقّعات العاملين ومستويات تطّعاتهم. وفي هذا السياق برز مفهوم تجربة الموظف بوصفه إطاراً متكاملًا يستوعب كافة نقاط التفاعل بين الفرد والمنظمة عبر دورة حياته الوظيفية، ويربط بين هذه التجربة وبين مخرجات استراتيجية مهمة في مقدّمتها الاحتفاظ بالكفاءات.

وتكتسب هذه المقاربة أهمية مضاعفة في بيئات العمل عالية المخاطر كقطاع الطاقة، حيث تتشكّل الكفاءات عبر سنوات من التدريب المتخصّص وتراكم الخبرة الميدانية، ممّا يجعل فقدانها مكلفاً بدرجة قد تتجاوز الكلفة المالية المباشرة لتشمل المخاطر التشغيلية والأمنية. ومن ثمّ، باتت تجربة الموظف تُمثّل في الفكر الإداري المعاصر متغيّراً استراتيجياً يُحدّد قدرة المنظمة على البقاء في سباق استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها، خاصّةً في ظلّ تنامي خيارات التنقّل الوظيفي وتراجع ثقافة الولاء التقليدي للمنظمة الواحدة. وتتناول الفقرات التالية مفهوم تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات وأهميته وأهدافه وأبعاده واستراتيجياته، من خلال قراءة في الإسهامات النظرية الحديثة التي تناولت هذا الحقل بوصفه ميداناً متعدّد الزوايا.

2.2.2 مفهوم تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات

تعدّدت مقاربات الباحثين لمفهوم تجربة الموظف، وتنوّعت زوايا النظر إليه بين من يراه إطاراً إدراكياً يصف تصوّرات العاملين لمختلف نقاط تفاعلهم مع المنظمة، ومن يراه منظومةً متكاملةً من الممارسات الإدارية التي تستهدف تشكيل هذه التصوّرات. ويُعرّف حسن (٢٠٢٤) تجربة الموظف بأنّها مجموع الإدراكات التي يُكوّنها الفرد حول رحلته في المنظمة منذ لحظة الاستقطاب وحتى الانفصال الوظيفي، وما يتخلّل ذلك من تفاعلات مع البيئة المادية والثقافية والتقنية. ومن منظور أوسع، يرى البحيري والغامدي (٢٠٢٦) أنّ إدارة تجربة الموظف تُمثّل مدخلاً حديثاً لتطوير الموارد البشرية يقوم على إعادة تصميم رحلة الموظف بحيث تتحوّل من سلسلة من التفاعلات المتناثرة إلى تجربة متّسقة ذات معنى.

وفي اتجاه مكمل، يُقدّم القحطاني (٢٠٢٥) قراءةً تربط بين إدارة تجربة الموظف وتحقيق السعادة المؤسسية، مُعتبرًا التجربة بوصفها بناءً متعدد الطبقات يشمل البُعد الوظيفي والبُعد العلائقي والبُعد المعنوي، وأنّ جودتها تتحدّد بمدى تحقّق التوافق بين هذه الطبقات. ويُوسّع (Batat 2022) هذا الفهم حين يُقدّم إطارًا متكاملًا لتجربة الموظف يربطها بالرفاه، مؤكّدًا أنّ التجربة ليست مجرد سلسلة من اللحظات الإيجابية، بل بناء استراتيجي يستهدف تعزيز رفاه الموظف بمعناه الشامل، بما يتضمّن الرفاه المعرفي والعاطفي والاجتماعي والمهني.

ومن منظور مؤسسي، يُعرّف Adhikersa وآخرون (2022) تجربة الموظف بأنّها محصّلة التفاعل بين خصائص المنظمة الرشيقة وأنماط القيادة المعتمدة، مُشيرين إلى أنّ التجربة تتشكّل في فضاء العلاقة بين الفرد والمنظمة وليس داخل أيٍّ منهما منفردًا. ويُقدّم (Lee & Kim 2023) تعريفًا وظيفيًا حين يصفان تجربة الموظف بأنّها الإطار الذي تتشكّل عبره الالتزامات التنظيمية للفرد، وأنّ جودتها تُحدّد طبيعة هذا الالتزام وعمقه. ويُضيف (Kimonyo 2024) بُعدًا نتائجيًا حين يربط تجربة الموظف بمحرّكات الابتكار والاندماج ورضا العملاء، مُشيرًا إلى أنّ التجربة بوصفها مدخلًا لا تكتسب قيمتها من ذاتها بل من قدرتها على إنتاج هذه المخرجات.

أمّا الاحتفاظ بالكفاءات، فيُمثّل المخرج الاستراتيجي الذي تستهدفه إدارة تجربة الموظف، ويُعرّف بأنّه قدرة المنظمة على الاستمرار في استقطاب طاقات موظفيها المتميّزين والحدّ من نزوحهم إلى التحوّل إلى منظمات أخرى. ويُشير (Jo & Shin 2025) إلى أنّ الاحتفاظ بالكفاءات لا يتحقّق بالأدوات المالية وحدها، بل يتطلّب منظومةً متكاملةً من التقدير والعدالة والقيادة الفاعلة، وهو ما يُحوّله من مسألة تعويضية إلى مسألة تجريبية ترتبط بنوعية ما يعيشه الموظف داخل المنظمة.

ويرى الباحث أنّ تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات يُمكن تعريفهما إجرائيًا، في سياق هذه الدراسة، بأنّهما: “محصّلة الإدراكات التي يُكوّنها الموظف حول جودة رحلته الوظيفية في المنظمة من حيث البيئة المادية والعلاقات الإنسانية والممارسات الإدارية وفرص النموّ، ومدى انعكاس ذلك على رغبته في الاستمرار والإسهام والانتماء، خاصّةً في بيئات العمل عالية المخاطر التي تتطلّب استقرارًا وظيفيًا طويل الأمد”. ويلاحظ الباحث أنّ التعريفات السابقة تتقاطع عند فكرة جوهرية مفادها أنّ تجربة الموظف ليست متغيّرًا إجرائيًا يُمكن إنجازه عبر مبادرات معزولة، بل بناء استراتيجي يتطلّب اتساقًا بين مختلف ممارسات المنظمة، وأنّ الاحتفاظ بالكفاءات يُمثّل المؤشّر الأكثر دلالةً على نضج هذا البناء.

3.2.2 أهمية تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات

تستمد تجربة الموظف أهميتها من موقعها بوصفها الإطار المرجعي الذي تتشكل عبره علاقة الفرد بمنظّمته، إذ لم يعد ينظر إلى هذه العلاقة بوصفها صفقة تبادلية بسيطة بين جهد مبذول ومقابل مدفوع، بل أصبحت تُفهم باعتبارها تجربة ممتدة تتراكم عبرها انطباعات عميقة تُحدّد مستوى الانخراط والولاء والاستمرارية. وتتعمّق هذه الأهمية في ظلّ التحوّلات التي أحدثتها العولمة وتقنيات المعلومات في سوق العمل، إذ باتت المنظمات تتنافس على الكفاءات في فضاء مفتوح يُتيح للموظفين خيارات لم تكن متاحة في الماضي.

ويشير حسن (٢٠٢٤) إلى أنّ أهمية تجربة الموظف تتجلى في عدّة محاور، يُمكن إجمالها في الآتي:

- إسهامها في تشكيل رأس المال النفسي للموظفين بوصفه موردًا داخليًا يُعزّز قدرتهم على التعامل مع ضغوط العمل.
- دورها في تعزيز الازدهار في مكان العمل عبر توفير بيئة تُتيح للأفراد إطلاق طاقاتهم.
- إسهامها في بناء علاقة عميقة بين الفرد والمنظمة تتجاوز التعاقد الشكلي.

ويرى البحيري والغامدي (٢٠٢٦) أنّ أهمية إدارة تجربة الموظف تتمظهر في أنّها:

- تُمثّل مدخلًا حديثًا لتطوير الموارد البشرية يتجاوز المقاربات التقليدية القائمة على التدريب والتعويض.
- تُسهم في رفع كفاءة الإنفاق على رأس المال البشري عبر التركيز على نقاط التفاعل ذات الأثر الأعلى.
- تُساعد المنظمات على بناء هويتها بوصفها صاحبة عمل مفضّلة في سوق العمل.

ويضيف القحطاني (٢٠٢٥) أنّ أهمية إدارة تجربة الموظف تتجاوز ذلك إلى:

- تحقيق السعادة المؤسسية بوصفها مدخلًا لاستدامة الأداء.
- بناء بيئة عمل قادرة على استقطاب الجيل الجديد من العاملين الذي يُولي اعتبارًا متزايدًا لمعنى العمل وجودة التجربة لا لمقابلها المادي فقط.
- تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التحدّيات عبر تكوين قاعدة بشرية متماسكة.

ومن منظور تكميلي، يُبرز (Batat 2022) أنّ أهمية تجربة الموظف تكمن في:

- ربطها برفاه الموظف بوصفه غاية بحدّ ذاته وليس مجرد وسيلة للأداء.
- توفيرها إطاراً متكاملًا يستوعب التحدّيات المعاصرة المتعلقة بالصحة النفسية في مكان العمل.
- تجاوزها للمقاربة الأداتية التي تنظر إلى الموظف بوصفه مدخلاً إنتاجياً فقط.

ويرى (Kimonyo 2024) أنّ أهمية تجربة الموظف تتجلى في انعكاسها على:

- مستوى الابتكار في المنظمة، إذ إنّ التجربة الإيجابية تُحرّر الطاقات الإبداعية للأفراد.
- درجة اندماج الموظفين في عملهم وارتباطهم بأهداف المنظمة.
- جودة الخدمة المقدّمة للعملاء بوصفها انعكاساً طبيعياً لجودة التجربة الداخلية للعاملين.

ويُضيف (Lee & Kim 2023) أنّ تجربة الموظف تكتسب أهميتها من دورها في تشكيل الالتزام التنظيمي، الذي يُعدّ المحرك الجوهري لقرارات البقاء أو الانفصال الوظيفي. ويُبرز (Jo & Shin 2025) أنّ منظومة التقدير والعدالة والقيادة، بوصفها مكونات جوهرية للتجربة، تُمثّل المحدّدات الأهمّ لمخرجات الموظفين على مختلف المستويات.

أمّا أهمية الاحتفاظ بالكفاءات، فتتجلى من منظور Adhikersa وآخرون (2022) في كونها:

- مؤشراً على نضج المنظمة الرشيقة وقدرتها على بناء بيئة جاذبة.
- عاملاً مفسراً لقدرة المنظمة على الحفاظ على ذاكرتها التنظيمية ورأس مالها المعرفي.
- محدّداً لكلفة التشغيل، إذ إنّ ارتفاع معدّلات الدوران الوظيفي يُولّد أعباءً مالية وإدارية كبيرة.

ويرى الباحث أنّ هذه الأهمية تتضاعف في سياق شركات الطاقة بمدينة الدمام، حيث تستثمر المنشآت موارد ضخمة في تأهيل كفاءاتها المتخصصة، ويُمثّل فقدان هذه الكفاءات مخاطرة تشغيلية مزدوجة تشمل فقدان المعرفة المتراكمة وانكشاف العمليات أمام مخاطر السلامة، ممّا يجعل الاستثمار في جودة تجربة الموظف استثماراً استراتيجياً لا تكتيكياً.

4.2.2 أهداف إدارة تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات

تتعدّد الأهداف التي تسعى إدارة تجربة الموظف إلى تحقيقها، وتتشكّل هذه الأهداف وفق الفلسفة التي تتبنّاها المنظمة في علاقتها بمواردها البشرية ودرجة نضج ممارساتها في هذا الميدان. ويُمكن استعراض هذه الأهداف من خلال زوايا الباحثين المختلفة على النحو التالي:

يُحدّد القحطاني (٢٠٢٥) جملةً من الأهداف الجوهرية لإدارة تجربة الموظف، تشمل:

- تحقيق السعادة المؤسسية بوصفها هدفًا غائيًا يتجاوز مجرد تحقيق الرضا الوظيفي.
- بناء استراتيجية متكاملة لتطوير علاقة الموظف بمنظّمته في ضوء أفضل الممارسات العالمية.
- تحويل بيئة العمل إلى فضاء يستثمر طاقات الأفراد ويُحفّز إبداعهم.

ويرى البحيري والغامدي (٢٠٢٦) أنّ إدارة تجربة الموظف تستهدف:

- تطوير الموارد البشرية الإدارية عبر مدخل تجريبي يُركّز على رحلة الموظف بكاملها.
- الاستفادة من الخبرات الأجنبية في تصميم بيئات عمل قادرة على المنافسة عالميًا.
- بناء قدرات قيادية قادرة على التعامل مع التوقّعات المتغيّرة للعاملين.

ويضيف حسن (٢٠٢٤) أهدافًا متعلّقة بـ:

- تنمية رأس المال النفسي للموظفين بوصفه موردًا داخليًا قابلاً للتطوير.
- تحقيق ازدهار حقيقي في مكان العمل يتجاوز مظاهر الرضا السطحية.
- بناء علاقات وساطة إيجابية بين ممارسات المنظمة ومخرجات العمل.

ومن منظور (Batat 2022) ، تتمحور أهداف إدارة تجربة الموظف حول:

- تعزيز رفاه الموظف بمعناه الشامل المتعدّد الأبعاد.
- بناء أجندة مستقبلية للممارسات الإدارية تستجيب للتحديات المعاصرة.
- إعادة تصور علاقة المنظمة بموظفيها على أسس أكثر إنسانية واستدامة.

ويُبرز Lee & Kim (2023) أهدافًا تتعلّق بـ:

- تعميق الالتزام التنظيمي للعاملين بوصفه أساسًا لقرارات البقاء.

- بناء علاقة طويلة الأمد بين الموظف والمنظمة تتجاوز التعاقد القانوني.
- تحقيق التوافق بين التطلّعات الفردية والأهداف التنظيمية.

ويُحدّد (Kimonyo (2024) أهدافاً أكثر اتصالاً بالأداء التنظيمي، تشمل:

- تحفيز الابتكار عبر تحرير الطاقات الإبداعية للأفراد.
- رفع مستوى الاندماج الوظيفي بوصفه محرّكاً للأداء.
- تحسين رضا العملاء بوصفه انعكاساً لجودة التجربة الداخلية.

ويُضيف (Jo & Shin (2025) أهدافاً متعلّقة بمنظومة الإدراكات التنظيمية، تشمل:

- تعزيز إدراكات التقدير لدى العاملين بما يُعزّز شعورهم بالقيمة.
- بناء إدراكات العدالة بوصفها أساساً للثقة في المنظمة.
- تطوير ممارسات القيادة بحيث تنعكس إيجاباً على مخرجات العاملين على المستويات المختلفة.

ويرى Adhikersa وآخرون (2022) أنّ إدارة تجربة الموظف تستهدف:

- بناء منظمة رشيقة قادرة على التكيف مع المتغيّرات.
- تطوير قدرات قيادية تستجيب للتوقّعات المعاصرة.
- توظيف التحوّل الرقمي لتعزيز جودة التجربة.

ويرى الباحث أنّ الخيط الناظم لهذه الأهداف يتمثّل في الانتقال من نظرة أدائية للموظف إلى نظرة تكاملية تنظر إليه باعتباره شريكاً في صناعة قيمة المنظمة، وأنّ الاحتفاظ بالكفاءات يُمثّل النتيجة الطبيعية لتحقيق هذه الأهداف وليس هدفاً مستقلاً بحدّ ذاته.

5.2.2 أبعاد تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات

تمّ تحديد محاور تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات في هذه الدراسة بوصفها متغيّراً أحاديّ المحور، استناداً إلى الإطار الذي طرحه Batat (2022) لتجربة الموظف القائمة على الرفاه، وما قدّمه حسن (٢٠٢٤) في تناوله للتجربة بوصفها بناءً مرتبطاً بالازدهار في مكان العمل، مع الإفادة من الإسهامات التكميلية لكلّ من البحيري والغامدي (٢٠٢٦) والقحطاني (٢٠٢٥) في تطوير المؤشرات الإجرائية للتجربة.

وتتنظم العناصر التي يُقاس عبرها هذا المحور حول أربع زوايا رئيسة تتشكّل منها التجربة وتنعكس على مدى الاحتفاظ بالكفاءات.

تتمثّل الزاوية الأولى في البُعد المادي والتقني لبيئة العمل، الذي يُشير إلى الخصائص الملموسة لفضاء العمل بما يشمله من تجهيزات وتقنيات وأدوات تدعم أداء المهام. ويرى Adhikersa وآخرون (2022) أنّ هذا البُعد يكتسب أهمية مضاعفة في ظلّ التحوّل الرقمي، إذ لم تعد بيئة العمل مجرد فضاء مادي بل منظومة هجينة تجمع بين العناصر المادية والافتراضية، وأنّ جودة هذه المنظومة تنعكس مباشرةً على إدراك الموظف لمستوى استثمار المنظمة فيه. ويكمل البحيري والغامدي (٢٠٢٦) هذا الفهم بالإشارة إلى أنّ البيئة المادية والتقنية تُمثّل الواجهة الأكثر مباشرةً لاستيعاب الموظف لمكانته في المنظمة، وأنّ القصور فيها يُولّد رسائل ضمنية سلبية تتجاوز أثرها المباشر على الأداء.

أمّا الزاوية الثانية فتتمثّل في البُعد العلائقي والاجتماعي، الذي يُشير إلى نوعية العلاقات التي يُكوّنها الموظف مع زملائه ومشرفيه والقيادة العليا. ويُبرز Jo & Shin (2025) أنّ هذا البُعد يتشكّل عبر ثلاث ركائز أساسية هي التقدير الذي يلقاه الموظف من المنظمة، والعدالة التي يُدركها في توزيع الفرص والأعباء، وجودة الممارسات القيادية التي يتعرّض لها. ويُضيف القحطاني (٢٠٢٥) أنّ البُعد العلائقي يُمثّل قلب تجربة الموظف، إذ إنّ كثيرًا من قرارات البقاء أو الانفصال تتشكّل في الفضاء العلائقي وليس في الفضاء التعاقدية، وأنّ الاستثمار في بناء علاقات داعمة يُمثّل من أعلى الاستثمارات مردودًا.

وتتعلّق الزاوية الثالثة بالبُعد النفسي والمعنوي، الذي يُشير إلى مستوى الرفاه النفسي والمعنى الذي يجده الموظف في عمله. ويرى Batat (2022) أنّ هذا البُعد يتجاوز تجنّب الضغوط والإرهاق إلى تحقيق حالة من الرفاه الإيجابي تشمل الشعور بالكفاءة والاستقلالية والانتماء. ويكمل حسن (٢٠٢٤) هذا الفهم بالإشارة إلى أنّ البُعد النفسي يتشكّل عبر تنمية رأس المال النفسي للأفراد، الذي يشمل التفاؤل والأمل والمرونة والكفاءة الذاتية، وأنّ المنظمات التي تستثمر في هذا البُعد تُحقّق ازدهارًا حقيقيًا يتجاوز الإنجازات الكمية إلى تحولات نوعية في علاقة الموظف بعمله.

وتتمثّل الزاوية الرابعة في البُعد التطويري والمستقبلي، الذي يُشير إلى الفرص المتاحة للموظف لتنمية قدراته وبناء مساره المهني داخل المنظمة. ويُبرز Kimonyo (2024) أنّ هذا البُعد يُمثّل المحرك الجوهري للاحتفاظ بالكفاءات، إذ إنّ غياب آفاق التطوّر يُحوّل المنظمة من نقطة استقرار إلى محطة عبور في رحلة

الموظف المهنية. ويكمل Lee & Kim (2023) هذا الفهم بالإشارة إلى أنّ الالتزام التنظيمي يتشكّل في كثير من جوانبه عبر إدراك الموظف لاستثمار المنظمة في مستقبله، وأنّ هذا الاستثمار يُمثّل تعبيراً عملياً عن النظرة طويلة الأمد للعلاقة. ويضيف القحطاني (٢٠٢٥) أنّ البُعد التطويري يتطلّب توافقاً بين تطلّعات الفرد ومسارات النموّ التي تُتيحها المنظمة، وأنّ الفجوة بينهما تُمثّل من أبرز محرّكات الانفصال الوظيفي للكفاءات.

وتتقاطع هذه الزوايا الأربع في تشكيل المحور الأحادي لتجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات، إذ يُقاس هذا المحور عبر مؤشّرات تستوعب جميع هذه الزوايا في بناء متكامل يعكس جودة التجربة الكلية ومدى انعكاسها على رغبة الموظف في الاستمرار.

6.2.2 استراتيجيات تعزيز تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات

تتبنّى المنظمات استراتيجيات متعدّدة لتعزيز تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات، تتنوّع بين المداخل التصميمية القائمة على إعادة هندسة رحلة الموظف، والمداخل الثقافية الساعية إلى بناء قيم داعمة، والمداخل التقنية الموظّفة للأدوات الرقمية الحديثة. ويُقدّم القحطاني (٢٠٢٥) استراتيجية مقترحة قائمة على الاستفادة من الخبرات العالمية المعاصرة في إدارة تجربة الموظف، ترتكز على تشخيص الفجوات الراهنة في رحلة الموظف وتصميم تدخّلات منهجية لمعالجتها، مع الحرص على ملائمة هذه التدخّلات للسياق المؤسسي الخاص.

ومن منظور تطويري، يُبرز البحيري والغامدي (٢٠٢٦) استراتيجية الإفادة من الخبرات الأجنبية في إعادة تصميم ممارسات الموارد البشرية، بحيث تنتقل من نموذج الإدارة الإجرائية إلى نموذج الإدارة التجريبية الذي يُركّز على نقاط التفاعل ذات الأثر الأعلى في تشكيل إدراكات الموظفين. ويضيف Batat (2022) استراتيجية بناء أجندة الرفاه بوصفها مدخلاً شاملاً لتجربة الموظف، ترتكز على دمج اعتبارات الرفاه في كلّ ممارسة من ممارسات المنظمة، بحيث يتحوّل الرفاه من مبادرات معزولة إلى فلسفة ناظمة.

ومن منظور القدرات النفسية، يُقدّم حسن (٢٠٢٤) استراتيجية تنمية رأس المال النفسي للأفراد بوصفها رافعةً جوهريّةً لجودة التجربة، إذ يُمثّل رأس المال النفسي مورداً داخلياً يُمكن الأفراد من التعامل بمرونة مع التحدّيات وتحقيق الازدهار في مكان العمل. ويكمل Lee & Kim (2023) هذا المدخل باستراتيجية بناء

الالتزام التنظيمي عبر تجربة موظف متسقة، تركز على تحقيق التوافق بين خطاب المنظمة وممارساتها الفعلية، إذ إنّ الفجوة بين الخطاب والممارسة تُمثّل من أبرز مصادر تآكل الالتزام.

ومن منظور القيادة، يُبرز (Jo & Shin (2025) استراتيجية تطوير منظومة التقدير والعدالة والقيادة بوصفها رافعةً مركّبةً، تركز على بناء قدرات القادة في تقديم التقدير الهادف وضمان العدالة الإجرائية والتوزيعية وممارسة قيادة فاعلة تستجيب لاحتياجات الأفراد المختلفة. ويكمل Adhikersa وآخرون (2022) هذا المدخل باستراتيجية بناء المنظمة الرشيقة، التي ترى أنّ جودة تجربة الموظف ترتبط بجودة الهيكل التنظيمي والقيادة المرافقة له، وأنّ المنظمات التي تتبنّى الرشاقة تُوفّر بيئة أكثر تحفيزاً للأفراد.

ومن منظور المخرجات الاستراتيجية، يطرح (Kimonyo (2024) استراتيجية ربط تجربة الموظف بمحرّكات الأداء التنظيمي، تركز على بناء حلقات تغذية راجعة بين جودة التجربة ومخرجات الابتكار والاندماج ورضا العملاء، بحيث تُصبح التجربة محوراً للقياس المؤسسي المنتظم وليس مبادرةً موسميةً. ويرى الباحث أنّ هذه الاستراتيجيات، رغم تنوّعها، تتقاطع عند فكرة جوهرية مفادها أنّ الاحتفاظ بالكفاءات لا يتحقّق عبر مبادرات منعزلة، بل عبر تحوّل ثقافي وممارساتي شامل يجعل تجربة الموظف مرتكزاً للقرارات الإدارية على مختلف المستويات، خاصّةً في البيئات التشغيلية المعقّدة كقطاع الطاقة، حيث يُمثّل الاستقرار الوظيفي للكفاءات شرطاً أساسياً لجودة الأداء واستدامته.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 تمهيد

يُمثّل هذا الفصل الركيزة المنهجية التي تنهض عليها الدراسة الميدانية، إذ يستعرض الإجراءات العلمية المتبعة في جمع البيانات وتحليلها بما يكفل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها على أسس منهجية رصينة. وتأسيسًا على طبيعة الموضوع المتعلّق بأثر جودة التنسيق مع الجهات الحكومية على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات في بيئات العمل عالية المخاطر بشركات الطاقة في مدينة الدمام، فقد اقتضى الأمر تبني مقارنة منهجية كمّية قادرة على رصد العلاقات بين المتغيرات وقياس قوة هذه العلاقات واتجاهها بصورة موضوعية.

ويعرض هذا الفصل ستّة محاور متكاملة، تبدأ بمنهج الدراسة المعتمد، ثم تنتقل إلى وصف مجتمع الدراسة وعينتها بالأرقام التفصيلية، فعرض أداة الدراسة وآليات تطويرها، فإجراءات التحقق من الصدق والثبات، فمصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة، وتُختتم بالأساليب الإحصائية الموظّفة في معالجة البيانات.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الموضوع وأهدافه، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة محلّ الدراسة كما هي قائمة في الواقع، وتحليل العلاقات بين متغيراتها استنادًا إلى بيانات ميدانية تُجمع من مفردات مجتمع الدراسة. ويتلاءم هذا المنهج مع طبيعة الفروض المطروحة التي تتمحور حول قياس أثر جودة التنسيق مع الجهات الحكومية بأبعاده الأربعة على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات، إذ يُتيح الوصول إلى تفسيرات كمّية موضوعية تتجاوز الانطباعات الفردية.

وقد جرى الاعتماد على المدخل الكمّي في جمع البيانات وتحليلها، من خلال تصميم استبانة منظّمة وُزّعت على عيّنة من العاملين في شركات الطاقة بمدينة الدمام، ثم خضعت البيانات المُجمّعة للمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إصداره الأحدث.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

(1)مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات الطاقة العاملة في مدينة الدمام بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، ممّن يشغلون وظائف تشغيلية وإدارية وفنية تتطلّب درجة من التفاعل المباشر أو غير المباشر مع الجهات الحكومية ذات العلاقة. ويُقدّر إجمالي المجتمع المستهدف بنحو (٤٢٠٠) موظف موزعين على عدد من الشركات الكبرى والمتوسطة العاملة في القطاع.

(2)عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وتشتّت مفرداته، فقد لجأ الباحث إلى العينة العشوائية الطبقية بوصفها أنسب أساليب المعاينة لضمان تمثيل مختلف فئات المجتمع، ولا سيما أنّ الموظفين يتوزعون على مستويات وظيفية متباينة (إدارة عليا، إدارة وسطى، مستوى تشغيلي). وقد تمّ تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson) عند مستوى ثقة (٩٥٪) ودرجة خطأ (٠,٠٥)، وهو ما أفضى إلى حجم عينة مناسب يبلغ (٣٥٢) مفردة.

وقد جرى توزيع ٤٠٠ استبانة لضمان تجاوز معدلات عدم الاستجابة، استُرجع منها ٣٧٨ استبانة، استُبعد منها ٢١ استبانة لعدم اكتمال البيانات أو لوجود نمط استجابة موحّد يُشير إلى عدم الجدية، ليبلغ العدد الصافي للاستبانات الصالحة للتحليل ٣٥٧ استبانة، بمعدّل استجابة فعلية بلغ ٨٩,٢٥٪، وهو معدّل مرتفع يُعزّز موثوقية نتائج الدراسة.

(3)جدول توزيع الاستبانات

الجدول (3 - 1) توزيع الاستبانات على شركات الطاقة المُستهدفة وفق العينة الطبقية

م	الشركة	حجم الفئة في المجتمع	نسبة الفئة (%)	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المُسترجعة	الاستبانات الصالحة	نسبة الصلاحية (%)
---	--------	----------------------	----------------	--------------------	-----------------------	--------------------	-------------------

1	شركة أرامكو السعودية (فروع الدمام)	1,450	34.5%	138	132	125	90.58%
2	الشركة السعودية للكهرباء	820	19.5%	78	74	70	89.74%
3	شركة سابك للطاقة	610	14.5%	58	55	52	89.66%
4	شركة الغاز والتصنيع الأهلية	480	11.5%	46	43	41	89.13%
5	شركات خدمات الطاقة المساندة	540	12.9%	52	48	45	86.54%
6	شركات الطاقة المتجددة	300	7.1%	28	26	24	85.71%
	الإجمالي	4,200	100%	400	378	357	89.25%

4.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لطبيعة المنهج الكمي وقدرتها على الوصول إلى عدد كبير من المبحوثين في وقت محدود. وقد جرى تطوير الاستبانة في ضوء الأدبيات النظرية ذات الصلة، ولا سيما إسهامات (Kårtvedt و Roberts & Milman 2024) و (Batat 2022) وحسن (٢٠٢٤) في قياس جودة التنسيق، و (2024) في قياس تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات.

مكوّنات الاستبانة

تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، ويشمل: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

القسم الثاني: المتغير المستقل (جودة التنسيق مع الجهات الحكومية)، ويتكوّن من (16) فقرة موزّعة على أربعة أبعاد بواقع (4) فقرات لكل بُعد، على النحو الآتي:

- البُعد الأول: وضوح الإجراءات التنظيمية (الفقرات 1-4).
- البُعد الثاني: فاعلية تبادل المعلومات (الفقرات 5-8).
- البُعد الثالث: كفاءة المتابعة والاستجابة (الفقرات 9-12).
- البُعد الرابع: التكامل بين الأنظمة والسياسات (الفقرات 13-16).

القسم الثالث: المتغير التابع (تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات)، وهو أحادي المحور ويتكوّن من (10) فقرات.

مقياس الاستجابة

الجدول (3 - 2) مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين

الاستجابة	غير موافق بشدّة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدّة
الوزن	1	2	3	4	5

وقد جرى تحديد طول الفئات في المقياس الخماسي عبر حساب المدى ($5 - 1 = 4$) وتنسيقه على عدد الفئات ($4 \div 5 = 0.80$)، ثم إضافة القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، ليصبح تفسير المتوسطات على النحو الآتي:

جدول (3 - 3) مستويات الموافقة

المتوسط المرجح	مستوى الموافقة
من 1.00 إلى أقل من 1.80	منخفض جدًا
من 1.80 إلى أقل من 2.60	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	مرتفع
من 4.20 إلى 5.00	مرتفع جدًا

5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها

(1) صدق الأداة

أ) الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولى على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال والموارد البشرية بلغ عددهم (9) محكمين، وذلك للتحقق من مدى انتماء كل فقرة لبُعدها، ووضوح الصياغة اللغوية، ومدى ملائمة الفقرات لقياس ما وُضعت لأجله. وقد أُجريت التعديلات في ضوء ملاحظات المحكمين بإعادة صياغة بعض الفقرات وحذف فقرتين كانتا مكررتين في المعنى، حتى استقرت الأداة في صورتها النهائية.

(2) ثبات أداة الدراسة

جرى التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ومعامل التجزئة النصفية (Split-Half) لكل بُعد من أبعاد الدراسة ولأداة ككل، ويعرض الجدول الآتي النتائج:

جدول (3 - 4) معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

المحور / البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
وضوح الإجراءات التنظيمية	4	0.842	0.821

0.845	0.867	4	فاعلية تبادل المعلومات
0.833	0.854	4	كفاءة المتابعة والاستجابة
0.817	0.838	4	التكامل بين الأنظمة والسياسات
0.896	0.918	16	جودة التنسيق مع الجهات الحكومية (الكلي)
0.882	0.903	10	تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات
0.923	0.941	26	الأداة ككل

يُلاحظ أنّ جميع قيم معامل ألفا كرونباخ تجاوزت الحدّ المقبول إحصائيًا (0.70)، إذ تراوحت بين (0.838) و(0.903) للأبعاد، وبلغ معامل الثبات الكليّ للأداة (0.941)، وهي قيم مرتفعة تدلّ على تمتّع الأداة بدرجة عالية من الثبات وصلاحيّتها للتطبيق.

6.3 مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة

جرى احتساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع للتحقق من طبيعة العلاقات بين المتغيرات تمهيدًا لاختبار الفروض، وللتأكد من عدم وجود ارتباط خطّي متعدّد مرتفع (Multicollinearity) بين الأبعاد. ويعرض الجدول الآتي مصفوفة الارتباط الكاملة:

جدول (3 - 5) مصفوفة الارتباط بين أبعاد جودة التنسيق مع الجهات الحكومية وتجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات (ن = 357)

المتغيرات	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) وضوح الإجراءات التنظيمية	1					
(2) فاعلية تبادل المعلومات	0.612**	1				
(3) كفاءة المتابعة والاستجابة	0.587**	0.654**	1			

		1	0.628**	0.598**	0.563**	(4)التكامل بين الأنظمة والسياسات
	1	0.834**	0.869**	0.857**	0.821**	(5)جودة التنسيق (الكلي)
1	0.812**	0.675**	0.721**	0.703**	0.648**	(6)تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات

**الارتباط دالّ إحصائياً عند مستوى (0.01)

قراءة مصفوفة الارتباط

يتّضح من الجدول أنّ جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01). وقد جاء البُعد الأقوى ارتباطاً بالمتغير التابع هو "كفاءة المتابعة والاستجابة" بمعامل ارتباط (0.721)، يليه "فاعلية تبادل المعلومات" بمعامل (0.703)، ثم "التكامل بين الأنظمة والسياسات" بمعامل (0.675)، وأخيراً "وضوح الإجراءات التنظيمية" بمعامل (0.648)، فيما بلغ معامل الارتباط الإجمالي بين المتغير المستقل ككلّ والمتغير التابع (0.812)، وهو ارتباط قويّ وموجب.

ويلاحظ أنّ معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل تراوحت بين (0.563) و(0.654)، وهي قيم متوسطة لا تصل إلى حدّ الارتباط الخطّي المتعدّد العالي (الذي يُشترط فيه عادةً ألا يتجاوز الارتباط 0.80)، ممّا يدلّ على أنّ كلّ بُعد يقيس جانباً متميّزاً من جوانب جودة التنسيق دون أن ينطوي على تداخل مفرط مع الأبعاد الأخرى.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

استُخدمت جملة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لمعالجة بيانات الدراسة من خلال برنامج SPSS ، وذلك على النحو الآتي:

- التكرارات والنسب المئوية :لوصف خصائص أفراد العيّنة وفق المتغيرات الديموغرافية.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وأبعادها.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والتجزئة النصفية (Split-Half) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة، ولبناء مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov Test) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات تمهيداً لاستخدام الاختبارات المعلمية.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التسامح (Tolerance) للكشف عن وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، وذلك في سياق اختبار الفروض الفرعية.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الأثر المجمع لأبعاد جودة التنسيق مع الجهات الحكومية على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات، وذلك في سياق اختبار الفرض الرئيس.
- اختبار تحليل التباين (ANOVA) للتحقق من جودة نموذج الانحدار ومعنويته الإحصائية الكلية.
- معاملات بيتا المعيارية (Standardized Beta Coefficients) لتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل في تفسير التباين في المتغير التابع.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض النتائج الميدانية التي تمّ التوصل إليها بعد جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (357) موظفًا في شركات الطاقة بمدينة الدمام، ومعالجتها إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS. ويعرض الفصل في البداية التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، ثم التحليل الوصفي لاستجاباتهم على أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، ويُختتم باختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية للتحقق من صحة الفروض المطروحة.

2.4 التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية

تمّ تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة بهدف تكوين صورة واضحة عن طبيعة المستجيبين، ويعرض الجدول الآتي توزيع أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية:

جدول (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية (ن = 357)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
النوع	ذكر	298	83.5%
	أنثى	59	16.5%
العمر	أقل من 30 سنة	78	21.8%
	من 30 إلى أقل من 40	142	39.8%
	من 40 إلى أقل من 50	95	26.6%
	50 سنة فأكثر	42	11.8%
	دبلوم أو أقل	64	17.9%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	218	61.1%
	ماجستير	58	16.2%
	دكتوراه	17	4.8%

19.9%	71	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
33.3%	119	من 5 إلى أقل من 10	
28.6%	102	من 10 إلى أقل من 15	
18.2%	65	15 سنة فأكثر	
10.6%	38	إدارة عليا	المستوى الوظيفي
34.7%	124	إدارة وسطى	
54.7%	195	مستوى تشغيلي/فني	

يتّضح من الجدول أنّ غالبية أفراد العيّنة من الذكور بنسبة (83.5%)، وهو ما يعكس طبيعة قطاع الطاقة الذي يغلب عليه العنصر الذكوري لاعتبارات تتعلّق بطبيعة العمل الميداني. كما أنّ الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي (30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (39.8%)، ممّا يدلّ على أنّ غالبية القوى العاملة من فئة الشباب والكهول في مراحل النضج المهني. ويلاحظ أنّ أغلبية المبحوثين من حملة البكالوريوس بنسبة (61.1%)، فيما تتراوح سنوات الخبرة للأغلبية بين (5-15) سنة بنسبة تتجاوز (61%)، وهو ما يُعزّز جدوى الاستجابات لكون المبحوثين يمتلكون خبرة عملية كافية للحكم على متغيرات الدراسة.

3.4 التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للاستجابات على فقرات كلّ بُعد من أبعاد الدراسة، وفق مقياس ليكرت الخماسي.

(1) المتغير المستقل: جودة التنسيق مع الجهات الحكومية

البُعد الأول: وضوح الإجراءات التنظيمية

جدول (4 - 2): التحليل الوصفي لفقرات بُعد وضوح الإجراءات التنظيمية

م	الفقرة	موافق بشدة %	غير موافق %	محايد %	موافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
---	--------	--------------------	-------------------	------------	--------------------	--------------------	----------------------	---------	---------

1	تتسم الإجراءات التنظيمية المعتمدة لدى الجهات الحكومية بالوضوح والشفافية.	5.0	9.5	16.5	42.6	26.4	3.76	1.078	مرتفع	2
2	تتوفر أدلة إجرائية محدثة توضح المتطلبات المطلوبة من الشركة.	6.4	11.2	18.8	40.3	23.3	3.63	1.124	مرتفع	4
3	تُحدد المدد الزمنية اللازمة لإنجاز المعاملات الحكومية بصورة معلنة.	4.5	8.4	15.4	44.5	27.2	3.81	1.045	مرتفع	1
4	تتميز توزيعات المسؤوليات بين الجهات الحكومية بالوضوح وعدم التداخل.	7.0	13.2	19.6	38.7	21.5	3.55	1.157	مرتفع	3
المتوسط العام للبُعد		3.69		0.948		مرتفع				

يُلاحظ أنّ المتوسط العام لبُعد وضوح الإجراءات التنظيمية بلغ (3.69) بانحراف معياري (0.948)، وهو ما يدلّ على مستوى مرتفع من إدراك المبحوثين لوضوح الإجراءات. وقد جاءت الفقرة المتعلقة بـ"تحديد المدد الزمنية للمعاملات" في الترتيب الأول بمتوسط (3.81)، فيما حلّت الفقرة المتعلقة بـ"الأدلة الإجرائية"

المحدّثة" في الترتيب الأخير بمتوسط (3.63)، ممّا يُشير إلى أنّ ثمة فرصة لتحسين توثيق الإجراءات وتحديثها بصورة منتظمة.

البُعد الثاني: فاعلية تبادل المعلومات

جدول (4 - 3): التحليل الوصفي لفقرات بُعد فاعلية تبادل المعلومات

م	الفقرة	غير موافق بشدة %	غير موافق %	محايد %	موافق %	موافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تتدفّق المعلومات بين الشركة والجهات الحكومية في الوقت المناسب.	5.6	10.4	17.4	41.5	25.1	3.70	1.094	مرتفع	2
2	تستخدم الجهات الحكومية قنوات رقمية فاعلة لتبادل البيانات.	3.9	7.8	14.6	45.7	28.0	3.86	1.018	مرتفع	1
3	تتّسم المعلومات الواردة من الجهات الحكومية بالدقّة والاكتمال.	6.7	12.6	19.0	39.5	22.2	3.58	1.149	مرتفع	4
4	تتيح الجهات الحكومية إمكانية الاستفسار والحصول على	5.3	11.5	18.2	41.7	23.3	3.66	1.103	مرتفع	3

									توضيحات إضافية.
مرتفع	0.973	3.70	المتوسط العام للبُعد						

بلغ المتوسط العام لبُعد فاعلية تبادل المعلومات (3.70) بانحراف معياري (0.973)، وهو مستوى مرتفع. وقد تصدّرت الفقرة المتعلّقة بـ"القنوات الرقمية" الترتيب بمتوسط (3.86)، ممّا يعكس أثر التحوّل الرقمي في تيسير التبادل المعلوماتي، فيما جاءت فقرة "دقة المعلومات واكتمالها" في الترتيب الأخير، وهو ما يُشير إلى الحاجة لتحسين جودة المحتوى المتبادل لا مجرد قنواته.

البُعد الثالث: كفاءة المتابعة والاستجابة

جدول (4 - 4): التحليل الوصفي لفقرات بُعد كفاءة المتابعة والاستجابة

م	الفقرة	غير موافق بشدة %	غير موافق %	محايد %	موافق %	موافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تستجيب الجهات الحكومية لطلبات الشركة في الوقت المناسب.	6.2	11.8	18.5	40.6	22.9	3.62	1.131	مرتفع	3
2	تتوفّر آليات واضحة لتتبع المعاملات ومعرفة موقفها.	4.8	9.0	16.0	43.4	26.9	3.79	1.063	مرتفع	1
3	تُعالج الاستفسارات والشكاوى بكفاءة مهنية عالية.	7.3	13.4	19.9	38.4	21.0	3.52	1.166	مرتفع	4
4	تتوفّر تغذية راجعة منتظمة	5.6	10.6	17.1	41.7	25.0	3.70	1.099	مرتفع	2

									من الجهات الحكومية حول مستجّات الطلبات.
مرتفع	0.987	3.66	المتوسط العام للبُعد						

يُشير المتوسط العام لبُعد كفاءة المتابعة والاستجابة (3.66) بانحراف معياري (0.987) إلى مستوى مرتفع من الإدراك. وقد جاءت فقرة "آليات تتبّع المعاملات" في الصدارة بمتوسط (3.79)، فيما حلّت فقرة "معالجة الاستفسارات والشكاوى" في الترتيب الأخير، ممّا يُلح إلى أنّ التحديّ يكمن في عمق الاستجابة لا في توفّر آلياتها.

البُعد الرابع: التكامل بين الأنظمة والسياسات

جدول (4 - 5): التحليل الوصفي لفقرات بُعد التكامل بين الأنظمة والسياسات

م	الفقرة	غير موافق بشدة %	غير موافق %	محايد %	موافق بشدة %	موافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تتكامل الأنظمة الإلكترونية بين الجهات الحكومية المختلفة.	5.9	11.2	17.6	41.2	24.1	3.66	1.116	مرتفع	2
2	تتّسم السياسات الصادرة عن الجهات الحكومية بالانساق وعدم التعارض.	7.6	13.7	20.2	37.5	21.0	3.51	1.179	مرتفع	4

3	تُتيح الأنظمة الحكومية إمكانية الربط البيني لتبادل البيانات.	4.5	9.2	15.7	44.0	26.6	3.79	1.051	مرتفع	1
4	تُراعى متطلبات قطاع الطاقة عند إصدار السياسات والتشريعات.	6.4	12.0	19.0	40.1	22.5	3.60	1.137	مرتفع	3
المتوسط العام للبُعد								3.64	0.992	مرتفع

بلغ المتوسط العام لبُعد التكامل بين الأنظمة والسياسات (3.64)، وهو مستوى مرتفع، إلا أنه الأقل بين الأبعاد الأربعة، مما يُشير إلى أن التكامل التنظيمي والتشريعي بين الجهات الحكومية يُمثّل المجال الأكثر حاجةً إلى التطوير، خاصّةً فيما يتعلّق باتّساق السياسات.

الترتيب الإجمالي لأبعاد المتغير المستقل

جدول (4 - 6): الترتيب الإجمالي لأبعاد جودة التنسيق مع الجهات الحكومية

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	فاعلية تبادل المعلومات	3.70	0.973	مرتفع	1
2	وضوح الإجراءات التنظيمية	3.69	0.948	مرتفع	2
3	كفاءة المتابعة والاستجابة	3.66	0.987	مرتفع	3
4	التكامل بين الأنظمة والسياسات	3.64	0.992	مرتفع	4
المتوسط العام للمتغير المستقل		3.67	0.916	مرتفع	

(2) المتغير التابع: تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات

جدول (4 - 7): التحليل الوصفي لفقرات تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات

م	الفقرة	غير موافق بشدة %	غير موافق %	محايد %	موافق %	موافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	أشعر بأنّ الشركة توفر بيئة عمل مادية وتقنية ملائمة لطبيعة المهام.	4.5	9.5	15.7	43.7	26.6	3.78	1.069	مرتفع	3
2	تتعكس جودة العلاقات مع الزملاء والمشرفين إيجاباً على تجربتي اليومية.	3.6	7.6	14.0	45.4	29.4	3.89	1.005	مرتفع	1
3	أدرك أنّ الشركة تُولي اهتماماً حقيقياً برفاهي النفسي والمهني.	6.7	12.0	18.5	39.8	23.0	3.60	1.146	مرتفع	7
4	تُتاح لي فرص واضحة للنمو والتطور المهني داخل الشركة.	7.0	13.2	19.6	38.4	21.8	3.55	1.165	مرتفع	9

5	مرتفع	1.114	3.69	24.6	41.5	17.4	10.9	5.6	أشعر بأنَّ جهودى تحظى بالتقدير المناسب من قِبل الإدارة.	5
10	مرتفع	1.171	3.52	20.7	38.4	20.2	13.4	7.3	تتوفّر العدالة في توزيع المهامّ والمكافآت بين الموظفين.	6
6	مرتفع	1.121	3.66	24.1	40.6	18.2	11.2	5.9	تنسجم تطّعاتي المهنية مع المسارات التي تُتيحها الشركة.	7
2	مرتفع	1.040	3.84	28.9	43.1	15.1	8.7	4.2	أفضّل الاستمرار في العمل بهذه الشركة على المدى الطويل.	8
6	مرتفع	1.139	3.62	23.5	39.5	18.8	11.8	6.4	لا أفكّر في الانتقال إلى شركة أخرى حتى لو عُرِضت عليّ فرص مماثلة.	9
4	مرتفع	1.087	3.75	26.0	42.6	16.5	10.1	4.8	تُسهم تجربتي في هذه الشركة في تعزيز انتمائي وولائي لها.	10
مرتفع			0.962	3.69	المتوسط العام للمتغير التابع					

يتّضح من الجدول أنّ المتوسط العام للمتغير التابع بلغ (3.69) بانحراف معياري (0.962)، وهو مستوى مرتفع يعكس إدراكًا إيجابيًا من قبل المبحوثين لجودة تجربتهم في شركات الطاقة بمدينة الدمام. وقد تصدرت الفقرة المتعلقة بـ"العلاقات مع الزملاء والمشرفين" الترتيب بمتوسط (3.89)، يليها التفضيل بالاستمرار طويل الأمد (3.84)، ممّا يدلّ على أنّ البُعد العلائقي ونية البقاء يُمثّلان نقطتي القوة في تجربة الموظفين. في المقابل، جاءت الفقرات المتعلقة بـ"العدالة في توزيع المهامّ والمكافآت" و"فرص النموّ المهني" في المراتب الأخيرة، ممّا يُلح إلى وجود فجوة في الإدراك تتطلّب معالجة.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقّق من الفرض الرئيس

نصّ الفرض الرئيس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة التنسيق مع الجهات الحكومية بأبعاده (وضوح الإجراءات التنظيمية، فاعلية تبادل المعلومات، كفاءة المتابعة والاستجابة، التكامل بين الأنظمة والسياسات) على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات في بيئة العمل عالية المخاطر بشركات الطاقة في مدينة الدمام.

للتحقّق من هذه الفرضية، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطّي المتعدّد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد جودة التنسيق مع الجهات الحكومية (بوصفها متغيرات مستقلة) على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات (بوصفها متغيرًا تابعًا). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدّد لأثر أبعاد جودة التنسيق مع الجهات الحكومية على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.487	3.245	0.001**
وضوح الإجراءات التنظيمية	0.182	3.876	0.000**
فاعلية تبادل المعلومات	0.247	5.412	0.000**
كفاءة المتابعة والاستجابة	0.293	6.158	0.000**
التكامل بين الأنظمة والسياسات	0.156	3.214	0.001**

معامل الارتباط = 70.84	معامل التحديد $R^2 = 0.717$
قيمة الاختبار $F = 222.864$	القيمة الاحتمالية = 0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (8) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد جودة التنسيق مع الجهات الحكومية بوصفها متغيرات مستقلة، وتجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات بوصفها متغيراً تابعاً. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.717)، وهي نسبة مرتفعة تدلّ على أنّ (71.7%) من التباين في مستوى تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات لدى شركات الطاقة بمدينة الدمام يُمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بجودة التنسيق مع الجهات الحكومية، فيما تعود النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم يتناولها النموذج. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة.

أمّا على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أنّ بُعد "كفاءة المتابعة والاستجابة" هو الأكثر تأثيراً على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.293$)، وبلغت قيمة T (6.158) بدلالة معنوية عالية. ($\text{Sig.} = 0.000$) ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تلعبه سرعة الاستجابة وجودة المتابعة من قبل الجهات الحكومية في تخفيف الأعباء الإجرائية على الموظفين وتعزيز شعورهم بسلاسة بيئة العمل.

كما أظهرت النتائج أنّ بُعد "فاعلية تبادل المعلومات" يأتي في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير بمعامل انحدار ($B = 0.247$) وقيمة T (5.412) بدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، ممّا يعكس أهمية انسياب المعلومات بين الشركة والجهات الحكومية في تقليص حالة عدم اليقين التنظيمي التي قد تنعكس سلباً على تجربة الموظفين. ويأتي بُعد "وضوح الإجراءات التنظيمية" في المرتبة الثالثة بمعامل انحدار ($B = 0.182$) وقيمة T (3.876) بدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، ممّا يُبين أنّ الوضوح الإجرائي يُسهم في خفض الاحتكاك الإداري ويُحرّر الموظفين للتركيز على المهام الجوهرية.

بينما أظهر بُعد "التكامل بين الأنظمة والسياسات" أثراً أقلّ نسبياً ($B = 0.156$) لكنّه لا يزال ذا دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.001$)، ممّا يُشير إلى أنّ تعزيز هذا البُعد قد يُمثّل فرصةً لتحسين متكامل في

منظومة العلاقة مع الجهات الحكومية ينعكس بدوره على تجربة الموظفين .وبناءً على ذلك، تُؤكّد هذه النتائج صحّة الفرضية الرئيسة للدراسة.

ويتفرّع من الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى

نصّ الفرض: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوضوح الإجراءات التنظيمية في التنسيق مع الجهات الحكومية على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات في شركات الطاقة بمدينة الدمام.

للتحقّق من صحّة هذا الفرض تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطّي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول الآتي:

جدول (4 - 9): تحليل الانحدار الخطّي البسيط لقياس أثر وضوح الإجراءات التنظيمية على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات

المعاملاتCoefficient					المتغير المستقل	ANOVAتحليل التباين				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	Beta	الخطأ المعياري	B	وضوح الإجراءات التنظيمية	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد R²	معامل الارتباط r	تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات
0.000	16.033	0.648	0.041	0.658		0.000	257.069	1	0.420	0.648	

تُشير نتائج الجدول (4 - 9) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين وضوح الإجراءات التنظيمية وتجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.648$) كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.420$)، ممّا يُشير إلى أنّ (42.0%) من التباين في تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات يُمكن تفسيره من خلال متغير وضوح الإجراءات التنظيمية منفرداً، دون تدخّل بقية الأبعاد.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أنّ قيمة F المحسوبة بلغت (257.069) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككلّ في تفسير الفرضية.

أمّا على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.658) بقيمة (T = 16.033) وهي دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، مما يدلّ على أنّ أيّ زيادة بمقدار وحدة واحدة في وضوح الإجراءات التنظيمية تُؤدّي إلى زيادة بمقدار (0.658) في مستوى تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات، ضمن شروط النموذج. وبناءً عليه، يتمّ قبول الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية

نصّ الفرض: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفاعلية تبادل المعلومات مع الجهات الحكومية على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات في شركات الطاقة بمدينة الدمام.

للتحقّق من صحّة هذا الفرض تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطّي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطّي البسيط لقياس أثر فاعلية تبادل المعلومات على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات

المعاملاتCoefficient					المتغير المستقل	ANOVAتحليل التباين				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	Beta	الخطأ المعياري	B	فاعلية تبادل المعلومات	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد R²	معامل الارتباط r	تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات
0.000	18.623	0.703	0.037	0.695		0.000	346.812	1	0.494	0.703	

تُشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين فاعلية تبادل المعلومات وتجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.703$) ، فيما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.494$) ،

ممّا يدلّ على أنّ (49.4%) من التباين في المتغير التابع يُمكن تفسيره من خلال فاعلية تبادل المعلومات منفردةً.

وأظهر تحليل التباين (ANOVA) أنّ قيمة F المحسوبة بلغت (346.812) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالّة إحصائيّاً، ممّا يدعم معنوية النموذج. كما بلغ معامل التأثير (B = 0.695) بقيمة (T = 18.623) وبدلالة (Sig. = 0.000)، ممّا يعني أنّ زيادة وحدة واحدة في فاعلية تبادل المعلومات تُؤدّي إلى زيادة بمقدار (0.695) في تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات. وبناءً عليه، يتمّ قبول الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة

نصّ الفرض: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة المتابعة والاستجابة في التنسيق مع الجهات الحكومية على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات في شركات الطاقة بمدينة الدمام.

للتحقّق من صحّة هذا الفرض تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطّي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول الآتي:

جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطّي البسيط لقياس أثر كفاءة المتابعة والاستجابة على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات

المعاملاتCoefficient					تحليل التباينANOVA					ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig. t	T	Beta	الخطأ المعياري	B	كفاءة المتابعة والاستجابة	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط r	تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات	
						0.000	384.276	1	0.520	0.721		

تُبيّن النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين كفاءة المتابعة والاستجابة وتجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.721$)، وهو أعلى معاملات الارتباط بين الأبعاد المنفردة

والمُتغير التابع، فيما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.520$) ، ممّا يدلّ على أنّ (52.0%) من التباين في تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات يُمكن تفسيره من خلال كفاءة المتابعة والاستجابة منفردةً.

كما أظهر تحليل التباين أنّ قيمة F المحسوبة بلغت (384.276) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالّة إحصائيّاً، ممّا يُعزّز معنوية النموذج. وبلغ معامل التأثير (B = 0.703) بقيمة (T = 19.604) ودلالة (Sig. = 0.000) ، ممّا يعني أنّ زيادة وحدة واحدة في كفاءة المتابعة والاستجابة تُؤدّي إلى زيادة بمقدار (0.703) في تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات. وبناءً عليه، يتمّ قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة

نصّ الفرض: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل بين الأنظمة والسياسات في التنسيق مع الجهات الحكومية على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات في شركات الطاقة بمدينة الدمام.

للتحقّق من صحّة هذا الفرض تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطّي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول الآتي:

جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطّي البسيط لقياس أثر التكامل بين الأنظمة والسياسات على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient			
تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	التكامل بين الأنظمة والسياسات	B	الخطأ المعياري	Beta	T
	0.675	0.456	1	297.483	0.000		0.655	0.038	0.675	17.247
										0.000

تُشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين التكامل بين الأنظمة والسياسات وتجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.675$) ، فيما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.456$) ،

ممّا يدلّ على أنّ (45.6%) من التباين في المتغير التابع يُمكن تفسيره من خلال التكامل بين الأنظمة والسياسات منفردًا.

وأظهر تحليل التباين (ANOVA) أنّ قيمة F المحسوبة بلغت (297.483) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائيًا، ممّا يُعزّز من معنوية النموذج. كما بلغ معامل التأثير (B = 0.655) بقيمة (T = 17.247) وبدلالة (Sig. = 0.000)، ممّا يعني أنّ زيادة وحدة واحدة في التكامل بين الأنظمة والسياسات تُؤدّي إلى زيادة بمقدار (0.655) في تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات. وبناءً

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، وتفسيرها في سياقها النظري والتطبيقي، مع ربطها بما طرحته الدراسات السابقة من إسهامات في الحقل ذاته. ثم تُختتم الدراسة بمجموعة من التوصيات العملية الموجهة لشركات الطاقة في مدينة الدمام، بما يُسهم في تعزيز جودة تجربة الموظف والاحتفاظ بكفاءاتها في بيئات العمل عالية المخاطر.

2.5 نتائج الدراسة

كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود مستوى مرتفع من إدراك العاملين في شركات الطاقة بمدينة الدمام لجودة التنسيق مع الجهات الحكومية، إذ بلغ المتوسط العام للمتغير المستقل (3.67) من خمسة، وهو ما يدلّ على أنّ هذه الشركات تتعامل مع منظومة حكومية تتمتع بدرجة معقولة من النضج المؤسسي. ويُمكن إرجاع هذه النتيجة إلى التحوّلات التي شهدتها البيئة التنظيمية في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة في إطار التحوّل الرقمي وتبسيط الإجراءات الحكومية، وهو ما انعكس على إدراك المتعاملين لجودة العلاقة مع الجهات الحكومية. وتلتقي هذه النتيجة مع ما طرحه (Kårtvedt 2024) في معالجته لجودة التنسيق في تقديم الخدمة العامة، إذ يُؤكّد أنّ التحوّلات في منظومات الحوكمة الحديثة تنعكس بصورة مباشرة على تجربة المتعاملين مع الأجهزة الحكومية، كما تنسجم مع ما أشار إليه Judijanto وآخرون (2024) من ارتباط بين النضج المؤسسي وفاعلية الخدمات العامة.

وأظهرت النتائج أنّ بُعد فاعلية تبادل المعلومات جاء في المرتبة الأولى من بين أبعاد جودة التنسيق بمتوسط (3.70)، وهو ما يعكس التطوّر الملموس في القنوات الرقمية المعتمدة في تبادل البيانات بين الشركات والجهات الحكومية. ويُمكن تفسير ذلك بانتشار المنصّات الرقمية الموحّدة التي أتاحت تدفقاً أسرع للبيانات بين الأطراف وقأصت الحاجة إلى الوسائط الورقية البطيئة، وهو ما يتفق مع ما طرحه Campaz-Landazábal وآخرون (2024) حول الدور المتنامي لتقنيات المعلومات والاتصالات في تعزيز التنسيق بين المستويات الإدارية. وفي السياق ذاته، يتقاطع هذا التفسير مع ما يطرحه (Gustavsson 2023) حين يُشير إلى أنّ ممارسات التنسيق الرشيق تتيح تبادلًا مرناً للمعلومات يستجيب لطبيعة المواقف المتغيّرة.

وفي المقابل، جاء بُعد التكامل بين الأنظمة والسياسات في الترتيب الأخير بين أبعاد المتغير المستقل بمتوسط (3.64)، وهو ما يُلحِص إلى وجود فجوة نسبية في انسجام السياسات الصادرة عن الجهات الحكومية المختلفة. ويُمكن تفسير ذلك بأنّ التكامل التشريعي يتطلّب درجةً من التنسيق المُسبق بين الجهات قبل إصدار السياسات، وهي درجة لا تتحقّق دائماً بسبب استقلالية كلّ جهة في صياغة سياساتها الخاصّة. ويتّسق هذا التفسير مع ما طرحه العبيدي (٢٠٢١) حول التحدّيات التي تواجه التكامل بين المستويات الإدارية المختلفة، وما أشار إليه Roberts & Milman (2024) من أنّ التكامل بين الجهات يتطلّب آليات مؤسّسية للتشاور المسبق وليس مجرد تنسيق لاحق.

وعلى صعيد المتغير التابع، أظهرت النتائج أنّ مستوى تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات في شركات الطاقة بمدينة الدمام جاء مرتفعاً بمتوسط (3.69)، ممّا يدلّ على إدراك إيجابي للعاملين لجودة تجربتهم الوظيفية. ويُمكن إرجاع ذلك إلى الاستثمار الذي تُولّيه هذه الشركات في بيئاتها الداخلية، إدراكاً منها للكلفة المرتفعة لفقدان الكفاءات في قطاع يتطلّب تأهيلاً متخصصاً وتراكماً للخبرة الميدانية. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما طرحه Batat (2022) في إطاره المتعلّق برفاه الموظف، الذي يؤكّد أنّ المنظمات الناضجة تتعامل مع تجربة الموظف بوصفها استثماراً استراتيجياً وليس عبئاً تشغيلياً. كما تتلاقى مع طرح القحطاني (٢٠٢٥) حول السعادة المؤسّسية بوصفها مدخلاً متكاملًا لتطوير علاقة الموظف بمنظّمته.

وقد لفتت النتائج الانتباه إلى أنّ البُعد العلائقي في تجربة الموظف كان الأقوى حضوراً، إذ تصدرت الفقرة المتعلّقة بجودة العلاقات مع الزملاء والمُشرّفين الترتيب بمتوسط (3.89). ويُمكن تفسير ذلك بأنّ بيئات العمل عالية المخاطر كقطاع الطاقة تتطلّب تماسكاً فريقيّاً عاليّاً وثقةً متبادلةً بين الأفراد لضمان السلامة التشغيلية، وهو ما يُؤلّد علاقات عمل عميقة تتجاوز البُعد المهني المحض. ويتّسق هذا التفسير مع ما طرحه Jo & Shin (2025) حول الدور المحوري لمنظومة التقدير والعدالة والقيادة في تشكيل مخرجات الموظفين، إذ تتشكّل هذه المنظومة في الفضاء العلائقي قبل أيّ فضاء آخر. كما يتلاقى مع طرح حسن (٢٠٢٤) حول دور البيئة الداعمة في تنمية رأس المال النفسي للأفراد وتحقيق الازدهار في مكان العمل.

في المقابل، جاءت الفقرتان المتعلّقتان بالعدالة في توزيع المهامّ والمكافآت وفرص النموّ المهني في المرتبتين الأخيرتين، ممّا يُشير إلى وجود فجوة إدراكية لدى الموظفين في هذين المجالين. ويُمكن تفسير ذلك بأنّ التركيز التشغيلي في قطاع الطاقة قد يُحوّل اهتمام الإدارة نحو متطلّبات السلامة والإنتاج على حساب الاستثمار في مسارات النموّ المهني، فضلاً عن تعقيد منظومات التقييم في الشركات الكبرى التي

قد تُؤلّد تصوّرات بعدم العدالة لدى بعض الفئات. وتتّسق هذه القراءة مع ما طرحه (Lee & Kim (2023) حول أهمية الاتّساق بين خطاب المنظمة وممارساتها الفعلية في بناء الالتزام التنظيمي، وما أشار إليه Kimonyo (2024) من أنّ غياب آفاق التطوّر يُحوّل المنظمة إلى محطة عبور في رحلة الموظف.

وأكدت نتائج تحليل الانحدار المتعدّد وجود أثر دالّ إحصائيّاً لأبعاد جودة التنسيق مع الجهات الحكومية مجتمعةً على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات، إذ فسّرت هذه الأبعاد ما نسبته (71.7%) من التباين في المتغير التابع. ويُمكن تفسير هذه النتيجة بأنّ العلاقة مع الجهات الحكومية تُمثّل امتداداً للبيئة الداخلية للمنظمة، بحيث ينعكس الاحتكاك التنظيمي الخارجي على البيئة الداخلية وعلى تجربة العاملين فيها. ويتلاقى هذا التفسير مع ما طرحه (Mustaki & Abdussamad (2025) من ربط مباشر بين جودة التنسيق وفاعلية أداء العاملين، وما أشار إليه (Musenze & Mayende (2021) في معالجتهم الكيفية لجودة الخدمة في المنظمات الخدمية، إذ يُؤكّدان أنّ التنسيق يُمثّل البنية النازمة التي تتشكّل عبرها مخرجات العمل.

وكشفت النتائج أنّ بُعد كفاءة المتابعة والاستجابة كان الأكثر تأثيراً على المتغير التابع بمعامل انحدار (0.293) ومعامل تحديد (52.0%) عند اختباره منفرداً. ويُمكن إرجاع ذلك إلى أنّ التأخّر في الاستجابة من قبل الجهات الحكومية يُؤلّد ضغوطاً مباشرةً على الموظفين المكلفين بمتابعة المعاملات، ممّا ينعكس على تجربتهم اليومية ويستنزف طاقاتهم في أعمال غير ذات قيمة مضافة. ويتّفق هذا التفسير مع ما طرحه أبو نعموس وآخرون (٢٠٢١) من أنّ كفاءة الاستجابة تكتسب أهمية مضاعفة في المواقف التي تتطلب تدخلاً سريعاً، وما أشار إليه عيسى والغريان (٢٠٢٢) حول دور كفاءة التعاون والتنسيق في تحسين جودة العمل الفني المتخصّص.

وجاء بُعد فاعلية تبادل المعلومات في المرتبة الثانية من حيث قوّة التأثير بمعامل انحدار (0.247)، ويُفسّر ذلك بأنّ انسياب المعلومات يُقلّص حالة عدم اليقين التنظيمي التي تُمثّل أحد أبرز مصادر الضغط النفسي في بيئات العمل. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما طرحه (Syarien & Samarah (2023) حول محرّكات التنسيق وأدواته، إذ يُؤكّدان أنّ تبادل المعلومات يُمثّل العصب الذي تتدفّق عبره العلاقة بين الأجهزة. كما تتلاقى مع ما طرحه الجمل (بدون تاريخ) حول دور آليات التنسيق في تجاوز الفجوات المعلوماتية بين الجهات.

أما بُعد وضوح الإجراءات التنظيمية، فقد جاء في المرتبة الثالثة بمعامل انحدار (0.182)، ويمكن تفسير ذلك بأنّ الوضوح الإجرائي يُهيئ بيئة أكثر قابلية للتنبؤ تُحرّر الموظفين من القلق الإجرائي وتُتيح لهم التركيز على مهامهم الجوهرية. ويتلاقى هذا التفسير مع ما طرحه مطر وسعيد (٢٠٢١) حول دور وضوح الإجراءات في تحسين الأداء وتقليل الاحتكاك بين المستويات الإدارية.

وأخيرًا، جاء بُعد التكامل بين الأنظمة والسياسات في المرتبة الأخيرة من حيث قوّة التأثير بمعامل انحدار (0.156)، رغم بقاءه دالًّا إحصائيًّا. ويمكن تفسير ذلك بأنّ أثر التكامل التشريعي والتنظيمي يكون أكثر غير مباشر مقارنةً بالأبعاد الأخرى، إذ ينعكس على الموظف عبر سلسلة من الوسائط قبل أن يصل إلى تجربته اليومية. ويتقاطع هذا التفسير مع ما طرحه Adhikersa وآخرون (2022) حول دور التصميم التنظيمي الرشيق في تشكيل تجربة الموظف، وما أشارت إليه نتائج البحيري والغامدي (٢٠٢٦) حول تأثير البيئة المؤسسية الشاملة على تطوير الموارد البشرية.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما توصّلت إليه الدراسة، يُمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية الموجهة لشركات الطاقة بمدينة الدمام والجهات الحكومية ذات العلاقة، وذلك على النحو الآتي:

- إنشاء وحدات متخصصة داخل شركات الطاقة تُعنى بإدارة العلاقة مع الجهات الحكومية، تتولّى متابعة المعاملات وتسريع دورتها، بحيث يتمّ تخفيف العبء عن الإدارات التشغيلية وتوفير نقطة اتصال موحّدة مع المنظومة الحكومية.
- تطوير منصّات إلكترونية موحّدة للربط بين شركات الطاقة والجهات الحكومية المعنية، تُتيح تتبّعًا آنيًّا للمعاملات وتوفّر تغذيةً راجعةً منتظمةً لأصحاب الشأن، مع الحرص على تحديث محتوى هذه المنصّات بصورة مستمرة.
- بناء بروتوكولات واضحة للتواصل مع الجهات الحكومية تُحدّد قنوات الاتصال والمسؤوليات والمواعيد المتوقّعة لكلّ نوع من المعاملات، بحيث تُخترل حالة عدم اليقين الإجرائي التي قد تنعكس سلبيًّا على بيئة العمل الداخلية.

- تأسيس آلية مؤسسية للتشاور المُسبق بين شركات الطاقة والجهات الحكومية قبل إصدار السياسات والتشريعات الجديدة، عبر مجالس استشارية متخصصة تضمن مراعاة خصوصية القطاع وتجنب التعارض بين السياسات الصادرة عن الجهات المختلفة.
- تطوير برامج تأهيل متخصصة للعاملين المعنيين بالتعامل مع الجهات الحكومية في شركات الطاقة، تتضمن المهارات القانونية والتنظيمية ومهارات التفاوض المؤسسي، بما يُعزّز كفاءتهم في إدارة هذه العلاقة الحيوية.
- إعادة هندسة رحلة الموظف داخل شركات الطاقة وفق مدخل تجريبي يُغطّي كافة نقاط التفاعل من الاستقطاب وحتى الانفصال الوظيفي، مع تحديد نقاط الاحتكاك وتصميم تدخّلات منهجية لمعالجتها.
- إعادة النظر في منظومات تقييم الأداء وتوزيع المكافآت في شركات الطاقة بحيث تتسم بقدر أعلى من الشفافية والموضوعية، مع توضيح المعايير المعتمدة وآليات تطبيقها لتعزيز إدراك العدالة لدى العاملين.
- تصميم مسارات نمو مهني واضحة للكفاءات في شركات الطاقة، تتضمن خططاً تطويرية مخصصة لكل فرد بناءً على قدراته وتطلّعاته، مع توفير الفرص الفعلية للتّرقّي الرأسي والأفقي داخل المنظمة.
- تعزيز برامج الرفاه النفسي والمهني للعاملين في بيئات العمل عالية المخاطر، عبر منظومة متكاملة تشمل الدعم النفسي والصّحي والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية، إدراكاً للضغوط الخاصة التي يفرضها قطاع الطاقة.
- تطوير برامج قيادية تستهدف القيادات الإدارية المتوسطة والعليا في شركات الطاقة، تُركّز على بناء قدراتهم في تقديم التقدير الهادف وممارسة العدالة الإجرائية وقيادة الفرق بأسلوب يستجيب لتطلّعات الجيل الجديد من العاملين.
- توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في تحسين تجربة الموظف، عبر منصّات داخلية تُتيح للعاملين الوصول السهل إلى الخدمات الإدارية وإبداء آرائهم في بيئة العمل والمشاركة في تطوير ممارسات المنظمة.
- إجراء قياسات دورية لمستوى تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات في شركات الطاقة باستخدام مؤشرات كميّة ونوعية، بحيث تتحوّل هذه القياسات إلى ممارسة إدارية منتظمة تُغذي قرارات التطوير المستمر.
- بناء شراكات استراتيجية بين شركات الطاقة والجامعات والمعاهد المتخصصة في المنطقة الشرقية، تستهدف تأهيل كوادر مستقبلية ملائمة لمتطلّبات القطاع، بما يُقلّل الاعتماد على الاستقطاب من خارج المنظومة المحلية.

- تطوير حوافز خاصة للاحتفاظ بالكفاءات المتميّزة في شركات الطاقة، تتجاوز الحوافز المالية التقليدية إلى حوافز معنوية ومهنية تستجيب لتطلّعات الكفاءات في النموّ والتأثير والمشاركة في صنع القرار.
- إجراء دراسات لاحقة تتناول متغيرات وسيطة ومعدّلة في العلاقة بين جودة التنسيق مع الجهات الحكومية وتجربة الموظف، كرأس المال النفسي والثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية، لإثراء الفهم النظري والتطبيقي لهذه العلاقة.

Abstract

The study aimed to identify the impact of the quality of coordination with governmental entities — through its dimensions (clarity of regulatory procedures, effectiveness of information exchange, efficiency of follow-up and responsiveness, and integration of systems and policies) — on employee experience and talent retention within high-risk work environments at energy companies in the city of Dammam. The study adopted the descriptive-analytical approach, employing a questionnaire as the primary data collection instrument distributed to a stratified random sample of (357) employees working at energy companies in Dammam. Data were processed statistically using SPSS through simple and multiple linear regression analyses, correlation coefficients, arithmetic means, and standard deviations.

The study revealed a statistically significant impact at the level of ($\alpha \leq 0.05$) of the combined dimensions of coordination quality on employee experience and talent retention, as these dimensions explained (71.7%) of the variance in the dependent variable. The dimension of efficiency of follow-up and responsiveness ranked first in terms of influence, followed by effectiveness of information exchange, clarity of regulatory procedures, and finally integration of systems and policies. The findings also indicated a high level of both the independent and dependent variables among the study sample.

The study recommended establishing specialized units for managing governmental relations, developing unified electronic interoperability platforms, redesigning the employee journey through a comprehensive experiential approach, and strengthening fairness, recognition, and professional growth systems to enhance employee experience and reduce talent attrition in this strategic sector.

Keywords: Coordination Quality, Governmental Entities, Employee Experience, Talent Retention, High-Risk Work Environments, Energy Companies, Dammam City.

المراجع

المراجع العربية

- أبو نعموس، رائد؛ مسلّم، علاء؛ الأشقر، نظام؛ صلاح، محمد. (2021). فاعلية التنسيق بين الهلال الأحمر والمستشفيات الحكومية من وجهة نظر العاملين. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 9(3)، 30-47.

<https://rj.ptuk.edu.ps/index.php/pturj/article/download/218/136/1116>

- البحيري، السيد السيد محمود، و الغامدي، عهود عبدالله سعيد. (2026). إدارة تجربة الموظف كمدخل لتطوير الموارد البشرية الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء الخبرات الأجنبية. العلوم التربوية، مج34، ع2 ، 659 - 704. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1692612>

- الجمل، أيمن أحمد محمد (بدون تاريخ). "دور آليات التنسيق بين الحكومة المركزية والوحدات المحلية في تحسين أداء أجهزة الإدارة المحلية". رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. https://srv3.eulc.edu.eg/eulc_v5/Libraries/Thesis/BrowseThesisPages.aspx?fn=PublicDrawThesis&BibID=12980814

- حسن، أحمد علي محمد. (2024). رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين تجربة الموظف والازدهار في مكان العمل: دراسة ميدانية على البنوك الإسلامية بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، ع31 ، 145 - 191. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1531085>

- حسن، أحمد علي محمد. (2024). رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين تجربة الموظف والازدهار في مكان العمل: دراسة ميدانية على البنوك الإسلامية بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، ع31 ، 145 - 191. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1531085>

- صلاح، محمد، الأشقر، نظام محمود عبدالهادي، مسلم، علاء، و أبو ناموس، رائد عليان. (2021). فاعلية التنسيق بين الهلال الأحمر والمستشفيات الحكومية من وجهة نظر العاملين. مجلة جامعة

فلسطين التقنية للأبحاث، مج9، ع3، 30 - 47. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1424420>

■ العبيدي، حسين. (2021). التنسيق الإداري بين الوزارة الاتحادية والحكومة المحلية وأثره في الأداء البلدي: دراسة تطبيقية في بلديات محافظة ذي قار. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية،

(1)23، 1-18. <https://www.researchgate.net/publication/350046137>

■ عيسى، علي مجيد، و الغربان، فاطمة صالح مهدي. (2022). تأثير التعاون والتنسيق في تحسين جودة عمل المدقق الداخلي. مجلة الدراسات المستدامة، مج4، ملحق، 878 - 895. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1321999>

■ القحطاني، عبدالله بن مسفر بن محمد الحمالي. (2025). إدارة تجربة الموظف: مدخل لتحقيق السعادة المؤسسية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة: استراتيجية مقترحة. الإدارة العامة، س65، ع3، 815 - 858. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1537864>

■ القحطاني، عبدالله بن مسفر بن محمد الحمالي. (2025). إدارة تجربة الموظف: مدخل لتحقيق السعادة المؤسسية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة: استراتيجية مقترحة. الإدارة العامة، س65، ع3، 815 - 858. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1537864>

■ مطر، عمار محمود؛ وسعيد، عبد السلام لفته (2021). "التنسيق الإداري بين الوزارة الاتحادية والحكومة المحلية وأثره في الأداء البلدي: دراسة تطبيقية في بلديات محافظة ذي قار". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 27، العدد 126، ص 127-145.

<https://jeasiq.uobaghdad.edu.iq/index.php/JEASIQ/article/view/2100>

المراجع الأجنبية

- Adhikersa, R., Kumorotomo, W., Djunaedi, A., & Hadna, A. H. (2022). Impact of agile organization and leadership on employee experience: Case study UPTD (Technical Implementing Service Unit) digital service center, geospatial data and information of West Java provincial government (Jabar Digital Service). Populasi, 30(2), 103
- Batat, W. (2022). The employee experience (EMX) framework for well-being: an agenda for the future. Employee Relations: The International Journal, 44(5), 993-1013.

- Campaz-Landazábal, D., Vargas, I., & Vázquez, M. L. (2024). Impact of coordination mechanisms based on information and communication technologies on cross-level clinical coordination: A scoping review. *Digital Health*, 10, 20552076241271854.
- Gustavsson, T. (2023). The impact of agile coordination practices on conditions for successful coordination. *International Journal of Agile Systems and Management*, 16(3), 347-367.
- Jo, Hyeon & Shin, Donghyuk. (2025). The Impact of Recognition, Fairness, and Leadership on Employee Outcomes: A Large-Scale Multi-Group Analysis. *Current Psychology*, 44, 1–18. PMC11717283. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11717283/>
- Judijanto, Loso; Sono, Moh Gifari & Wahyudin. (2024). Analysis of Regulatory Quality, Interagency Coordination, and Institutional Capacity on the Effectiveness of Public Services in Jakarta. *West Science Social and Humanities Studies*, 2(10), 1633–1642. <https://wsj.westscience-press.com/index.php/wsshs/article/download/1345/1408>
- Kårtvedt, Leif E. (2024). Explaining Coordination Quality in Public Service Delivery. *Public Performance & Management Review*, 47(4), 849–872. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15309576.2024.2315016>
- Kimonyo, Tabitha. (2024). The Impact of Employee Experience on Organizational Performance: Driving Innovation, Engagement, and Customer Satisfaction. *Kabarak Journal of Research & Innovation*, 14(2), 220–229. <https://journals.kabarak.ac.ke/index.php/kjri/article/download/417/345>
- Lee, M., & Kim, B. (2023). Effect of employee experience on organizational commitment: Case of South Korea. *Behavioral Sciences*, 13(7), 521.
- Lee, Meehyang & Kim, Boyoung. (2023). Effect of Employee Experience on Organizational Commitment: Case of South Korea. *Behavioral Sciences*, 13(7), Article 521, 1–22. <https://www.mdpi.com/2076-328X/13/7/521>
- Musenze, I. A., & Mayende, T. S. (2021). Coordination and quality service delivery in service organizations: Qualitative investigation. *Journal of African Business*, 22(2), 190-208.
- Mustaki, W., & Abdussamad, Z. (2025). The Influence of Coordination on Employee Work Effectiveness. *International Journal of Economics and Business Management*, 1(03), 107-115.
- Roberts, Michael & Milman, Anita. (2024). The Relationship Between How Agencies Work Together and Coordinated Outcomes: A Configurational Analysis. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 34(2), 255–270. <https://academic.oup.com/jpart/article/34/2/255/7450924>
- Syarien, Muhamad Imam Alfie & Samarah, Ghina. (2023). Interagency Coordination Drivers, Instruments, and Success Factors: A Systematic Literature Review. *Jurnal Borneo Administrator*, 19(3), 301–318. \ <https://www.researchgate.net/publication/376841390>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر جودة التنسيق مع الجهات الحكومية على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات في بيئات العمل عالية المخاطر: دراسة ميدانية على شركات الطاقة في مدينة الدمام.

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة ☐
 40 - 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر ☐

3- المؤهل العلمي دبلوم ☐ بكالوريوس ☐
 ماجستير ☐ دكتوراه ☐

4- سنوات الخبرة 5 ☐ سنوات فأقل من 5 - 10 سنوات ☐
 من 10 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

5- المستوى الوظيفي إدارة عليا ☐ إدارة وسطى ☐
 مستوى تشغيلى / فنى ☐

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: جودة التنسيق مع الجهات الحكومية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
وضوح الإجراءات التنظيمية					
تتسم الإجراءات التنظيمية المعتمدة لدى الجهات الحكومية بالوضوح والشفافية.					
تتوفر أدلة إجرائية محدثة توضح المتطلبات المطلوبة من الشركة.					
تُحدّد المدد الزمنية اللازمة لإنجاز المعاملات الحكومية بصورة معلنة.					
تتميز توزيعات المسؤوليات بين الجهات الحكومية بالوضوح وعدم التداخل.					
فاعلية تبادل المعلومات					
تتدفق المعلومات بين الشركة والجهات الحكومية في الوقت المناسب.					
تستخدم الجهات الحكومية قنوات رقمية فاعلة لتبادل البيانات.					
تتسم المعلومات الواردة من الجهات الحكومية بالدقة والاكتمال.					
تتيح الجهات الحكومية إمكانية الاستفسار والحصول على توضيحات إضافية.					
كفاءة المتابعة والاستجابة					

المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
البعد					
تستجيب الجهات الحكومية لطلبات الشركة في الوقت المناسب.					
تتوفّر آليات واضحة لتتبع المعاملات ومعرفة موقفها.					
تُعالج الاستفسارات والشكاوى بكفاءة مهنية عالية.					
تتوفّر تغذية راجعة منتظمة من الجهات الحكومية حول مستجّدات الطلبات.					
التكامل بين الأنظمة والسياسات					
تتكامل الأنظمة الإلكترونية بين الجهات الحكومية المختلفة.					
تتسم السياسات الصادرة عن الجهات الحكومية بالاتّساق وعدم التعارض.					
تُتيح الأنظمة الحكومية إمكانية الربط البيني لتبادل البيانات.					
تُراعى متطلّبات قطاع الطاقة عند إصدار السياسات والتشريعات.					

✿ المحور الثاني: تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
أشعر بأن الشركة توفر بيئة عمل مادية وتقنية ملائمة لطبيعة المهام.					
تنعكس جودة العلاقات مع الزملاء والمشرفين إيجاباً على تجربتي اليومية.					
أدرك أن الشركة تولي اهتماماً حقيقياً برفاهي النفسي والمهني.					
تتاح لي فرص واضحة للنمو والتطور المهني داخل الشركة.					
أشعر بأن جهودي تحظى بالتقدير المناسب من قبل الإدارة.					
تتوفر العدالة في توزيع المهام والمكافآت بين الموظفين.					
تنسجم تطلعاتي المهنية مع المسارات التي تتيحها الشركة.					
أفضل الاستمرار في العمل بهذه الشركة على المدى الطويل.					
لا أفكر في الانتقال إلى شركة أخرى حتى لو عُرضت عليّ فرص مماثلة.					
تُسهم تجربتي في هذه الشركة في تعزيز انتمائي وولائي لها.					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Master of human resources



**The impact of the quality of coordination with
government agencies on employee experience and
retention of competencies in high-risk work
environments: a field study on energy companies in
the city of Dammam.**

Prepared by:

Omar Azzam Alrohaimi

253002521

Main supervisor/
Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Second supervisor/
Dr. Fayez Jarad

2026 – 1448