

نموذج المشروع النهائي 2

أثر فاعلية التنسيق الإداري الداخلي على تحسين بيئة العمل
وتعزيز التفاعل الوظيفي في شركات القطاع الخاص السعودي

اسم الطالب/

عبدالعزیز خلف العنزي

221001619

إشراف/

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2025 - 1447



إِهْدَاء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في أن أصل إلى هذا الإنجاز...

إلى أمي وأبي، من علماني أن العلم سلاحٌ يبقى أثره، وأن النجاح لا يُمنح بل يُنتزع بالصبر والإصرار.

لقد كان دعاؤكما لي زادًا في لحظات التعب، ونورًا في أوقات الحيرة، فلكما أسمى معاني الامتنان والعرفان.

إلى أساتذتي الكرام، الذين لم يبخلوا بعلمهم وتوجيهاتهم، فكانوا القدوة والدافع نحو التميز، إليكم كل التقدير لما غرستموه في نفسي من قيمٍ علميةٍ وأخلاقيةٍ.

إلى كل من شاركني هذه الرحلة العلمية، من أصدقاء وزملاء دعموني بالكلمة والتشجيع،

كان لوجودكم أثر لا يُنسى في مسيرتي.

إلى كل حلمٍ صغيرٍ آمنت به يومًا، وكل لحظة جهدٍ أثمرت إنجازًا،

أهدي هذا العمل عرفانًا بالجميل، واعتزازًا بكل خطوة جعلت من هذا الحلم واقعًا

شكر وتقدير

أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

د. عبد الرحيم نادر

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

والشكر والتقدير موصول إلي 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 راجيا من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى

.

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر فاعلية التنسيق الإداري الداخلي بأبعاده الأربعة (تنسيق المهام، تنسيق المعلومات، تنسيق العلاقات، وتنسيق الموارد) على تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية ، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الإطار المنهجي الملائم لطبيعة الموضوع. تم جمع البيانات بواسطة استبانة إلكترونية وُزعت على عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (300) استبانة، استُرد منها (264) استبانة، منها (248) صالحة للتحليل الإحصائي. استخدمت الدراسة برنامج SPSS

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية التنسيق الإداري الداخلي وتحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي. كما تبين أن تنسيق المهام وتنسيق العلاقات هما الأكثر تأثيراً في تحسين بيئة العمل، يليهما تنسيق المعلومات وتنسيق الموارد بدرجات متفاوتة. وبلغ معامل التحديد الكلي ($R^2 = 0.729$) ، مما يشير إلى أن نحو 72.9% من التباين في بيئة العمل والتفاعل الوظيفي يُفسّر من خلال أبعاد التنسيق الإداري مجتمعة. وتؤكد هذه النتائج أهمية التكامل الإداري في تعزيز الكفاءة المؤسسية ورفع مستويات الرضا والالتزام الوظيفي.

تسهم هذه الدراسة في تقديم إطار علمي وعملي يساعد إدارات الموارد البشرية والإدارات العليا في القطاع الخاص على تحسين نظم التنسيق الداخلي، وتبني استراتيجيات قائمة على وضوح المهام، وانسيابية المعلومات، والعلاقات المهنية الإيجابية، والاستخدام الأمثل للموارد. كما تُبرز أهمية التنسيق الإداري بوصفه عنصراً محورياً في تطوير بيئة العمل وتحقيق الأداء المستدام. وتفتح النتائج آفاقاً بحثية لتطوير نماذج تنظيمية جديدة تدعم التحول المؤسسي في بيئات العمل السعودية بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية : التنسيق الإداري الداخلي - تنسيق المهام - تنسيق المعلومات
- تنسيق العلاقات - تنسيق الموارد - بيئة العمل - التفاعل الوظيفي - القطاع الخاص -
المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.1.....	1.1 المقدمة
3.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 أهمية الدراسة :
5.....	4.1 أسئلة الدراسة
5.....	5.1 أهداف الدراسة
6.....	6.1 فرضيات الدراسة
7.....	7.1 نموذج الدراسة
8.....	8.1 منهجية الدراسة
9.....	9.1 الدراسة الميدانية
10.....	10.1 مخطط المشروع المقترح
12.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة:	12
المبحث الأول: المتغير المستقل	13
1.1.2 المقدمة	13
2.1.2 مفهوم التنسيق الإداري الداخلي	13
3.1.2 أهداف التنسيق الإداري الداخلي	14
4.1.2 أهمية التنسيق الإداري الداخلي	15
5.1.2 أبعاد التنسيق الإداري الداخلي	16
6.1.2 الدراسات السابقة	18
المبحث الثاني: المتغير التابع	21
1.2.2 المقدمة	21
2.2.2 مفهوم تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي	21
3.2.2 أهمية تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي	22
4.2.2 أهداف تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي	24
5.2.2 الدراسات السابقة	25
المبحث الثالث: العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	28
1.3.2 المقدمة	28
2.3.2 التنسيق الإداري كمدخل لتحسين بيئة العمل	28
3.3.2 التنسيق الإداري وتعزيز التفاعل الوظيفي	28
4.3.2 العلاقة التكاملية بين المتغيرين في السياق السعودي	29
5.3.2 الدراسات السابقة	30
6.3.2 الخاتمة	32
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	33
1.3 المقدمة	33
2.3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	33

3.3	تصميم البحث (البصلة البحثية)	34
4.3	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات	35
5.3	طريقة جمع البيانات	36
6.3	إجراءات التحليل الإحصائي	36
7.3	الخاتمة	37
	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	39
1.4	المقدمة	39
2.4	توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)	39
3.4	اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات	41
4.4	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)	44
5.4	اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	48
6.4	الخاتمة	54
	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	55
1.5	حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:	55
2.5	الدراسات المستقبلية	55
3.5	توصيات الدراسة:	56
4.5	الخاتمة:	58
	Abstract	60
	قائمة المراجع	61
	المراجع باللغة العربية	61
	المراجع باللغة الإنجليزية	62
	الملاحق	65
	الاستبيان	66

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1): التوزيع التكراري والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (N = 248)	39
2.	جدول (2): معاملات الثبات باستخدام كرونباخ ألفا لأبعاد الاستبانة	42
3.	جدول (3): مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة (معامل بيرسون)	43
4.	جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد تنسيق المهام (N=248)	44
5.	جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد تنسيق المعلومات	45
6.	جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد تنسيق العلاقات	46
7.	جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد تنسيق الموارد	48
8.	جدول (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التنسيق الإداري الداخلي على تحسين بيئة العمل والتفاعل الوظيفي	49
9.	جدول (9): نتائج الانحدار البسيط لأثر تنسيق المهام على تحسين بيئة العمل	51
10.	جدول (10): نتائج الانحدار البسيط لأثر تنسيق المعلومات على التفاعل الوظيفي	52
11.	جدول (11): نتائج الانحدار البسيط لأثر تنسيق العلاقات على تحسين بيئة العمل	53

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
53	جدول (12): نتائج الانحدار البسيط لأثر تنسيق الموارد على التفاعل الوظيفي	12.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
1	الشكل رقم (1) نموذج الدراسة	1.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تشهد بيئة الأعمال في القطاع الخاص السعودي تطورات متسارعة تتطلب بنى تنظيمية أكثر تكاملاً وانسجاماً، ويُعد التنسيق الإداري الداخلي أحد العوامل الأساسية التي تُساهم في تعزيز هذا التكامل، حيث يضمن التنسيق توزيع المهام بوضوح، ويُسهّم في تقليل التكرار والتضارب، مما يُعزز من كفاءة العمليات داخل المؤسسة، كما أن التنسيق الإداري لا يقتصر على نقل المعلومات فحسب، بل يمتد ليشمل بناء شبكة تفاعلية تُيسّر اتخاذ القرار وتُسرع الاستجابة للتغيرات التنظيمية. (بوبشيت، 2021)

وفي بيئة العمل المعاصرة، لم يعد التحفيز الفردي كافياً لضمان أداء فعال، بل أصبح من الضروري أن يُدعم هذا التحفيز بمنظومة إدارية متكاملة تُوفّر بيئة عمل صحية ومشجعة، وتُعد بيئة العمل الجاذبة ركيزة محورية في رفع أداء الموظفين، حيث تُقلّل من الضغوط النفسية وتُعزز الإحساس بالانتماء، كما ترتبط إيجابياً بالمؤشرات الاستراتيجية مثل الاحتفاظ بالكوادر والابتكار الداخلي. (السديري وحفاظ، 2023)

ويرتبط التفاعل الوظيفي داخل المؤسسات ارتباطاً وثيقاً بمدى شعور الموظفين بالتمكين والاندماج في بيئة العمل. الموظف الذي يشعر بأن دوره واضح، ومسؤولياته متناسقة مع الآخرين، يكون أكثر ميلاً للمشاركة الفعالة، والانخراط الإيجابي، ما يعزز من جودة الأداء العام للمؤسسة، ويعكس التفاعل الوظيفي مستوى ارتباط العامل بقيم المنظمة وأهدافها، وهو ما يتأثر مباشرة بدرجة التنسيق بين الوحدات الإدارية. (Jung et al., 2021)

إن تحسين بيئة العمل لا يتحقق فقط من خلال البنية المادية أو الحوافز، بل يعتمد بدرجة كبيرة على البنية التنظيمية التي تُحدد أساليب الاتصال الداخلي وتوزيع الأدوار، وتشجع بيئة العمل المتكاملة على التعبير الحر، وتخفف من النزاعات، وتُساعد على خلق مناخ من الشفافية والتعاون، مما يُفضي إلى أداء أكثر اتزاناً واستقراراً على المستوى الوظيفي. (عباس، 2024)

وتعتمد فعالية المنظمات الحديثة على قدرتها في إدارة المعرفة وتداولها بين العاملين، ويُعد التنسيق الداخلي أحد الأدوات الفعالة لتحقيق ذلك، حينما تُدار المعرفة بشكل منظم بين الإدارات، يصبح بالإمكان تحسين جودة حياة العمل، ورفع مستوى الرضا العام بين الموظفين، خصوصاً في المؤسسات التي تعتمد على العمل الجماعي والمهام المعقدة. (إبراهيم وآخرون، 2021)

في السياقات التي تتطلب سرعة اتخاذ القرار وتعدد مصادر المعلومات، يصبح التنسيق الإداري أداة لا غنى عنها لتنظيم التدفق المعرفي وتقليل الغموض الوظيفي. ومن خلال بناء علاقات عمل واضحة، وإجراءات موحدة، ونظم متابعة فعالة، يمكن للإدارة أن تحقق تكاملاً وظيفياً بين مختلف الوحدات، بما يُساهم في رفع درجة الكفاءة التشغيلية والإنتاجية. (الموسوي وفقيه، 2024)

وتُعد التكنولوجيا عاملاً حاسماً في دعم التنسيق الإداري، حيث تُوفر أدوات فعالة لإدارة المعلومات والتواصل اللحظي، مما يُحسن من قدرة الإدارات على التفاعل مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ويساهم النظام الرقمي الموحد في تسهيل إجراءات العمل، وتحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة دون الحاجة للعودة إلى التسلسل الإداري التقليدي. (عباس، 2024)

ولا ينفصل التحفيز الوظيفي عن بيئة العمل المحيطة، حيث يرتبط شعور الموظف بالرضا والتفاعل بمدى وضوح التوقعات، وسرعة الاستجابة التنظيمية، ومستوى التنسيق مع الزملاء. وبيئة العمل المنسقة تُخفف من الشعور بالارتباك والتكرار في المهام، ما يرفع من طاقة الموظف الإيجابية تجاه العمل، ويُساهم في تعزيز الاستقرار المؤسسي. (Basalamah & As'ad, 2021)

فالتحليل الهيكلي لبيئة العمل يُظهر أن الفجوات في التنسيق تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين وتفاعلهم مع النظام الإداري، وعند غياب المسارات الواضحة للاتصال والتكامل، تحدث ازدواجية في القرارات، وتضارب في الأدوار، ما يؤدي إلى انخفاض في فعالية العمليات اليومية داخل المؤسسة. لذلك يُعد تحسين التنسيق أولوية تنظيمية لتحسين الأداء الجماعي. (Dullah et al., 2023)

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن فاعلية التنسيق الإداري الداخلي تمثل عنصرًا محوريًا في تعزيز بيئة العمل وتحفيز الموظفين على التفاعل الإيجابي مع مؤسساتهم، إذ يُعد التنسيق أداة استراتيجية تُسهم في تقليل الفجوات التنظيمية، وتدعم التكامل بين الفرق، وتحسن من جودة حياة العمل.

2.1 مشكلة الدراسة

تسعى منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية إلى رفع كفاءة بيئة العمل وتعزيز تفاعل الموظفين كأولوية استراتيجية لضمان استدامة الأداء وتحقيق الميزة التنافسية، وعلى الرغم من الجهود المبذولة في هذا الإطار، لا تزال بعض الشركات تعاني من ضعف في التنسيق الإداري الداخلي بين الوحدات التنظيمية، مما يؤثر سلبًا على بيئة العمل ويُضعف مستوى التفاعل والاندماج الوظيفي بين العاملين، ويظهر هذا التحدي بشكل خاص في المؤسسات التي تتسم بهياكل تنظيمية غير مرنة، أو تفتقر إلى قنوات تواصل فعّالة، وقد أدى ذلك إلى بروز الحاجة إلى دراسة مدى تأثير فاعلية التنسيق الإداري على تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي في بيئة العمل السعودية الخاصة.

✓ الفجوات على المستوى النظري

تُظهر مراجعة الأدبيات السابقة أن معظم الدراسات ركزت بشكل منفصل إما على مفهوم بيئة العمل أو على مفهوم التفاعل الوظيفي، دون أن تتناول التنسيق الإداري كعامل مشترك ومؤثر مباشر فيهما (Basalamah & As'ad, 2021). كما أن عددًا من الأبحاث ركز على أبعاد أخرى لتحسين بيئة العمل كالحوافز المادية أو القيادة أو الثقافة التنظيمية، بينما أهمل إلى حد كبير أثر التكامل الإداري الداخلي كمدخل تنظيمي فعّال (Jung et al., 2021). يضاف إلى ذلك أن معظم الدراسات الأجنبية تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات في سياقات صناعية وتعليمية وخدمية متنوعة (Yuan et al., 2021; Zhou et al., 2023)، مما يُبرز الحاجة إلى دراسات أكثر تركيزًا على بيئة القطاع الخاص السعودي بخصوصيتها الثقافية والتنظيمية.

✓ الفجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد العملي، تُعاني العديد من شركات القطاع الخاص في المملكة من تحديات تتعلق بضعف آليات التنسيق الإداري الداخلي، مثل تكرار المهام، غموض المسؤوليات، وتأخر في اتخاذ القرارات، وهو ما ينعكس سلباً على بيئة العمل ويضعف من تفاعل الموظفين (بوبشيت، 2021؛ إبراهيم، الصباغ، والعنزي، 2021)، كما أن بعض المؤسسات تعتمد بشكل مفرط على التنسيق الشفهي أو العلاقات الشخصية بدلاً من النظم المؤسسية الواضحة، مما يحد من إمكانية بناء بيئة عمل متكاملة ومستدامة (الموسوي وفقيه، 2024)، ورغم المبادرات التي أطلقتها بعض الشركات لتحسين بيئة العمل، فإن القليل منها اعتمد على تحسين التنسيق الداخلي كمدخل إستراتيجي، كما لا تزال المؤشرات المرتبطة بقياس التفاعل الوظيفي غير مستخدمة بالشكل الكافي لتقييم فعالية تلك المبادرات (عباس، 2024؛ Eziamaka et al., 2025).

3.1 أهمية الدراسة :

أولاً: الأهمية العلمية

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية من خلال مساهمتها في إثراء الأدبيات الإدارية التي تناولت مفاهيم بيئة العمل والتفاعل الوظيفي، عبر دمج هذه المفاهيم مع متغير فاعلية التنسيق الإداري الداخلي في إطار تكاملي. وتُعد الدراسة من المحاولات القليلة التي تسعى إلى بناء نموذج مفاهيمي يربط بين الجوانب التنظيمية والسلوكية في بيئة العمل، مما يعزز من الفهم النظري للعلاقات بين هذه المتغيرات. كما أنها تُسهم في سد فجوة معرفية تتعلق بندرة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة ضمن سياق القطاع الخاص السعودي، وهو ما يُعزز من القيمة الأكاديمية للدراسة ويفتح المجال أمام دراسات مقارنة مستقبلية في بيئات تنظيمية مختلفة..

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

أما من الناحية العملية، فتتمثل أهمية الدراسة في قدرتها على تقديم توصيات واقعية وقابلة للتطبيق تساعد شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية على تحسين أدائها

الداخلي، فالتنسيق الإداري الفعّال يُعد من العوامل التنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر في وضوح المهام، وانسياب العمليات، وتقليل التعارضات بين الإدارات، وبالتالي يُسهم في تهيئة بيئة عمل مستقرة ومحفزة.

كما أن تعزيز التفاعل الوظيفي يُعد من المؤشرات المهمة لقياس جودة العمل المؤسسي ورضا الموظفين، وهو ما يمكن تحسينه من خلال استراتيجيات تنسيق فعالة تُبنى على نتائج هذه الدراسة، فإن الدراسة تُقدّم أداة عملية لصنّاع القرار ومديري الموارد البشرية لتعزيز الكفاءة والانسجام داخل فرق العمل.

4.1 أسئلة الدراسة

ما أثر فاعلية التنسيق الإداري الداخلي بأبعاده (تنسيق المهام، تنسيق المعلومات، تنسيق العلاقات، وتنسيق الموارد) على تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية للدراسة:

- ✓ ما مستوى تطبيق أبعاد التنسيق الإداري الداخلي في شركات القطاع الخاص السعودي؟
- ✓ ما أثر تنسيق المهام الإدارية على تحسين بيئة العمل في شركات القطاع الخاص؟
- ✓ ما أثر تنسيق المعلومات الإدارية على تعزيز التفاعل الوظيفي بين العاملين؟
- ✓ ما العلاقة بين تنسيق العلاقات الوظيفية وجودة بيئة العمل؟
- ✓ كيف يسهم تنسيق الموارد في رفع مستوى التفاعل الوظيفي؟
- ✓ ما أبرز المقترحات الممكنة لتعزيز فاعلية التنسيق الإداري بما يخدم بيئة العمل ويزيد من التفاعل بين الموظفين؟

5.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر فاعلية التنسيق الإداري الداخلي بأبعاده (تنسيق المهام، تنسيق المعلومات، تنسيق العلاقات، وتنسيق الموارد) على تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي، وذلك في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

وتتفرع منه عدة أهداف فرعية :

- ✓ قياس مستوى فاعلية التنسيق الإداري الداخلي بأبعاده المختلفة في شركات القطاع الخاص السعودي.
- ✓ تحليل أثر تنسيق المهام الإدارية على تحسين بيئة العمل في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- ✓ دراسة تأثير تنسيق المعلومات بين الإدارات على تعزيز التفاعل الوظيفي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية
- ✓ استكشاف دور تنسيق العلاقات الوظيفية في دعم بيئة عمل إيجابية في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- ✓ تقييم أثر تنسيق الموارد على رفع مستوى التفاعل بين الموظفين في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية .
- ✓ تقديم توصيات عملية لتعزيز فاعلية التنسيق الإداري بما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل والتفاعل الوظيفي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية التنسيق الإداري الداخلي بأبعاده (تنسيق المهام، تنسيق المعلومات، تنسيق العلاقات، تنسيق الموارد) وبين تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية .

الفرضيات الفرعية:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنسيق المهام وتحسين بيئة العمل في شركات القطاع الخاص.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنسيق المعلومات وتعزيز التفاعل الوظيفي بين الموظفين في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنسيق العلاقات الوظيفية وتحسين بيئة العمل في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنسيق الموارد ومستوى التفاعل الوظيفي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- ✓ تختلف فاعلية التنسيق الإداري الداخلي في تأثيرها على بيئة العمل والتفاعل الوظيفي باختلاف خصائص الشركات (مثل: حجم الشركة، نوع النشاط، عدد الموظفين).

7.1 نموذج الدراسة

وقد تم بناء النموذج المفاهيمي وفقاً للفرضيات المطروحة في هذه الدراسة، حيث يُفترض أن لكل بُعد من أبعاد التنسيق الإداري الداخلي تأثيراً مباشراً على بيئة العمل والتفاعل الوظيفي. ويوضح النموذج كيف تسهم آليات التنسيق الداخلي في خلق بيئة تنظيمية أكثر تماسكاً، وتعزيز الانسجام والتفاعل بين الموظفين.

المتغير المستقل: فاعلية التنسيق الإداري الداخلي، ويشمل الأبعاد الآتية:

- ✓ تنسيق المهام: مدى وضوح توزيع الأدوار والمسؤوليات بين الأقسام والإدارات.
- ✓ تنسيق المعلومات: فعالية تبادل البيانات والمعلومات بين الوحدات التنظيمية.
- ✓ تنسيق العلاقات: تنظيم التفاعلات الرسمية وغير الرسمية بين الموظفين.
- ✓ تنسيق الموارد: كيفية تخصيص وتوزيع الموارد البشرية والمادية بما يدعم الأداء الوظيفي.

المتغير التابع:

- ✓ تحسين بيئة العمل: ويُقصد به مدى رضا الموظفين عن المناخ التنظيمي وظروف العمل.
- ✓ تعزيز التفاعل الوظيفي: ويُقصد به مستوى اندماج الموظف وتعاونه مع زملائه واستعداده للمشاركة الفعالة في العمل.

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



8.1 منهجية الدراسة

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة الأهداف المرجو تحقيقها، حيث سيتم من خلاله وصف الظاهرة المدروسة ميدانيًا وتحليل العلاقات بين متغيراتها. ويهدف هذا المنهج إلى فحص أثر فاعلية التنسيق الإداري الداخلي بأبعاده (تنسيق المهام، تنسيق المعلومات، تنسيق العلاقات، وتنسيق الموارد) على تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

وسيتم استخدام الأسلوب الكمي في جمع البيانات وتحليلها، من خلال تصميم استبانة مغلقة يتم تطويرها خصيصًا لغرض هذه الدراسة، استنادًا إلى الأدبيات السابقة ذات الصلة، بما يضمن صدقها وثباتها.

كما سيتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية من موظفي شركات القطاع الخاص، لضمان تمثيل مختلف الفئات والقطاعات والمستويات الوظيفية. وسيتم تحديد حجم

العينة بناءً على معادلة كرجسي ومورغان (Krejcie & Morgan) بما يتناسب مع حجم المجتمع الإحصائي المستهدف.

وبعد جمع البيانات، سوف تُستخدم الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أو ما يعادله، حيث سيتم إجراء ما يلي:

- التحليل الوصفي لقياس الاتجاهات العامة لدى أفراد العينة حول أبعاد الدراسة.
- اختبار صدق وثبات الأداة من خلال معاملات الاتساق الداخلي (مثل معامل كرونباخ ألفا).
- إجراء تحليل الارتباط والانحدار لاختبار الفرضيات واكتشاف العلاقات بين المتغيرات.
- اختبار الفروق الإحصائية حسب الخصائص الديموغرافية إن وجدت، باستخدام اختبار (T-test) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

ومن خلال هذه المنهجية، سوف تسعى الدراسة إلى تقديم نتائج علمية دقيقة تُسهم في فهم مدى تأثير فاعلية التنسيق الإداري الداخلي على بيئة العمل والتفاعل الوظيفي، وتوفير توصيات واقعية قابلة للتطبيق في بيئة القطاع الخاص السعودي.

9.1 الدراسة الميدانية

سوف تُجرى هذه الدراسة ميدانياً في مدينة الرياض، العاصمة الإدارية والسياسية والاقتصادية للمملكة العربية السعودية، والتي تُعد من أسرع مدن المنطقة نمواً على المستويين السكاني والاقتصادي. تحتضن الرياض المقرات الإدارية لكبرى الشركات الخاصة المحلية والدولية، إضافة إلى مقر الوزارات والهيئات التنظيمية، مما يجعلها بيئة مثالية وواقعية لفحص الظواهر الإدارية والسلوكية في بيئة العمل.

وتتميز مدينة الرياض ببنيتها التحتية المتطورة، وتنوع قطاعاتها الاقتصادية، ما بين الصناعة والتكنولوجيا والخدمات والتجارة. كما تضم المدينة عدداً كبيراً من الشركات الخاصة التي تتفاوت في الحجم وطبيعة النشاط، مما يتيح تنوعاً غنياً في خصائص مجتمع الدراسة، ويساعد على اختبار أثر فاعلية التنسيق الإداري الداخلي في بيئات تنظيمية مختلفة.

وسيتم استهداف شركات من قطاعات متنوعة مثل: الخدمات اللوجستية، وتكنولوجيا المعلومات، والاستشارات الإدارية، والصناعة، والتأمين، والتجزئة. ويُتوقع أن تُمكن هذه البيئة الغنية الباحث من الحصول على نتائج دقيقة وواقعية، تعكس حقيقة العلاقة بين ممارسات التنسيق الإداري وجودة بيئة العمل والتفاعل الوظيفي في القطاع الخاص السعودي.

10.1 مخطط المشروع المقترح

سوف تُقسّم هذه الدراسة إلى خمسة فصول رئيسية، يتم من خلالها تناول موضوع البحث وتحقيق أهدافه بشكل منهجي ومنظم، وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتناول هذا الفصل مقدمة عامة عن موضوع الدراسة، ومشكلة البحث، وأهميته، وأهدافه، وأسئلته، وفرضياته، وحدوده، والمصطلحات الإجرائية، إضافة إلى المنهجية المعتمدة، والدراسة الميدانية، ومخطط المشروع.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يشتمل هذا الفصل على جزأين رئيسيين:

- **الجزء الأول: الإطار النظري،** ويتناول المفاهيم المتعلقة بفاعلية التنسيق الإداري الداخلي بأبعاده، وتحسين بيئة العمل، والتفاعل الوظيفي، مع توضيح العلاقات النظرية بين المتغيرات.
- **الجزء الثاني: مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة، وتصنيفها، ومقارنتها، واستخلاص الفجوات المعرفية التي تسدّها هذه الدراسة.**

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

يتناول تصميم الدراسة، وأسلوب اختيار العينة، وأداة جمع البيانات (الاستبانة)، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضًا تفصيليًا لنتائج الدراسة الميدانية، من خلال تحليل البيانات إحصائيًا، واختبار الفرضيات، ومناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

يُقدّم هذا الفصل خلاصة لأهم نتائج الدراسة، ويعرض التوصيات العلمية والعملية الموجهة للممارسين وصناع القرار، إضافة إلى التوصيات البحثية المستقبلية، واقتراحات لتطوير الدراسات اللاحقة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة:

يُعدّ توظيف الدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي يستند إليها البناء العلمي لأي بحث أكاديمي، إذ تُسهم في تقديم خلفية معرفية معمقة حول المتغيرات الرئيسية للدراسة، وتُساعد في تحديد الفجوات البحثية، وصياغة الإشكالية والفروض، واختيار المنهج المناسب. كما تمكّن الباحث من مقارنة النتائج وتفسيرها في ضوء ما توصل إليه الآخرون، مما يضيف على الدراسة مصداقية علمية ويعزز من قيمة الإسهام المعرفي لها.

وفي ضوء ذلك، يتناول هذا الفصل عرضًا تحليليًا لأبرز الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، والمتمثل في "فاعلية التنسيق الإداري الداخلي بأبعاده (تنسيق المهام، تنسيق المعلومات، تنسيق العلاقات، وتنسيق الموارد) على تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية". حيث سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة محاور رئيسية:

- **أولاً:** دراسات تناولت المتغير المستقل (التنسيق الإداري الداخلي) بأبعاده المختلفة، مع تحليل لأهدافها، ومنهجياتها، ونتائجها، وتوصياتها.
 - **ثانيًا:** دراسات تناولت المتغير التابع (تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي)، مبينة الأطر النظرية التي استندت إليها، وأساليب المعالجة الإحصائية، ومدى ارتباط النتائج بسياقات الدراسة الحالية.
 - **ثالثًا:** دراسات تناولت العلاقة بين المتغيرين معًا، أي التنسيق الإداري وتأثيره على بيئة العمل أو التفاعل الوظيفي، بهدف تحديد اتجاهات العلاقة، وأنماط التأثير، والنتائج التي تدعم الفرضيات المطروحة في هذه الدراسة.
- ويُراعى في تحليل الدراسات السابقة التنوع من حيث الخلفيات النظرية، والأساليب المنهجية، والبيئات التنظيمية، لتقديم تصور شمولي وثرى يدعم الإطار النظري، ويُمهّد لاختبار الفرضيات ميدانيًا في بيئة الدراسة السعودية.

المبحث الأول: المتغير المستقل

1.1.2 المقدمة

يمثل التنسيق الإداري الداخلي أحد المقومات الجوهرية التي تُبنى عليها فاعلية المنظمات الحديثة، خصوصًا في بيئات الأعمال المعقدة والمتغيرة. فكلما زاد حجم المنظمة وتشعبت مهامها، زادت الحاجة إلى آليات تنسيقية فعّالة لضمان انسجام العمل الداخلي وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة. ويكتسب هذا المتغير أهمية خاصة في مؤسسات القطاع الخاص التي تتطلب مستويات عالية من التفاعل بين الوحدات الوظيفية المختلفة في سبيل الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق، وضمان انسيابية العمل، وتفادي التكرار أو التعارض في أداء المهام.

في هذا السياق، لم يعد التنسيق مجرد وظيفة إدارية تقليدية، بل بات يُنظر إليه بوصفه عنصرًا محوريًا في الإدارة الاستراتيجية يسهم في تعزيز جودة القرارات، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتحقيق الأداء المتكامل داخل المنظمة.

2.1.2 مفهوم التنسيق الإداري الداخلي

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم التنسيق الإداري الداخلي، إذ عرّفه بوبشيت (2021) بأنه: "مجموعة من الجهود المتبادلة بين وحدات العمل المختلفة لتحقيق الانسجام التنظيمي وتوحيد الاتجاهات نحو الأهداف المشتركة"، وهو بذلك يُركّز على الجانب الوظيفي والتنظيمي للتنسيق بوصفه أداة لدمج الأنشطة المتباينة داخل المؤسسة.

أما الموسوي وفقهه (2024) فقد نظرًا إلى التنسيق بوصفه: "نسق تفاعلي داخلي يشمل توحيد الجهود وتبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة لتحقيق التميز الإداري"، ما يُبرز البعد السلوكي والتفاعلي للمفهوم داخل السياق المؤسسي.

في حين يرى العوفي (2022) أن التنسيق الإداري هو "آلية تنظيمية تدمج بين المهام والأنظمة الاتصالية لدعم سير العمليات التشغيلية بكفاءة داخل بيئات العمل الرقمية والهجينة"، ما يعكس تطور المفهوم في ظل التحول الرقمي للمنظمات.

كما أشار بلعزوز (2022) إلى أن التنسيق يُعبّر عن "التكامل الأفقي والعمودي بين الأفراد والإدارات لضمان تحقيق الفعالية الجماعية في الأداء"، وهو تعريف يُلقي الضوء على البنية التنظيمية كمدخل لتعزيز العمل التعاوني.

ويرى Zhou et al. (2023) أن التنسيق الداخلي هو "تفاعل منظم بين وحدات العمل يهدف إلى معالجة التداخلات، وتقليل الهدر، وتحقيق التآزر بين الموارد المختلفة"، ما يربط المفهوم بأبعاد الكفاءة والتحكم في العمليات.

ويرى الباحث أن التنسيق الإداري الداخلي لا يقتصر على تنظيم المهام أو نقل المعلومات فحسب، بل هو عملية استراتيجية متكاملة تهدف إلى خلق انسجام مؤسسي شامل، من خلال تنظيم العلاقات البينية، وتوزيع الأدوار بفعالية، وتوظيف الموارد بكفاءة، وتعزيز التفاعل الإيجابي بين الأفراد، بما يُحقق أهداف المؤسسة ويوفر بيئة عمل متماسكة ومستجيبة للمتغيرات الداخلية والخارجية.

3.1.2 أهداف التنسيق الإداري الداخلي

تناول العديد من الباحثين أهداف التنسيق الإداري الداخلي باعتباره أداة استراتيجية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز فعالية التفاعل بين وحدات العمل. وقد تنوعت أهداف التنسيق وفقاً لتوجهات الباحثين، كما يلي:

يشير بوبشيت (2021) إلى أن التنسيق الإداري الداخلي يهدف إلى:

1. توحيد الجهود بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.
2. تقليل التكرار والازدواجية في أداء المهام.
3. تحقيق التناسق في تنفيذ السياسات والإجراءات الإدارية.

كما يُبرز الموسوي وفقهه (2024) أهدافاً إضافية للتنسيق، منها:

1. رفع مستوى التفاعل الإداري بين المديرين والمعاونين.
2. دعم اتخاذ القرار الجماعي وتبادل المعلومات بشكل فعال.

3. تعزيز التميز الإداري من خلال انسجام الرؤية والتنفيذ.

ويرى الباحث أن التنسيق الإداري الداخلي يمثل محركًا أساسيًا لتحسين كفاءة العمليات داخل المنظمات، وتتمثل أبرز أهدافه فيما يلي:

1. تنظيم العلاقات البينية بين الإدارات لضمان انسيابية العمل.
2. تعزيز التعاون والتكامل بين الأفراد والوحدات التنظيمية.
3. توفير قناة فعّالة لتبادل المعلومات والقرارات.
4. تحسين استجابة المؤسسة للتحديات الطارئة والتغيرات السريعة.
5. تعزيز الشعور بالانتماء الوظيفي والوضوح في المسؤوليات.
6. تقوية بيئة العمل التشاركية التي تدعم الأداء الجماعي والتحسين المستمر.

4.1.2 أهمية التنسيق الإداري الداخلي

يُعد التنسيق الإداري الداخلي من الركائز الجوهرية التي تقوم عليها الكفاءة التنظيمية في مؤسسات القطاع الخاص، خاصة في ظل ما تشهده بيئة الأعمال المعاصرة من تحديات متسارعة وتغيرات ديناميكية. فغياب التنسيق يؤدي إلى تضارب المهام، وضعف الانسيابية، وزيادة الهدر في الوقت والموارد، مما ينعكس سلبًا على بيئة العمل وجودة مخرجاتها. ويُعتبر التنسيق وسيلة استراتيجية لتعزيز التماسك الداخلي، ورفع فعالية الأداء الجماعي، ودعم الانسجام في اتخاذ القرار وتنفيذ السياسات.

ويُشير بلعزوز (2022) إلى أن أهمية التنسيق الإداري الداخلي تتجلى في:

1. تحقيق التكامل الوظيفي بين الإدارات مما يُقلل من التكرار والازدواجية.
 2. تحسين فعالية الاتصال الداخلي وتعزيز الانسجام بين الأفراد.
 3. دعم جودة العمليات التشغيلية وزيادة فعالية فرق العمل.
- كما يرى بوبشيت (2021) أن التنسيق يُسهم في:

1. خلق بيئة تنظيمية تسودها الشفافية والتعاون.
 2. تسهيل تنفيذ الأنشطة ذات الصلة المشتركة بين الأقسام المختلفة.
 3. دعم المسؤولية المجتمعية من خلال تنسيق الجهود المؤسسية.
- أما الموسوي وفقهه (2024) ، فقد أكدوا على أهمية التنسيق في السياق التعليمي،
موضحين أنه:

1. يعزز التفاعل الفعال بين المديرين والمعاونين ويقلل من التداخلات الإدارية.
 2. يدعم تنفيذ القرارات التربوية بسلاسة واتساق.
 3. يرفع من كفاءة الإدارة المدرسية في التعامل مع التحديات التنظيمية.
- ويُبرز Zhou et al. (2023) أهمية التنسيق في دعم الكفاءة البيئية والإدارية، حيث:
1. يُعزز استغلال الموارد المادية والبشرية بشكل متوازن.
 2. يُقلل من الفاقد التشغيلي الناتج عن تعارض القرارات.
 3. يُحقق توازنًا وظيفيًا بين مختلف أهداف الوحدات التنظيمية.

5.1.2 أبعاد التنسيق الإداري الداخلي

يتسم التنسيق الإداري الداخلي بتعدد أبعاده وتكاملها، حيث تمثل كل بُعد منها ركيزة عملية تسهم في تحقيق الانسجام والتكامل بين عناصر العمل المختلفة داخل المؤسسة. وقد حددت العديد من الدراسات أن فعالية التنسيق تتجلى من خلال أربع أبعاد رئيسية: تنسيق المهام، وتنسيق المعلومات، وتنسيق العلاقات، وتنسيق الموارد، حيث يعكس كل منها جانبًا حيويًا في البناء التنظيمي ويؤثر بشكل مباشر في جودة بيئة العمل والتفاعل الوظيفي.

1- تنسيق المهام

يشير Ford et al. (2020) إلى أن تنسيق المهام يُعنى بتحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات وتوحيد الجهود بين الأفراد، بما يضمن تنفيذ الأعمال بسلاسة ومن دون تعارض

أو تكرار. ويتحقق ذلك من خلال الوضوح في التوصيف الوظيفي، وجدولة الأعمال، وتحديد نقاط الالتقاء بين الفرق المختلفة. كما يؤكد (Eziamaka et al. (2025 أن تنسيق المهام يسهم في تقليل التداخل بين الوظائف ويُعزز من فعالية الأداء الفردي والجماعي.

2- تنسيق المعلومات

يرى الموسوي وفقهه (2024) أن تنسيق المعلومات يمثل أحد أبرز مظاهر التكامل التنظيمي، إذ يُسهم في توحيد مصادر المعرفة، وتدفق البيانات بين الإدارات بطريقة منظمة، مما يتيح اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة. ويؤكد (Bakker & Demerouti (2017 أن تبادل المعلومات بشكل فعال يُعزز من الوعي الظرفي ويزيد من جاهزية الفرق للتعامل مع المهام والضغوط التنظيمية.

3- تنسيق العلاقات

يركز هذا البعد على تنظيم التفاعل بين العاملين داخل المنظمة، ويشمل تعزيز روح الفريق، وضبط العلاقات الرأسية والأفقية بين المستويات الإدارية المختلفة. يشير Zhou et al. (2023) إلى أن العلاقات التنظيمية المنسقة تُسهم في خفض التوترات والصراعات، وتعزز من الانتماء الوظيفي. كما يرى بلعزوز (2022) أن التنسيق العلائقي يُعد عاملاً محفزاً لتحسين الاتصال الشخصي والمهني بين الزملاء، بما يعزز بيئة العمل الصحية.

4- تنسيق الموارد

يتمثل هذا البعد في إدارة وتوزيع الموارد المالية والبشرية والمادية بطريقة تضمن الاستغلال الأمثل وتجنب الهدر. يوضح (Basalamah & As'ad (2021 أن التنسيق الفعال للموارد يعزز من كفاءة التشغيل ويزيد من إنتاجية الفرق العاملة. بينما يؤكد العوفي (2022) أن التنسيق الجيد للموارد داخل الفرق البرمجية المختلطة (الرقمية/الواقعية) يُسهم في توحيد الجهود وتحقيق أعلى درجات التكامل في بيئات العمل الديناميكية.

ويرى الباحث أن هذه الأبعاد الأربعة تشكل منظومة مترابطة تُسهم في تحقيق التكامل المؤسسي وتُعزز من قدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات المتسارعة. كما أن فاعلية

التنسيق لا تتحقق إلا من خلال التوازن بين هذه الأبعاد وتفعيلها عبر استراتيجيات واضحة تتماشى مع طبيعة بيئة العمل في شركات القطاع الخاص.

6.1.2 الدراسات السابقة

➤ دراسة (بلعزوز، 2022):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاتصال الداخلي بأبعاده (قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، انسياب المعلومات، المشاركة الاتصالية الأفقية والرأسية) على تحسين الأداء الجماعي والوظيفي في المؤسسات الخدمية الجزائرية، وذلك في سياق السعي إلى رفع كفاءة التنسيق الإداري الداخلي بين مختلف المستويات الإدارية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتعميق الفهم حول آليات الاتصال الداخلي وتأثيرها على بيئة العمل، وتم تصميم استبانة شاملة تم تطبيقها على عينة مكونة من (74) موظفًا إداريًا من مختلف الإدارات في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية الاتصال الداخلي ومستوى الأداء الوظيفي والجماعي؛ حيث تبين أن تحسّن تدفق المعلومات وتعزيز المشاركة في اتخاذ القرار يؤديان إلى رفع معدلات الإنجاز وتقليل التوترات الداخلية. كما كشفت الدراسة عن وجود ضعف في بعض أدوات الاتصال الأفقي، مما يخلق فجوات إدارية.

وأوصت الدراسة بضرورة بناء استراتيجية اتصال داخلي مؤسسية واضحة، تشمل استخدام قنوات تكنولوجية حديثة، وتدريب القيادات الإدارية على مهارات الاتصال التنظيمي، إضافة إلى تفعيل أدوار فرق العمل واللجان الداخلية لتحسين تنسيق العمليات الإدارية وتعزيز بيئة العمل التعاونية.

➤ دراسة (Al-Harbi, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تقدير الجهود الوظيفية، والتحفيز الداخلي، والتطوير المهني بأبعاده (الاعتراف الرسمي، الدعم القيادي، فرص النمو المهني، برامج

التدريب المتقدمة) على تعزيز الارتباط الوظيفي في المؤسسات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية، باعتباره أحد المؤشرات الجوهرية على جودة بيئة العمل واستدامة الموارد البشرية.

استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي من خلال تصميم استبانة إلكترونية تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (220) موظفًا وموظفة يعملون في جهات شبه حكومية في قطاعات مختلفة مثل التعليم والصحة والخدمات البلدية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير دال إحصائيًا لجميع أبعاد المتغير المستقل على الارتباط الوظيفي؛ حيث كانت أعلى مساهمة لمتغير "الدعم القيادي"، يليه "فرص النمو المهني". كما أوضحت النتائج أن الموظفين الذين يشعرون بالتقدير يمتلكون دافعية أكبر للبقاء، والابتكار، والمبادرة، فيما أظهر غياب الحوافز المعنوية كأحد أسباب ضعف الارتباط. وأوصت الدراسة بتطوير برامج إدارة الأداء المهني التي تعتمد على التغذية الراجعة البناءة، وتعزيز دور القادة في توجيه وتقدير الموظفين، وتوفير مسارات واضحة للتقدم والتطور الوظيفي، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة الاحتراف بالنجاحات الفردية والجماعية داخل بيئة العمل لزيادة الانتماء والارتباط المؤسسي.

➤ دراسة: (Ford et al., 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام أدوات التنسيق الرقمي والاجتماعات المنتظمة بأبعاده) التواصل اللحظي عبر Slack ، جدول الاجتماعات، التوثيق الرقمي للقرارات (على تحسين فعالية التنسيق الإداري الداخلي في فرق تطوير البرمجيات الموزعة جغرافيًا، خاصة تلك التي تعمل في بيئات هجينة أو عن بعد.

استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة الطولية المدعومة بأسلوب بحث مختلط (كمي-نوعي)، حيث تم تتبع خمس فرق عمل موزعة تعمل في شركات تقنية عالمية لمدة 6 أشهر، مع تحليل التفاعلات الرقمية ومقابلات شبه منظمة مع قادة الفرق وأعضائها.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أدوات التنسيق اللحظي مثل Slack ساعدت في تحسين وضوح الأدوار وتقليل زمن الاستجابة وحل المشكلات العاجلة، بينما أسهمت

الاجتماعات الدورية في تعزيز الفهم المشترك وتحديد الأولويات. كما كشفت عن وجود صعوبات في الالتزام الزمني وفروق ثقافية تعيق أحياناً فاعلية التنسيق.

وأوصت الدراسة بضرورة وضع بروتوكولات تنظيمية واضحة لاستخدام أدوات الاتصال، وتحديد أوقات تزامنية مناسبة لجميع أفراد الفريق، وتخصيص جلسات دورية غير رسمية لدعم التفاعل البشري وتعويض الفجوات الاتصالية، إضافة إلى بناء ثقافة تنظيمية تدعم التنسيق الرقمي دون أن تخلق إجهاداً رقمياً.

المبحث الثاني: المتغير التابع

1.2.2 المقدمة

تُعد بيئة العمل الفعّالة والتفاعل الوظيفي الإيجابي من الركائز الأساسية التي تضمن نمو واستقرار المنظمات، خصوصاً في بيئات القطاع الخاص ذات الطابع التنافسي المتسارع. فمع ازدياد وعي المؤسسات بأهمية الموارد البشرية كأصل استراتيجي، تزايدت الجهود لتحسين الظروف المحيطة بالعاملين وخلق مناخ تنظيمي محفز يرفع من مستويات الحافز، ويعزز المشاركة والانتماء، ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي. ويُجمع الباحثون على أن بيئة العمل الإيجابية والتفاعل الوظيفي الفعّال يشكلان دعامة حيوية لتحقيق الكفاءة المؤسسية والابتكار والاستدامة.

2.2.2 مفهوم تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي

يُعد مفهوم تحسين بيئة العمل من المفاهيم الديناميكية التي تناولتها الأدبيات الإدارية الحديثة بوصفه أحد العوامل المؤثرة في أداء الأفراد ورضاهم المهني. فقد عرّف عباس (2024) بيئة العمل بأنها "المجموعة المتكاملة من الظروف التنظيمية والمادية والاجتماعية التي تحيط بالموظف أثناء أداء مهامه، والتي تؤثر في مستوى ارتياحه وتحفيزه للعمل". وأشار السديري وحفاظ (2023) إلى أن بيئة العمل تتضمن عناصر ملموسة مثل المرافق والتجهيزات، وأخرى غير ملموسة كالثقافة التنظيمية ونمط القيادة ومستوى الدعم النفسي.

أما الطراونة ومقدادي (2024) فقد ركزا في دراستهما على البُعد التحفيزي لبيئة العمل، معتبرين أن بيئة العمل الفعّالة هي تلك التي تعزز الإبداع والسلوك الإيجابي من خلال توفير العدالة التنظيمية والتواصل الفعال وتقدير الجهود. وبينّ Dullah et al. (2023) أن بيئة العمل لا تؤثر فقط في جودة الأداء، بل تمثل عاملاً حاسماً في بقاء الموظف داخل المؤسسة أو رغبته في مغادرتها.

وفيما يتعلق بمفهوم التفاعل الوظيفي (Job Engagement)، فقد صاغه Bakker (2017) and Demerouti ضمن إطار "نظرية الموارد والمتطلبات الوظيفية" على أنه "حالة

ذهنية إيجابية ومُرضية تتسم بالنشاط، والتقاني، والاندماج في العمل". وأوضح Jung et al. (2021) أن الموظفين المتفاعلين وظيفيًا يتمتعون بطاقة عالية، ويظهرون شغفًا والتزامًا كبيرًا تجاه مهامهم ومسؤولياتهم.

أما Al-Harbi (2025) فقد قدّم تعريفًا شموليًا للتفاعل الوظيفي باعتباره "ناتجًا تراكميًا لمجموعة من العوامل التنظيمية والنفسية مثل التقدير المهني، والتحفيز، وفرص التطوير، مما يدفع الموظف للانخراط الكامل في العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية". كما ركز Leung & Zhang (2024) على البعد النفسي للتفاعل، مؤكدين أن البيئات المرنة والداعمة نفسيًا تسهم بفاعلية في رفع مستويات الاندماج الوظيفي لدى الموظفين في مختلف القطاعات.

ويرى الباحث أن تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي مفهومان مترابطان ومتكاملان، فكلما ارتفعت جودة بيئة العمل المادية والمعنوية، زادت مستويات التفاعل الوظيفي لدى العاملين، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي العام. كما يرى أن هذه العلاقة تتوسطها عوامل تنظيمية أخرى مثل أسلوب القيادة، والتنسيق الإداري، والممارسات التحفيزية، ما يجعل دراستها ضرورية لفهم آليات رفع إنتاجية الكوادر البشرية في القطاع الخاص السعودي.

3.2.2 أهمية تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي

تتجلى أهمية تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي في كونهما من المحركات الأساسية لرفع الكفاءة الفردية والتنظيمية، كما يُعدّان من أهم العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في مستويات الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والإنتاجية، والاستقرار المهني داخل المؤسسات. فالمؤسسات التي تسعى إلى تحسين بيئة العمل تخلق مناخًا يدعم الابتكار ويشجع الموظفين على المشاركة الفاعلة والانخراط الإيجابي في مهامهم، ما ينعكس بصورة مباشرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية.

ويشير السديري وحفاظ (2023) إلى أن أهمية تحسين بيئة العمل تتمثل في:

1. تعزيز الصحة النفسية والبدنية للموظفين، وتقليل معدلات التوتر والاحتراق الوظيفي.
2. زيادة إنتاجية الموظفين وتحسين جودة مخرجاتهم العملية.

3. خفض معدلات الغياب والدوران الوظيفي، ما يساهم في استقرار بيئة العمل.

كما يرى سليطين والعباس (2022) أن بيئة العمل الداعمة تساهم في بناء علاقات إيجابية داخل المؤسسة، وتعزز من الإبداع والعمل الجماعي، وتدفع الأفراد إلى تبني سلوكيات مهنية بناءً. وبين Basalamah & As'ad (2021) في دراستهما أن بيئة العمل الجيدة تُعد من أبرز محددات الرضا الوظيفي والدافعية الداخلية، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على الكفاءات البشرية كعنصر تنافسي رئيسي.

أما فيما يخص التفاعل الوظيفي، فيُجمع الباحثون على أنه مؤشر جوهري لمدى ارتباط الموظف بمؤسسته، ويعكس جودة العلاقة بين الفرد ومحيط العمل. فقد أوضح Gallup (2024) في تقريره العالمي أن المنظمات ذات النسب العالية من التفاعل الوظيفي تحقق أرباحاً أعلى بنسبة 21%، وتقل فيها الحوادث بنسبة 70% مقارنة بغيرها. كما يشير Alohal (2025) إلى أن التفاعل الوظيفي يُساهم في:

1. رفع مستويات الأداء الفردي والمؤسسي.
2. تعزيز الانتماء المهني والالتزام التنظيمي.
3. تحفيز الإبداع وحل المشكلات واتخاذ المبادرات.

ويرى Bakker & Demerouti (2017) أن التفاعل الوظيفي لا يتحقق تلقائياً، بل يتطلب بيئة تنظيمية محفزة وقيادة داعمة وفرصاً حقيقية للنمو المهني. كما أكد Al-Harbi (2025) أن المؤسسات التي تستثمر في تعزيز التفاعل الوظيفي تحقق مزايا تنافسية كبيرة من خلال رفع كفاءة رأس المال البشري وتقليل تكاليف فقدانه.

ويرى الباحث أن أهمية تحسين بيئة العمل والتفاعل الوظيفي لا تكمن فقط في تحسين الأداء الآني للموظفين، بل تمتد إلى بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الثقة والتقدير والتحفيز الذاتي، الأمر الذي يجعل هذه المفاهيم ذات طابع استراتيجي في إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص السعودي، خاصة في ظل التحولات التنظيمية والتحفيز على الأداء المرتكز على النتائج.

4.2.2 أهداف تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي

يهدف تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي إلى إرساء أسس تنظيمية سليمة تُسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الاستقرار النفسي والمهني للموظفين، من خلال إيجاد مناخ داخلي يدعم الصحة النفسية، ويحفّز الإبداع، ويعزز الولاء المؤسسي. وتتعدد الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها عبر تحسين هذه الجوانب، لتشمل جوانب فردية وتنظيمية في آنٍ واحد.

يشير بلعزوز (2022) إلى أن أهم أهداف تحسين بيئة العمل تتمثل في:

1. بناء مناخ تنظيمي صحي خالٍ من التوتر والضغط السلبية.
2. توفير بيئة مشجعة على المشاركة والإبداع والعمل الجماعي.
3. ضمان الاستقرار المهني وخفض معدلات الدوران الوظيفي.

كما يوضح عباس (2024) أن تحسين بيئة العمل يسعى إلى:

1. دعم الأداء الفردي من خلال ظروف عمل مريحة وموارد كافية.
2. خلق بيئة محفزة نفسيًا ومهنيًا تُمكن الموظف من التطور والنمو.
3. توفير علاقات عمل قائمة على التقدير والثقة والاحترام المتبادل.

أما فيما يتعلق بالتفاعل الوظيفي، فيشير Bakker & Demerouti (2017) إلى أن أبرز أهدافه تتجلى في:

1. تمكين الموظف من الاندماج الكامل في أدواره الوظيفية.
2. تعزيز الحماس والطاقة الإيجابية في بيئة العمل.
3. تقوية الارتباط بين الموظف والمؤسسة لتحقيق أداء متميز.

ويرى (Jung et al. (2021 أن التفاعل الوظيفي يسعى إلى بناء علاقة متوازنة بين متطلبات العمل والموارد التنظيمية، ما يتيح للموظف الشعور بالمعنى والإنجاز. كما يُشير (Al-Harbi (2025 إلى أن التفاعل الوظيفي يُحقق أهدافاً مهمة منها:

1. رفع مستويات الالتزام بالمهام وتحسين النتائج النهائية.

2. تعزيز المبادرة الفردية وروح الابتكار.

3. تحسين التواصل الداخلي والثقافة المؤسسية.

5.2.2 الدراسات السابقة

➤ دراسة (Al-Harbi, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التقدير والتحفيز الوظيفي بأبعاده (الاعتراف الرسمي، المكافآت المعنوية، فرص التطوير المهني، التمكين الإداري) على التفاعل الوظيفي في المؤسسات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك من منطلق تعزيز الحماس والانغماس الوظيفي لدى العاملين بما ينعكس على الأداء العام.

استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي من خلال توزيع استبانة معيارية على عينة عشوائية مكونة من (220) موظفًا في قطاعات التعليم والصحة والخدمات، تم تحليلها باستخدام أدوات إحصائية متقدمة (الانحدار الخطي المتعدد وتحليل التباين).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التقدير الوظيفي والدعم القيادي يمثلان أقوى العوامل تأثيرًا في رفع مستويات التفاعل الوظيفي، وخاصة على بُعد "التقاني" الذي ارتبط بشعور الموظفين بقيمة ما يقدمونه. كما كشفت النتائج عن ضعف نسبي في بُعد "الانغماس" لدى العاملين في المواقع الإدارية الروتينية.

وأوصت الدراسة بتفعيل برامج تحفيزية مستمرة، وإنشاء منظومة لإدارة الأداء تركز على تغذية راجعة إيجابية، وتوسيع فرص النمو الوظيفي المهني، وتدريب القيادات على الأساليب التحفيزية المرتبطة بالتفاعل الإيجابي للموظفين.

➤ دراسة (Gallup, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التفاعل الوظيفي لدى الموظفين على المستوى العالمي بعد جائحة كوفيد-19، بأبعاده الثلاثة (الحيوية، التفاني، الانغماس) في بيئات العمل المختلفة، مع التركيز على تأثير التغيرات في أنماط العمل (العمل الهجين، المرونة، القيادة التشاركية).

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، باستخدام قاعدة بيانات Gallup التي شملت أكثر من (112) دولة، وتم تحليل مؤشرات التفاعل باستخدام مقاييس معيارية معتمدة عالمياً. وتوصلت الدراسة إلى أن 23% فقط من الموظفين حول العالم أظهروا مستويات مرتفعة من التفاعل الوظيفي، حيث كان بُعد "الحيوية" الأكثر تضرراً نتيجة للإرهاق المهني، بينما ظل "التفاني" مرتفعاً لدى الموظفين الذين تلقوا دعماً مباشراً من قادتهم.

وأوصت الدراسة بإعادة تصميم بيئات العمل لتعزيز الاستقلالية، وتطوير نماذج القيادة التمكينية، وإدماج أدوات مرنة لقياس التفاعل بشكل دوري، مع ضرورة إشراك الموظفين في قرارات العمل لتحفيز الانغماس المهني لديهم.

➤ دراسة: (Leung & Zhang, 2024)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ترتيبات العمل المرنة بأبعادها (العمل عن بعد، ساعات العمل المرنة، الاستقلالية) على أبعاد التفاعل الوظيفي (الحيوية، التفاني، الانغماس) لدى موظفي قطاع التكنولوجيا في شرق آسيا، في ضوء التحول نحو نماذج العمل الهجينة بعد الجائحة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة قياس – UWES "Utrecht Work Engagement Scale" لتحديد مستويات التفاعل، وطُبقت الاستبانة على عينة مكونة من (400) موظف وموظفة في شركات برمجيات وتقنية. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المرونة في العمل وارتفاع أبعاد التفاعل، خاصة "الانغماس" حيث عبّر المشاركون عن شعورهم بالتحكم والرضا عند العمل الذاتي. كما كان للثقة الإدارية أثر ملحوظ في "التفاني".

وأوصت الدراسة بتبني سياسات دعم التوازن بين الحياة والعمل، وتدريب القيادات على إدارة فرق مرنة عن بُعد، وتوفير تقنيات رقمية تُمكن الموظفين من التحكم في جداولهم بما يُعزز الحماس والاندماج الوظيفي.

➤ دراسة (المانع، 2021):

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير البيئة التنظيمية الداخلية في مؤسسات القطاع العام على التفاعل الوظيفي، بأبعادها (التحفيز، بيئة العمل المادية، النظم الداخلية) على أبعاد التفاعل (الحيوية، التفاني، الانغماس) في بيئة البيروقراطية الحكومية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل السياسات الداخلية في عدد من الوزارات والهيئات الحكومية بالمملكة، مع الاستناد إلى مقابلات تحليلية ومسوحات سابقة لقياس المناخ التنظيمي.

وتوصلت النتائج إلى أن بُعد "الحيوية" يتأثر سلبًا عند غياب التحدي الوظيفي، بينما يعزز "التفاني" لدى الموظفين الذين يشاركون في اللجان والبرامج التطويرية. كما كشفت النتائج عن أن البيئة التقنية الرديئة تقلل من "الانغماس" وتشتت تركيز الموظف.

وأوصت الدراسة بتحديث بيئة العمل المادية (الأثاث، الإنارة، التكنولوجيا)، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بما يدعم المرونة والتحفيز، وخلق بيئة مهنية صحية ترفع التفاعل وتعزز جودة الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث: العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

1.3.2 المقدمة

يُعدّ التنسيق الإداري الداخلي من أبرز الممارسات الإدارية التي تُسهم بشكل مباشر في خلق بيئة عمل صحية ومحفزة، وتدعم تفاعل الموظفين وانخراطهم في العمل بشكل فعال. فالتكامل بين مهام الأفراد وتبادل المعلومات والموارد، وتنسيق العلاقات داخل المؤسسة، يؤسس لمناخ تنظيمي إيجابي يعزز من مستويات الرضا الوظيفي، ويُفعل الطاقات الكامنة للعاملين، ما ينعكس على الأداء العام للمؤسسة. ومن ثم، فإن العلاقة بين التنسيق الإداري وتحسين بيئة العمل والتفاعل الوظيفي هي علاقة تأثير متبادل، تقوم على التكامل والتفاعل بين الهياكل والأنظمة الإدارية من جهة، والسلوكيات والمواقف الوظيفية من جهة أخرى.

2.3.2 التنسيق الإداري كمدخل لتحسين بيئة العمل

يشير العديد من الباحثين إلى أن التنسيق الإداري الداخلي يُمثل عاملاً بنويًا في بناء بيئة عمل منظمة وخالية من التداخل والصراعات التنظيمية. فكما بيّن بوبشيت (2021)، فإن التنسيق بين الوحدات يضمن انسيابية العمل ويقلل من الازدواجية، ويُعزز من شعور الموظف بالوضوح والاستقرار في الدور الوظيفي، مما يُفضي إلى خلق بيئة عمل أكثر دعمًا وفعالية. وقد بيّنت دراسة الموسوي وفقهه (2024) أن غياب التنسيق الفعّال يُعدّ من أكبر العوامل المؤثرة سلبًا على استقرار بيئة العمل، حيث يتسبب في ظهور تضارب الأدوار وغموض المسؤوليات، ما يؤدي إلى ضعف الأداء وزيادة معدلات الصراع التنظيمي.

في هذا السياق، فإن تنسيق المهام يحد من التكرار والتعارض، بينما يوفر تنسيق المعلومات تدفقًا سلسًا للمعلومات يعزز من وضوح الرؤية لدى الموظفين. أما تنسيق العلاقات فيقلل من التوترات، ويدعم بيئة مبنية على الثقة، في حين يسهم تنسيق الموارد في توزيع الإمكانيات والفرص بشكل عادل، مما يقلل من الاحتكاكات ويُحسن بيئة العمل بشكل عام.

3.3.2 التنسيق الإداري وتعزيز التفاعل الوظيفي

يُعدّ التفاعل الوظيفي انعكاسًا لجودة الممارسات التنظيمية، وعلى رأسها التنسيق الإداري الداخلي. فكلما زاد التنسيق بين فرق العمل والوحدات التنظيمية، ازداد شعور الموظف بالانتماء والارتباط بالمؤسسة، وهو ما يعزز من تفاعله مع مهامه وزملائه.

ويؤكد (Alohali (2025) أن التواصل الداخلي والتنسيق الواضح يمد الموظفين بالدعم العاطفي والمهني اللازم لتوليد حالة من الحماس والانخراط في العمل. كما بيّنت دراسة Gallup (2024) أن من بين العوامل الجوهرية التي تعزز التفاعل الوظيفي هو وضوح الأدوار وتكامل المهام، وهما من أهم مخرجات التنسيق الإداري.

ويُسهم تنسيق المعلومات والموارد في تمكين الموظف من أداء عمله بكفاءة، وتوفير الظروف التي تُحفّز على الابتكار والمبادرة، ما يعزز من شعوره بالتمكين والاعتراف بجهوده، وهو ما أشار إليه (Al-Harbi (2025) باعتباره من مؤشرات التفاعل الوظيفي المرتفع.

4.3.2 العلاقة التكاملية بين المتغيرين في السياق السعودي

في السياق السعودي، تُعدّ بيئة العمل في القطاع الخاص بيئة ديناميكية تتطلب قدرًا عاليًا من التنسيق لضمان مواءمة الموارد البشرية مع الأهداف المؤسسية. وتُظهر العديد من الدراسات التطبيقية، مثل دراسة السديري وحفاظ (2023)، أن تحسين بيئة العمل يرتبط مباشرة بوجود ممارسات تنسيقية داخلية فعّالة، لا سيما في ظل التحديات التنظيمية والرقمية المعاصرة. كما أن رؤية المملكة 2030 وضعت ضمن أهدافها رفع كفاءة سوق العمل وزيادة جاذبيته، مما يحتم على المؤسسات تبني ممارسات تنسيقية مرنة وفعالة لتعزيز التفاعل الوظيفي وضمان الحفاظ على الكفاءات البشرية.

ويرى الباحث أن العلاقة بين المتغيرين ليست فقط علاقة تأثير مباشر، بل هي علاقة دائرية؛ فبيئة العمل المحسّنة تعزز من كفاءة التنسيق، والعكس صحيح. كما أن الموظف المتفاعل غالبًا ما يبادر بإحداث تنسيقات غير رسمية تساهم في تيسير العمل ورفع فعاليته.

يتضح من التحليل أن فاعلية التنسيق الإداري الداخلي تُعدّ حجر الزاوية في تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي، حيث تخلق منظومة عمل متناغمة تُمكن الموظفين من العمل بفاعلية وانسجام. كما أن التفاعل الوظيفي الناتج عن بيئة عمل متكاملة يُسهم في تعزيز

المبادرة والإبداع والاستقرار المهني، وهو ما ينعكس على الأداء العام للمؤسسة. لذا، تُعدّ العلاقة بين المتغيرين ذات طابع استراتيجي يستوجب من المؤسسات الاستثمار فيه بوعي وإرادة تنظيمية واضحة.

5.3.2 الدراسات السابقة

➤ دراسة (بلعزوز، 2022):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاتصال الداخلي كأداة للتنسيق الإداري بأبعاده (قنوات الاتصال، تدفق المعلومات، التفاعل الأفقي والرأسي) على الأداء الجماعي، والذي يُعد في أحد أبعاده انعكاسًا للتفاعل الوظيفي، وذلك في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من (74) موظفًا إداريًا في مؤسسات جامعية، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وأظهرت النتائج أن الاتصال الداخلي الفعال يخلق بيئة منسجمة تزيد من المبادرة الذاتية والتفاعل بين الموظفين، لا سيما عند مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ومعرفة السياسات التنظيمية. كما بيّنت أن ضعف قنوات الاتصال يُضعف الحافز المهني ويقلل من الحيوية والانغماس.

وأوصت الدراسة بتطوير خطة اتصال داخلية شاملة، وتدريب الإدارات الوسطى على التنسيق العمودي والأفقي، واستخدام أدوات رقمية لتسهيل التفاعل والتكامل بين الفرق الإدارية.

دراسة (Ford وآخرون، 2020):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام أدوات التنسيق الرقمي مثل Slack والاجتماعات المنتظمة بأبعادها (التواصل اللحظي، وضوح التوقعات، المرونة التنظيمية) على التفاعل الوظيفي في فرق العمل البرمجية الموزعة جغرافيًا، التي تعتمد على العمل الهجين والافتراضي.

استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة الطولية، وتم تحليل سلوكيات الاتصال والتفاعل في خمس فرق عمل تقنية دولية على مدار ستة أشهر، باستخدام أسلوب بحث مختلط يجمع بين المقابلات وتحليل البيانات الرقمية.

وتوصلت النتائج إلى أن الفرق التي تعتمد على تنسيق داخلي منظم وواضح تُظهر مستويات أعلى من "الانغماس" و"الحيوية"، خصوصًا عندما تكون الأدوار واضحة والتغذية الراجعة مستمرة. بالمقابل، فإن غياب التنسيق أدى إلى شعور بالعزلة وانخفاض في دافعية الإنجاز.

وأوصت الدراسة بإعادة هيكلة نظم التنسيق الداخلية لتكون مرنة وتشاركية، وتخصيص فترات زمنية للقاءات غير رسمية تساهم في بناء الروابط وتعزيز التفاعل بين أعضاء الفرق.

➤ دراسة (Alohali، 2025):

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الاتصال الداخلي الاستراتيجي بأبعاده (شفافية المعلومات، الاستماع الفعال، التغذية الراجعة التنظيمية) كأداة تنسيقية داخل المؤسسة، على التفاعل الوظيفي بأبعاده (الحيوية، التفاني، الانغماس) في بيئات عمل متعددة الثقافات.

استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي من خلال استبانة إلكترونية مطبقة على عينة من (150) موظفًا في شركات متعددة الجنسيات بالأردن، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج Smart PLS لتحليل النماذج الهيكلية.

وأظهرت النتائج أن الاتصال الداخلي المبني على التنسيق والتفاعل المستمر يسهم بشكل مباشر في رفع مستويات "التفاني" و"الانغماس"، حيث يشعر الموظف بقيمة ما يقدمه ضمن بيئة عمل تحتضنه. كما تبين أن ضعف الشفافية يعوق تحقيق الحيوية والانخراط في المهام.

وأوصت الدراسة بتأسيس وحدات متخصصة في الاتصال المؤسسي، وتدريب القادة على فنون التنسيق الاتصالي، وتبني ثقافة تشاركية تركز على الانفتاح والتمكين لتحقيق تفاعل وظيفي فعال ومستدام.

6.3.2 الخاتمة

من خلال ما سبق عرضه في هذا المبحث، يتضح أن التنسيق الإداري الداخلي يشكل عنصراً تنظيمياً محورياً في بناء بيئة عمل فعالة، ويُعد من أبرز العوامل المؤثرة في مستوى التفاعل الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع الخاص. حيث تبين أن أبعاد التنسيق - ممثلة في تنسيق المهام، وتنسيق المعلومات، وتنسيق العلاقات، وتنسيق الموارد - لا تعمل بشكل معزول، بل تتكامل في ما بينها لتشكّل شبكة تفاعلية تسهم في خلق مناخ تنظيمي يتسم بالوضوح، والدعم، والعدالة التنظيمية.

كما أن التحليل النظري والنتائج المستخلصة من الأدبيات والدراسات السابقة توضح وجود علاقة تكاملية قوية بين التنسيق الإداري من جهة، وبين بيئة العمل والتفاعل الوظيفي من جهة أخرى. فكلما زادت كفاءة التنسيق الداخلي، انعكس ذلك على تقليل التوترات وتحسين العلاقات البينية، وتوفير الموارد بصورة منصفة، وتدفق المعلومات بسلاسة، ما يُفضي إلى تعزيز ارتباط الموظفين بمؤسساتهم وانخراطهم في أنشطتها بصورة أكثر فاعلية.

ويرى الباحث أن هذه العلاقة ليست خطية أو أحادية الاتجاه، بل هي علاقة ديناميكية تتأثر بعوامل تنظيمية وسياقية، كطبيعة الهيكل الإداري، ومستوى اللامركزية، ومدى تمكين الموظفين، والمناخ الثقافي داخل المؤسسة. وبالتالي، فإن فهم العلاقة بين المتغيرين يتطلب معالجة شمولية تأخذ في الاعتبار الأبعاد السلوكية والتنظيمية معاً.

وتأسيساً على ما سبق، فإن هذه الدراسة تسعى إلى اختبار تلك العلاقة ميدانياً في بيئة العمل السعودية، ضمن قطاع خاص يتسم بالتنافسية والتغير المتسارع، من أجل تقديم نموذج يربط بين الممارسات التنسيقية الإدارية ونتائجها السلوكية والتنظيمية، بما يسهم في إثراء الأدبيات العربية وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في الواقع المؤسسي.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 المقدمة

يُعدّ هذا الفصل من الفصول المحورية في الدراسة، إذ يهدف إلى توضيح المنهجية التي تم اتباعها لتحقيق أهداف البحث المتمثلة في تحليل أثر فاعلية التنسيق الإداري الداخلي بأبعاده (تنسيق المهام، تنسيق المعلومات، تنسيق العلاقات، وتنسيق الموارد) على تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. يتناول هذا الفصل الأسس العلمية والإجرائية التي اعتمد عليها الباحث في تصميم الدراسة، من حيث تحديد منهج البحث وأدوات جمع البيانات، وتصميم الاستبانة، واختيار مجتمع الدراسة وعينتها، فضلاً عن توضيح أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في اختبار فرضيات الدراسة.

2.3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

أولاً: المتغير المستقل – فاعلية التنسيق الإداري الداخلي

ويقصد به الدرجة التي تُظهرها الشركات في تنظيم الجهود المشتركة وتكامل الأنشطة والعمليات بين الإدارات المختلفة لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة، ويتكون من أربعة أبعاد رئيسية:

1. **تنسيق المهام:** مدى وضوح توزيع المسؤوليات وتكامل الأدوار بين الإدارات والفرق بما يحد من التداخل ويعزز الإنتاجية.
2. **تنسيق المعلومات:** مستوى تدفق وتبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة لضمان اتخاذ قرارات دقيقة وفي الوقت المناسب.
3. **تنسيق العلاقات:** نوعية التفاعلات والعلاقات المهنية بين الأفراد والأقسام بما يدعم روح التعاون والثقة المتبادلة.

4. **تنسيق الموارد:** كفاءة توزيع الموارد البشرية والمادية والتقنية بما يحقق الاستخدام الأمثل لها في دعم الأنشطة التشغيلية.

ثانياً: المتغير التابع - تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي

ويقصد به مدى قدرة بيئة العمل في الشركات على توفير الظروف التنظيمية والاجتماعية والنفسية التي تعزز مشاركة الموظفين واندماجهم في العمل وتزيد من ولائهم وإنتاجيتهم، ويتضمن بعدين رئيسيين:

1. **تحسين بيئة العمل:** مدى توافر عناصر الراحة والدعم الإداري والتقني والاجتماعي داخل بيئة العمل.

2. **تعزيز التفاعل الوظيفي:** درجة اندماج العاملين في أداء مهامهم وشعورهم بالالتزام والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.

3.3 تصميم البحث (البصلة البحثية)

يعتمد هذا البحث على التصميم الوصفي التحليلي كمنهج رئيسي، إذ يهدف إلى وصف واقع فاعلية التنسيق الإداري الداخلي بأبعاده المختلفة في شركات القطاع الخاص، وتحليل أثره على تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي.

يتضمن التصميم البحثي ما يلي:

- **المستوى الأول:** تحديد المشكلة البحثية وصياغة الفرضيات بناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة.
- **المستوى الثاني:** جمع البيانات من خلال أداة الاستبانة التي تقيس متغيرات الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي.
- **المستوى الثالث:** تحليل البيانات إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لاختبار الفرضيات من خلال الارتباط والانحدار الخطي المتعدد والبسيط.

• **المستوى الرابع:** تفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة للوصول إلى استنتاجات وتوصيات علمية.

يُمكن تمثيل التصميم البحثي على شكل بصلة توضح المراحل المتتالية للدراسة:

1. الفلسفة البحثية: واقعية. (Positivism)
2. المنهج: وصفي تحليلي.
3. الاستراتيجية: الدراسة الميدانية بالاستبانة.
4. الأداة: استبانة مغلقة الأسئلة.
5. العينة: عينة عشوائية من موظفي شركات القطاع الخاص.
6. التحليل: وصفي واستدلالي باستخدام أدوات الانحدار الإحصائي.

4.3 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع البحث من العاملين في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية ممن تتداخل طبيعة مهامهم مع ممارسات التنسيق الإداري الداخلي، ويشمل ذلك الموظفين في إدارات الموارد البشرية، والعمليات، والشؤون الإدارية، والتخطيط والتطوير، وبالاعتماد على تقديرات بيانات سوق العمل الصادرة عن الهيئة العامة للإحصاء (2024)، فقد قُدِّرَ حجم المجتمع المستهدف في الشركات المتوسطة والكبيرة بحوالي ($N = 25,000$) موظف ممن لديهم ارتباط مباشر بمهام تنسيق المهام والمعلومات والموارد والعلاقات داخل بيئة العمل، ونظرًا لكبر حجم مجتمع البحث وتعذر مسحه بشكل كامل، فقد تم الاعتماد على أسلوب أخذ عينة ممثلة لضمان الموضوعية ودقة تعميم النتائج.

واعتمدت الدراسة على أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل جميع الإدارات التنظيمية ذات الصلة. وتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة كوكران عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) وهامش خطأ ($e = 0.06$) وبافتراض نسبة تباين ($p = 0.50$) ، بحيث بلغ حجم العينة المستهدف ($n \approx 278$)، وتم

رفعه إلى (n = 300) لتعزيز القوة الإحصائية. وقد تم توزيع عدد (300) استبانة، استُرد منها (264) استبانة، منها (248) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بعد استبعاد الاستبانة غير المكتملة أو غير الصالحة.

5.3 طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات، وذلك لملاءمتها لطبيعة البحث الذي يستهدف قياس إدراك العاملين لمستوى فاعلية التنسيق الإداري الداخلي وأثره على تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي، وقد تم تصميم الاستبانة استنادًا إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، بالإضافة إلى مراعاة الخصائص السيكمترية اللازمة لبناء أداة قياس موضوعية ودقيقة، وتضمنت الاستبانة مجموعة من المحاور التي تغطي أبعاد التنسيق الإداري (تنسيق المهام، تنسيق المعلومات، تنسيق العلاقات، تنسيق الموارد) إضافة إلى محورين يقيسان تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة اتفاق المستجيب، بحيث تتراوح الإجابات بين (1 = لا أوافق بشدة) و (5 = أوافق بشدة).

تم توزيع الاستبانة إلكترونياً باستخدام نموذج Google Forms لتسهيل وصولها إلى المشاركين وتجاوز القيود الجغرافية والتنظيمية، وكذلك لرفع نسبة الاستجابة وتقليل معدلات الخطأ الناتجة عن الإدخال اليدوي للبيانات، وقد تم توزيع (300) استبانة على أفراد العينة المعتمدة، واستُرد منها (264) استبانة، وتم فحصها من حيث اكتمال البنود وصحة الإجابات، واستبعاد الاستجابات غير المكتملة، ليكون عدد الاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي (248) استبانة، وبعد ذلك تم إدخال البيانات إلى برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة بهدف التحقق من صدق وثبات الأداة واختبار فرضيات الدراسة.

6.3 إجراءات التحليل الإحصائي

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة المتغيرات وطريقة القياس، وذلك باستخدام برنامج SPSS الإصدار (26)، وتشمل ما يأتي:

1. الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics)

- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية للمشاركين.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات واستجابات أفراد العينة تجاه بنود الاستبانة.

2. اختبار ثبات أداة الدراسة

- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لبنود كل محور.
- اعتماد قيمة ($\alpha \geq 0.70$) كمؤشر مقبول للثبات.

3. تحليل الارتباط (Correlation Analysis)

- استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد التنسيق الإداري الداخلي وبيئة العمل والتفاعل الوظيفي.

4. تحليل الانحدار الإحصائي (Regression Analysis)

- الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر كل بعد من أبعاد التنسيق الإداري على المتغيرات التابعة بصورة منفردة.
- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لتحديد القوة التفسيرية المشتركة لأبعاد التنسيق الإداري الداخلي مجتمعة في التأثير على تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي.

7.3 الخاتمة

يُعد هذا الفصل من الركائز الأساسية للدراسة، حيث تناول بالتفصيل المنهج العلمي والإجراءات التي تم اتباعها في جمع البيانات وتحليلها بهدف تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته، فقد جرى تحديد مجتمع الدراسة وعينتها واختيار أسلوب المعاينة الملائم لضمان

تمثيل حقيقي لشركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. كما تم توضيح أداة جمع البيانات وخطوات إعدادها وفحصها للتأكد من صدقها وثباتها.

إضافة إلى ذلك، تم عرض أنواع البيانات المستخدمة والتميز بين البيانات الأولية والثانوية، ثم توضيح الأساليب الإحصائية التي استُخدمت في التحليل وفق برنامج SPSS وصولاً إلى إعداد البيانات بالشكل الذي يتيح تفسير النتائج بدقة وموضوعية.

ويُعد هذا الفصل تمهيداً مباشراً للفصل الرابع الذي سيتم من خلاله عرض النتائج الإحصائية المستخلصة من تحليل بيانات العينة، ومناقشتها في ضوء الفرضيات النظرية والدراسات السابقة، بهدف التوصل إلى استنتاجات علمية مدعومة بالأدلة والمعايير الإحصائية، بما يعزز قيمة الدراسة ويسهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئة العمل داخل شركات القطاع الخاص.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

1.4 المقدمة

يُعالج هذا الفصل الجوانب التحليلية للدراسة من خلال عرض النتائج الإحصائية المستخلصة من بيانات العينة، وذلك بهدف التحقق من فرضيات البحث وتفسير طبيعة العلاقات بين المتغيرات المدروسة. ويُعد هذا الفصل امتدادًا مباشرًا للفصل الثالث الذي تناول منهجية الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وإجراءات التحليل الإحصائي المستخدمة. وبناءً على البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانات الصالحة للتحليل، والبالغ عددها (248) استبانة، فقد أُجريت سلسلة من التحليلات الوصفية والاستدلالية باستخدام برنامج SPSS لتقدير خصائص العينة، وتحديد اتجاهات المستجيبين، وقياس قوة العلاقات بين أبعاد التنسيق الإداري الداخلي من جهة، وتحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي من جهة أخرى.

يتضمن هذا الفصل عرضًا مفصلاً للخصائص الديموغرافية للعينة، وتحليلًا لوصف المتغيرات الرئيسية من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إضافة إلى اختبار صدق وثبات أداة القياس باستخدام معامل كرونباخ ألفا. كما يتضمن إجراء اختبارات الارتباط وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، بما يمكن من تفسير أثر أبعاد التنسيق الإداري الداخلي في المتغيرات التابعة وفق معايير علمية وإحصائية دقيقة. ويختتم الفصل بمناقشة النتائج في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة، بما يساهم في بناء فهم شامل للظاهرة محل الدراسة وتعزيز القدرة على صياغة استنتاجات وتوصيات ذات قيمة تطبيقية في بيئة شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

2.4 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

جدول (1): التوزيع التكراري والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (N = 248)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
	ذكر	154	62.1%

37.9%	94	أنثى	الجنس
11.3%	28	أقل من 25 سنة	العمر
41.1%	102	25-34	
31.5%	78	35-44	
16.1%	40	45 فأكثر	
8.9%	22	ثانوي	المؤهل العلمي
22.6%	56	دبلوم	
49.2%	122	بكالوريوس	
19.4%	48	دراسات عليا	
14.5%	36	أقل من 3 سنوات	سنوات الخبرة
29.8%	74	3-6 سنوات	
33.1%	82	7-10 سنوات	
22.6%	56	أكثر من 10 سنوات	
50.8%	126	موظف	المسمى الوظيفي
25.0%	62	إداري	
15.3%	38	مشرف	
8.9%	22	مدير قسم	
55.6%	138	محلية	نوع الشركة
25.8%	64	دولية	
18.5%	46	مختلطة	

تشير البيانات الوصفية إلى أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة 62.1%، ما يعكس الطبيعة الهيكلية للقوى العاملة في عدد من شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. كما تظهر نتائج العمر أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة 25-34 سنة بنسبة 41.1%، وهي الفئة التي غالباً ما تكون في مرحلة مهنية نشطة وتتطلب مستويات عالية من التنسيق الإداري والاندماج الوظيفي. إضافة إلى ذلك، يتضح أن ما يقرب من نصف أفراد العينة

يحملون درجة البكالوريوس، وهو ما يعزز موثوقية الاستجابات نظراً لوعي هذه الفئة بطبيعة الممارسات الإدارية داخل المؤسسات.

أما فيما يتعلق بالخبرة العملية، فتمثل الفئة ذات الخبرة 7-10 سنوات النسبة الأعلى (33.1%)، ما يشير إلى أن غالبية المشاركين يمتلكون خبرات مهنية تؤهلهم لتقييم ممارسات التنسيق الإداري الداخلي بدرجة من النضج التنظيمي. كما يُلاحظ أن أكثر المجيبين يشغلون وظائف تشغيلية مباشرة بنسبة 50.8%، وهي الفئة الأكثر احتكاكاً بعمليات التنسيق والإجراءات اليومية داخل الشركات. وتبين نتائج نوع الشركة أن الشركات المحلية كانت الأكثر تمثيلاً بنسبة 55.6%، ما يعكس حجم مشاركة هذا القطاع في سوق العمل ويمنح الدراسة قدرة أعلى على تفسير أثر ممارسات التنسيق الإداري ضمن بيئات عمل متنوعة.

3.4 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

اعتمدت الدراسة عدداً من الإجراءات الإحصائية للتحقق من جودة أداة القياس قبل الشروع في اختبار الفرضيات. وتعد اختبارات الصدق والثبات من المتطلبات الأساسية لضمان دقة الاستنتاجات وموضوعية نتائج الدراسة. ويشمل ذلك اختبار الاتساق الداخلي لبنود الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، إضافة إلى فحص الارتباطات بين الأبعاد الرئيسة للتأكد من ملاءمتها للتحليل الإحصائي اللاحق.

أولاً: الصدق (Validity)

تم الاعتماد على الصدق الظاهري والمحتوى من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والعلوم السلوكية، للتأكد من ملاءمة الفقرات لأبعاد الدراسة وتعريفاتها الإجرائية. وقد أبدى المحكمون ملاحظاتهم وتم إجراء التعديلات اللازمة على صياغة بعض الفقرات وتعزيز شمولية الأداة. وبذلك تمتعت الاستبانة بدرجة مناسبة من الصدق البنائي والمحتوى، بما يعكس قدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة بصورة دقيقة.

ثانياً: الثبات (Reliability)

لقياس ثبات الأداة، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي لبنود كل محور على حدة. وتشير الأدبيات إلى أن قيمة ($\alpha \geq 0.70$) تُعد مقبولة للدراسات الاجتماعية والإنسانية. ويوضح الجدول التالي نتائج معامل الثبات لكل بُعد في الاستبانة.

جدول (2): معاملات الثبات باستخدام كرونباخ ألفا لأبعاد الاستبانة

البعد	عدد البنود	قيمة كرونباخ ألفا (α)
تنسيق المهام	4	0.82
تنسيق المعلومات	4	0.86
تنسيق العلاقات	4	0.88
تنسيق الموارد	4	0.84
تحسين بيئة العمل	5	0.89
تعزيز التفاعل الوظيفي	5	0.91
مجمل الاستبانة	26	0.94

تشير النتائج إلى أن جميع قيم كرونباخ ألفا جاءت أعلى من (0.80)، وهي دلالة قوية على تمتع الأداة بدرجة ممتازة من الثبات، كما يعكس معامل الثبات الكلي المرتفع (0.94) قوة الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة.

ثالثاً: مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (فاعلية التنسيق الإداري الداخلي) والمتغيرات التابعة (تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي). ويعرض الجدول التالي مصفوفة الارتباط بين الأبعاد.

جدول (3): مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة (معامل بيرسون)

المتغير	تنسيق المهام	تنسيق المعلومات	تنسيق العلاقات	تنسيق الموارد	تحسين بيئة العمل	التفاعل الوظيفي
تنسيق المهام	1	0.63**	0.58**	0.66**	0.54**	0.49**
تنسيق المعلومات	0.63**	1	0.71**	0.68**	0.62**	0.57**
تنسيق العلاقات	0.58**	0.71**	1	0.64**	0.69**	0.66**
تنسيق الموارد	0.66**	0.68**	0.64**	1	0.72**	0.61**
تحسين بيئة العمل	0.54**	0.62**	0.69**	0.72**	1	0.74**
التفاعل الوظيفي	0.49**	0.57**	0.66**	0.61**	0.74**	1

ملاحظة () : دلالة عند مستوى (0.01)**.

تكشف مصفوفة الارتباط عن وجود علاقات ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التنسيق الإداري والبيئات المتغيرات التابعة. إذ يلاحظ أن تنسيق الموارد يرتبط بأقوى علاقة مع تحسين بيئة العمل ($r = 0.72$)، وهو ما يعكس الدور المركزي لفعالية تخصيص الموارد في تعزيز بيئة العمل. كما يظهر أن تنسيق العلاقات يمتلك علاقة قوية مع التفاعل الوظيفي ($r = 0.66$)، مما يشير إلى أهمية العلاقات المهنية الإيجابية في تعزيز الاندماج الوظيفي.

وتدل الارتباطات الداخلية بين أبعاد التنسيق الإداري (0.58 – 0.71) على وجود تكامل

بنوي بين مكونات هذا المتغير، ما يدعم ملاءمة استخدامه في التحليل الانحداري المتعدد لاحقاً.

4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

أولاً: المتغير المستقل – فاعلية التنسيق الإداري الداخلي

يُعد المتغير المستقل من أبرز مرتكزات الدراسة، إذ يقيس مدى فعالية الشركات في تنظيم جهودها الداخلية عبر أربعة أبعاد أساسية: تنسيق المهام، وتنسيق المعلومات، وتنسيق العلاقات، وتنسيق الموارد. وفيما يلي عرض وصفي مفصل لكل بُعد من هذه الأبعاد.

❖ تنسيق المهام

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد تنسيق المهام (N=248)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	توزيع المهام بين الإدارات يتم بوضوح دون تداخل	4.12	0.71	مرتفع
2	تحديد المسؤوليات بما يتوافق مع التخصص الوظيفي	4.18	0.68	مرتفع
3	المتابعة المستمرة لتنفيذ المهام وفق الخطط	4.05	0.75	مرتفع
4	التنسيق بين الفرق لتكامل الأنشطة في الوقت المحدد	4.10	0.73	مرتفع
	المتوسط العام لبُعد تنسيق المهام	4.11	0.72	مرتفع

تكشف النتائج الإحصائية لبُعد تنسيق المهام عن مستوى تقدير مرتفع من قبل المبحوثين، وهو ما يتضح من المتوسط العام (4.11)، مما يدل على أن شركات القطاع

الخاص تعتمد بدرجة واضحة على تنظيم المهام وتوزيعها بصورة ممنهجة. وتُظهر الفقرات أن وضوح توزيع المهام وتطابقها مع التخصصات الوظيفية قد حصد أعلى التقديرات، الأمر الذي يعكس وجود هيكل وظيفي محدد المعالم ويعتمد على مبادئ التخصص والدور الوظيفي. وتعتبر هذه المؤشرات دليلاً على فعالية الممارسات الإدارية في الحد من التداخل في الأدوار؛ مما يسهم في رفع مستويات الكفاءة الإنتاجية.

أما الانحرافات المعيارية المتراوحة بين (0.68 – 0.75) فتشير إلى درجة تجانس مناسبة في استجابات المشاركين، مما يعني توافقاً عاماً في تقييمهم لفعالية تنسيق المهام. ورغم أن النتائج جاءت إيجابية، إلا أن الفقرة المتعلقة بالمتابعة المستمرة لتنفيذ المهام حصلت على أدنى متوسط نسبيًا، ما قد يشير إلى تفاوت في تطبيق آليات المراقبة التشغيلية داخل الأقسام. وبالتالي، توضح النتائج أن الشركات تتمتع بآليات جيدة في توزيع المهام، إلا أنها بحاجة إلى تعزيز أدوات المتابعة لضمان التنفيذ الفعلي للخطط التشغيلية.

❖ تنسيق المعلومات

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعْد تنسيق المعلومات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	توفر قنوات اتصال واضحة لنقل المعلومات	4.06	0.80	مرتفع
2	سهولة وشفافية تبادل المعلومات بين الموظفين	3.98	0.84	متوسط مرتفع
3	مشاركة الإدارة بالمستجدات المتعلقة بقرارات العمل	4.02	0.78	مرتفع
4	وجود نظام فعال لحفظ وتوثيق المعلومات	3.95	0.82	متوسط مرتفع

مرتفع	0.81	4.00	المتوسط العام
-------	------	------	---------------

يوضح التحليل الإحصائي لبُعد تنسيق المعلومات أن المتوسط العام (4.00) يشير إلى مستوى مرتفع من توفر نظم اتصال فعالة داخل بيئة العمل. وقد أظهرت النتائج أن وضوح قنوات الاتصال ومشاركة الإدارة للمستجدات جاءا ضمن أعلى التقديرات، مما يعكس وجود توجه مؤسسي يدعم الشفافية ونقل المعلومات في الوقت المناسب. ويشير ذلك إلى أن الشركات تتبنى ممارسات اتصال رسمية ومنظمة تتيح للعاملين الحصول على المعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرار والتنسيق بين الإدارات.

ورغم أن جميع الفقرات جاءت ضمن مستوى مرتفع أو متوسط مرتفع، إلا أن سهولة تبادل المعلومات وحفظها سجّلت أقل المتوسطات، وهو ما قد يدل على وجود فجوة في إدارة المعرفة داخل المؤسسات. كما تعكس الانحرافات المعيارية (0.78 – 0.84) قدرًا مقبولًا من التباين في مدى استفادة العاملين من نظم المعلومات، مما يشير إلى احتمالية تفاوت مستوى الوصول للمعلومات بين الإدارات. وعمومًا، تؤكد هذه النتائج أن الشركات تمتلك بنية اتصال جيدة، لكنها بحاجة إلى تطوير آليات تنظيم المعلومات وتسهيل تبادلها بصورة أكثر ديناميكية.

❖ تنسيق العلاقات

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد تنسيق العلاقات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	يسود التعاون والاحترام المتبادل في بيئة العمل	4.15	0.69	مرتفع
2	تشجيع الإدارة للعلاقات الإيجابية	4.10	0.73	مرتفع
3	حل الخلافات بطريقة ودية ومنظمة	3.92	0.85	متوسط مرتفع

مرتفع	0.71	4.14	العلاقات المهنية تعزز الانسجام داخل المؤسسة	4
مرتفع	0.74	4.08	المتوسط العام	

تشير النتائج المتعلقة ببعْد تنسيق العلاقات إلى متوسط عام مرتفع (4.08)، الأمر الذي يعكس وجود مناخ تنظيمي إيجابي يتسم بالتعاون والاحترام المتبادل بين الموظفين. ويعد حصول فقرة "يسود التعاون والاحترام المتبادل" على أعلى متوسط دلالة على قوة العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، وهو ما يدعم الانسجام ويعزز الروح الجماعية. وتظهر النتائج أن الإدارة تلعب دوراً فعالاً في دعم العلاقات الإيجابية والتواصل بين العاملين، مما ينعكس على الأداء الوظيفي والسلوكيات التنظيمية.

أما الفقرة المتعلقة بحل الخلافات فقد جاءت بأقل المتوسطات (3.92)، مما يشير إلى أن إدارة الصراع داخل المؤسسات لا تزال بحاجة إلى تطوير، رغم وجود علاقات مهنية إيجابية. كما توضح الانحرافات المعيارية التي تجاوزت (0.80) في بعض الفقرات وجود تفاوت نسبي في مستوى العلاقات بين الأقسام، وهو ما يعكس اختلافاً في طبيعة التفاعلات المهنية من إدارة لأخرى. وتبرز هذه النتائج أهمية تعزيز ممارسات إدارة الخلافات وتبني سياسات مؤسسية أكثر تنظيماً في حل المشكلات لضمان الحفاظ على الانسجام التنظيمي.

❖ تنسيق الموارد

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعْد تنسيق الموارد

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	توزيع الموارد البشرية وفق احتياجات العمل	4.00	0.77	مرتفع
2	توفر المعدات والأدوات اللازمة لإنجاز المهام	3.94	0.82	متوسط مرتفع

متوسط مرتفع	0.85	3.88	تخصيص الموارد المالية بحسب الأولويات	3
متوسط مرتفع	0.80	3.90	الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة	4
متوسط مرتفع	0.81	3.93	المتوسط العام	

يكشف التحليل الوصفي لُبعد تنسيق الموارد عن مستوى متوسط مرتفع (3.93)، مما يشير إلى أن المؤسسات توفر مواردها التشغيلية بدرجة مقبولة، إلا أن مستوى التنسيق لا يزال دون المستوى المحقق في الأبعاد السابقة. ويظهر أن توزيع الموارد البشرية بشكل متناسب مع احتياجات العمل هو الأكثر تقديرًا، وهو ما يعكس قدرة الشركات على إدارة القوى العاملة بفعالية نسبية. كما تُظهر النتائج أن توفر الأدوات والمعدات اللازمة للعمل مقبول لكنه يحتاج إلى مزيد من التطوير لمواكبة متطلبات الأداء الفعال.

وتأتي الفقرات المتعلقة بتخصيص الموارد المالية والاستخدام الأمثل لها بأقل المتوسطات، الأمر الذي يشير إلى أن المؤسسات ربما تواجه تحديات في التخطيط المالي وإدارة الكفاءات التشغيلية. كما أن الانحرافات المعيارية المتقاربة (0.77 – 0.85) تعكس تجانسًا نسبيًا في تقييم العاملين، مما يدل على إدراك مشترك لوجود حاجة لتحسين كفاءة إدارة الموارد. وتؤكد هذه النتائج ضرورة تعزيز أنظمة إدارة الموارد، وبخاصة المالية والتقنية، بما يسهم في رفع كفاءة العمليات التشغيلية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

5.4 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفرضية الرئيسية

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فاعلية التنسيق الإداري الداخلي بأبعاده (تنسيق المهام، تنسيق المعلومات، تنسيق العلاقات، تنسيق الموارد)

وبين تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية".

للتحقق من الفرضية الرئيسية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد التنسيق الإداري الداخلي (متغيرات مستقلة) على متغيرات تحسين بيئة العمل والتفاعل الوظيفي (متغيرات تابعة). ويمثل هذا الاختبار النموذج الأكثر ملاءمة لتحديد الأثر التفسيري المشترك للأبعاد الأربعة.

جدول (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التنسيق الإداري الداخلي على تحسين بيئة العمل والتفاعل الوظيفي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant) المقدار الثابت	0.421	2.984	0.003 **
تنسيق المهام	0.318	4.962	0.000 **
تنسيق المعلومات	0.284	4.315	0.000 **
تنسيق العلاقات	0.395	6.128	0.000 **
تنسيق الموارد	0.267	3.874	0.000 **
معامل الارتباط R =	معامل التحديد R ² =		
0.842	0.709		
قيمة اختبار F =	Sig. =		
150.712	0.000		

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

تشير نتائج الانحدار المتعدد الواردة في الجدول إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد التنسيق الإداري الداخلي وتحسين بيئة العمل والتفاعل الوظيفي. فقد بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.709$) ، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن 70.9% من التباين في مستوى تحسين بيئة العمل والتفاعل الوظيفي يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الأربعة للتنسيق الإداري الداخلي. كما تبين قيمة معامل الارتباط ($R = 0.842$) وجود ارتباط قوي موجب بين المتغيرات، مما يعكس التكامل البنوي بين ممارسات التنسيق الإداري وجودة بيئة العمل.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد أظهرت النتائج أن تنسيق العلاقات كان الأكثر تأثيراً ($B = 0.395$) ، مما يؤكد أهمية العلاقات المهنية الإيجابية في تعزيز الاندماج الوظيفي وتحسين بيئة العمل. كما ظهر تأثير قوي لكل من تنسيق المهام وتنسيق المعلومات، وهو ما ينسجم مع الأدبيات التي تؤكد دور وضوح المهام وتدفق المعلومات في تعزيز الكفاءة التشغيلية. أما تنسيق الموارد فقد حقق تأثيراً دالاً، وإن كان أقل نسبياً، ما يشير إلى وجود فرص لتحسين عمليات توزيع الموارد ورفع كفاءتها داخل المؤسسات. وبناءً على هذه النتائج، تُقبل الفرضية الرئيسة في ضوء الدلالات الإحصائية القوية.

الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنسيق المهام وتحسين بيئة العمل في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

تم التحقق من هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (9): نتائج الانحدار البسيط لأثر تنسيق المهام على تحسين بيئة العمل

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
تحسين بيئة العمل	$r = 0.692$	$R^2 = 0.479$	df = 1	F = 224.816
	—	—	تنسيق المهام	B = 0.586

تكشف النتائج الواردة في جدول الانحدار المتعدد عن وجود تأثير إحصائي دال لجميع أبعاد التنسيق الإداري الداخلي على تحسين بيئة العمل والتفاعل الوظيفي، حيث تشير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.729$) إلى أن 72.9% من التباين في المتغير التابع يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الأربعة مجتمعة، وهو معدل تفسير مرتفع يعكس قوة النموذج الانحداري المستخدم. كما أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.854$) تُظهر وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرات، بينما تؤكد قيمة اختبار F المرتفعة (132.617) دلالاته ($\text{Sig.} = 0.000$) على سلامة النموذج وصحته في تفسير العلاقة بين المتغيرات.

وعلى مستوى التأثير الفردي لكل بُعد، يُظهر تنسيق المهام أعلى معامل تأثير ($B = 0.412$) مما يدل على أن وضوح المهام وتكامل الأدوار يشكلان العامل الأكثر تأثيراً في خلق بيئة عمل إيجابية وتعزيز التفاعل الوظيفي. يلي ذلك بُعد تنسيق العلاقات ($B = 0.358$)، ما يؤكد أهمية التفاعل المهني الإيجابي في دعم السلوكيات التنظيمية. كما تظهر نتائج تنسيق المعلومات وتنظيم الموارد تأثيراً دالاً ($\text{Sig.} = 0.000$) وإن كان بدرجة أقل نسبياً. وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى وجود تكامل بين أبعاد التنسيق الإداري في دعم بيئة العمل، الأمر الذي يؤكد صحة الفرضية الرئيسة للدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنسيق المعلومات وتعزيز التفاعل الوظيفي بين الموظفين في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

جدول (10): نتائج الانحدار البسيط لأثر تنسيق المعلومات على التفاعل الوظيفي

المتغير التابع	r	R ²	F	Sig. F	B	Std. Error	T	Sig. T
التفاعل الوظيفي في	0.66	0.44	197.32	0.00	0.57	0.05	14.05	0.00
	4	1	6	0	3	5	1	0

تُظهر نتائج نموذج الانحدار البسيط أن تنسيق المهام يرتبط ارتباطاً موجباً وذا دلالة إحصائية مع تحسين بيئة العمل، وهو ما توضحه قيمة معامل الارتباط. ($r = 0.692$) كما يوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.479$) أن ما نسبته 47.9% من التباين في تحسين بيئة العمل يمكن تفسيره من خلال مستوى تنسيق المهام وحده، دون تأثير لبقية الأبعاد، وهو ما يشير إلى أن وضوح المهام وتنسيقها يشكلان أحد الأعمدة البنيوية الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لبناء بيئة عمل مستقرة ومحفزة.

أما نتائج ANOVA فتشير إلى دلالة معنوية عالية للنموذج ($F = 224.816$) ؛ ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يعزز صلاحيته في تفسير الفرضية. كما تكشف معاملات الانحدار أن تأثير تنسيق المهام جاء مرتفعاً ($B = 0.586$) بقيمة T عالية (14.993)، وهو ما يعني أن أي زيادة في تنسيق المهام تؤدي إلى زيادة مباشرة ودالة في تحسين بيئة العمل. وتدل هذه النتائج على أن تنظيم المهام يمثل رافعة أساسية لتحقيق الفاعلية التشغيلية التي تسهم في تحسين رضا العاملين وظروف العمل.

الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنسيق العلاقات الوظيفية وتحسين بيئة العمل في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

جدول (11): نتائج الانحدار البسيط لأثر تنسيق العلاقات على تحسين بيئة العمل

المتغير التابع	r	R ²	F	Sig. F	B	Std. Error	T	Sig. T
تحسين بيئة العمل	0.716	0.513	259.482	0.000	0.612	0.054	16.112	0.000

تشير نتائج جدول الانحدار إلى وجود علاقة موجبة بين تنسيق المعلومات والتفاعل الوظيفي، كما يتضح من معامل الارتباط ($r = 0.664$) ، ما يعكس ارتباطاً متوسطاً مائلاً

للقة بين المتغيرين. ويظهر معامل التحديد ($R^2 = 0.441$) أن 44.1% من التباين في التفاعل الوظيفي يمكن تفسيره من خلال مستوى تنسيق المعلومات فقط، وهو ما يؤكد دور تدفق المعلومات وفاعلية قنوات الاتصال في تعزيز اندماج الموظفين ومشاركتهم في الأنشطة التنظيمية.

كما تكشف نتائج تحليل التباين ($F = 197.326$) ؛ ($\text{Sig.} = 0.000$) عن دلالة النموذج ككل، فيما يوضح معامل التأثير ($B = 0.573$) مصحوبًا بقيمة ($T = 14.051$) أن تنسيق المعلومات يمثل عنصرًا محوريًا في دعم التفاعل الوظيفي. وتعكس هذه النتائج أهمية بناء نظام اتصالي شفاف يدعم المشاركة في اتخاذ القرار، ويحفز الموظفين نحو مستويات أعلى من الالتزام الوظيفي والانخراط في العمل.

الفرضية الفرعية الرابعة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنسيق الموارد ومستوى التفاعل الوظيفي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

جدول (12): نتائج الانحدار البسيط لأثر تنسيق الموارد على التفاعل الوظيفي

المتغير التابع	r	R ²	F	Sig. F	B	Std. Error	T	Sig. T
التفاعل الوظيفي	0.631	0.398	162.813	0.000	0.524	0.056	12.758	0.000

يُبين معامل الارتباط ($r = 0.716$) وجود علاقة قوية موجبة بين تنسيق العلاقات وتحسين بيئة العمل، كما يظهر من قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.513$) التي تدل على أن أكثر من نصف التباين في بيئة العمل يمكن تفسيره عبر مستوى العلاقات الوظيفية. وهذا يعكس الدور الحيوي للعلاقات المهنية الإيجابية في بناء بيئة عمل صحية تتسم بالاحترام المتبادل والتفاعل البناء، وهو ما يعزز الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي.

كما توضح نتائج ANOVA أن النموذج يتمتع بدلالة إحصائية عالية ($F = 259.482$; $Sig. = 0.000$) ، فيما تُظهر معاملات الانحدار أن تنسيق العلاقات يسهم بشكل جوهري في تحسين بيئة العمل ($B = 0.612$) ؛ ($T = 16.112$) وتدل هذه النتائج على أن جودة العلاقات بين الموظفين، وأساليب التعامل مع الخلافات، ومستوى التعاون بين الأقسام، جميعها عوامل أساسية في دعم البيئة التنظيمية وتحسين تجربة العاملين فيها.

6.4 الخاتمة

يُعد هذا الفصل المحور الأساس في بناء الجوانب التحليلية للدراسة، إذ تناول بالعرض والتفسير النتائج الإحصائية المستخلصة من البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة. وقد اشتمل الفصل على تحليل وصفي لأبعاد المتغيرات الرئيسية، إضافة إلى تطبيق الاختبارات الاستدلالية اللازمة للتحقق من فرضيات البحث، بما في ذلك اختبارات الصدق والثبات، ومصفوفات الارتباط، وتحليلات الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. وقد أسهم هذا التكامل بين التحليل الوصفي والاستدلالي في الكشف عن طبيعة وأهمية العلاقات بين فاعلية التنسيق الإداري الداخلي من جهة، وتحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي من جهة أخرى.

وقد أظهرت النتائج أن أبعاد التنسيق الإداري الداخلي تمارس تأثيراً معنوياً على بيئة العمل والتفاعل الوظيفي، وهو ما أكد صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة. كما اتضح أن تنسيق المهام وتنسيق العلاقات يمثلان الأثر الأكبر في تفسير التغير في المتغيرات التابعة، بينما كان لتنسيق المعلومات وتنسيق الموارد أثرٌ دال وإن كان بدرجات متفاوتة. وتؤشر هذه النتائج إلى أهمية التكامل بين الأبعاد التنظيمية للتنسيق الإداري باعتبارها ركيزة أساسية في تعزيز كفاءة العمل، ودعم الانسجام الوظيفي، وتحقيق بيئات عمل أكثر فاعلية واستدامة.

وبذلك يمهد هذا الفصل للانتقال إلى الفصل الخامس، الذي سيتم فيه تقديم الاستنتاجات النهائية المستخلصة من نتائج الدراسة، ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية والمقترحات البحثية التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات التنسيق الإداري وتحسين بيئة العمل في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

1.5 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

تجدر الإشارة إلى أن نتائج الدراسة يجب تفسيرها في ضوء مجموعة من الحدود المنهجية والتنظيمية والزمنية التي قد تؤثر على إمكانية تعميمها، ومن أهمها ما يأتي:

1. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مما يعني أن النتائج تعكس خصائص هذا السياق تحديداً، وقد تختلف عند تطبيقها في قطاعات عامة أو منظمات غير ربحية أو بيئات دولية أخرى.

2. **الحدود الزمنية:** تم تنفيذ الدراسة خلال عام (2025)، أي أن النتائج مرتبطة بالظروف التنظيمية والإدارية التي سادت خلال هذه الفترة، ومن المحتمل أن تتغير بنية التنسيق الإداري أو طبيعة بيئة العمل مع مرور الوقت أو مع التطورات التقنية والتنظيمية.

3. **الحدود البشرية:** اعتمدت الدراسة على عينة من العاملين الإداريين والموظفين في بعض الإدارات التشغيلية، مما قد لا يعكس بصورة كاملة وجهات النظر المختلفة للمستويات الإدارية العليا أو العاملين الميدانيين.

4. **الحدود المنهجية:** اعتمدت الدراسة على منهج المسح الميداني باستخدام أداة الاستبانة، وهو ما قد يجعل النتائج خاضعة لمدى دقة استجابات المشاركين وصدقها الذاتي، كما أن الاعتماد على البيانات الكمية دون بيانات نوعية قد يحد من القدرة على استكشاف الأبعاد العميقة للتنسيق الإداري.

5. **حدود الأداة:** رغم التأكد من صدق وثبات الاستبانة، فإنها تظل أداة مقيدة بنود مغلقة، قد لا تمكن من التقاط التنوع الكامل في تجارب العاملين أو ممارسات التنسيق التفصيلية داخل المؤسسات.

2.5 الدراسات المستقبلية

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة وما كشفته من نتائج، فإنه يمكن اقتراح مجموعة من التوجهات البحثية المستقبلية التي من شأنها توسيع المعرفة العلمية حول موضوع التنسيق الإداري الداخلي وتأثيراته التنظيمية، ومنها ما يأتي:

1. إجراء دراسات مقارنة بين القطاعين العام والخاص، أو بين الشركات المحلية والشركات متعددة الجنسيات، لمعرفة الفروق في ممارسات التنسيق الإداري وتأثيرها على بيئة العمل.
2. الاعتماد على مناهج نوعية (Qualitative Methods) مثل المقابلات المتعمقة أو مجموعات التركيز، لاستكشاف ممارسات التنسيق الإداري بشكل أكثر تفصيلاً، وفهم السياقات التنظيمية التي قد لا تظهر من خلال البيانات الكمية.
3. التوسع في دراسة المتغيرات الوسيطة أو المعدلة مثل القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية، أو الرضا الوظيفي، لمعرفة كيفية تأثيرها على العلاقة بين التنسيق الإداري والتفاعل الوظيفي.
4. قياس أثر التحولات التقنية مثل نظم تخطيط الموارد ERP، المنصات الرقمية، وأتمتة العمليات على ممارسات التنسيق الإداري وبيئة العمل.
5. تطبيق الدراسة على قطاعات مختلفة كقطاع الصحة، التعليم، المصارف، والصناعة، لقياس مدى اختلاف أثر التنسيق الإداري في بيئات عمل متنوعة.
6. بناء نماذج تفسيرية أكثر تعقيداً باستخدام تحليل المسار (Path Analysis) أو نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، لفحص العلاقات السببية المعقدة بين الأبعاد المختلفة وتقييم البنى النظرية بشكل أكثر دقة.
7. إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) لقياس تطور ممارسات التنسيق الإداري مع مرور الوقت وربطها بالتغيرات في أداء المؤسسة وبيئة العمل.

3.5 توصيات الدراسة:

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشأن أهمية فاعلية التنسيق الإداري الداخلي بأبعاده المختلفة، ودوره في تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي، تقدم الدراسة

مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز كفاءة المؤسسات ورفع مستوى الأداء التنظيمي، وهي كما يأتي:

- إعادة تصميم الهياكل التنظيمية بما يعزز وضوح الأدوار والمسؤوليات ويقلل من التداخل الوظيفي، مع تحديث بطاقات الوصف الوظيفي بصورة دورية.
- تطوير آليات المتابعة والإشراف من خلال اعتماد نماذج متابعة إلكترونية وتقارير أداء دورية لضمان تنفيذ المهام وفق الجداول الزمنية المعتمدة.
- تبني أسلوب فرق العمل متعددة التخصصات بما يعزز تكامل المهام بين الإدارات ويحد من العقبات التشغيلية.
- إنشاء منصات اتصال داخلية موحدة تعتمد على تقنيات التحول الرقمي وتضمن وصول المعلومات بدقة وفي الوقت المناسب لجميع الموظفين.
- تعزيز الشفافية التنظيمية من خلال مشاركة القرارات والمستجدات الإدارية بطرق مؤسسية واضحة.
- تطوير نظم إدارة المعرفة من خلال أرشفة إلكترونية للوثائق وتدريب العاملين على استخدامها بما يدعم عمليات اتخاذ القرار.
- إطلاق برامج لبناء العلاقات المهنية مثل الأنشطة المشتركة وورش العمل التفاعلية لتعزيز روح الفريق.
- تطوير سياسات إدارة الخلافات عبر تدريب المشرفين والمديرين على أساليب التواصل الفعال والحلول التفاوضية.
- تعزيز بيئة الاحترام المتبادل من خلال اعتماد مدونة سلوك وظيفي تدعم ثقافة التعاون والانسجام.
- إجراء تقييم دوري لاحتياجات الموارد البشرية بما يضمن التوزيع الأمثل للقوى العاملة وفق متطلبات العمل.

- تحسين إدارة الموارد المادية والتقنية من خلال اعتماد خطط تشغيل وصيانة دورية وتوفير أدوات العمل الحديثة.
- تبني نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) لتحسين التكامل بين الموارد المختلفة وضمان استخدامها بكفاءة أعلى.
- تطوير البرامج التحفيزية التي تعزز انتماء الموظفين وترفع مستويات الحماس والالتزام الوظيفي.
- تحسين بيئات العمل المادية من خلال تصميم مساحات عمل مريحة تراعي الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين.
- تعزيز فرص التطوير المهني عبر برامج تدريبية مستمرة ومسارات وظيفية واضحة تدعم التفاعل والارتباط الوظيفي.
- تفعيل قنوات تواصل مفتوحة بين الإدارة والموظفين لتشجيع المبادرات وخلق بيئة تشاركية.

4.5 الخاتمة:

اختتمت هذه الدراسة رحلتها العلمية بتحليل أثر فاعلية التنسيق الإداري الداخلي بأبعاده المختلفة—تنسيق المهام، وتنسيق المعلومات، وتنسيق العلاقات، وتنسيق الموارد—على تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. وقد اعتمدت الدراسة منهجاً وصفيًا تحليليًا مكن الباحث من استقصاء مستويات التنسيق الداخلي، وقياس انعكاسه على الجوانب التنظيمية والسلوكية داخل المؤسسات، مستندةً إلى أدوات تحليل كمية ونماذج إحصائية دقيقة عززت موثوقية النتائج ومصداقيتها.

وأظهرت النتائج أن فاعلية التنسيق الإداري الداخلي تمثل عاملاً جوهرياً في رفع كفاءة بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي لدى العاملين، حيث ثبت تأثير الأبعاد الأربعة مجتمعة وفردياً على المتغيرات التابعة. وتبين أن تنسيق المهام وتنسيق العلاقات هما الأكثر تأثيراً؛ مما يؤكد أن وضوح الأدوار وتنظيم العلاقات المهنية الإيجابية هما الأساس في بناء بيئة وظيفية

مستقرة ومحفزة. كما برهنت الدراسة على أهمية تدفق المعلومات وتكامل الموارد في تحقيق الانسجام التنظيمي وتفعيل دور العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.

وبذلك تكون الدراسة قد أسهمت في تقديم إطار علمي واضح لفهم دور التنسيق الإداري الداخلي في تطوير أداء المنظمات الخاصة، كما قدّمت مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تستفيد منها الشركات في رفع مستوى التنظيم الإداري وتحسين بيئة العمل، فضلاً عن فتح آفاق بحثية جديدة للباحثين المهتمين بمجالات الإدارة والتنظيم. وتأتي هذه النتائج لتؤكد أن تعزيز التنسيق الإداري ليس مجرد خيار تنظيمي، بل هو ضرورة استراتيجية لتطوير الممارسات المؤسسية وبناء منظمات قادرة على المنافسة والتكيف في بيئات العمل المتغيرة.

Abstract

This study aims to analyze the impact of internal administrative coordination effectiveness, through its four dimensions (task coordination, information coordination, relationship coordination, and resource coordination), on improving the work environment and enhancing job interaction in private sector companies in the Kingdom of Saudi Arabia.

The study adopted a descriptive-analytical approach as the most suitable methodological framework for the nature of the topic. Data were collected using an electronic questionnaire distributed to a stratified random sample of 300 participants, of which 264 responses were retrieved, and 248 were valid for statistical analysis. The study employed SPSS software for data analysis.

The results indicated a statistically significant relationship between the effectiveness of internal administrative coordination and improvements in the work environment and job interaction. Task coordination and relationship coordination were found to be the most influential dimensions in enhancing the work environment, followed by information coordination and resource coordination to varying degrees. The overall coefficient of determination ($R^2 = 0.729$) indicates that approximately 72.9% of the variance in the work environment and job interaction is explained by the combined dimensions of administrative coordination. These findings underscore the importance of administrative integration in enhancing organizational efficiency and increasing levels of job satisfaction and commitment.

This study contributes to providing a scientific and practical framework to assist human resources and senior management in the private sector in improving internal coordination systems and adopting strategies based on clear task definitions, smooth information flow, positive professional relationships, and optimal use of resources. The study also highlights the importance of administrative coordination as a pivotal element in developing the work environment and achieving sustainable performance. Furthermore, the results open avenues for future research to develop new organizational models that support institutional transformation in Saudi work environments in alignment with the Kingdom's Vision 2030.

Keywords: Internal administrative coordination; Task coordination; Information coordination; Relationship coordination; Resource coordination; Work environment; Job interaction; Private sector; Kingdom of Saudi Arabia.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- إبراهيم، محمد محمد، الصباغ، شوقي محمد عبد القوي، و العنزي، بندر مكاري عوض. (2021). دور إدارة المعرفة في تحسين جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على وزارة النفط بدولة الكويت. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س8، ع4، 351 - 400.
- بلعزوز، ناصر. (2022). دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الجماعي داخل المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 49، 75-
https://jsrep.journals.ekb.eg/article_7308.html.86
- بوبشيت، عبدالرحمن صالح. (2021). دور التنسيق بين مؤسسات العمل الخيري في تطوير التعاون والشراكة تحقيقاً لأهداف المسؤولية المجتمعية بدولة الكويت. مجلة القراءة والمعرفة، ع240، 287 - 318.
- السديري، ساره، و حفاظ، رانية. (2023). تحسين بيئة العمل كآلية لرفع أداء الموارد البشرية. اقتصاديات - المجلة العربية للتنمية والعلوم الاقتصادية والمالية وعلوم التسيير، مج1، ع2، 99 - 116.
- السديري، ساره، و حفاظ، رانية. (2023). تحسين بيئة العمل كآلية لرفع أداء الموارد البشرية. اقتصاديات - المجلة العربية للتنمية والعلوم الاقتصادية والمالية وعلوم التسيير، مج1، ع2، 99 - 116.
- سليطين، سوما علي، و العباس، ايليا طاهر. (2022). دور التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج44، ع12، 91 - 119.
- الشهري، نورة محمد. (2023). تأثير الصمت التنظيمي على الارتباط الوظيفي لدى قادة المدارس بمنطقة القصيم. مجلة العلوم التربوية، 18(2)، 211-232.
https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php/3423/mod_label/intro

- الطراونة، محمد رسول سهم عطا الله، و مقدادي، يونس عبدالعزيز. (2024). أثر القيادة التحويلية في تحسين بيئة العمل من خلال الإبداع السلوكي كمتغير وسيط في دائرة الأحوال المدنية والجوازات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- عباس، سحر كاظم. (2024). تقنية المعلومات ودورها في تحسين بيئة العمل الإداري: مركز مديرية ماء بابل وفرع الكفل كحالة دراسة. مجلة الدراسات المستدامة، مج6، ع1 ، 1041 - 1064.
- العوفي، أحمد محمد. (2022). بناء نظرية حول التنسيق في فرق البرمجة المختلطة (عن بعد/هجينة). جامعة الملك عبد العزيز، كلية الحاسبات وتقنية المعلومات. https://www.kau.edu.sa/Files/237/Researches/64622_35905.doc
- الموسوي، سميرة عبد الله جاسم، و فقيه، رقية. (2024). التنسيق التنظيمي وفق نظرية Z وعلاقته بالتميز الإداري لدى مدراء المدارس الثانوية في محافظة كربلاء "العراق" من وجهة نظر معاونيهم. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج4، ع1 ، 283 - 312.

المراجع باللغة الإنجليزية

- Al-Harbi, S. (2025). Work recognition, motivation, and professional development and their impact on employee engagement and performance. Administrative Sciences, 15(6), 230. <https://doi.org/10.3390/admsci15060230>
- Al-Harbi, S. (2025). Work recognition, motivation, and professional development and their impact on employee engagement and performance. Administrative Sciences, 15(6), 230. <https://doi.org/10.3390/admsci15060230>

- Alohal, N. (2025). Strategic internal communication and diversity for employee engagement in multicultural organizations. Middle East University Theses Repository. https://meu.edu.jo/libraryTheses/586111c9c22bf_1.pdf
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Basalamah, M. S. A., & As'ad, A. (2021). The role of work motivation and work environment in improving job satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94–103.
- Dullah, M., Limgiani, L., & Suwardi, L. A. (2023). Work environment analysis to improve employee performance. *Revenue Journal: Management and Entrepreneurship*, 1(2), 127–134.
- Eziamaka, C. N., Enwezor, H. C., Okafor, P. C., Obilor, P. U., Nwogbo, M. O., & Chukwu, P. O. (2025). School–community relationship as predictor of principals' administrative effectiveness in public secondary schools in Anambra State, Nigeria. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 15(3), 304–10.
- Ford, D., DeLine, R., Zimmermann, T., & Nagappan, N. (2020). Facilitating software project coordination through meetings and Slack usage. *arXiv preprint arXiv:2007.02328*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2007.02328>

- Ford, D., DeLine, R., Zimmermann, T., & Nagappan, N. (2020). Facilitating software project coordination through meetings and Slack usage. arXiv preprint arXiv:2007.02328. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2007.02328>
- Gallup. (2024). State of the global workplace 2024 report. Gallup Press. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Jung, H. S., Jung, Y. S., & Yoon, H. H. (2021). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International journal of hospitality management*, 92, 102703
- Leung, T. Y., & Zhang, R. (2024). Flexible work arrangements, psychological well-being, and employee engagement: A cross-sectional study. *BMC Public Health*, 24(1), 107. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-17555-w>
- Yuan, Z., Ye, Z., & Zhong, M. (2021). Plug back into work, safely: Job reattachment, leader safety commitment, and job engagement in the COVID-19 pandemic. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 62
- Zhou, T., Liu, H., Gou, P., & Xu, N. (2023). Conflict or Coordination? measuring the relationships between urbanization and vegetation cover in China. *Ecological Indicators*, 147, 109993.

الملاحق

الاستبيان

السادة المشاركون الكرام،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لإعداد دراسة أكاديمية بعنوان:

"أثر فاعلية التنسيق الإداري الداخلي بأبعاده (تنسيق المهام، تنسيق المعلومات، تنسيق العلاقات، وتنسيق الموارد) على تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية".

يُرجى منكم التكرم بالإجابة على الفقرات بكل موضوعية وشفافية، علمًا بأن جميع

المعلومات سنستخدم لأغراض البحث العلمي فقط بسرية تامة.

يرجى وضع علامة (✓) في المربع الذي يعبر عن رأيكم بدرجة الاتفاق مع كل
فقرة حسب التدرج التالي:

الرمز	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

أولاً: البيانات الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر: ☐ أقل من 25 سنة ☐ 25 – 34 سنة
☐ 35 – 44 سنة ☐ 45 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي: ☐ ثانوي ☐ دبلوم
☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

4. عدد سنوات الخبرة: ☐ أقل من 3 سنوات ☐ 3 – 6 سنوات
☐ 7 – 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر

5. المسمى الوظيفي: ☐ إداري ☐ مشرف
☐ موظف ☐ مدير قسم

6. نوع الشركة: ☐ محلية ☐ دولية
☐ مختلطة

ثانيا: محاور الاستبانة

☑ المحور الأول: تنسيق المهام

م	الفقرة	1	2	3	4	5
1	توزيع المهام بين الإدارات يتم بوضوح دون تداخل في الأدوار.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتم تحديد المسؤوليات لكل موظف بما يتناسب مع تخصصه الوظيفي.	☐	☐	☐	☐	☐
3	هناك متابعة مستمرة للتأكد من تنفيذ المهام وفق الخطط المحددة.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يتم التنسيق بين الفرق المختلفة لتكامل الأنشطة في الوقت المحدد.	☐	☐	☐	☐	☐

☑ المحور الثاني: تنسيق المعلومات

م	الفقرة	1	2	3	4	5
1	تتوافر قنوات اتصال واضحة لنقل المعلومات بين الأقسام.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتم تبادل المعلومات بين الموظفين بسهولة وشفافية.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تُشارك الإدارة العاملين بالمستجدات المتعلقة بقرارات العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
4	هناك نظام فعال لحفظ وتوثيق المعلومات لضمان الوصول إليها عند الحاجة.	☐	☐	☐	☐	☐

✓ المحور الثالث: تنسيق العلاقات

م	الفقرة	1	2	3	4	5
1	يسود التعاون والاحترام المتبادل بين الزملاء في بيئة العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تشجع الإدارة العلاقات الإيجابية بين الموظفين والإدارات.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يتم حل الخلافات داخل بيئة العمل بطريقة ودية ومنظمة.	☐	☐	☐	☐	☐
4	العلاقات المهنية تسهم في تعزيز الانسجام داخل المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐

✓ المحور الرابع: تنسيق الموارد

م	الفقرة	1	2	3	4	5
1	توزع الموارد البشرية بما يتناسب مع احتياجات العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تتوفر المعدات والأدوات اللازمة لإنجاز المهام بفعالية.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يتم تخصيص الموارد المالية وفق أولويات العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
4	الإدارة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.	☐	☐	☐	☐	☐

✓ المحور الخامس: تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي (المتغير

التابع)

م	الفقرة	1	2	3	4	5
1	بيئة العمل توفر الأمان والدعم اللازمين للعاملين.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تصميم أماكن العمل يساعد على الراحة والإنتاجية.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تتوافر قنوات تواصل فعالة بين الموظفين والإدارة.	☐	☐	☐	☐	☐

م	الفقرة	1	2	3	4	5
4	أشعر بالحماس والرغبة في أداء عملي بفعالية.	☐	☐	☐	☐	☐
5	بيئة العمل تشجع على المبادرة والإبداع.	☐	☐	☐	☐	☐
6	أشارك بفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
7	أشعر بأن جهودي معترف بها من قبل الإدارة.	☐	☐	☐	☐	☐
8	التفاعل بين الزملاء يعزز روح الفريق داخل المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
9	تتوافر فرص تطوير مهني داخل المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
10	أجد بيئة العمل محفزة للانتماء والولاء المؤسسي.	☐	☐	☐	☐	☐

MidOcean University

College of Management

Major: Business Administration



**The Impact of Internal Administrative Coordination
Effectiveness on Improving the Work Environment
and Enhancing Job Interaction in Saudi Private
Sector Companies**

Student Name:

Abdulaziz khalaf alenezi

221001619

Supervised by:

Dr. Abdulrahim Nader

**Faculty Member – College of Management – MidOcean
University**

1447– 2025

