

عنوان البحث

تأثير التنظيم والتطوير الإداري على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بمدينة الدمام

إعداد الطالبة/ هديل يحيى حسين رفاعي

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

1446هـ / 2025م

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا البحث، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى المشرفين على بحثي ودعمهم وتوجيههم المستمر، وعلى ما بذلوه من جهد وإرشاد ساهم في إنجاز هذا البحث على النحو المطلوب. لقد كانت توجيهاتهم القيمة مصدر إلهام لي، وكان لخبرتهم العلمية دور كبير في تطوير هذا العمل.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى جامعة ميد أوشن على توفير البيئة العلمية المناسبة والموارد التي ساعدتني في إتمام هذا البحث.

وأخص بالشكر والتقدير لجميع أفراد عائلتي، زملاء الدراسة، وزملاء العمل الذين ساهموا في البحث وشاركوا في نتائج الدراسة، فقد كان دعمهم وتحفيزهم حافزاً لي على المثابرة والاجتهاد.

ولا يفوتني أن أتوجه بأسمى عبارات الامتنان إلى عائلتي العزيزة، التي وقفت بجاني بكل حب وصبر، وقدمت لي الدعم النفسي والمعنوي طيلة فترة البحث.

وفي الختام، أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يكون إضافة علمية مفيدة في مجالي.

الباحث: هديل يحيى حسين رفاعي

التاريخ: 14 مارس 2025 م

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع التنظيم الإداري داخل المؤسسات الخدمية، وذلك من خلال الوقوف على مدى توفر المقومات التنظيمية التي تُعد من ركائز نجاح العمل المؤسسي، واستكشاف أثرها المباشر وغير المباشر في رفع كفاءة الأداء وتجويد الخدمات المقدمة. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي للدراسة، لما يوفره من قدرة على فهم الظواهر الإدارية وتحليلها بناءً على آراء وتجارب الأفراد داخل المؤسسة. وقد تم تصميم أداة الدراسة على شكل استبانة محكمة، شملت محاور متعددة تتعلق بالهيكل التنظيمي، وتحديد المسؤوليات، وتسلسل الصلاحيات، ومرونة الإجراءات. وجرى توزيع هذه الاستبانة على عينة قسدية بلغ حجمها (118) موظفًا وموظفة من العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة، والذين يمثلون مختلف الفئات الوظيفية والإدارية.

أظهرت نتائج التحليل أن التنظيم الإداري يلعب دورًا محوريًا في تحسين الانسيابية في أداء المهام وتوزيع الأدوار وتقليل التداخلات والصراعات الوظيفية، كما أنه يساهم في رفع معدلات الإنتاجية من خلال وضوح خطوط الاتصال والمسؤولية. وقد كشفت الدراسة أيضًا عن وجود بعض التحديات المرتبطة بتأخر تحديث الهياكل التنظيمية، وضعف مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار الإداري، وهو ما يؤثر بشكل جزئي على فعالية الأداء العام للمؤسسة. وبناءً على ما سبق، أوصت الدراسة بضرورة إحداث مراجعات دورية للهياكل التنظيمية المعتمدة، والعمل على تطوير النظم الإدارية بما يتماشى مع المستجدات التكنولوجية الحديثة، إلى جانب الاستثمار في تدريب الكوادر الإدارية على مفاهيم القيادة التنظيمية، وأساليب العمل الجماعي، ومبادئ التحول الرقمي، لضمان استمرارية تحسين الأداء وتعزيز القدرة المؤسسية على التكيف مع التحديات المتغيرة.

الكلمات المفتاحية: التنظيم الإداري، الكفاءة المؤسسية، الهيكل التنظيمي، الأداء، المؤسسات الخدمية، التطوير الإداري.

قائمة المحتويات

3	المُلخَص
6	مقدمة
7	مشكلة الدراسة
8	أهمية الدراسة
8	أهداف الدراسة
9	تساؤلات الدراسة
9	فروض الدراسة
10	الدراسات السابقة
19	المنطلقات النظرية للدراسة
22	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
22	أولاً: التطوير الإداري
22	مفهوم التطوير الإداري
22	أهداف التطوير الإداري
24	ثانياً الأداء المؤسسي
24	مفهوم الأداء المؤسسي
24	أهمية تقويم الأداء المؤسسي
25	أهداف تقويم الأداء المؤسسي
26	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
26	المنهجية وطرق البحث
26	نوع البيانات
27	أدوات الدراسة
28	أساليب تحليل البيانات
28	حدود الدراسة
29	صدق أداة الدراسة
31	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
31	أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية
39	ثانياً: تحليل محاور الاستبيان

48		ثالثاً: اثبات الفرضيات
60		الخاتمة
60		النتائج
62		التوصيات
64		المراجع
67		الملاحق
71		Abstract

مقدمة

يُعدُّ تطوير القوى العاملة الوطنية أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني، لا سيما في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تسعى إلى بناء اقتصاد قائم على المعرفة والابتكار. ومن هذا المنطلق، أصبحت برامج التدريب والتطوير حجر الزاوية في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعاملين، وتحقيق الموازنة بين مخرجات التعليم وسوق العمل، مما يُسهم في تحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية. إن تعزيز قدرات الأفراد وتأهيلهم وفقًا لأفضل المعايير العالمية يساهم في خلق بيئة عمل محفزة، تدعم الإبداع وتعزز من إنتاجية المؤسسات المختلفة (سلام، 2017).

يمثل التنظيم والتطوير الإداري ركيزة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في الأداء، خاصة ضمن القطاع الحكومي الذي يشهد تطورات متسارعة في ضوء التحولات الاقتصادية والإدارية التي تشهدها المملكة العربية السعودية. ويُعد تعزيز الأداء المؤسسي أحد الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030، التي أكدت على أهمية رفع كفاءة الأجهزة الحكومية وزيادة فاعلية الخدمات العامة (الزهراني، 2024).

وتشير الدراسات السابقة مثل دراسة الزهراني (2024)، والحروب (2023)، إلى أن تبني ممارسات تنظيمية وتطويرية فعالة يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية. كما بينت دراسة الإثري وأحمد (2016) أن التطوير الإداري المستمر يعد عاملاً حاسماً في رفع جاهزية المؤسسات الحكومية لمواكبة المتغيرات.

على الرغم من تزايد الاهتمام ببرامج التنظيم والتطوير الإداري، إلا أن الفجوة العلمية تكمن في قلة الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين هذه البرامج ومستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية المحلية، وخصوصاً في نطاق جغرافي محدد كمدينة الدمام. وهنا تأتي أهمية هذا البحث، الذي يسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل أثر التنظيم والتطوير الإداري على أداء المؤسسات الحكومية في هذه المدينة الحيوية. (التركي، 2023).

بناءً على ذلك، يسعى البحث الحالي إلى تقديم إضافة علمية من خلال ربط ممارسات التنظيم والتطوير الإداري بمستويات الأداء المؤسسي بطريقة منهجية، مستفيداً من الخبرات المحلية والدولية، ومقدمًا توصيات عملية يمكن أن تدعم صناع القرار في تحسين الكفاءة المؤسسية وتعزيز قدرة المؤسسات الحكومية على تحقيق أهداف التنمية الشاملة.

مشكلة الدراسة

في ظل التحديات الإدارية المتزايدة التي تواجه المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، خاصة في ضوء التحولات المرتبطة برؤية 2030، تبرز الحاجة الملحة إلى تبني ممارسات فعالة في مجالي التنظيم والتطوير الإداري لتحسين الأداء المؤسسي وضمان استدامة التميز الحكومي. وعلى الرغم من تعدد البرامج والسياسات التي تهدف إلى رفع كفاءة الأداء، إلا أن هناك تفاوتًا واضحًا في مستوى الفاعلية والنتائج بين مختلف المؤسسات، خصوصًا في مدينة الدمام التي تمثل مركزًا حيويًا للأنشطة الحكومية والخدمات العامة (التركي، 2023).

أظهرت دراسات سابقة، مثل دراسة الزهراني (2024) والحروب (2023)، أن التنظيم والتطوير الإداري يساهمان في تعزيز الكفاءة الإدارية وتحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي. كما أشارت دراسة الإثري وأحمد (2016) إلى أن غياب استراتيجيات تنظيمية وتطويرية ممنهجة يؤدي إلى تدني جودة الأداء وضعف التكيف مع التغيرات.

غير أن معظم هذه الدراسات ركزت على السياق العام دون تخصيص نطاق جغرافي محدد، أو أنها تناولت العلاقة بين التدريب والتطوير فقط دون الربط المباشر بالتنظيم الإداري كمكون مستقل. هنا تبرز الفجوة العلمية التي يسعى هذا البحث إلى معالجتها، من خلال دراسة تأثير التنظيم والتطوير الإداري بشكل مباشر على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بمدينة الدمام تحديدًا. (الزهراني، 2024).

وتعاني العديد من المؤسسات الحكومية في مدينة الدمام من تحديات في التنظيم الداخلي، وضعف في تطوير العمليات الإدارية، مما ينعكس على مستوى جودة الخدمات المقدمة وكفاءة الأداء الوظيفي. ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل علمي دقيق للعلاقة بين ممارسات التنظيم والتطوير الإداري ومستوى الأداء المؤسسي، بما يساهم في تقديم توصيات عملية تدعم صانعي القرار في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز فعالية الجهاز الحكومي.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من جانبين رئيسيين: أهمية علمية وأهمية عملية، وذلك كما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية:

1. إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بتأثير التنظيم والتطوير الإداري على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية، وخاصة في سياق بيئة العمل السعودية.
2. سد الفجوة المعرفية المتمثلة في نقص الدراسات التي تربط مباشرةً بين ممارسات التنظيم الإداري والأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بمدينة الدمام.
3. تقديم إطار نظري حديث يساعد الباحثين المستقبليين على فهم العلاقة بين المتغيرات المدروسة، ويشكل قاعدة لبحوث لاحقة.

ثانياً: الأهمية العملية:

1. تقديم توصيات تطبيقية لصانعي القرار والمسؤولين في المؤسسات الحكومية بمدينة الدمام لتحسين الأداء المؤسسي من خلال تطوير ممارسات التنظيم والتطوير الإداري.
2. دعم مبادرات إصلاح القطاع الحكومي وتعزيز كفاءته بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030.
3. المساهمة في تحسين جودة الخدمات الحكومية ورفع مستوى رضا المستفيدين من خلال تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: دراسة تأثير التنظيم والتطوير الإداري على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بمدينة الدمام.

وينبثق منه عدة أهداف رئيسية:

1. تحليل واقع ممارسات التنظيم والتطوير الإداري في المؤسسات الحكومية بمدينة الدمام.
2. قياس أثر ممارسات التنظيم الإداري على مستوى الأداء المؤسسي.
3. قياس أثر ممارسات التطوير الإداري على مستوى الأداء المؤسسي.
4. تحديد التحديات التي تواجه تطبيق التنظيم والتطوير الإداري في المؤسسات الحكومية.

5. تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز ممارسات التنظيم والتطوير الإداري.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي: ما تأثير التنظيم والتطوير الإداري على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بمدينة الدمام؟

وينبثق منه عدة تساؤلات رئيسية:

1. ما واقع ممارسات التنظيم والتطوير الإداري في المؤسسات الحكومية بمدينة الدمام؟
2. ما مدى تأثير التنظيم الإداري على تحسين الأداء المؤسسي؟
3. ما مدى تأثير التطوير الإداري على تحسين الأداء المؤسسي؟
4. ما التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية في تطبيق ممارسات التنظيم والتطوير الإداري؟
5. ما أبرز الاستراتيجيات المقترحة لتعزيز الأداء المؤسسي عبر التنظيم والتطوير الإداري؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيس: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم والتطوير الإداري (ككل) ومستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بمدينة الدمام.

الفروض الفرعية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري ومستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بمدينة الدمام.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير الإداري ومستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بمدينة الدمام.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي تعزى إلى درجة تطبيق التنظيم الإداري.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي تعزى إلى درجة تطبيق التطوير الإداري.

الدراسات السابقة

1. دراسة الزهراني (2024):

تناولت هذه الدراسة دور برامج التدريب في تطوير أداء العاملين في هيئة الإذاعة والتلفزيون بالمملكة العربية السعودية، حيث سلطت الضوء على مدى تأثير البرامج التدريبية على تحسين الأداء المهني وزيادة الإنتاجية. وأظهرت النتائج أن البرامج التدريبية المصممة وفق احتياجات العاملين تساهم بشكل كبير في تعزيز كفاءتهم وقدرتهم على مواجهة تحديات سوق العمل. كما توصلت الدراسة إلى أن التدريب المستمر يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين الذين خضعوا لبرامج تدريبية متخصصة أظهروا تحسناً ملحوظاً في الأداء الوظيفي، وزيادة في معدلات الإنتاجية، بالإضافة إلى ارتفاع مستوى الدافعية المهنية. كما لوحظ أن المؤسسات التي تستثمر في التدريب تحقق ميزة تنافسية أكبر، مما يؤكد على أهمية دمج التدريب المستمر في استراتيجيات تطوير الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية تتماشى مع احتياجات كل قسم داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تعزيز استخدام التقنيات الحديثة في التدريب، مثل التعلم الإلكتروني والمحاكاة الافتراضية لضمان فاعلية البرامج التدريبية وتحقيق استدامتها. كما شددت على أهمية تقييم أثر هذه البرامج بشكل دوري للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة.

2. دراسة الإثري وأحمد (2016):

ركزت هذه الدراسة على تطوير القوى العاملة وأثره في تحسين أداء المنظمات الحكومية في الكويت، من خلال تحليل واقع التدريب في المؤسسات الحكومية. وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب المستمر والمتخصص يساهم في رفع كفاءة الموظفين وتحقيق استدامة الأداء التنظيمي، مما يبرز أهمية ربط برامج التدريب بمتطلبات العمل الفعلية. كما شددت الدراسة على ضرورة تقييم برامج التدريب بشكل دوري لضمان فعاليتها وتحقيق نتائج ملموسة في بيئة العمل.

أكدت نتائج الدراسة أن المنظمات التي توفر برامج تدريبية متخصصة لموظفيها تحقق تحسناً ملحوظاً في الأداء المؤسسي، وتتمتع بمعدل دوران وظيفي أقل، إلى جانب تعزيز قدرتها على الابتكار.

والتكيف مع التغيرات التنظيمية. كما تبين أن التدريب الفعّال يسهم في زيادة معدل الرضا الوظيفي وتقليل الأخطاء التشغيلية، مما يعزز جودة العمل داخل المؤسسات الحكومية. وأوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجيات تدريب تستند إلى تحليل دقيق لاحتياجات الموظفين، مع التركيز على الدمج بين التدريب التقليدي والتدريب الرقمي لضمان استيعاب جميع الفئات المستهدفة وتحقيق أفضل النتائج. كما دعت إلى ضرورة التعاون مع المؤسسات الأكاديمية والاستفادة من أحدث الممارسات في مجال تطوير الموارد البشرية.

3. دراسة الحروب (2023):

تناولت هذه الدراسة إدارة شؤون الموظفين ودورها في التطوير والتنظيم المؤسسي لموظفي البلديات، حيث أكدت أن سياسات التدريب الفعالة تساعد في تحسين أداء الموظفين وتعزيز قدراتهم في تنفيذ المهام بفعالية. وأوضحت الدراسة أهمية تكامل برامج التدريب مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات لضمان تحقيق أقصى استفادة منها، كما أشارت إلى أن التدريب المستمر يعد أداة رئيسية لرفع مستوى الخدمات الحكومية وزيادة رضا المستفيدين.

خلصت نتائج الدراسة إلى أن البلديات التي تعتمد على برامج تدريب مستمرة تحقق تحسناً في مستوى الخدمات المقدمة للمجتمع، وزيادة في معدلات الإنتاجية، ورفع كفاءة الموظفين الإداريين والفنيين. كما تبين أن التدريب يساعد في تقليل الأخطاء التشغيلية وتعزيز جودة القرارات الإدارية، مما يسهم في تحسين الأداء العام للبلديات. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الشراكة مع المؤسسات الأكاديمية والتدريبية لتوفير برامج تدريبية متقدمة، بالإضافة إلى تطوير برامج تدريب داخلية تعتمد على المحاكاة العملية والورش التطبيقية لضمان تحقيق تعلم فعّال ومستدام. كما أكدت على أهمية متابعة أثر هذه البرامج بشكل دوري لضمان توافقها مع احتياجات العاملين والمؤسسات.

4. دراسة أقاسم وكيحل (2020):

ناقشت هذه الدراسة دور تنمية الموارد البشرية في بناء وتطوير رأس المال البشري، حيث أكدت أن الاستثمار في التدريب والتطوير يعد عنصراً رئيسياً في تحسين جودة الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئات العمل المتغيرة. كما شددت على أهمية قياس أثر التدريب لضمان تحقيق أهدافه المرجوة، إذ أن تطوير الكفاءات المهنية يسهم في تعزيز الابتكار وتحسين بيئة العمل داخل المؤسسات. وأشارت الدراسة إلى أن التركيز على بناء مهارات الأفراد من خلال التدريب يؤدي إلى خلق بيئة عمل أكثر استدامة وإنتاجية، مما يعزز فرص نجاح المؤسسات على المدى الطويل.

أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تستثمر بشكل مستدام في التدريب تحقق نموًا في الأداء المؤسسي بنسبة تصل إلى 40% مقارنة بالمؤسسات التي لا تهتم بتطوير موظفيها. كما بينت الدراسة أن تطوير رأس المال البشري يساهم في تحقيق الابتكار وتحسين بيئة العمل، مما يؤدي إلى تعزيز رضا الموظفين وتقليل معدل الدوران الوظيفي. وأكدت النتائج أن تطوير الموارد البشرية يجب أن يكون عملية مستمرة تتماشى مع التطورات التقنية ومتطلبات السوق لضمان تحقيق الاستفادة في الأداء المؤسسي، أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات تدريب مرنة تستجيب لمتغيرات السوق، مع التركيز على برامج بناء القدرات القيادية والمهنية، وذلك لضمان إعداد قوى عاملة قادرة على التكيف مع متطلبات سوق العمل المتغيرة. كما شددت على أهمية استخدام أساليب حديثة في التدريب، مثل التدريب القائم على التكنولوجيا والمحاكاة العملية لضمان تحقيق أقصى فائدة من برامج التطوير المهني.

5. دراسة البشر وآخرون (2024):

ركزت هذه الدراسة على إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات السعودية في ضوء رؤية 2030، حيث استعرضت كيفية دمج ممارسات الموارد البشرية مع الاستدامة البيئية والاقتصادية، وهو ما يعكس ضرورة توجيه التدريب نحو تعزيز مهارات القوى العاملة في هذا الإطار لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمملكة. وأوضحت الدراسة أن تطوير الكوادر البشرية من خلال برامج تدريبية تركز على الممارسات الخضراء يساهم في تعزيز ثقافة المسؤولية البيئية داخل المؤسسات، وتحقيق استدامة اقتصادية طويلة الأجل. كما أكدت أن المنظمات التي تتبنى ممارسات تدريب خضراء تتمتع بسمعة أفضل، وتحقق مكاسب مالية من خلال تحسين كفاءة استهلاك الموارد.

أكدت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تطبق برامج تدريبية متخصصة في الممارسات الخضراء تحقق أداءً بيئيًا وتنظيميًا أفضل، مع تحسين كفاءة الموظفين في تنفيذ استراتيجيات الاستدامة. كما أظهرت النتائج أن التدريب المتخصص في الاقتصاد الأخضر وتقنيات الإنتاج المستدام يساهم في تقليل التكاليف التشغيلية وتحقيق التوازن بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية. وخلصت الدراسة إلى أن الاستثمار في تطوير مهارات القوى العاملة في هذا المجال يساعد في تحقيق تحول مؤسسي يتماشى مع متطلبات التنمية المستدامة.

أوصت الدراسة بضرورة إدماج مفاهيم الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في برامج التدريب المؤسسي، لضمان توافق القوى العاملة مع متطلبات التنمية المستدامة.

6. دراسة التركي (2023):

بحثت هذه الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالسلوك الأخضر لموظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، حيث أكدت أن تبني استراتيجيات التدريب الحديثة يساهم في تحقيق أداء أكثر استدامة ومسؤولية بيئيًا، مما يعزز من كفاءة القوى العاملة. كما شددت الدراسة على أن تعزيز وعي الموظفين حول الممارسات البيئية المستدامة من خلال التدريب يؤدي إلى تطوير ثقافة مؤسسية داعمة للاستدامة. وأشارت إلى أن تطبيق سياسات تدريبية متخصصة يساهم في تحقيق كفاءة تشغيلية أكبر، وتقليل استهلاك الموارد، وتحسين الأداء العام للمؤسسات الحكومية.

أكدت نتائج الدراسة أن المؤسسات الحكومية التي تعتمد على برامج تدريبية خضراء تحقق مستويات أعلى من الوعي البيئي، كما تزيد من التزام الموظفين بتطبيق الممارسات المستدامة داخل بيئة العمل. كما بينت أن السلوك الأخضر للموظفين يتحسن بشكل واضح عند دمج مفاهيم الاستدامة والمسؤولية البيئية في المناهج التدريبية.

أوصت الدراسة بضرورة إدراج مفاهيم إدارة الموارد البشرية الخضراء في الخطط التدريبية الحكومية لضمان تحقيق الأهداف البيئية المستدامة. كما دعت إلى استخدام أساليب تدريب تفاعلية مثل المحاكاة والتجارب العملية لزيادة التأثير الإيجابي لهذه البرامج. بالإضافة إلى ذلك، شددت على ضرورة تقييم أثر هذه البرامج بشكل مستمر لضمان تحقيقها للأهداف المرجوة في تعزيز الاستدامة المؤسسية.

7. دراسة حصوة والقحطاني (2022):

تناولت هذه الدراسة دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة، مع تطبيق على الشركة السعودية للكهرباء في منطقة عسير، حيث أشارت النتائج إلى أن برامج التدريب الفعالة تلعب دورًا محوريًا في رفع مستوى الوعي البيئي لدى الموظفين وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. كما أوضحت أن المؤسسات التي تدمج التدريب البيئي في استراتيجياتها تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، وتتمكن من تقليل بصمتها البيئية بشكل كبير. وأكدت الدراسة أن نشر ثقافة الاستدامة في المؤسسات يتطلب تبني برامج تدريبية مخصصة لرفع الوعي البيئي لدى الموظفين.

أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد على برامج تدريبية خضراء تسجل تحسنًا في الأداء البيئي، وتقليل استهلاك الموارد، وزيادة كفاءة استهلاك الطاقة. كما تبين أن الموظفين الذين

خضعوا لبرامج تدريب حول الاستدامة أظهروا سلوكًا أكثر التزامًا بتطبيق الممارسات البيئية داخل بيئة العمل، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في البرامج التدريبية البيئية من خلال تصميم مناهج تدريبية متخصصة في تقنيات الاستدامة، كما دعت إلى التعاون بين المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص لتبادل أفضل الممارسات في هذا المجال. بالإضافة إلى ذلك، شددت على ضرورة إطلاق مبادرات تدريبية تستهدف جميع مستويات الموظفين لضمان تحقيق تحول حقيقي نحو ثقافة مؤسسية مستدامة.

8. دراسة عبد العال والعربي (2023):

ناقشت هذه الدراسة إعادة بناء جدارات المورد البشري الحكومي بالمحليات من منظور سياسات التحول الرقمي، حيث قارنت بين التجارب السعودية والمصرية في هذا المجال. وأكدت الدراسة أن التحول الرقمي يتطلب برامج تدريبية متقدمة تضمن مواكبة الموظفين للتغيرات التكنولوجية، مما يعزز من كفاءتهم المهنية. كما سلطت الضوء على أهمية بناء مهارات رقمية متخصصة تمكن الموظفين من التعامل بكفاءة مع الأنظمة الإلكترونية الحديثة، مما يساهم في تحسين الأداء الحكومي وتسهيل تقديم الخدمات للمواطنين.

أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات الحكومية التي تستثمر في تطوير المهارات الرقمية لموظفيها تحقق تحسناً كبيراً في جودة الخدمات، وتقلل من معدلات الأخطاء التشغيلية، وتسرع من إنجاز المعاملات الحكومية. كما تبين أن التحول الرقمي الناجح يعتمد بشكل كبير على وجود برامج تدريب متخصصة تتناسب مع احتياجات الموظفين في مختلف القطاعات الحكومية، أوصت الدراسة بضرورة إنشاء برامج تدريبية رقمية متكاملة تتضمن التعلم التفاعلي والتدريب العملي على استخدام التقنيات الحديثة. كما دعت إلى تعزيز الشراكة مع الجامعات ومراكز البحث والتطوير لضمان نقل المعرفة الرقمية بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، شددت على أهمية تطوير منصات تدريب إلكترونية ذكية تتيح للموظفين التعلم عن بُعد، مما يساهم في تحسين مهاراتهم الرقمية بشكل مستمر.

9. دراسة كريم، شودي، وبن لطيف (2019):

تناولت هذه الدراسة أثر برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين من خلال تحليل البيانات الكمية، حيث ركزت على قياس مدى تأثير التدريب على الإنتاجية وتحسين كفاءة العمل داخل المؤسسات. وأشارت إلى أن التدريب المستمر يلعب دوراً رئيسياً في رفع مستوى أداء الموظفين،

وتحفيزهم على تقديم أداء متميز، وزيادة ولائهم المؤسسي. كما أكدت أن المؤسسات التي تستثمر في التدريب تحقق نسبة نمو أعلى في الأداء مقارنة بتلك التي تهمل تطوير موظفيها.

أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين الذين خضعوا لبرامج تدريبية دورية أظهروا تحسناً كبيراً في مهاراتهم الفنية والإدارية، مما أدى إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المؤسسة. كما بينت أن التدريب يعزز من روح الفريق، ويؤدي إلى تحسين جودة العمل وتقليل نسبة الأخطاء التشغيلية، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريب قائمة على التحليل الدقيق لاحتياجات الموظفين، مع التركيز على تقديم دورات تدريبية عملية تتناسب مع متطلبات الوظائف المختلفة. كما شددت على أهمية تقييم أثر التدريب بشكل مستمر لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

10. دراسة سال وراجا (2016):

ركزت هذه الدراسة على أثر التدريب والتطوير على أداء وإنتاجية الموظفين، حيث قامت بتحليل دور التدريب في تحسين أداء القوى العاملة وتعزيز كفاءتها في بيئات العمل المختلفة. وأوضحت أن التدريب الفعال يساهم في تحسين أداء الموظفين على المستويات الفردية والمؤسسية، وزيادة التزامهم الوظيفي، وتعزيز مهاراتهم التخصصية. كما شددت على أهمية وجود استراتيجيات تدريبية واضحة لضمان تحقيق أقصى استفادة ممكنة.

أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين الذين حصلوا على تدريب مستمر أظهروا مستويات أعلى من الإنتاجية مقارنة بزملائهم الذين لم يخضعوا لأي برامج تدريبية. كما أن التدريب أدى إلى تحسين بيئة العمل، وزيادة رضا الموظفين، وتعزيز قدراتهم على التعامل مع التحديات اليومية في بيئة العمل، وأوصت الدراسة بضرورة إدراج خطط تدريب واضحة في استراتيجيات الموارد البشرية داخل المؤسسات، مع التركيز على دمج تقنيات التعلم الحديثة مثل التدريب الإلكتروني والتدريب عن بُعد لضمان وصول المعرفة إلى أكبر عدد من الموظفين.

11. دراسة جهانزيب وبشير (2013):

تناولت هذه الدراسة أهمية برامج التدريب والتطوير وفوائدها لكل من الموظفين والمؤسسات، حيث قامت بتحليل أثر التدريب على رفع مستوى المهارات المهنية، وزيادة قدرة الموظفين على مواجهة التغيرات في سوق العمل. كما أكدت على أن التدريب المستمر يساهم في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة، ورفع الروح المعنوية للموظفين، وتحقيق أداء مؤسسي أكثر كفاءة.

أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تستثمر في التدريب تحقق تحسناً واضحاً في مستوى الأداء العام، وتتمتع بقوة عاملة أكثر التزاماً وكفاءة. كما تبين أن التدريب يزيد من معدل الاحتفاظ بالموظفين، مما يقلل من معدلات دوران العمالة، ويعزز الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة، أوصت الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريب متكاملة تجمع بين التعليم النظري والتطبيق العملي، مع التأكيد على تطوير المهارات القيادية والإبداعية للموظفين لضمان قدرتهم على تحقيق التميز الوظيفي.

12. دراسة نياتي، سيريجار، وبرايوجا (2021):

ناقشت هذه الدراسة تأثير التدريب على الأداء الوظيفي وتطوير المسار المهني، مع التركيز على دور التحفيز كمتغير وسيط. وأوضحت أن التحفيز يلعب دوراً حاسماً في تعزيز فاعلية برامج التدريب، وزيادة دافعية الموظفين لتطوير مهاراتهم، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم في بيئة العمل. كما شددت الدراسة على أهمية تصميم برامج تدريبية تتناسب مع الأهداف المهنية طويلة المدى للموظفين.

أظهرت نتائج الدراسة أن التدريب الفعال يؤدي إلى تحسين الأداء بنسبة كبيرة، خاصة عندما يكون مصحوباً بتحفيز معنوي ومادي للموظفين. كما تبين أن المؤسسات التي توفر بيئة تدريبية داعمة تحقق أداءً تنظيمياً أعلى، مع زيادة معدلات الابتكار والإبداع بين موظفيها، أوصت الدراسة بضرورة دمج استراتيجيات التحفيز ضمن برامج التدريب، مثل الحوافز المالية والتقدير الوظيفي، بالإضافة إلى توفير فرص التعلم المستمر، مثل ورش العمل المتخصصة والبرامج التدريبية المتقدمة.

13. دراسة أيانبونلي، أونودا، وأوزوزو (2024):

استعرضت هذه الدراسة الاستراتيجيات المبتكرة في إدارة الموارد البشرية لتحسين كفاءة القوى العاملة في الولايات المتحدة، حيث ركزت على كيفية توظيف الابتكار في تصميم برامج التدريب والتطوير لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والإنتاجية. كما أكدت على أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات حديثة في التدريب تحقق تحسناً ملحوظاً في جودة الأداء الوظيفي وزيادة في مستويات التحفيز والرضا الوظيفي.

أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام أساليب تدريب تفاعلية مثل التعلم القائم على المشروعات والتعلم المدمج يعزز من قدرة الموظفين على اكتساب المهارات المطلوبة بسرعة وكفاءة. كما أكدت أن الابتكار في التدريب يؤدي إلى خلق بيئة عمل أكثر تحفيزاً وإبداعاً، أوصت الدراسة بضرورة اعتماد التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي في تطوير برامج التدريب، بالإضافة إلى تصميم مناهج تدريبية تتماشى مع الاحتياجات المتغيرة لسوق العمل.

14. دراسة سينغ، سينغ، علم، وأغراوال (2022):

بحثت هذه الدراسة تأثير أهداف التنمية المستدامة على النمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على دور التعليم والتدريب. وأوضحت أن تطوير رأس المال البشري من خلال برامج تدريبية متقدمة يساهم في دعم الاقتصاد الوطني وزيادة الإنتاجية. كما أشارت إلى أن الاستثمار في التعليم والتدريب هو عامل رئيسي في تحقيق رؤية 2030، حيث يعمل على تأهيل القوى العاملة لمواكبة متطلبات سوق العمل الحديث.

أظهرت نتائج الدراسة أن التعليم والتدريب يؤثران بشكل إيجابي على تحقيق التنمية المستدامة، من خلال زيادة مهارات الأفراد وتحسين قدرتهم على العمل في مختلف القطاعات الاقتصادية. كما أكدت أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير موظفيها تحقق نموًا اقتصاديًا أسرع وأكثر استدامة، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التكامل بين المؤسسات الأكاديمية والقطاع الصناعي لتطوير برامج تدريبية متخصصة، بالإضافة إلى توسيع نطاق برامج التدريب المهني والفني لضمان تأهيل القوى العاملة السعودية بشكل متكامل.

15. دراسة سلام (2022):

تناولت هذه الدراسة تحولات سوق العمل السعودي في ظل رؤية 2030 من منظور ديموغرافي، حيث قامت بتحليل التغيرات في التركيبة السكانية للقوى العاملة ومدى تأثيرها على برامج التدريب والتطوير. وأوضحت أن سوق العمل السعودي يشهد تحولات كبيرة تتطلب تعزيز برامج التدريب لرفع مهارات العاملين وزيادة نسبة مشاركة الكوادر الوطنية في مختلف القطاعات.

أظهرت نتائج الدراسة أن الاستثمار في التدريب والتطوير يساهم في تحقيق تحول إيجابي في سوق العمل، من خلال تحسين جودة الموارد البشرية ورفع مستويات الإنتاجية. كما أكدت أن برامج التدريب يجب أن تكون مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات تدريب تستهدف الفئات العمرية المختلفة داخل سوق العمل، مع التركيز على تعزيز التعليم المستمر وتوفير فرص إعادة التدريب للموظفين لضمان تحقيق استدامة مهنية.

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

تُظهر الدراسات السابقة التي تم استعراضها قواسم مشتركة مهمة تدعم الإطار النظري للدراسة الحالية. فقد اتفقت معظم الدراسات مثل دراسة الزهراني (2024)، ودراسة الإثري وأحمد (2016)،

ودراسة الحروب (2023) على الدور المحوري الذي تلعبه برامج التدريب والتطوير في رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتحقيق مستويات إنتاجية أعلى داخل المؤسسات، حيث أجمعت على أن التدريب المصمم وفقًا لاحتياجات العاملين يساهم في تعزيز قدراتهم المهنية، ورفع رضاهم الوظيفي، وتحفيزهم على تقديم أداء متميز. كما أكدت دراسات أخرى مثل أقاسم وكيحل (2020) والبشر وآخرون (2024) على أن الاستثمار المستدام في تطوير رأس المال البشري يعد من أهم عوامل نجاح المؤسسات في ظل بيئات العمل المتغيرة، مما يتماشى مع توجه الدراسة الحالية نحو التركيز على أهمية تطوير الموظفين لضمان تحسين الأداء المؤسسي العام. كذلك، أظهرت دراسات مثل دراسة التركي (2023) وحصوصة والقحطاني (2022) أهمية دمج البعد البيئي ضمن سياسات التدريب الإداري لتعزيز ثقافة الاستدامة، وهو توجه حديث يتلاقى مع ما تسعى إليه هذه الدراسة من تعزيز جودة الأداء المؤسسي بما يخدم أهداف التنمية المستدامة. كما أشارت دراسات مثل عبد العال والعربي (2023) وأيانبولي وآخرون (2024) إلى أهمية التحول الرقمي وتطوير المهارات التقنية للموظفين، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وهي فكرة داعمة للجانب التطويري الذي تتناوله هذه الدراسة.

وعلى الرغم من هذا الاتفاق الواسع، إلا أن هناك اختلافات جوهرية تميز الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة. فقد ركزت غالبية الدراسات التي تمت مراجعتها على جانب التدريب والتطوير كعامل رئيس لتحسين الأداء، دون إعطاء أهمية كافية لدور التنظيم الإداري كمكون مستقل ومؤثر في الأداء المؤسسي. في حين أن الدراسة الحالية تسعى إلى تحليل التنظيم الإداري (مثل الهيكل التنظيمية، توزيع المسؤوليات، رسم الإجراءات) بوصفه عاملاً حاسماً إلى جانب التطوير الإداري في رفع مستوى الأداء. كذلك، اتسمت معظم الدراسات السابقة بطابعها العام أو تناولها لمؤسسات في قطاعات متعددة دون تخصيص نطاق جغرافي دقيق، بينما تميزت هذه الدراسة بالتركيز على المؤسسات الحكومية في مدينة الدمام تحديداً، مما يمنح نتائجها بعداً تطبيقياً محلياً أكثر دقة. كما أن بعض الدراسات مثل جهانزيب وبشير (2013) ونياتي وآخرون (2021) ركزت على الفوائد العامة للتدريب دون تقديم تحليل إحصائي معمق للعلاقات بين المتغيرات، على عكس منهجية البحث الحالي التي تعتمد على التحليل الكمي والوصفي لدراسة العلاقات السببية المباشرة بين ممارسات التنظيم والتطوير الإداري ومستوى الأداء المؤسسي. ويلاحظ أيضاً أن العديد من الدراسات ركزت على الأداء الفردي للموظفين بينما تتبنى هذه الدراسة منظوراً أوسع يستهدف الأداء المؤسسي بمستوياته المختلفة التنظيمية والإجرائية.

ومن خلال المقارنة الدقيقة مع الدراسات السابقة، تتضح الفجوة البحثية التي تهدف الدراسة الحالية إلى معالجتها. إذ تتمثل الفجوة الأساسية في قلة الأبحاث التي تناولت العلاقة المباشرة بين ممارسات التنظيم الإداري والتطوير الإداري وتأثيرها مجتمعة على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي المحلي. كذلك، لم تعالج الدراسات السابقة بالقدر الكافي أثر البنية التنظيمية والإجراءات الإدارية على جودة الأداء العام، بل ركزت بشكل رئيسي على مخرجات التدريب وحدها. لذا تأتي هذه الدراسة لتسد هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج متكامل يربط بين ممارسات التنظيم والتطوير الإداري ومستوى الأداء المؤسسي بطريقة منهجية علمية تعتمد على تحليل كمي باستخدام أدوات إحصائية دقيقة. علاوة على ذلك، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لدعم جهود الإصلاح الإداري وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في بناء قطاع حكومي أكثر كفاءة وفعالية. ومن خلال هذا الإسهام العلمي، تأمل الدراسة أن تثري الأدبيات المحلية والعربية وأن تشكل مرجعاً لدراسات مستقبلية تهتم بتعزيز الأداء المؤسسي عبر تطوير كل من البنية التنظيمية والموارد البشرية معاً.

المنطلقات النظرية للدراسة

يعتمد هذا البحث على مجموعة من المنطلقات النظرية التي تفسر العلاقة بين برامج التدريب والتطوير وتعزيز مهارات القوى العاملة الوطنية، ودورها في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. ومن خلال هذه الأطر النظرية، يمكن فهم كيف يؤثر التدريب على تحسين كفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم وتعزيز قدرتهم على التكيف مع متغيرات سوق العمل. كما أن هذه المنطلقات تساعد في تقديم إطار علمي يمكن من خلاله تحليل مدى فعالية برامج التدريب الحالية ومدى توافقها مع احتياجات المؤسسات وسوق العمل في المملكة. وفيما يلي أبرز المنطلقات النظرية التي تستند إليها الدراسة (سلام، 2017).

1. نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تؤكد هذه النظرية أن الموارد البشرية هي أحد الأصول الرئيسية لأي منظمة، وأن الاستثمار في تطويرها يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والأداء المؤسسي. فوفقاً لهذه النظرية، كلما حصل الأفراد على فرص تدريب وتطوير، زادت مهاراتهم ومعرفتهم، مما يساهم في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية. كما أن الاستثمار في تنمية رأس المال البشري لا يقتصر فقط على تحسين الأداء الوظيفي، بل يمتد ليشمل تعزيز روح الابتكار، وزيادة القدرة التنافسية للأفراد والمؤسسات. وبذلك، يعد التدريب أداة رئيسية لرفع مستوى كفاءة القوى العاملة السعودية، وتحقيق متطلبات سوق العمل وفق رؤية 2030، حيث يمكن

لهذه البرامج أن تسهم في خلق بيئة عمل مستدامة تدعم التحول نحو اقتصاد معرفي قائم على الكفاءة والمهارات المتطورة (البشر وآخرون، 2024).

2. نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory)

تشير هذه النظرية إلى أن المؤسسات التي تستثمر في التعلم المستمر تكتسب ميزة تنافسية من خلال تحسين مهارات موظفيها. وتلعب برامج التدريب والتطوير دورًا محوريًا في تمكين الموظفين من اكتساب معارف جديدة، وتعزيز قدراتهم المهنية، وزيادة جاهزيتهم للتكيف مع التطورات السريعة في بيئة العمل. كما أن التعلم التنظيمي لا يقتصر على الأفراد فحسب، بل يمتد إلى تطوير ثقافة مؤسسية قائمة على الابتكار، والمشاركة في المعرفة، والاستفادة من الخبرات السابقة. وبالتالي، فإن تطبيق هذه النظرية في المؤسسات السعودية يسهم في تحقيق الابتكار المؤسسي ورفع كفاءة القوى العاملة بما يتماشى مع مستهدفات رؤية 2030. علاوة على ذلك، فإن بناء بيئة عمل داعمة للتعلم المستمر يعزز استراتيجيات تدريب مرنة وفعالة تلبي احتياجات القوى العاملة. (الزهراني، 2024).

3. نموذج كيركباتريك لتقييم التدريب (Kirkpatrick Model of Training)

(Evaluation)

يعد هذا النموذج من أهم الأطر المستخدمة لتقييم فعالية برامج التدريب والتطوير، حيث يقيس تأثير التدريب على أربعة مستويات رئيسية:

1. ردود الفعل (Reaction): قياس مدى رضا الموظفين عن البرامج التدريبية، وتحديد مدى توافقها مع توقعاتهم واحتياجاتهم.
2. التعلم (Learning): تقييم مدى اكتساب الموظفين للمعارف والمهارات المطلوبة، وتحديد مدى تحسنهم بعد انتهاء البرامج التدريبية.
3. السلوك (Behavior): تحليل مدى تطبيق المهارات المكتسبة في بيئة العمل، ومدى تأثير التدريب على طريقة أداء الموظفين لمهامهم اليومية.
4. النتائج (Results): قياس تأثير التدريب على أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، ومدى مساهمة التدريب في تحسين الإنتاجية وتحقيق التنافسية في السوق.

يساعد هذا النموذج في تحليل مدى فاعلية برامج التدريب والتطوير في رفع مهارات القوى العاملة الوطنية، وتوجيه الجهود نحو تحسين جودة التدريب بما يدعم تحقيق رؤية 2030. كما أن تقييم أثر التدريب بناءً على هذا النموذج يضمن تحسين استراتيجيات التدريب المستقبلية، وفتح المجال للمؤسسات

إمكانية تعديل برامجها التدريبية وفقاً للنتائج الفعلية التي تحققها، مما يعزز من كفاءة واستدامة عملية التطوير المهني (الإثري وأحمد، 2016).

5. نظرية الحافز والاحتياجات (Motivation and Needs Theory)

تستند هذه النظرية إلى دراسات ماسلو وهيرزبيرج، والتي تؤكد أن التدريب يلعب دوراً مهماً في تحفيز الموظفين من خلال تلبية احتياجاتهم المهنية وتطويرهم الوظيفي. فعندما يحصل الموظفون على فرص تدريبية متقدمة، فإن ذلك يعزز من رضاهم الوظيفي، ويرفع من مستوى التزامهم المؤسسي، ويزيد من دافعيتهم للعمل بكفاءة أعلى. كما أن الموظفين المدربين بشكل جيد يشعرون بمستوى أعلى من الثقة بالنفس، مما يساهم في رفع معدلات الإنتاجية وتحسين جودة الأداء المؤسسي، ومن هذا المنطلق، فإن تصميم برامج تدريب تتناسب مع احتياجات القوى العاملة السعودية يساهم في تحقيق بيئة عمل أكثر إنتاجية وابتكاراً، ما يدعم مستهدفات رؤية 2030 في تطوير رأس المال البشري. إضافة إلى ذلك، فإن تعزيز الحوافز المرتبطة بالتدريب، مثل تقديم شهادات معتمدة أو فتح آفاق جديدة للتطور الوظيفي، يساهم في رفع مستوى الاهتمام بالمشاركة في برامج التدريب وتعزيز الفاعلية التنظيمية للمؤسسات (التركي، 2023).

6. نظرية الموارد الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

تشير هذه النظرية إلى أن المنظمات القادرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل هي تلك التي تستثمر في تطوير موظفيها بشكل مستمر. وترتبط برامج التدريب والتطوير بشكل مباشر بتحسين قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، مما يعزز من مرونة سوق العمل، ويدعم تحقيق الاستدامة والتنافسية وفق رؤية 2030. كما أن تدريب القوى العاملة الوطنية على المهارات الرقمية والتكنولوجية يساهم في تحقيق التحول الرقمي ورفع كفاءة الأداء الحكومي والقطاع الخاص في المملكة (عليان والقحطاني، 2023).

وتبرز أهمية هذه النظرية في تشجيع المؤسسات على تطوير برامج تدريبية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة في سوق العمل، مما يضمن أن القوى العاملة تمتلك المهارات والكفاءات اللازمة لمواكبة المستجدات في مختلف القطاعات. كما أن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية وفق هذه النظرية يساهم في تعزيز الابتكار المؤسسي، وتحقيق تكامل فعال بين الموظفين والتكنولوجيا الحديثة، مما يجعل القوى العاملة الوطنية أكثر جاهزية لمواجهة تحديات المستقبل.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: التطوير الإداري

مفهوم التطوير الإداري

يعرفها (روش، 2015) "يعد التطوير الإداري من المرتكزات الأساسية لعمل المؤسسات واستمرارها في تقديم الخدمات وتكون من الضروري إجراء التغيير والتطوير الإداري داخل المؤسسات." "

أهداف التطوير الإداري

يهدف التطوير الإداري إلى إحداث تحولات جذرية ومنهجية في البنية التنظيمية والسلوكية للمؤسسات، وذلك عبر مجموعة من الأهداف التكاملية التي تسهم في تحسين الأداء ورفع كفاءة الموارد. من أبرز تلك الأهداف (الزهرة، 2025):

- العمل على تنمية الكوادر البشرية على اختلاف مستوياتها، من مديري وإداريين وموظفين، من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات الحديثة التي تمكّنهم من مواكبة التغيرات الديناميكية في بيئة العمل. كما يسعى التطوير الإداري إلى إعادة تقييم الهياكل التنظيمية والتأكد من كفاءتها في خدمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مع مراجعة أساليب توزيع المهام والمسؤوليات لضمان الانسيابية في العمل والحد من التكرار والازدواجية.
- ويُعدّ تعزيز القدرات الإدارية والفنية للموظفين، وتحديث الأنظمة والإجراءات التشغيلية، أحد المحاور الجوهرية للتطوير، حيث يضمن ذلك توحيد الجهود وتحقيق الانسجام بين مختلف أقسام المؤسسة. ومن الأهداف الأخرى المهمة، تحسين أنماط التفكير الإداري، وتوجيهها نحو الإبداع، ودعم روح المبادرة، بما يعزز القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة في مختلف المواقف. كما يشمل التطوير الإداري إعادة تشكيل القيم والاتجاهات السائدة داخل المؤسسة، بهدف ترسيخ ثقافة مهنية إيجابية قائمة على الشفافية، والانضباط، والانتماء المؤسسي.
- ومن بين مجالات التركيز أيضاً، الارتقاء بوسائل الاتصال الداخلي والخارجي، وتطوير استخدامات التكنولوجيا في خدمة الإجراءات الإدارية، بهدف تقليص الوقت والجهد وتحقيق أعلى مستويات الدقة والسرعة. ويحرص التطوير كذلك على تحديث أساليب التوجيه والإشراف،

بما يتلاءم مع التوجهات الحديثة في الإدارة القائمة على التمكين والتحفيز بدلاً من السيطرة التقليدية. كما يشمل أهدافاً أوسع، كتعزيز التخطيط والتقويم المستند إلى المعلومات الموثوقة، وتكامل نظم المعلومات الإدارية، وتحقيق التوازن في البنية التنظيمية بما يخدم كفاءة اتخاذ القرار.

- ولا يغيب عن أهداف التطوير الإداري تعزيز العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، وتحسين أساليب الاتصال بين الأفراد، وترسيخ مناخ تنظيمي يحفز التعاون والاحترام المتبادل. كما يُعنى بإذكاء روح الابتكار وخلق بيئة خصبة للمبادرات الإبداعية، فضلاً عن تطوير نظم الحوافز التي تعزز الأداء وتدفع العاملين نحو التميز والالتزام بالتحسين المستمر في جميع المستويات الإدارية.

خصائص التطوير الإداري

يتسم التطوير الإداري بمجموعة من الخصائص الجوهرية التي تُعد من ركائز نجاحه وتطبيقه الفعال داخل المؤسسات، ويمكن تلخيص أبرز هذه الخصائص فيما يلي (فزاني، 2015):

- الاستمرارية: يُعد التطوير الإداري عملية ديناميكية غير محدودة بزمان، إذ يستند إلى مبدأ التحسين المتواصل للبيئة التنظيمية، ويهدف إلى تعزيز الكفاءة المؤسسية وخلق مناخ عمل إيجابي يسهم في رفع مستوى الأداء بشكل دائم.
- التدخل القائم على التخطيط: لا يمكن تنفيذ أي برنامج تطوير إداري بفاعلية دون أن يُبنى على تخطيط دقيق ومسبق، يتضمن تشخيصاً علمياً للمشكلات التنظيمية وتحديد أولويات التحسين، وذلك لضمان تعبئة الموارد والجهود بشكل منسق وموجه.
- المسؤولية الإدارية متعددة المستويات: يعتبر التطوير الإداري مسؤولية مشتركة بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، إلا أن الدور الأهم يقع على الإدارة العليا، لما لها من سلطة اتخاذ القرار وتوفير الدعم الاستراتيجي، في حين تتولى الإدارات التنفيذية دوراً مهماً في توفير المعلومات التفصيلية حول مشكلات العمل اليومية التي تدعم التخطيط الواقعي لبرامج التطوير.
- الشمول والتكامل: تتصف جهود التطوير الإداري بالشمولية، إذ تتعامل مع المؤسسة كوحدة متكاملة مترابطة، وفقاً لمفهوم النظم، حيث تُؤخذ جميع الجوانب الإدارية والتنظيمية والوظيفية بعين الاعتبار لتحقيق تحسين شامل في الأداء العام.

- تحقيق الكفاءة والفعالية: يستهدف التطوير الإداري الوصول بالمؤسسة إلى أعلى درجات الكفاءة في استغلال الموارد والفعالية في تحقيق الأهداف، من خلال إحداث تغييرات استراتيجية تعزز من الإنتاجية وجودة الأداء المؤسسي.
- تعزيز المشاركة التنظيمية: تُعد مشاركة الموظفين عنصراً محورياً في إنجاح جهود التطوير الإداري، فإشراك العاملين في مراحل التخطيط والتنفيذ يرفع من مستوى الثقة ويُقلل من المقاومة الداخلية للتغيير، كما يساهم في إرساء بيئة شفافة تقوم على التعاون والعمل الجماعي.
- الاستناد إلى النظريات السلوكية: يأخذ التطوير الإداري بعين الاعتبار الطابع الإنساني للمنظمات، حيث يُبنى على فهم عميق لسلوك الأفراد داخل بيئة العمل. ولذلك يستعين بالنظريات والمفاهيم المستمدة من علم النفس التنظيمي والعلوم السلوكية لتحليل وتحفيز سلوكيات العاملين وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

ثانياً الأداء المؤسسي

مفهوم الأداء المؤسسي

يعرفها (حسام، 2019) بأنها : مجموعة الإجراءات التي يقوم بها المعنيون بكلية التربية للطفولة المبكرة، بهدف تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء الكلية، ومن ثم وضع خطط التحسين في ضوء معايير محددة، بغرض تطوير الأداء المؤسسي وتحقيقاً للميزة التنافسية مع نظيراتها".

أهمية تقويم الأداء المؤسسي

تعتبر عملية تقويم الأداء المؤسسي من المواضيع الرئيسية التي تستحوذ على اهتمام الباحثين والدارسين والمتخصصين في إدارة المؤسسات العامة والخاصة، لما لها من أهمية كبيرة في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتقوم عملية تقويم الأداء المؤسسي على استخدام معايير ومؤشرات محددة يمكن للإدارة الاستفادة منها لقياس الأنشطة الأساسية التي تقوم بها المؤسسة على جميع مستوياتها وهذه المعايير تتيح للإدارة قياس مدى فعالية الأنشطة المختلفة وتقديم صورة واضحة حول نجاحات المؤسسة أو نقاط الضعف التي تحتاج إلى معالجة وبفضل ذلك، يمكن اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة تعمل على تعزيز كفاءة العمل المؤسسي ومن بين الجوانب الهامة لتقويم الأداء المؤسسي، نجد دوره البارز في تخطيط الموارد البشرية، حيث يمكن أن يساهم بشكل كبير في

تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتوجيههم نحو تطوير مهاراتهم بما يتناسب مع أهداف المؤسسة وبالتالي، يعمل تقييم الأداء على تحسين المستوى الفعلي للأداء الحالي، من خلال تحليل أوجه القصور وتحديد مجالات القوة التي يمكن البناء عليها لتعزيز الأداء المستقبلي. (عدلي، 2018)

علاوة على ذلك، يعد تقييم الأداء المؤسسي أحد الأدوات الأساسية التي توفر للمسؤولين في المؤسسة المعلومات والبيانات المتعلقة بكيفية أداء الأعمال والأنشطة التي يقوم بها العاملون، مما يساهم بشكل فعال في تحديد كيفية تحسين العمليات الداخلية واتخاذ القرارات التي تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية ويُعد هذا التقييم أداة حيوية، خاصة في الدول النامية التي تعاني من محدودية الموارد والإمكانات، حيث يزداد الاهتمام به لتحديد الاستخدام الأمثل لهذه الموارد المتاحة عندما يتم تطبيق تقييم الأداء بشكل فعال، يصبح أداة أساسية للمؤسسة في عملية المراقبة المستمرة، حيث يمكن من خلالها تشخيص المشكلات الحالية ومعرفة مواطن القوة والضعف ويساعد ذلك في اتخاذ خطوات إصلاحية فورية لمعالجة أي قضايا تؤثر على الأداء المؤسسي. وعلاوة على ذلك، يعد تقييم الأداء المؤسسي حجر الزاوية في رسم السياسات العامة للمؤسسات، سواء على مستوى المؤسسة نفسها أو على مستوى الدولة بشكل عام ومن خلال هذه العملية، يمكن للمؤسسة تقييم مدى تحقيقها للأهداف المحددة لها باستخدام البيانات المالية والإحصائية الدقيقة، مما يساعد على تقييم مدى فاعلية السياسات والإستراتيجيات المتبعة طوال السنة المالية. (عدلي، 2018)

أهداف تقييم الأداء المؤسسي

تهدف عملية تقييم الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم في تحسين الأداء ورصد نجاحات المؤسسة في تحقيق أهدافها التعليمية ومن بين هذه الأهداف (حسام، 2019):

- توفير البيانات والمعلومات: يهدف تقييم الأداء إلى تزويد الجهات المعنية بمعلومات دقيقة وشاملة عن أداء المؤسسة على مختلف المستويات، مما يساعد في فهم النقاط التي تحتاج إلى تحسين.
- تشخيص المشاكل والصعوبات: يساهم التقييم في تحديد المشكلات والتحديات التي قد تعيق تنفيذ الأهداف المحددة، مما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

- تعزيز المنافسة العادلة: يساعد تقويم الأداء في خلق بيئة من المنافسة الشريفة بين أعضاء المؤسسة، حيث يرتبط أداء الأفراد الجيد بفرصهم في التقدم والترقي الوظيفي.
 - تحديد الصعوبات في تنفيذ الخطط: من خلال التقارير الرقابية الدورية، يتم تحديد الصعوبات التي واجهت المؤسسة في تنفيذ الخطط المختلفة، مما يساهم في معالجة هذه التحديات بشكل منهجي.
 - تحديد الاحتياجات التدريبية: يمكن من خلال التقويم تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لكافة أفراد المؤسسة، بالإضافة إلى تقييم تأثير التدريب على تحسين أداء العاملين.
- كما تشير دراسات أخرى إلى أن من أهداف تقويم الأداء المؤسسي تحقيق رضا المستفيدين من الخدمة، وتنظيم توزيع المهام بناءً على قدرات ومهارات الموارد البشرية، بالإضافة إلى تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة لضمان الاستثمار الأمثل لها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بهدف وصف وتحليل العلاقة بين التنظيم والتطوير الإداري ومستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بمدينة الدمام. سيتم استخدام البيانات الأولية (عن طريق الاستبانات والمقابلات) والبيانات الثانوية (عبر مراجعة الدراسات السابقة والتقارير الرسمية).

وسيتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، مع تطبيق اختبارات تحليل التباين (ANOVA)، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وذلك لقياس طبيعة العلاقة بين المتغيرات واختبار صحة الفروض.

نوع البيانات

تعتمد الدراسة على نوعين من البيانات:

بيانات أولية: يتم جمعها من خلال استبانات موجهة إلى الموظفين والمديرين، ومقابلات نصف موجهة مع القيادات الإدارية.

بيانات ثانوية: مستخلصة من الدراسات السابقة والتقارير الحكومية والأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع التنظيم والتطوير الإداري.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مختلف القطاعات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المؤسسات التي تعتمد على برامج تدريب وتطوير لتعزيز كفاءة موظفيها. كما تشمل الدراسة المسؤولين عن تصميم وتنفيذ هذه البرامج، مثل مديري الموارد البشرية، ومدربي التطوير المهني، والقيادات الإدارية في المؤسسات السعودية.

عينة الدراسة: سيتم اختيار عينة عشوائية تتكون من 150-200 مشارك من الموظفين والمديرين العاملين في القطاعات الحكومية والخاصة، لضمان تمثيل شامل لمختلف الفئات المستهدفة في سوق العمل السعودي.

أدوات الدراسة

لضمان دقة البحث وموثوقية نتائجه، سيتم الاعتماد على أكثر من أداة لجمع البيانات، بما في ذلك:

1. الاستبانات:

سيتم تصميم استبيان موجه إلى الموظفين والمديرين لقياس مدى تأثير برامج التدريب والتطوير على تحسين مهارات القوى العاملة.

يتضمن الاستبيان أسئلة مغلقة ومفتوحة لقياس مستوى الرضا عن البرامج التدريبية، ومدى توافقها مع احتياجات العمل، وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

2. المقابلات الشخصية:

سيتم إجراء مقابلات نصف موجهة مع مديري الموارد البشرية والمدربين المهنيين للحصول على رؤى معمقة حول فعالية استراتيجيات التدريب المستخدمة والتحديات التي تواجه تطبيقها.

3. تحليل الوثائق والتقارير:

مراجعة التقارير الرسمية، والدراسات السابقة، والإحصاءات الصادرة عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ومؤسسات التدريب المهني، ومراكز الأبحاث، والتي تسلط الضوء على أثر التدريب والتطوير في تحقيق أهداف التنمية البشرية بالمملكة.

أساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، سيتم تحليلها باستخدام أساليب تحليل إحصائية ونوعية لضمان تقديم نتائج موثوقة ودقيقة، وذلك على النحو التالي:

التحليل الإحصائي الكمي:

سيتم استخدام برنامج SPSS أو برامج إحصائية مماثلة لتحليل البيانات المستمدة من الاستبيانات، بهدف قياس العلاقة بين برامج التدريب وتحسين أداء القوى العاملة.

تطبيق الاختبارات الإحصائية مثل تحليل التباين (ANOVA) والانحدار الخطي لفحص تأثير التدريب على مستوى الكفاءة والإنتاجية.

التحليل النوعي:

سيتم تحليل بيانات المقابلات الشخصية باستخدام التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) لاستخلاص الأنماط والتوجهات في آراء المشاركين حول فعالية برامج التدريب والتطوير. سيتم تصنيف النتائج وفق محاور محددة مثل تحديات التدريب، فعالية المناهج التدريبية، ومستوى تطبيق المهارات المكتسبة في بيئة العمل.

حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على تحليل أثر برامج التدريب والتطوير على تعزيز مهارات القوى العاملة الوطنية، ومدى مساهمتها في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. ولا تتناول الدراسة عوامل أخرى قد تؤثر على أداء القوى العاملة، مثل بيئة العمل، والحوافز المادية، ومستويات القيادة الإدارية.

2. الحدود الزمنية: تغطي الدراسة العام الحالي 2025، حيث يتم جمع البيانات وتحليلها خلال هذه الفترة، مما يعني أن النتائج تعكس واقع برامج التدريب والتطوير كما هو مطبق في

المؤسسات السعودية خلال هذا العام. وقد تتغير نتائج الدراسة في المستقبل مع تطور استراتيجيات التدريب وسياسات الموارد البشرية.

3. الحدود الجغرافية: تقتصر الدراسة على المملكة العربية السعودية، مما يعني أن النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم على دول أخرى ذات أنظمة تدريب مختلفة أو بيئات اقتصادية وتنظيمية مغايرة. كما أن البحث يركز على قطاعات محددة داخل المملكة.

4. الحدود البشرية: يقتصر البحث على عينة من الموظفين والمديرين العاملين في القطاعات الحكومية والخاصة التي تعتمد على برامج تدريب وتطوير رسمية. وبالتالي، فإن الدراسة لا تشمل الفئات العمالية غير الرسمية أو المستقلة.

صدق أداة الدراسة

الجدول 1 يوضح معامل ثبات أداة الدراسة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.972	20

يشير الجدول رقم (1) إلى أن معامل الثبات لأداة الدراسة (Cronbach's Alpha) قد بلغ (0.972) لعشرين بنداً، وهو ما يعكس مستوى عالٍ جداً من الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان، ويُعد هذا المؤشر إحصائياً دليلاً قوياً على صدق وثبات الأداة المستخدمة في جمع البيانات. هذا يعني أن الأداة تقيس المفاهيم المراد دراستها بشكل موثوق ومنظم دون تذبذب في نتائجها عند إعادة استخدامها في بيانات مماثلة، وهو أمر ضروري لضمان دقة النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً.

فمن المعروف في المنهجية البحثية أن معامل "ألفا كرونباخ" يُستخدم لتقييم مدى اتساق الأداة داخلياً، حيث تُعد القيم التي تتجاوز (0.70) مؤشراً مقبولاً على الثبات، بينما تدل القيم التي تتجاوز (0.90) على ثبات مرتفع جداً، وبالتالي فإن حصول أداة الدراسة الحالية على قيمة (0.972) يُعد دليلاً قاطعاً على أنها موثوقة بدرجة ممتازة، وتتمتع بقدرة على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة وموضوعية. ويعزز هذا المؤشر ثقة الباحث في استخدام الأداة للحصول على نتائج يمكن الاعتماد عليها في التحليل واستخلاص الاستنتاجات العلمية، مما يضيف على الدراسة قوة منهجية وموثوقية عالية في النتائج المتوقعة.

وعليه، يمكن القول إن أداة الدراسة تمتاز بدرجة عالية جداً من الثبات الداخلي، مما يُعطي مؤشراً إيجابياً على جودة بناء فقراتها وتوازنها في قياس أبعاد التنظيم الإداري، والتطوير الإداري، والأداء المؤسسي. كما أن توزيع البنود على محاور محددة، كل منها يحتوي على مجموعة من العبارات المرتبطة منطقياً وموضوعياً، ساهم في تحقيق هذا المستوى المرتفع من الثبات، مما يعكس أيضاً حسن صياغة الأداة وشموليتها وقدرتها على تغطية موضوع الدراسة بشكل متكامل ومنهجي. وهذا يعزز من صدق الأداة (Validity) ضمناً، نظراً لارتباط الثبات والصدق بعلاقة طردية، فكلما كانت الأداة أكثر ثباتاً، ازدادت احتمالية صدقها في تمثيل المفاهيم المقاسة.

وبالتالي، يمكن التأكيد على أن أداة الدراسة الحالية مؤهلة بدرجة كبيرة لتوفير بيانات دقيقة ومقننة تُمكن الباحث من الوصول إلى نتائج علمية قابلة للتعميم، وتوفر أساساً متيناً لتحليل العلاقات الإحصائية بين المتغيرات، بما يعكس الواقع الإداري والمؤسسي للمؤسسات الحكومية في مدينة الدمام بطريقة علمية ممنهجة وموثوقة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية

الجدول 2 توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس			
النسب	التكرار		
66.1	78	ذكر	
33.9	40	انثى	
100.0	118	الإجمالي	

يُظهر الجدول رقم (2) التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، وهو أحد المتغيرات الأساسية التي تلعب دوراً مهماً في تحليل خلفية المشاركين وفهم تباين وجهات النظر بينهم، حيث بلغ عدد المشاركين الذكور في هذه الدراسة (78) فرداً من إجمالي العينة، أي ما يعادل نسبة (66.1%)، بينما بلغ عدد الإناث (40) مشاركة، بنسبة تمثل (33.9%) من إجمالي عدد الأفراد المشاركين، الذي بلغ (118) مشاركاً ومشاركة. وتعكس هذه النسبة أن الذكور يُشكّلون ما يزيد عن ثلثي عينة الدراسة، مما قد يعكس ملامح واقع القوى العاملة في المؤسسات الحكومية بمدينة الدمام،

خصوصًا إذا أخذنا في الاعتبار أن بعض الجهات الحكومية قد تكون موجهة غالبًا نحو توظيف الذكور في المناصب الإدارية أو الإشرافية، أو أن فرص التوظيف للرجال في بعض الأقسام التنفيذية أعلى نسبيًا من تلك المتاحة للنساء، نتيجة لعدد من العوامل الاجتماعية والثقافية والتنظيمية المرتبطة ببيئة العمل في القطاع الحكومي.

إن هذا التفاوت في نسبة التمثيل بين الذكور والإناث يفتح المجال أمام العديد من التأويلات المنهجية والواقعية، فربما يكون ناتجًا عن طبيعة مهام العمل التي تتطلب وجود الذكور بنسبة أكبر في المناصب المرتبطة مباشرة بعمليات التنظيم الإداري أو التطوير المؤسسي، كما قد يعود إلى عدد الموظفين الذكور الفعليين الذين يشغلون تلك المناصب مقارنة بالإناث في ذات المؤسسات. علاوة على ذلك، من الممكن أن يعكس هذا التوزيع مدى تجاوب كل من الذكور والإناث مع أداة الدراسة، ومدى انخراطهم في المشاركة البحثية، إذ قد يكون الذكور أكثر تقبلًا للتفاعل مع أدوات القياس البحثي في بيئة العمل، سواء لأسباب تتعلق بتوفر الوقت أو الرغبة في التعبير عن الرأي المهني، أو الشعور بالمسؤولية تجاه تحسين بيئة العمل والمشاركة في دراسات تطويرية.

ورغم هذا الفارق الملحوظ في العدد والنسبة، إلا أن العينة تتسم بتنوع مقبول من حيث التمثيل النوعي، حيث بلغت نسبة الإناث المشاركات ثلث العينة تقريبًا، وهو ما يُعد مقبولًا في الدراسات الاجتماعية والإدارية التي تستهدف بيانات مهنية غير مختلطة بالكامل، أو تلك التي يغلب فيها أحد الجنسين في الواقع الوظيفي. كما أن هذا التمثيل المتوازن نسبيًا بين الجنسين يُضفي على نتائج الدراسة بعدًا تحليليًا مهمًا، إذ يُمكن للباحث فحص الفروق بين الجنسين في تصوراتهم حول التنظيم الإداري، والتطوير المؤسسي، ومدى انعكاس هذه الممارسات على الأداء المؤسسي من وجهة نظر كل فئة، مما يُثري الدراسة ويُعزز مصداقيتها، ويفتح المجال أمام تقديم توصيات أكثر عدالة وشمولًا تأخذ بعين الاعتبار احتياجات وتطلعات جميع الموظفين بغض النظر عن جنسهم.

وبناءً على هذا التوزيع، فإنه من الممكن أن تشمل الدراسة على اختبارات فروق دالة إحصائية بناءً على الجنس، مثل اختبار (T-test) لقياس الفروق بين متوسطات الذكور والإناث فيما يتعلق بمحاور الدراسة المختلفة، ما قد يكشف عن جوانب اختلاف في تقييم واقع التنظيم والتطوير الإداري بين الجنسين، وبالتالي يُسهم في توجيه السياسات الإدارية لتحسين بيئة العمل لكافة العاملين

والعاملات. كما أن إدراج هذا المتغير الديموغرافي يُعطي قيمة تفسيرية عالية عند تحليل النتائج النهائية، ويُساعد في فهم السياق الاجتماعي والوظيفي للعينة المدروسة بطريقة أكثر دقة وعمقاً، مما يعزز من قوة التفسير والقدرة على التعميم في حدود مجتمع الدراسة.

الجدول 3 توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الفئة العمرية

الفئة العمرية			
النسب	التكرار		
22.9	27	أقل من 30 سنة	
28.0	33	من 30 إلى 40 سنة	
35.6	42	من 40 إلى 50 سنة	
13.6	16	50 سنة فأكثر	
100.0	118	الإجمالي	

يُوضح الجدول رقم (3) التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة وفقاً لمتغير الفئة العمرية، الذي يُعد من أبرز المتغيرات التي تُسهم في تفسير الفروق المحتملة في تصورات الأفراد تجاه التنظيم والتطوير الإداري داخل المؤسسات الحكومية، لا سيما أن الفئة العمرية ترتبط بشكل مباشر بدرجات الخبرة الوظيفية، والقدرة على التفاعل مع المتغيرات الإدارية، والانفتاح على أساليب التطوير الحديثة. وتشير البيانات الإحصائية إلى أن الفئة الأكثر تمثيلاً ضمن العينة كانت فئة المشاركين الذين تتراوح أعمارهم بين (40 إلى 50 سنة)، حيث بلغ عددهم (42) فرداً، بنسبة قدرها (35.6%) من إجمالي العينة، وهي نسبة تمثل أكثر من ثلث العينة، مما يعكس وجود شريحة كبيرة من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة إلى المرتفعة في المؤسسات الحكومية بمدينة الدمام.

وتأتي بعد ذلك فئة المشاركين الذين تتراوح أعمارهم بين (30 إلى 40 سنة) بعدد (33) فرداً وبنسبة (28.0%)، ثم فئة من هم أقل من 30 سنة بعدد (27) مشاركاً بنسبة (22.9%)، وأخيراً فئة

من هم في عمر (50 سنة فأكثر)، حيث بلغ عددهم (16) مشاركًا فقط، وهو ما يمثل نسبة (13.6%) من إجمالي عدد المشاركين. ويُعبر هذا التوزيع عن مزيج متنوع من الأعمار داخل بيئة العمل الحكومية، بما يُضفي على الدراسة قدرًا من التوازن والتنوع في الآراء والخبرات، ويفتح المجال لفحص التباينات العمرية في تصورات المشاركين حول واقع الممارسات الإدارية ومدى تأثيرها على الأداء المؤسسي.

ومن خلال قراءة تحليلية أعمق لهذا التوزيع، يُلاحظ أن الشريحتين العمريتين بين (30-50 سنة) تُشكلان حوالي 63.6% من حجم العينة الكلي، وهي نسبة كبيرة تعكس تركز الموظفين من أصحاب الخبرة الناضجة، والمراكز الإدارية الفاعلة في المؤسسات الحكومية. هذه الفئة غالبًا ما تكون في مواقع اتخاذ القرار أو الإشراف المباشر على العمليات الإدارية، وبالتالي فإن آراءهم تمثل أهمية بالغة في تقييم واقع التنظيم والتطوير المؤسسي، لما يمتلكونه من قدرة على الربط بين الجانب النظري للتنظيم الإداري والتطبيق العملي له في سياق بيئة العمل المحلية.

أما الفئة الأصغر عمرًا (أقل من 30 سنة)، والتي تمثل نحو 22.9% من العينة، فغالبًا ما تكون حديثة الانضمام للمؤسسة، وربما ما زالت في طور الاندماج والتأقلم مع أنظمة العمل، وقد تكون تصوراتها مختلفة نسبيًا عن الفئات الأكبر سنًا، سواء من حيث تقييم فعالية الهياكل التنظيمية أو من حيث تقبل برامج التطوير الإداري وآلياتها. وهذه الفئة تُعد مهمة في قياس مدى كفاءة البرامج التوجيهية والتطويرية التي تقدمها المؤسسات للموظفين الجدد، وتكشف عن جوانب التحسين في استراتيجيات دمج العناصر الشابة في بيئة العمل الحكومية.

أما الفئة الأكبر عمرًا (50 سنة فأكثر)، فرغم أن عدد أفرادها (16) مشاركًا فقط، إلا أن وجودها يُضفي قيمة نوعية على الدراسة، إذ إن هؤلاء غالبًا ما يُمثلون عناصر قيادية أو يتمتعون بخبرات طويلة تمكنهم من تقديم تقييمات دقيقة وشاملة للتغيرات التي طرأت على التنظيم الإداري وأساليب التطوير خلال العقود الماضية. كما أن مشاركتهم تساهم في مقارنة الآراء عبر الأجيال داخل المؤسسة الواحدة، وهو ما يمكن أن يُبرز تباينًا في الرؤى حول الأداء المؤسسي بحسب الفئة العمرية.

وبناء على هذا التوزيع المتوازن والمتنوع، تبرز أهمية تضمين الفئة العمرية كمتغير تحليلي عند اختبار فروض الدراسة، حيث يمكن الاستفادة منه في تحليل الفروق باستخدام الاختبارات الإحصائية

المناسبة كتحليل التباين (ANOVA) أو اختبار (Kruskal-Wallis) لقياس مدى اختلاف استجابات العينة تبعاً للفئة العمرية. وتُتيح هذه الخطوة فهماً أعمق لتأثير العمر الوظيفي والزمني على تقييم بيئة العمل، وتُمكن الباحث من تقديم توصيات موجهة تراعي احتياجات كل فئة عمرية على حدة، مما يُعزز من فعالية السياسات الإدارية ويُساهم في تحسين الأداء المؤسسي بمراعاة خصائص العنصر البشري في المؤسسات الحكومية.

الجدول 4 توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي			
النسب	التكرار		
6.8	8	دبلوم	
79.7	94	بكالوريوس	
11.9	14	ماجستير	
1.7	2	دكتوراه	
100.0	118	الإجمالي	

يُبرز الجدول رقم (4) التوزيع الإحصائي لعينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي، وهو من المتغيرات الأساسية ذات الأثر الكبير في تشكيل وجهات نظر المشاركين وتصوراتهم حول ممارسات التنظيم والتطوير الإداري ومدى انعكاسها على الأداء المؤسسي في بيئة العمل الحكومية. وتشير البيانات الواردة إلى أن الغالبية العظمى من المشاركين يحملون مؤهل البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (94) فرداً من إجمالي العينة، وهو ما يمثل نسبة كبيرة جداً بلغت (79.7%)، مما يدل على أن هذه الفئة التعليمية تُشكل الركيزة الأساسية في القوى العاملة داخل المؤسسات الحكومية محل الدراسة، وقد يُعزى ذلك إلى أن درجة البكالوريوس هي المؤهل العلمي الأدنى المطلوب للانخراط في العديد من الوظائف الإدارية والمكتبية في القطاع الحكومي، خاصة في مجالات تتطلب قدرًا من التخصص والتأهيل الأكاديمي دون اشتراط درجات عليا.

ويُلي ذلك المشاركون الحاصلون على درجة الماجستير، حيث بلغ عددهم (14) مشاركًا، بنسبة تمثل (11.9%) من إجمالي العينة، وهي نسبة معقولة تعكس حضورًا جيدًا للفئة الأكاديمية ذات الكفاءة العالية التي غالبًا ما تشغل مناصب إشرافية أو قيادية أو تشارك في لجان تطويرية داخل المؤسسات، كما أن هذه الفئة تتميز عادةً بمستوى تحليلي متقدم وقدرة على الربط بين النظرية والتطبيق، ما يجعل ملاحظاتها وآرائها في غاية الأهمية عند تحليل محاور الدراسة المرتبطة بالتطوير الإداري واستراتيجيات تحسين الأداء المؤسسي.

أما المشاركون الحاصلون على شهادة الدكتوراه، فقد بلغ عددهم اثنين فقط من إجمالي العينة، أي بنسبة ضئيلة جدًا بلغت (1.7%)، وهو ما قد يعكس قلة وجود حملة الدكتوراه في بعض الإدارات الحكومية أو اقتصار تواجدهم على مناصب عليا لا يتيسر الوصول إليهم لأغراض البحث، إلا أن مشاركتهم تبقى ذات أهمية كبيرة، نظرًا لما يحملونه من خبرات علمية وبحثية عميقة، تمكّنهم من تقييم البنية التنظيمية للمؤسسات من منظور شامل وناقد. وتجدر الإشارة إلى أن هذه النسبة القليلة لا تقلل من قيمة هذه الفئة داخل العينة، بل تؤكد على ضرورة تمثيل جميع المستويات التعليمية بما يعكس تنوع الخلفيات المعرفية للموظفين الحكوميين في مدينة الدمام.

أما الفئة الحاصلة على مؤهل دبلوم، فقد بلغ عددهم (8) مشاركين فقط، أي ما نسبته (6.8%) من حجم العينة، وهي نسبة تعكس وجود بعض الفئات الوظيفية التي قد لا تتطلب مؤهلات عليا أو أن هذه الفئة تمثل بقايا من التوظيفات التي تمت في فترات سابقة قبل تشديد اشتراطات التوظيف بالمؤهلات الجامعية. ورغم صغر حجمها النسبي، فإن آراء هذه الفئة ضرورية لفهم طبيعة احتكاكهم اليومي مع الأنظمة الإدارية من موقعهم التنفيذي أو الفني، مما يُثري التحليل ويمنح الدراسة بُعدًا أكثر شمولًا.

ويمكن القول إن التوزيع التعليمي لعينة الدراسة يعكس واقعًا وظيفيًا يغلب عليه الطابع الأكاديمي الجامعي، ما يُكسب نتائج الدراسة درجة عالية من الموثوقية العلمية؛ إذ إن معظم المشاركين يمتلكون الحد الأدنى من المؤهل العلمي الذي يمكّنهم من فهم وتحليل المفاهيم الإدارية المعقدة، كما يعزز من قدرتهم على تقييم بيئة العمل التنظيمية بصورة منهجية. ويُضفي هذا التوزيع قيمة إضافية عند تحليل استجابات العينة، إذ يُمكن للباحث إجراء اختبارات الفروق الإحصائية وفقًا للمستوى

التعليمي، سواء باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أو اختبارات بديلة، بهدف فحص ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في وجهات نظر المشاركين بناءً على مؤهلاتهم الأكاديمية.

ومن خلال هذا التنوع، يُمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تقديم توصيات عملية تراعي احتياجات الفئات المختلفة داخل المؤسسات، خاصة أن احتياجات الموظف الحاصل على دبلوم تختلف كثيرًا عن نظيره الحاصل على الدكتوراه من حيث طرق التدريب وأساليب التحفيز والتطوير المهني. وعليه، فإن التمثيل المتدرج للمستويات التعليمية داخل العينة يُعد عامل قوة يعزز من عمق التحليل ودقته، ويمكن الباحث من تقديم رؤية شاملة لمستوى التفاعل مع سياسات التنظيم والتطوير الإداري في المؤسسات الحكومية بمدينة الدمام.

الجدول 5 توزيع عينة الدراسة وفقًا لمتغير الوظيفة

الوظيفة			
النسب	التكرار		
11.0	13	صراف	
18.6	22	إداري	
5.9	7	مدير فرع	
64.4	76	أخرى	
100.0	118	الإجمالي	

يوضح الجدول رقم (5) التوزيع الوظيفي لعينة الدراسة وفقًا لمتغير "الوظيفة"، والذي يُعد من المتغيرات المحورية في الدراسات الإدارية، نظرًا لارتباطه الوثيق بموقع الموظف داخل الهيكل التنظيمي، ومستوى المسؤوليات التي يتحملها، ومدى انخراطه في عمليات التنظيم والتطوير الإداري، وبالتالي مدى تأثيره وتأثره بالأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية. ووفقًا للبيانات المعروضة، فإن أكبر نسبة من المشاركين تم تصنيفهم ضمن فئة "أخرى"، بعدد بلغ (76) فردًا، أي ما يمثل نسبة مرتفعة جدًا تبلغ (64.4%) من إجمالي العينة. وتشمل هذه الفئة، في الغالب، من لم تتدرج وظائفهم ضمن الفئات المحددة مسبقًا مثل الصراف، الإداري، أو مدير الفرع، وقد تضم مجموعة متنوعة من المسميات الوظيفية، مثل المحاسبين، الفنيين، موظفي الدعم، المختصين في تكنولوجيا المعلومات،

موظفي الموارد البشرية، وغيرهم من العاملين في القطاعات المساندة أو التخصصية داخل المؤسسات الحكومية.

ويمثل هذا الحجم الكبير في فئة "أخرى" مؤشرًا على التنوع الكبير في بنية الوظائف داخل المؤسسات الحكومية، كما يعكس مدى التباين في المسؤوليات، والتفاعل مع البيئة التنظيمية، ومستوى التأثير في اتخاذ القرار المؤسسي. إن تنوع الوظائف داخل هذه الفئة يُعزز من مصداقية الدراسة، ويُضفي على نتائجها شمولية أكبر، حيث يسمح بفهم مدى تنوع التجربة الإدارية بين من يشغلون وظائف مختلفة على مستويات مختلفة من الهيكل التنظيمي، مما يفتح المجال أمام تحليلات أكثر دقة وشمولًا لطبيعة العلاقات بين التنظيم الإداري والتطوير ومستوى الأداء داخل المؤسسة.

أما الفئة الثانية من حيث التكرار، فقد تمثلت في "الإداريين"، بعدد (22) مشاركًا، بنسبة (18.6%) من إجمالي العينة، وهي فئة تُعد محورية في موضوع الدراسة، نظرًا لارتباطها المباشر بالممارسات الإدارية اليومية، وإشرافها أو تنفيذها للأنظمة والسياسات التنظيمية. ويتوقع أن يكون لدى هؤلاء المشاركين وعي أكبر بالتفاصيل المرتبطة بإجراءات العمل، والنماذج التنظيمية، ونقاط القوة والضعف في النظام الإداري القائم، الأمر الذي يجعل مشاركتهم ذات قيمة عالية عند تحليل محاور الدراسة.

وفيما يتعلق بفئة "الصرفيين"، فقد بلغ عدد المشاركين منهم (13) مشاركًا، بنسبة (11.0%)، وهذه الفئة غالبًا ما تعمل في أقسام ذات طابع مالي أو خدمي مباشر مع الجمهور، ما يجعل نظرتهم إلى الأداء المؤسسي مرتبطة بكفاءة العمليات التشغيلية وسرعة الإجراءات ودقة النظام الإداري في تمكينهم من أداء مهامهم بسلاسة. وعلى الرغم من أن هذه الفئة لا تُصنّف ضمن الوظائف الإدارية العليا، إلا أن تجاربها اليومية تمثل انعكاسًا مباشرًا لجودة التنظيم الإداري وكفاءة التطوير المؤسسي، لذلك فإن آرائهم تمثل زاوية تحليلية مهمة يجب أخذها في الاعتبار.

أما أقل الفئات مشاركة، فهي فئة "مديري الفروع"، حيث بلغ عددهم (7) مشاركين فقط، بنسبة بلغت (5.9%)، وهي نسبة ضئيلة نسبيًا لكنها بالغة الأهمية من حيث القيمة النوعية. فهذه الفئة تمثل المستويات الإشرافية العليا داخل المؤسسة، وتكون غالبًا مسؤولة عن إدارة فرق العمل، تنفيذ السياسات

العامّة، ومتابعة الأداء، كما تكون على احتكاك مباشر بكافة العمليات التنظيمية والإدارية، وهو ما يمنحهم منظوراً شاملاً حول مدى فاعلية التنظيم والتطوير في تحسين الأداء العام. وبالتالي، فإن مشاركتهم تمثل أهمية خاصة في تقييم مدى فعالية السياسات المتبعة من وجهة نظر قيادية.

إن هذا التوزيع الوظيفي لعينة الدراسة يعكس تنوعاً واضحاً في مواقع الموظفين داخل المؤسسة، وهو ما يُعد من أبرز عوامل قوة الدراسة، حيث يُمكن الباحث من الحصول على بيانات متنوعة من مستويات إدارية وتنفيذية مختلفة، تُمكنه من فهم أعمق للعوامل التي تؤثر على الأداء المؤسسي من مختلف الزوايا. كما أن هذا التوزيع يُتيح إمكانية تحليل الفروق الإحصائية في استجابات العينة حسب نوع الوظيفة، باستخدام أدوات مثل تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، أو اختبار كروسكال واليس، بهدف فحص ما إذا كانت طبيعة الوظيفة تؤثر على إدراك الموظف لمستوى التنظيم والتطوير داخل مؤسسته.

وبناءً على ما تقدم، فإن متغير الوظيفة يلعب دوراً حاسماً في فهم الواقع الإداري للمؤسسات الحكومية، وتحليل مدى نجاعة السياسات التنظيمية، ويمنح الدراسة بعداً عملياً متيناً يربط بين الموقع الوظيفي ومستوى التفاعل مع البيئة الإدارية والتنظيمية.

ثانياً: تحليل محاور الاستبيان

الجدول 6 المحور الأول: مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في بنك الراجحي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الأول
1	موافق	0.908	2.14	الهيكل التنظيمي في المؤسسة واضح ومُعلن لجميع الموظفين.
4	موافق	0.837	1.98	تُوزع المهام والمسؤوليات بشكل عادل ومنظم.
2	موافق	0.767	2.04	تتبع المؤسسة تسلسلاً إدارياً واضحاً في اتخاذ القرار.
3	موافق	0.768	2.03	التنظيم الإداري يُساهم في تقليل التكرار والازدواجية في العمل.

5	موافق	0.760	1.89	يتم تحديث التنظيم الإداري بانتظام بما يتناسب مع متطلبات العمل.
	موافق	0.69360	2.0169	الإجمالي

تشير البيانات الإحصائية المستخلصة من الجدول (6) إلى مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة داخل بنك الراجحي، وتحديدًا في ما يتعلق بالمحور الأول المتعلق بالهيكل التنظيمي وتوزيع المسؤوليات داخل المؤسسة. ويُلاحظ من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن آراء المشاركين في الاستبانة جاءت في معظمها ضمن نطاق "موافق"، مما يعكس إدراكًا إيجابيًا نسبيًا تجاه ممارسات الحوكمة، وإن كانت هذه الممارسات لا تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير والتعزيز للوصول إلى المستوى الأمثل. فقد حصلت العبارة التي تنص على أن "الهيكل التنظيمي في المؤسسة واضح ومُعلن لجميع الموظفين" على أعلى متوسط حسابي بلغ (2.14) بانحراف معياري مقداره (0.908)، وهو ما يدل على أن وضوح الهيكل التنظيمي يعتبر أحد أبرز جوانب القوة في البنك من منظور الموظفين، إذ إن هذا الوضوح يُسهم عادةً في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وتقليل حالات التداخل أو الغموض في الأدوار.

أما في المرتبة الثانية، فقد جاءت العبارة الخاصة باتباع تسلسل إداري واضح في اتخاذ القرار، بمتوسط حسابي بلغ (2.04) وانحراف معياري (0.767)، وهو ما يعكس وجود بنية إدارية منظمة تسمح بتدفق القرار وفق تسلسل إداري معروف، الأمر الذي يُعد مؤشرًا على نضج نسبي في التطبيق العملي لمبدأ الشفافية داخل الهيكل الإداري للبنك. ويُعزز هذا التوجه الإيجابي ما ورد في العبارة الثالثة المرتبة، والتي تُشير إلى أن التنظيم الإداري يُسهم في تقليل التكرار والازدواجية في العمل، حيث حصلت على متوسط قدره (2.03) وهو قريب من سابقتها، مما يدل على ترابط العوامل التنظيمية وتأثيرها المتكامل في دعم كفاءة الأداء المؤسسي، وتقليل الهدر الإداري والزمني الناتج عن عدم وضوح الأدوار أو ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة.

وفي المقابل، فإن العبارة المتعلقة بتوزيع المهام والمسؤوليات بشكل عادل ومنظم جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط (1.98) وهو أقل من سابقه، ما يُشير إلى أن بعض المشاركين قد لا يشعرون بوجود توزيع مثالي للمسؤوليات، وقد يعكس هذا التقييم تبايناً في السياسات الإدارية أو تبايناً في التجارب الفردية داخل بيئة العمل. أما العبارة الأخيرة التي أشارت إلى أن "التنظيم الإداري يتم تحديثه بانتظام بما يتناسب مع متطلبات العمل" فقد حصلت على أدنى متوسط حسابي وهو (1.89)، رغم بقائها ضمن نطاق "موافق"، ما يدل على أن عملية التحديث الإداري قد لا تتم بوتيرة سريعة أو دورية من وجهة نظر بعض الموظفين، وربما يُعزى ذلك إلى وجود بعض الجمود في الإجراءات التنظيمية أو إلى تأخر الإدارة في الاستجابة لمتغيرات السوق ومتطلبات العصر.

وبالعودة إلى المتوسط العام للمحور الأول، والذي بلغ (2.0169) بانحراف معياري قدره (0.69360)، فإن هذا يدل بشكل عام على أن المشاركين يوافقون على تطبيق مبادئ الحوكمة داخل بنك الراجحي من حيث الجوانب التنظيمية والإدارية، ولكن هذا التقييم لا يصل إلى درجة عالية من الرضا، وهو ما يُبرز الحاجة إلى تطوير ممارسات الحوكمة بشكل أكثر ديناميكية وتفاعلاً مع متطلبات البيئة المصرفية الحديثة. فالنتائج تُشير إلى وجود أساس مقبول من التنظيم الإداري داخل البنك، إلا أن هناك مساحة واسعة للتحسين المستمر، خصوصاً فيما يتعلق بتحديث الهيكل الإداري وتوزيع المهام وتطبيق مفاهيم العدالة والشفافية بطريقة أكثر اتساقاً وشمولية.

الجدول 7 المحور الثاني: جودة إدارة البنك وعملياته المالية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثاني
1	موافق	0.810	1.96	تُنظَّم المؤسسة برامج تدريب وتطوير للموظفين بانتظام.
4	موافق	0.801	1.87	يتم تشجيع الموظفين على الابتكار والمبادرة.

5	موافق	0.833	1.87	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الحديثة في أعمالها الإدارية.
2	موافق	0.774	1.89	يتم تقييم الأداء الإداري دورياً وتقديم تغذية راجعة للتطوير.
3	موافق	0.775	1.88	توجد خطط واضحة لتطوير الأداء الإداري في المؤسسة.
موافق		0.72116	1.8975	الإجمالي

بالنظر إلى نتائج الجدول رقم (7) المتعلق بالمحور الثاني، والذي يقيس جودة إدارة البنك وفعالية عملياته المالية في بنك الراجحي، يتبين أن أفراد العينة أبدوا موافقتهم بشكل عام على جميع العبارات الواردة ضمن هذا المحور، وهو ما يعكس انطباعاً إيجابياً نسبياً حول الأداء الإداري وفعالية الإجراءات المتبعة في البنك. جاء أعلى متوسط حسابي للعبارة التي تشير إلى تنظيم برامج تدريب وتطوير للموظفين بانتظام بمتوسط بلغ (1.96) وانحراف معياري قدره (0.810)، مما يدل على إدراك واضح من قبل الموظفين لأهمية الاستثمار في تنمية مهارات الكادر البشري، وتؤكد وجود جهود ملموسة من قبل إدارة البنك في هذا الجانب.

وفي المرتبة الثانية من حيث الأهمية، جاءت العبارة المتعلقة بتقييم الأداء الإداري بشكل دوري وتقديم تغذية راجعة للتطوير بمتوسط حسابي بلغ (1.89)، مما يشير إلى تبني البنك لممارسات إدارية تركز على التحسين المستمر ومتابعة جودة الأداء. أما في المرتبتين الثالثة والرابعة، فجاءت العبارات المتعلقة بوجود خطط واضحة لتطوير الأداء الإداري (1.88)، وتشجيع الموظفين على الابتكار والمبادرة (1.87)، وهو ما يعكس توجه البنك نحو تطوير بيئة عمل مرنة ومحفزة على الإبداع والمبادرة الفردية.

أما العبارة الأخيرة في الترتيب فقد تناولت استخدام المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة في أعمالها الإدارية، وجاءت بمتوسط حسابي (1.87) وانحراف معياري (0.833)، وهو ما يشير إلى أن البنك يعتمد على التقنيات الحديثة في تسيير أعماله، لكن قد تكون هناك بعض التفاوتات في مستوى إدراك الموظفين لهذا الجانب أو في درجة التوظيف الفعلي للتكنولوجيا بحسب الإدارات.

وبناءً على المتوسط الكلي للمحور الثاني والذي بلغ (1.8975) والانحراف المعياري (0.72116)، يمكن القول إن تقييم جودة إدارة البنك وعملياته الإدارية والمالية يتسم بالإيجابية المقبولة، ما يعكس إدراكاً جيداً لدى أفراد العينة بوجود مستوى جيد من التنظيم الإداري والدعم المؤسسي الموجه نحو تطوير الأداء وتبني التكنولوجيا والابتكار. ومع ذلك، قد يُستفاد من تعزيز هذه المجالات بشكل أكبر، ولا سيما ما يتعلق بالتكنولوجيا والتحفيز على الابتكار، لضمان تحسين مستمر يعزز كفاءة العمليات ورضا الموظفين.

الجدول 8 المحور الثالث: دقة الإفصاح في القوائم المالية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثالث
1	موافق	1.003	2.05	تحقق المؤسسة أهدافها التشغيلية في الوقت المحدد.
2	موافق	0.920	1.97	يتم تقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة وجودة.
3	موافق	0.826	1.97	المؤسسة تستجيب بفاعلية للتغيرات والظروف الطارئة.
4	موافق	0.784	1.86	رضا الموظفين عن بيئة العمل يعكس جودة الأداء المؤسسي.
2	موافق	0.985	2.07	يتم قياس الأداء المؤسسي بناءً على مؤشرات واضحة ومحددة.
	موافق	0.80941	1.9847	الإجمالي

يُعدّ الإفصاح المالي أحد الركائز الجوهرية التي تعتمد عليها المؤسسات المالية في ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة وتحقيق الثقة مع أصحاب المصلحة، سواء كانوا مستثمرين أو عملاء أو جهات رقابية. وفي ضوء ذلك، تناول هذا المحور تقييم مدى دقة الإفصاح في القوائم المالية ببنك الراجحي من وجهة نظر أفراد العينة، وذلك من خلال عدد من العبارات التي تقيس كفاءة الأداء المالي والتشغيلي، واستجابة المؤسسة للظروف الطارئة، ورضا

الموظفين، بالإضافة إلى وضوح مؤشرات قياس الأداء، وهي جميعها عناصر ترتبط ارتباطاً مباشراً بجودة الإفصاح ومصادقيته.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة المتعلقة بـ"تحقيق المؤسسة لأهدافها التشغيلية في الوقت المحدد" حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (2.05) مع انحراف معياري قدره (1.003)، ما يشير إلى وجود مستوى معتدل من الاتفاق بين أفراد العينة حول قدرة البنك على الالتزام بمواعيد تنفيذ خططه التشغيلية، وهي دلالة على وجود درجة مقبولة من الكفاءة التشغيلية والوضوح في تقديم البيانات المتعلقة بهذه الجوانب ضمن الإفصاحات المالية. أما العبارة الثانية من حيث الترتيب، فكانت "يتم قياس الأداء المؤسسي بناءً على مؤشرات واضحة ومحددة" بمتوسط (2.07) وانحراف معياري (0.985)، وهو ما يدل على وجود اتفاق نسبي بين الموظفين على وجود معايير أداء واضحة، وهو أمر محوري في تعزيز دقة الإفصاح؛ إذ أن توفر مؤشرات قياس موضوعية يساهم في ضمان عرض البيانات المالية بصورة تعكس الواقع الفعلي دون تحيز أو غموض.

من ناحية أخرى، جاءت عبارة "يتم تقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة وجودة" في المرتبة الثانية (فعلياً الثالثة بسبب التساوي في المتوسط السابق)، وحققت متوسطاً حسابياً قدره (1.97) بانحراف معياري (0.920)، ويُستدل من هذه النتائج أن العاملين يرون أن البنك يلتزم بتقديم خدماته ضمن مستوى جيد من الكفاءة، مما ينعكس في جودة الإفصاح عبر التقارير المالية التي تُظهر فعالية استخدام الموارد. كما أظهرت عبارة "تستجيب المؤسسة بفاعلية للتغيرات والظروف الطارئة" نفس المتوسط (1.97) بانحراف معياري أقل (0.826)، مما يشير إلى استجابة جيدة للبنك تجاه التغيرات المفاجئة أو الأزمات، وهو ما يمثل مؤشراً على وجود مرونة تشغيلية يجب أن تنعكس في القوائم المالية بصورة دورية، خاصة في ملاحظات الإفصاح.

أما أدنى متوسط فقد سُجل لعبارة "رضا الموظفين عن بيئة العمل يعكس جودة الأداء المؤسسي"، بمتوسط حسابي (1.86) وانحراف معياري (0.784)، ما يعكس إدراكاً أقل نسبياً من قبل العينة حول دور رضا الموظفين في التأثير على جودة الأداء المالي

المؤسسي، رغم أهمية هذا المؤشر في التقييم الداخلي للمؤسسة وانعكاسه غير المباشر على مستوى دقة الإفصاح. إن هذا البُعد يتطلب من إدارة البنك التركيز على بيئة العمل بوصفها مدخلاً لتحسين مخرجات الأداء بشكل عام، وبالتالي دعم دقة وموثوقية البيانات المعروضة في القوائم المالية.

وفي المَجْمَل، أظهرت نتائج المحور الثالث متوسطاً حسابياً إجمالياً بلغ (1.9847) بانحراف معياري قدره (0.80941)، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم اتجاه عام موافق تجاه مدى دقة الإفصاح المالي في البنك، مع تباينات نسبية طفيفة في آرائهم حول بعض العبارات المحددة. ويمكن تفسير هذا الاتجاه بأنه يعكس مستوى معقولاً من الالتزام المهني والإداري بمعايير الإفصاح، إلا أنه لا يزال يتطلب مزيداً من التطوير والتحسين، خصوصاً في الجوانب المتعلقة بربط الأداء الوظيفي والتحفيزي بجودة المعلومات المالية المقدمة، وكذلك تعزيز مبدأ الشفافية في ظروف التشغيل المتغيرة.

الجدول 9 المحور الرابع: ثقة المستثمرين وأصحاب المصالح في المعلومات المالية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الرابع
2	موافق	0.801	1.87	يسهم التنظيم الإداري الجيد في تحسين الأداء المؤسسي.
1	موافق	0.791	1.92	التطوير الإداري يُحسن من جودة الخدمات المقدمة.
4	موافق	0.730	1.78	وجود تنظيم إداري فعال يعزز القدرة على التكيف المؤسسي.
5	موافق	0.720	1.70	الربط بين التنظيم والتطوير يُحدث نقلة نوعية في الأداء.
3	موافق	0.788	1.83	يؤدي التكامل بين التنظيم والتطوير إلى زيادة الإنتاجية.
	موافق	0.66017	1.8203	الإجمالي

بالاعتماد على نتائج الجدول (9) الذي يتناول المحور الرابع المتعلق بـ "ثقة المستثمرين وأصحاب المصالح في المعلومات المالية"، يمكن القول إن درجة الثقة في المعلومات المالية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمجموعة من العناصر التنظيمية والإدارية داخل المؤسسة. فقد أظهرت النتائج أن العبارة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي (1.92) هي أن "التطوير الإداري يُحسن من جودة الخدمات المقدمة"، وهو ما يشير إلى أن هناك إدراكاً واضحاً بين أفراد العينة بأن تحسين العمليات الإدارية والتطوير المستمر للهيكل الإداري يسهم بشكل مباشر في تعزيز مستوى الخدمات، ما ينعكس إيجابياً على ثقة المستثمرين وأصحاب المصالح الذين يبحثون دائماً عن بيئات عمل تتميز بالاحترافية والقدرة على تقديم خدمات ذات جودة عالية. وتدل هذه النتيجة على أن المؤسسات التي تنتهج ممارسات تطوير إداري فعالة تكون أكثر قدرة على بناء سمعة قوية تدعم مصداقية بياناتها المالية.

أما العبارة الثانية من حيث الترتيب، فكانت "يسهم التنظيم الإداري الجيد في تحسين الأداء المؤسسي" بمتوسط حسابي بلغ (1.87)، وهو ما يؤكد أن التنظيم الإداري يُعد من اللبنات الأساسية التي تقوم عليها الكفاءة المؤسسية، فكلما كان هناك وضوح في الهيكل التنظيمي وانسيابية في توزيع الأدوار والمسؤوليات، انعكس ذلك على جودة المخرجات وتماسك الأداء، وهو ما يدفع المستثمرين نحو الشعور بالاطمئنان حيال دقة ومصداقية المعلومات المالية التي تصدرها المؤسسة، نظراً لأن التنظيم الجيد يحدّ من فرص الفوضى أو التلاعب في البيانات.

وجاءت العبارة المتعلقة بـ "يؤدي التكامل بين التنظيم والتطوير إلى زيادة الإنتاجية" في المرتبة الثالثة بمتوسط (1.83)، ما يعكس القناعة العامة بأن التكامل الفعلي بين الأطر التنظيمية والتطويرية ليس مجرد إجراء إداري داخلي، بل هو عامل جوهري يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية الشاملة للمؤسسة، وهو ما يعتبره المستثمرون مؤشراً إيجابياً على فاعلية النظام المؤسسي، ويزيد من درجة ثقتهم في الإفصاحات المالية الصادرة عنها. فالتكامل يخلق بيئة عمل ديناميكية ومتجددة، تعزز من كفاءة الموارد البشرية وتدفعهم نحو أداء مهني أعلى.

أما بالنسبة لعبارة "وجود تنظيم إداري فعال يعزز القدرة على التكيف المؤسسي"، التي جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط (1.78)، فإن هذه النتيجة توضح أن مرونة المؤسسات في التكيف مع التحديات والمتغيرات الخارجية تعتمد بشكل كبير على مدى كفاءة تنظيمها الداخلي، وهذا التكيف ينعكس في النهاية على استقرار الأداء المالي، ما يُعد عنصراً بالغ الأهمية بالنسبة لأصحاب المصالح الذين يضعون في اعتبارهم قدرة المؤسسة على مواكبة التحولات الاقتصادية دون أن تتأثر مصداقية بياناتها أو نتائجها المالية.

وأخيراً، احتلت العبارة "الربط بين التنظيم والتطوير يُحدث نقلة نوعية في الأداء" الترتيب الخامس بمتوسط (1.70)، وهي نتيجة لا تقل أهمية، إذ أن هذا الربط يُمثل أحد المؤشرات على التحول الإيجابي داخل المؤسسات من مجرد تطبيق أنظمة تقليدية إلى تبني ممارسات حديثة ومترابطة تسعى إلى رفع الكفاءة العامة، مما يعزز ثقة أصحاب المصلحة في قدرة المؤسسة على تحقيق نمو مستدام وتقديم بيانات مالية دقيقة ومعبرة عن واقع الأداء.

بصورة عامة، يتبين من المتوسط الحسابي العام لهذا المحور والذي بلغ (1.8203) والانحراف المعياري (0.66017)، أن هناك اتفاقاً عاماً بين أفراد العينة حول وجود مستوى عالٍ من التنظيم والتطوير المؤسسي، مما ينعكس بشكل مباشر على تعزيز ثقة المستثمرين وأصحاب المصالح في المعلومات المالية التي تصدرها المؤسسة. ويُظهر هذا المحور أهمية الإدارة الفعّالة والمتكاملة في تكوين صورة إيجابية عن المؤسسة أمام الأطراف الخارجية، والتي تُعد من أهم أركان البيئة الاقتصادية الحديثة.

ثالثاً: اثبات الفرضيات

- الفرض الرئيس: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم والتطوير الإداري (ككل) ومستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بمدينة الدمام.

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.906 ^a	.821	.820	.23448	.821	1091.090	1	238	.000

a. Predictors: (Constant), B

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	59.988	1	59.988	1091.090	.000 ^b
	Residual	13.085	238	.055		
	Total	73.073	239			

a. Dependent Variable: A

b. Predictors: (Constant), B

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.139	.043		3.196	.002
	B	.900	.027	.906	33.032	.000

a. Dependent Variable: A

تشير نتائج تحليل الفرض الرئيس الذي ينص على "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم والتطوير الإداري (ككل) ومستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بمدينة الدمام" إلى وجود علاقة قوية وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغير التنظيم والتطوير الإداري من جهة، ومستوى الأداء المؤسسي من جهة أخرى. ويتضح ذلك من خلال جدول Model Summary، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة مرتفعة جدًا بلغت 0.906، وهي قيمة تعكس وجود علاقة ارتباط قوية جدًا بين المتغيرين المدروسين. كما أن معامل التحديد (R Square) بلغ 0.821، مما يشير إلى أن التنظيم والتطوير الإداري يفسران حوالي 82.1% من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء المؤسسي، وهي نسبة مرتفعة جدًا تدل على أن معظم التغير في الأداء المؤسسي يمكن تفسيره من خلال التغيرات في التنظيم والتطوير الإداري. أما معامل التحديد المعدل ($Adjusted R$ Square) فبلغ 0.820، وهو قريب جدًا من القيمة الأصلية، مما يعزز من موثوقية النموذج ويقلل من احتمالية أن تكون هذه العلاقة ناتجة عن الصدفة أو التغيرات العشوائية الأخرى.

أما في جدول تحليل التباين ANOVA، فقد بلغت قيمة مربع المتوسط للتباين بين المجموعات ($Mean Square$) حوالي 59.988، وهي قيمة مرتفعة نسبيًا إذا ما قورنت بمربع المتوسط للتباين داخل المجموعات (0.055)، وقد نتج عن ذلك قيمة F مرتفعة جدًا بلغت 1091.090، وهي قيمة إحصائية تعكس الفارق الكبير بين المجموعتين (التنظيم والتطوير الإداري من جهة، والأداء المؤسسي من جهة أخرى). وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية المرتبط بهذه القيمة ($Sig.$) بلغ 0.000، أي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم والتطوير الإداري والأداء المؤسسي.

وفيما يتعلق بجدول Coefficients، فإنه يُظهر أن الثابت ($Constant$) في المعادلة بلغ 0.139، أي أن الأداء المؤسسي يمكن أن يكون عند مستوى معين حتى في حالة غياب التنظيم والتطوير الإداري، وإن كانت هذه القيمة ضئيلة مقارنة بتأثير المتغير المستقل. أما معامل الانحدار غير المعياري (B) للمتغير المستقل "التنظيم والتطوير

الإداري" فقد بلغ 0.900، ما يشير إلى أنه مع كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى التنظيم والتطوير الإداري، فإنه من المتوقع أن يرتفع الأداء المؤسسي بمقدار 0.900، وهي قيمة عالية للغاية وتؤكد التأثير الكبير والإيجابي لهذا المتغير. كما أن قيمة t المرتبطة بهذا المعامل بلغت 33.032، وهي قيمة مرتفعة جدًا وتشير إلى أن تأثير التنظيم والتطوير الإداري ليس فقط مهمًا، بل أيضًا موثوقًا بدرجة عالية جدًا، خاصة وأن مستوى الدلالة المرتبط بها هو 0.000، ما يعزز من مصداقية هذه النتيجة.

وبناءً على هذه النتائج المجمعة من الجداول الثلاثة، يمكن القول بدرجة عالية من الثقة أن التنظيم والتطوير الإداري يشكلان ركيزة أساسية في تعزيز وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بمدينة الدمام، حيث يساهمان في تحقيق التناسق الداخلي بين المهام، ورفع كفاءة الأفراد، وتسهيل إجراءات العمل، ومواكبة التغيرات، مما ينعكس إيجابًا على أداء المؤسسات من حيث الجودة، والاستجابة، والشفافية، والكفاءة التشغيلية. ويمكن النظر إلى هذه النتيجة باعتبارها دليلاً تجريبيًا قويًا يدعم الرؤية الحديثة في إدارة المؤسسات الحكومية، والتي تركز على ضرورة الاستثمار في الهياكل التنظيمية، وتبني أساليب إدارية مرنة ومحدثة تواكب تطلعات التحسين والتطوير المستمر للأداء. لذا، توصي هذه الدراسة بضرورة إيلاء اهتمام أكبر بالتنظيم الإداري كأداة استراتيجية محورية في صناعة القرار المؤسسي وتعزيز جودة الأداء وتحقيق الأهداف الحكومية بكفاءة وفعالية.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري ومستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بمدينة الدمام.

الجدول 10 اثبات الفرضية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.846 ^a	.716	.713	.38628	.716	291.812	1	116	.000

a. Predictors: (Constant), المحور_الأول

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	43.541	1	43.541	291.812	.000 ^b
Residual	17.308	116	.149		
Total	60.849	117			

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

b. Predictors: (Constant), المحور_الأول

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.123	.110		1.125	.263
	المحور_الأول	.880	.051	.846	17.083	.000

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

في إطار تحليل الفرضية الأولى من الدراسة التي تنص على: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري ومستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بمدينة الدمام"، تم استخدام أسلوب التحليل الإحصائي الانحداري البسيط لاختبار العلاقة بين متغير "التنظيم الإداري" كمتغير مستقل (المحور الأول)، و"مستوى الأداء المؤسسي" كمتغير تابع (المحور الثاني). ووفقاً لنتائج جدول Model Summary، يتضح أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.846)، وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين المتغيرين، كما تشير قيمة معامل التحديد (R Square) البالغة (0.716) إلى أن ما نسبته 71.6% من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء المؤسسي يمكن تفسيرها من خلال التغيرات في التنظيم الإداري، وهي نسبة دالة وكبيرة تعكس تأثيراً مهماً.

وتعزز هذه النتيجة ما ورد في جدول ANOVA الذي أظهر أن القيمة الاحتمالية (Sig.) بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتاد (0.05)، مما يدل بوضوح على أن النموذج الانحداري المستخدم ذو دلالة إحصائية قوية، وأن العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المؤسسي ليست محض صدفة بل هي علاقة حقيقية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة. وبلغت قيمة (F) في هذا الجدول (291.812)، وهي قيمة مرتفعة للغاية تدل على أن النموذج الإحصائي يفسر بشكل قوي الفروق بين المتغيرين، مما يعزز موثوقية النتائج المستخلصة.

أما فيما يتعلق بنتائج جدول Coefficients ، فقد أوضحت القيم أن هناك تأثيراً دالاً إحصائياً للتنظيم الإداري على الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة التابع الثابت (B) غير المعياري لمتغير التنظيم الإداري (0.880)، وهي دالة عند مستوى (Sig = 0.000) ، مما يشير إلى أن كل وحدة زيادة في التنظيم الإداري تُقابلها زيادة مقدارها (0.880) في مستوى الأداء المؤسسي، وهو ما يؤكد وجود علاقة تأثيرية إيجابية قوية. كما أن قيمة (Beta) المعياري بلغت (0.846)، مما يدل على قوة التأثير النسبي لهذا المتغير، في حين أن قيمة (t) المرتبطة به كانت (17.083) وهي مرتفعة للغاية مما يدعم الثقة في هذا التأثير. في المقابل، أظهرت قيمة الحد الثابت للنموذج (Constant) وهي (0.123) أنها غير دالة إحصائياً (Sig = 0.263) ، وهذا يعني أن التفسير الأكثر واقعية يكمن في أثر التنظيم الإداري وليس في العوامل الأخرى الخارجة عن النموذج.

وبناءً على هذه النتائج مجتمعة، يمكن رفض الفرضية الصفرية التي تفترض عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري والأداء المؤسسي، والقبول بالفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة دالة وإيجابية. وهذا يعزز الفرضية النظرية للدراسة التي تؤمن بأن تحسين التنظيم الإداري في المؤسسات الحكومية ينعكس بشكل مباشر وملحوس على مستوى أدائها المؤسسي، وهو ما يدعم الحاجة إلى تطوير الهياكل الإدارية، وتبني ممارسات إدارية مرنة ومنظمة تعزز من فاعلية العمليات وترتقي بجودة الأداء العام.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير الإداري ومستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بمدينة الدمام.

الجدول 11 اثبات الفرضية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.790 ^a	.625	.621	.49808	.625	192.981	1	116	.000

a. Predictors: (Constant), المحور_الأول

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	47.875	1	47.875	192.981	.000 ^b
	Residual	28.777	116	.248		
	Total	76.653	117			

a. Dependent Variable: المحور_الثالث

b. Predictors: (Constant), المحور_الأول

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.125	.142		.880	.381
	المحور_الأول	.922	.066	.790	13.892	.000

a. Dependent Variable: المحور_الثالث

تشير النتائج الإحصائية المتعلقة باختبار الفرضية الثانية في هذه الدراسة، والتي تنص على "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير الإداري ومستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بمدينة الدمام"، إلى نتائج مغايرة لما تضمنه نص الفرضية، حيث أظهرت البيانات المستخرجة من التحليل الإحصائي عبر نموذج الانحدار البسيط وجود علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائية بين متغير التطوير الإداري بوصفه متغيراً مستقلاً، وبين متغير الأداء المؤسسي كمتحول تابع. وقد عكس معامل الارتباط (R) البالغ (0.790) وجود علاقة ارتباط إيجابية مرتفعة نسبياً، مما يعني أن مستوى التطوير الإداري له تأثير مباشر على الأداء المؤسسي. ويعني هذا الرقم أن ما يقارب 79% من التغيرات في مستوى الأداء المؤسسي يمكن أن تُفسر من خلال التغيرات في مستوى التطوير الإداري، وهو ما يتسق مع النظرية الإدارية الحديثة التي ترى أن عملية التطوير الإداري تمثل ركيزة جوهرية للنهوض بكفاءة المؤسسات وتحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية.

علاوة على ذلك، أظهرت قيمة معامل التحديد (R Square) والتي بلغت (0.625) أن 62.5% من التباين في الأداء المؤسسي يمكن تفسيره من خلال التباين في متغير التطوير الإداري، وهي نسبة كبيرة تؤكد على التأثير المحوري لهذا المتغير في تشكيل معالم الأداء داخل المؤسسات الحكومية. ومن خلال جدول تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة (F) بلغت (192.981) وهي قيمة مرتفعة للغاية وتدل على أن النموذج الإحصائي المستخدم يفسر العلاقة بين المتغيرين بشكل جيد، كما أن مستوى الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.000$) يشير إلى أن هذه النتيجة ذات دلالة إحصائية قوية ولا يمكن أن تكون قد حدثت بالصدفة أو بفعل الخطأ العشوائي. وبذلك يمكن رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير الإداري والأداء المؤسسي، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة دالة إحصائية.

أما ما ورد في جدول المعاملات (Coefficients)، فنلاحظ أن القيمة غير المعيارية لمتغير التطوير الإداري ($B = 0.922$) تدل على أنه مقابل كل وحدة زيادة في مستوى التطوير الإداري، يرتفع الأداء المؤسسي بمقدار 0.922 وحدة، وهي زيادة كبيرة تعكس التأثير القوي والمباشر. كما أن قيمة ($Beta$) المعيارية بلغت (0.790)، وهي تعزز نفس الاستنتاج. ويظهر كذلك أن قيمة (t)

بلغت (13.892) وهي تشير إلى قوة إحصائية معتبرة، حيث أن مستوى الدلالة المقابل لها أقل من 0.001، مما يدعم بشكل قاطع تأثير التطوير الإداري على الأداء المؤسسي.

ومن ثم، يمكن القول إن هذه النتائج تسهم في تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي يلعبه التطوير الإداري في تحسين أداء المؤسسات الحكومية، من خلال تعزيز الكفاءات التنظيمية، وتحسين آليات اتخاذ القرار، ورفع فعالية العمليات الإدارية، وهو ما يتماشى مع التوجهات الحديثة للإدارة العامة في تحقيق الكفاءة والفاعلية. وبالتالي، فإن تعزيز برامج التدريب، وتحسين الهياكل التنظيمية، وتبني أساليب إدارية حديثة، من شأنه أن ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء العام للمؤسسات الحكومية، خاصة في بيئة تشهد تغيرات متسارعة وتحديات متنامية في إطار رؤية المملكة 2030 التي تركز على رفع كفاءة القطاع العام وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي تعزى إلى درجة تطبيق التنظيم الإداري.

الجدول 12 اثبات الفرضية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.702 ^a	.493	.488	.47229	.493	112.601	1	116	.000

a. Predictors: (Constant), المحور_الأول

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.116	1	25.116	112.601	.000 ^b
	Residual	25.875	116	.223		
	Total	50.991	117			

a. Dependent Variable: المحور_الرابع

b. Predictors: (Constant), المحور_الأول

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.473	.134		3.524	.001
	المحور_الأول	.668	.063	.702	10.611	.000

a. Dependent Variable: المحور_الرابع

في ضوء نتائج الجدول (12) التي تم الحصول عليها من خلال التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية الثالثة، والتي نصت على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي تعزى إلى درجة تطبيق التنظيم الإداري"، يمكن تقديم تفسير شامل ووافي لهذه النتائج من خلال تحليل المؤشرات المختلفة الواردة في مخرجات نماذج الانحدار.

يشير معامل الارتباط (R) الذي بلغ 0.702 إلى وجود علاقة ارتباط قوية نسبياً بين تطبيق التنظيم الإداري (المحور الأول) ومستوى الأداء المؤسسي (المحور الرابع)، وهي علاقة موجبة تعني أنه كلما ارتفع مستوى التنظيم الإداري ارتفع معه مستوى الأداء المؤسسي، والعكس بالعكس. كما أن قيمة مربع معامل الارتباط (R Square) البالغة 0.493 تعني أن ما نسبته 49.3% من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي يمكن تفسيره من خلال التباين في تطبيق التنظيم الإداري، وهي نسبة ليست ضئيلة، بل تعكس وجود أثر معتبر يستحق الوقوف عليه، على الرغم من صياغة الفرضية على نحو يفترض عدم وجود هذا الأثر.

ويدعم هذا الاتجاه كذلك النتائج الخاصة باختبار تحليل التباين (ANOVA)، حيث تشير النتائج إلى أن قيمة F بلغت 112.601 عند درجة حرية (1, 116) وكانت قيمة الدلالة المصاحبة (Sig. = .000) أقل من مستوى الدلالة المقبول إحصائياً (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات

دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (درجة تطبيق التنظيم الإداري) والمتغير التابع (مستوى الأداء المؤسسي). وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بأن هناك تأثيراً معتبراً للتنظيم الإداري على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية محل الدراسة.

أما على مستوى التحليل التفسيري لمعاملات الانحدار، فقد أظهرت نتائج جدول "المعاملات" أن قيمة B غير المعيارية (Unstandardized Coefficient B) للمتغير المستقل بلغت 0.668، وهي موجبة كما سبق ذكره، وتشير إلى أنه عند زيادة وحدة واحدة في درجة تطبيق التنظيم الإداري، فإن ذلك يقود إلى زيادة في الأداء المؤسسي بمقدار 0.668 وحدة، وهذا بعد ضبط التأثيرات الأخرى. كما أن قيمة T بلغت 10.611، وهي قيمة مرتفعة تعكس قوة التأثير، وتم دعمها بقيمة دلالة إحصائية تساوي (0.000)، مما يثبت أن هذا التأثير حقيقي من الناحية الإحصائية وليس ناتجاً عن الصدفة.

من ناحية أخرى، فإن معامل "بيتا" المعياري (Standardized Beta) الذي بلغ 0.702 يدل على الأهمية النسبية لمتغير التنظيم الإداري في تفسير الأداء المؤسسي مقارنة بمتغيرات أخرى قد تدخل في النموذج لاحقاً، إذ يعكس مدى تأثير التنظيم الإداري بعد تحييد أثر الوحدات القياسية، وهذا يؤكد أن التنظيم الإداري من العوامل الجوهرية المؤثرة في جودة الأداء المؤسسي.

وعليه، فإن مجمل النتائج الإحصائية المتوفرة في هذا الجدول لا تدعم الفرضية الصفرية التي تم اختبارها، بل تدفع بقوة نحو رفضها استناداً إلى الأدلة الرقمية التي تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري ومستوى الأداء المؤسسي. ويُمكن اعتبار ذلك مؤشراً عملياً يدعو صناع القرار والإدارات الحكومية إلى ضرورة تعزيز مبادئ التنظيم الإداري، وتحسين البنى الإدارية والتنظيمية لما لذلك من أثر ملموس على تحسين نتائج الأداء وتحقيق الفاعلية في مختلف أنشطة المؤسسات الحكومية، لا سيما في بيئات العمل المعقدة والمتغيرة التي تتطلب مرونة إدارية عالية ونظم تنظيمية واضحة ومتربطة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي تعزى إلى درجة تطبيق التطوير الإداري

الجدول 13 اثبات الفرضية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change
					R Square Change	F Change	df1	df2	
1	.790 ^a	.625	.621	.49808	.625	192.981	1	116	.000

a. Predictors: (Constant), المحور_الأول

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	47.875	1	47.875	192.981	.000 ^b
	Residual	28.777	116	.248		
	Total	76.653	117			

a. Dependent Variable: المحور_الثالث

b. Predictors: (Constant), المحور_الأول

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.125	.142		.880	.381
	المحور_الأول	.922	.066	.790	13.892	.000

a. Dependent Variable: المحور_الثالث

تشير نتائج الجدول رقم (11)، الخاص باختبار الفرضية الثانية، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي تعزى إلى درجة تطبيق التطوير الإداري، وذلك وفقاً لتحليل الانحدار البسيط الذي تم إجراؤه للتحقق من العلاقة بين المحور الأول (الذي يمثل درجة تطبيق التطوير الإداري) كمتحول مستقل، والمحور الثالث (الذي يمثل مستوى الأداء المؤسسي) كمتحول تابع. وقد أوضحت نتائج تحليل *Model Summary* أن معامل الارتباط (R) بلغ (0.790)، وهي قيمة

مرتفعة نسبياً تعكس وجود علاقة قوية بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد (R^2) (0.625)، وهو ما يشير إلى أن ما نسبته (62.5%) من التباين في الأداء المؤسسي يمكن تفسيره من خلال درجة تطبيق التطوير الإداري، بينما تعود النسبة المتبقية (37.5%) إلى عوامل أخرى لم تُدرج ضمن نموذج التحليل الحالي. أما $Adjusted R^2$ فقد بلغت (0.621)، وهي قيمة قريبة جداً من R^2 ، مما يعزز من مصداقية النموذج ويشير إلى أن حجم العينة كافٍ ولم يؤثر سلباً على جودة النتائج. وتشير قيمة الخطأ المعياري لتقدير المعادلة إلى (0.49808)، مما يعكس درجة تشتت بسيطة حول خط الانحدار.

أما نتائج تحليل التباين ($ANOVA$) فقد أوضحت أن القيمة الإحصائية F بلغت (192.981) عند مستوى دلالة (Sig.) يساوي (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يعني أن نموذج الانحدار ككل يُعد صالحاً لتفسير العلاقة بين المتغيرين. وتدعم هذه النتيجة الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق التطوير الإداري ومستوى الأداء المؤسسي، وتنفي في الوقت ذاته الفرضية الصفرية التي كانت تقضي بعدم وجود علاقة دالة.

أما نتائج تحليل المعاملات $Coefficients$ ، فقد أوضحت أن معامل الانحدار غير المعياري (B) للثابت بلغ (0.125)، بينما بلغ للمحور الأول (0.922)، وهي قيمة تشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في درجة تطبيق التطوير الإداري تؤدي إلى زيادة متوقعة بمقدار (0.922) في مستوى الأداء المؤسسي، وذلك عند ثبات العوامل الأخرى. كما بلغ الخطأ المعياري لهذا المعامل (0.066)، ما يشير إلى دقة جيدة في التقدير. وبالإضافة إلى ذلك، بلغ معامل بيتا المعياري (0.790) (Standardized Beta)، مما يعكس قوة التأثير النسبي للمحور الأول على المتغير التابع. وقد بلغت القيمة الإحصائية t (13.892) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي أيضاً قيمة دالة إحصائياً، تدعم رفض الفرضية الصفرية وتؤكد وجود أثر حقيقي معنوي لدرجة تطبيق التطوير الإداري على الأداء المؤسسي.

وعليه، وعلى الرغم من العبارة التي تفيد بعدم وجود فروق ذات دلالة، فإن النتائج الواردة في الجدول رقم (11) تدحض هذه العبارة بشكل واضح، إذ أن كافة مؤشرات التحليل تؤكد وجود علاقة قوية ومؤثرة بين درجة تطبيق التطوير الإداري ومستوى الأداء المؤسسي. ويمكن تفسير هذا التناقض

إما بخطأ في صياغة الفرضية أو نتيجة لتأويل غير دقيق لمخرجات التحليل الإحصائي. وبالتالي، تؤكد هذه البيانات أن التطوير الإداري يعد من أهم المتغيرات التي تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات المعنية بالدراسة، مما يستوجب من الجهات الإدارية إيلاء هذا الجانب اهتمامًا كبيرًا من خلال تطبيق استراتيجيات تطويرية فعالة مبنية على أسس علمية ومنهجيات مبتكرة تواكب التحولات الإدارية المعاصرة وتستجيب لمتطلبات التغيير والتحسين المستمر.

الخاتمة

النتائج

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية وذات دلالة بين مدى تطبيق مفاهيم التنظيم الإداري وتطور الأداء المؤسسي، مما يشير إلى أن التنظيم الإداري عندما يتم تنفيذه بشكل فعال يسهم في تعزيز كفاءة العمل المؤسسي، من خلال وضوح المهام، وتقسيم الأدوار، وتحديد المسؤوليات، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى زيادة في التنسيق بين مختلف الإدارات والوحدات داخل المؤسسة، وبالتالي رفع مستوى الأداء العام وتيسير تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بشكل أكثر كفاءة ومرونة.

- كشفت نتائج الدراسة أن التطوير الإداري يمثل أحد العوامل المحورية التي تؤثر بعمق في مستوى الأداء المؤسسي، حيث تبين أن اعتماد الأساليب الحديثة في الإدارة، وتحديث الإجراءات، وإعادة هندسة العمليات الداخلية، إلى جانب الاهتمام بتأهيل الكوادر البشرية ورفع مهاراتهم، يؤدي إلى إيجاد بيئة عمل محفزة وأكثر انسيابية، ما ينعكس إيجاباً على مخرجات المؤسسة وقدرتها على مواجهة التحديات والمتغيرات المتسارعة في بيئة العمل المعاصرة، كما يُعزز من ثقافة الابتكار والتحسين المستمر داخل المؤسسة.
- توصلت الدراسة إلى أن التطبيق الفعلي لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية ملموسة على الأداء المؤسسي، إذ إن تطبيق معايير الجودة في مختلف العمليات الإدارية والفنية يساعد في ضبط الإجراءات، وتحسين الخدمات، وتلبية توقعات المستفيدين بدرجة أكبر من الرضا، كما أن الاعتماد على التحسين المستمر والتغذية الراجعة يساهم في تطوير الأداء المؤسسي بصورة تدريجية وتراكمية، ما يعزز من تنافسية المؤسسة واستدامة نجاحها.
- أشارت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تولي أهمية كبرى لتبني الممارسات الإدارية الحديثة، مثل التحول الرقمي، وتمكين الموظفين، وتفعيل نظم المتابعة والتقييم، تحقق مستويات أداء مؤسسي أعلى مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب التقليدية في الإدارة. وقد أوضحت النتائج أن تلك الممارسات تُسهم في دعم عملية اتخاذ القرار المبني على البيانات، وتعزز من الشفافية، وتقلل من فرص التعثر الإداري، كما تساعد في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الكفاءة والمسؤولية.
- خلصت الدراسة إلى أن العوامل التنظيمية، بما في ذلك القيادة الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي، وهيكلية المؤسسة، تلعب دوراً أساسياً في تحسين الأداء المؤسسي، حيث يُعد توافر قيادة مؤهلة وقادرة على استشراف المستقبل، ووضع رؤية واضحة، وتحفيز الأفراد، من أهم الدعامات التي تُمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة. كما أن وجود هيكل تنظيمي مرن ومتكامل يسهل عملية تدفق المعلومات ويقلل من البيروقراطية، مما يعزز فاعلية الأداء الإداري والتشغيلي.
- أوضحت الدراسة أن الأداء المؤسسي لا يتأثر فقط بالعوامل الإدارية والتنظيمية، بل أيضاً يرتبط بشكل وثيق بالمناخ الداخلي والثقافة المؤسسية السائدة، حيث أن المؤسسات التي تعمل على غرس قيم العمل الجماعي، وروح المبادرة، والعدالة التنظيمية، تسجل مستويات أعلى من

الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والولاء المؤسسي، وهي عوامل تنعكس بصورة إيجابية ومباشرة على الأداء العام للمؤسسة، واستقرارها، وقدرتها على الابتكار والنمو.

التوصيات

- توصي الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التنظيم الإداري داخل المؤسسات من خلال اعتماد أسس واضحة لتوزيع المهام والمسؤوليات، بما يضمن تقليل التداخلات والصراعات التنظيمية، وزيادة التنسيق بين الإدارات، مع أهمية مراجعة الهياكل التنظيمية بصورة دورية لتواكب المتغيرات والمتطلبات التشغيلية المستجدة، وضمان أن تكون مرنة بما يكفي لاستيعاب التطوير، وقادرة على تحقيق الانسيابية في سير العمليات دون تعقيد أو تعطيل.
- تدعو الدراسة إلى التركيز على تطوير قدرات القيادات الإدارية في المؤسسات من خلال برامج تدريبية متخصصة في الإدارة الاستراتيجية، وتحليل المشكلات، واتخاذ القرار، بحيث تكون هذه القيادات قادرة على استشراف المستقبل، وتحفيز العاملين، وإدارة الموارد بكفاءة، مع ضرورة غرس قيم الشفافية والمساءلة والعدالة في الممارسات الإدارية، لتكون القيادة نموذجًا يُحتذى في الالتزام والانضباط والإبداع في بيئة العمل.
- تؤكد الدراسة على أهمية تبني مفهوم التحسين المستمر في الأداء الإداري من خلال تطبيق أدوات قياس الأداء وتقييم النتائج بشكل دوري، واعتماد ملاحظات الموظفين والمستفيدين كأساس للتطوير، مما يسهم في رفع كفاءة الخدمات وتحقيق رضا العملاء، كما توصي بإنشاء وحدات داخلية مختصة بالتطوير المؤسسي تكون مسؤولة عن متابعة الأداء وتقديم مبادرات نوعية تواكب مستجدات بيئة العمل وتستجيب لمتغيراتها.
- تحث الدراسة المؤسسات على دمج إدارة الجودة الشاملة ضمن ثقافتها المؤسسية من خلال بناء نظام شامل يشمل جميع الإدارات والوحدات، مع التأكيد على تدريب الموظفين على مفاهيم الجودة، ورفع وعيهم بأهمية الالتزام بالإجراءات والمعايير، مما يؤدي إلى تحقيق التكامل بين الجهود وتحسين جودة المخرجات، كما تُشجع على الحصول على شهادات جودة معترف بها دوليًا لتعزيز الثقة في المؤسسة ورفع مكانتها التنافسية.
- توصي الدراسة بالعمل على دعم بيئة العمل الداخلية عبر بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تقوم على العدالة، والتقدير، والتمكين، والمشاركة في اتخاذ القرار، بما يحفز الموظفين على العطاء

والإبداع، ويقلل من مظاهر التوتر والإحباط والانسحاب الوظيفي، كما تؤكد على أهمية توفير أنظمة حوافز عادلة وشفافة ترتبط بالأداء والإنجازات، ما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الولاء المؤسسي.

- تشدد الدراسة على ضرورة مواكبة التطورات التقنية والتحول الرقمي في جميع العمليات الإدارية والخدمية، من خلال استخدام الأنظمة الذكية، وبرامج إدارة الأداء، وحلول الأتمتة، مما يسهم في تقليل الجهد اليدوي، وتسريع إنجاز المعاملات، ورفع كفاءة المتابعة والتوثيق، مع ضرورة الاستثمار في تدريب الموظفين على هذه الأنظمة لتمكينهم من استخدامها بفعالية وتحقيق أقصى استفادة منها.
- توصي الدراسة بأن تعمل المؤسسات على ترسيخ مفهوم التقييم المستند إلى مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس، ترتبط بالأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة، بحيث يتمكن المسؤولون من رصد الانحرافات ومعالجتها بفعالية، وضمان تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة والنتائج المرجوة، مع اعتماد آليات رقابة داخلية تساعد على تعزيز الالتزام بالإجراءات، وتدعم الشفافية والمساءلة على جميع المستويات التنظيمية.

المراجع

- أحمد، فتحي عبد العزيز، سليمان، إلهام أحمد عبد اللطيف، أميمة. (2012). برنامج مقترح للتدريب التعاوني لتلبية متطلبات سوق العمل في مجال صناعة الملابس الجاهزة بالمملكة العربية السعودية. مجلة بحوث التربية النوعية، 2012(27).
- أقاسم، خديجة، كيجل، سامي بوبكر. (2020). دور تنمية الموارد البشرية في بناء وتطوير رأس المال البشري. جامعة أحمد دراية - أدرار.
- الإثري، إبراهيم العمر جاسم صالح، أحمد. (2016). تطوير القوى العاملة وتطوير أداء المنظمات: دراسة تحليلية عن واقع التدريب في المؤسسات الحكومية الكويتية. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 32(1).
- البشر، سلطان غرم الله، العامري، محمد صقر، آل فهاد، سعود بن فهاد، القحطاني، إبراهيم سعد علي. (2024). إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات السعودية في ضوء رؤية 2030. مجلة الفنون والأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية.
- التركي، ريم. (2023). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالسلوك الأخضر لموظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية. المجلة العربية للإدارة.
- الحروب، سائدة نايل. (2023). إدارة شؤون الموظفين ودورها في التطوير والتنظيم المؤسسي لموظفي البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(3).
- الراغب، ريم. (2022). الحكومة الرقمية في ضوء برامج التحول الرقمي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية
- الزهراني، عبد الله بن أحمد سعيد. (2024). دور برامج التدريب في تطوير أداء العاملين في هيئة الإذاعة والتلفزيون بالمملكة العربية السعودية. مستودع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الزهرة، رودي. (2025). مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم التطوير الإداري دراسة حالة جامعة غرداية (Doctoral dissertation, جامعة غرداية), 1-198
- الكركي، نكاء محمود محمد. (2022). إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطوير التنظيمي لموظفي البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(9).

- حسام، سمير عمر. (2019). تقويم الأداء المؤسسي بكلليات التربية للطفولة المبكرة في ضوء مدخل الأداء المتوازن. مجلة الطفولة و التربية (جامعة الإسكندرية)، 40(4)، 127-176.
- حصوة، أحمد، القحطاني، محمد. (2022). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء في منطقة عسير. مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، 4(1).
- روش محمد ابراهيم (2015)، "دور عمليات التطوير الإداري في تقليل حالات الفساد الإداري دراسة استطلاعية لعينة من الأفراد العاملين في تربية محافظة نينوى ، كلية الدراسات الإنسانية جامعة زاخو ، مجلة دنانير ، العدد السابع، المجلد 9، 10-10
- سلام، فريد. (2017). دور آلية التدريب في تثمين مهارات القوى العاملة. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 5(10).
- عبد العال، محمد محمود، العربي، محمد. (2023). إعادة بناء جدارات المورد البشري الحكومي بالمحليات من منظور سياسات التحول الرقمي: دراسة مقارنة بين جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 24(1).
- عبد جاسم، عبد الرسول عبد. (2014). التنمية المستدامة وضرورات تطوير مهارات العاملين. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 2014(4).
- عدلي كامل، راضي. (2018). تقويم الأداء المؤسسي لكلليات التربية بمحافظات صعيد مصر في ضوء أسلوب حلقات الجودة. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 53(53)، 19-132.
- عليان، محمد، القحطاني، هادي إبراهيم سعد. (2023). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل مبادرات رؤية المملكة العربية السعودية 2030: دراسة نظرية. المجلة العربية للإدارة.
- فزاني، بدرية. (2015). التطوير الإداري وأثره على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بشركة رمال بلاستيك بتقريت 76-1 (Doctoral dissertation).
- نصير، رهام ارشيد، العجلوني، إبراهيم طه، أحمد، عبد السلام علي. (2024). نماذج تطوير القوى العاملة في التعليم التقني: دراسة مقارنة بين الدول المتقدمة والعربية. المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي (AAJSR).

Reference

- AlArjani, Ahmed, Modibbo, Umar M., Ali, Ibrahim, & Sarkar, Biswajit. (2021). A new framework for the sustainable development goals of Saudi Arabia. *Journal of King Saud University-Science*, 33(6), 101477.
- Alothman, Ahmed T. (2025). Universities as centers for boosting human capital: A descriptive analytical study of the realization of Vision 2030 in Saudi Arabia. *Journal of Ecohumanism*, 4(2), 1585-1592.
- Ayanponle, Lateef O., Awonuda, Kolawole F., & Asuzu, Olufemi R. E. (2024). A review of innovative HR strategies in enhancing workforce efficiency in the US. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(1), 817-827.
- Jehanzeb, Kashif, & Bashir, Nadeem A. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of Business and Management*, 5(2).
- Karim, Mohammad M. M., Choudhury, Mohammad M., & Bin Latif, Wali. (2019). The impact of training and development on employees' performance: An analysis of quantitative data. *Noble International Journal of Business and Management Research*, 3(2), 25-33.
- Li, Li. (2024). Reskilling and upskilling the future-ready workforce for Industry 4.0 and beyond. *Information Systems Frontiers*, 26(5), 1697-1712.
- Niati, Dhiya R., Siregar, Zulkarnain M. E., & Prayoga, Yanuar. (2021). The effect of training on work performance and career development: The role of motivation as an intervening variable. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2385-2393.
- Sal, Ahmed, & Raja, Mohammed. (2016). The impact of training and development on employees' performance and productivity. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 5(7).
- Salam, Ahmed A. (2022). Saudi Arabia's labor market transitions to thrive Vision 2030: A demographic appraisal. In *The Palgrave Handbook of Global Social Problems* (pp. 1-22). Palgrave Macmillan.
- Singh, Harinder P., Singh, Amandeep, Alam, Faizan, & Agrawal, Vikas. (2022). Impact of sustainable development goals on economic growth in Saudi Arabia: Role of education and training. *Sustainability*, 14(21), 14119.

الملاحق

أولاً: البيانات الديموغرافية

الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

الفئة العمرية:

☐ اقل من 30 سنة

☐ من 30 الى 40 سنة

☐ من 40 إلى 50 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

المستوى التعليمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

الوظيفة:

- ☐ صراف
- ☐ إداري
- ☐ مدير فرع
- ☐ أخرى

سنوات الخبرة في المجال المالي أو التقني:

- ☐ اقل من 3 سنوات
- ☐ من 3 الى 7 سنوات
- ☐ أكثر من 15 سنه

ثانياً: محاور الاستبيان

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: التنظيم الإداري						
1	الهيكل التنظيمي في المؤسسة واضح و.معلن لجميع الموظفين	☐	☐	☐	☐	☐
2	تُوزع المهام والمسؤوليات بشكل عادل و.منظم	☐	☐	☐	☐	☐
3	تتبع المؤسسة تسلسلاً إدارياً واضحاً في اتخاذ القرار.	☐	☐	☐	☐	☐
4	التنظيم الإداري يُسهّم في تقليل التكرار والازدواجية في العمل	☐	☐	☐	☐	☐
5	يتم تحديث التنظيم الإداري بانتظام بما يتناسب مع متطلبات العمل	☐	☐	☐	☐	☐
المحور الثاني: التطوير الإداري						

6	تُنظَّم المؤسسة برامج تدريب وتطوير للموظفين بانتظام.	☐	☐	☐	☐	☐
7	يتم تشجيع الموظفين على الابتكار والمبادرة.	☐	☐	☐	☐	☐
8	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الحديثة في أعمالها الإدارية.	☐	☐	☐	☐	☐
9	يتم تقييم الأداء الإداري دوريًا وتقديم تغذية راجعة للتطوير.	☐	☐	☐	☐	☐
10	توجد خطط واضحة لتطوير الأداء الإداري في المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
المحور الثالث: الأداء المؤسسي						
11	تحقق المؤسسة أهدافها التشغيلية في الوقت المحدد.	☐	☐	☐	☐	☐
12	يتم تقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة وجودة.	☐	☐	☐	☐	☐
13	المؤسسة تستجيب بفاعلية للتغيرات والظروف الطارئة.	☐	☐	☐	☐	☐
14	رضا الموظفين عن بيئة العمل يعكس جودة الأداء المؤسسي.	☐	☐	☐	☐	☐
15	يتم قياس الأداء المؤسسي بناءً على مؤشرات واضحة ومحددة.	☐	☐	☐	☐	☐
المحور الرابع: العلاقة بين التنظيم والتطوير الإداري والأداء المؤسسي						
16	يسهم التنظيم الإداري الجيد في تحسين الأداء المؤسسي.	☐	☐	☐	☐	☐
17	التطوير الإداري يُحسن من جودة الخدمات المقدمة.	☐	☐	☐	☐	☐
18	وجود تنظيم إداري فعال يعزز القدرة على التكيف المؤسسي.	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	الربط بين التنظيم والتطوير يُحدث نقلة نوعية في الأداء.	19
☐	☐	☐	☐	☐	يؤدي التكامل بين التنظيم والتطوير إلى زيادة الإنتاجية.	20

Abstract

This study seeks to shed light on the current reality of administrative organization within service institutions by examining the extent to which effective organizational elements are present and evaluating their role in enhancing institutional performance and service quality. The descriptive analytical approach was adopted as the methodological framework for this research due to its suitability in analyzing real-world organizational phenomena based on data collected from within the institution itself. A comprehensive and validated questionnaire was designed as the primary tool for data collection. The questionnaire included several axes focusing on the organizational structure, clarity of roles, delegation of authority, and flexibility of administrative procedures. This instrument was distributed to a purposive sample comprising 118 employees of various functional and managerial levels within the targeted service institution.

The results revealed that administrative organization significantly contributes to improving the flow of tasks, clearly defining responsibilities, reducing role conflict, and increasing productivity through better communication channels and accountability. Additionally, the study highlighted existing challenges, such as outdated organizational frameworks and limited employee involvement in administrative decision-making, both of which partially hinder institutional performance. In light of these findings, the study recommends conducting regular reviews of organizational structures, updating management systems in alignment with modern technological advancements, and investing in administrative staff development—particularly in leadership, teamwork, and digital transformation concepts. These efforts are essential to sustaining organizational efficiency and enhancing the institution's ability to adapt to ongoing changes in the service environment.

Keywords: Administrative organization, institutional efficiency, organizational structure, performance, service institutions, administrative development.

**The Impact of Organizational and Administrative Development
on Institutional Performance in Government Institutions in
Dammam City**

Prepared by

Hadeel Yahya Hussein Refai

Supervised by

Dr. Al-Faisal Abdelhamid & Dr. Fayez Jarad

Academic Year

1446 AH / 2025 AD