

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

إعداد الطالب/

عمر عزام الرحيمي

الرقم الجامعي

253002521

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2026

3	مقدمة:
4	مشكلة الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	أسئلة الدراسة
7	فروض الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	الدراسات السابقة:
16	المنطلقات النظرية للدراسة:
21	المنهجية وطرق البحث:
21	ثانيًا: مجتمع وعينة الدراسة
22	ثالثًا: مصادر جمع البيانات
22	رابعًا: أداة الدراسة
23	خامسًا: الأساليب الإحصائية المستخدمة
24	سادسًا: حدود الدراسة
25	المراجع

مقدمة:

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

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

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

و برز مفهوم تجربة الموظف بوصفه أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتجاوز المقاربات التقليدية لرضا الموظف وارتباطه الوظيفي، ليشمل مجمل التفاعلات ونقاط التماس التي يمرّ بها الموظف طوال رحلته داخل المنظمة، بما في ذلك البيئة المادية والموارد التكنولوجية والثقافة التنظيمية. وتُعدّ إدارة تجربة الموظف مدخلًا استراتيجيًا لتحقيق السعادة المؤسسية وتعزيز الأداء التنظيمي، لا سيما في المؤسسات

التي تسعى إلى استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها في ظل بيئات عمل تنافسية متزايدة (القحطاني، 2025).

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

مشكلة الدراسة

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

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

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

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

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

أهداف الدراسة

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

ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

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

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

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

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

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

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي:

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

ويتفرع من الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

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

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

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

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

أهمية الدراسة

أ. الأهمية العلمية (النظرية):

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

ب. الأهمية العملية (التطبيقية):

- تُوفّر نتائج الدراسة مؤشرات عملية لقيادات شركات الطاقة وصانعي القرار في الجهات الحكومية ذات العلاقة حول أولويات تحسين جودة التنسيق وأثرها المباشر على استقرار القوى العاملة.

- تُسهم الدراسة في تحديد العوامل المرتبطة بجودة التنسيق الحكومي التي تؤثر في قرار الموظف بالبقاء أو المغادرة، مما يُمكن الشركات من تبني استراتيجيات استبقاء أكثر فاعلية وتقليل تكاليف دوران العمالة.
- تُقدّم الدراسة رؤية واضحة حول جوانب القوة والضعف في التنسيق الحالي بين شركات الطاقة والجهات الحكومية، مما يُساعد في تطوير آليات عمل أكثر كفاءة ومرونة.
- تُساعد الدراسة شركات الطاقة في الدمام على تعزيز مكانتها كجهات عمل مفضلة من خلال تحسين العوامل المرتبطة بالتنسيق الحكومي التي تؤثر في رضا الموظفين وولائهم التنظيمي.

الدراسات السابقة:

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

دراسة (صلاح وآخرون، 2021) بعنوان "فاعلية التنسيق بين الهلال الأحمر والمستشفيات الحكومية من وجهة نظر العاملين". هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية التنسيق الإداري بأبعاده (مستوى التنسيق بين المؤسسات، طبيعة التنسيق) بين دائرة الإسعاف والطوارئ في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني والمستشفيات الحكومية في مدينة غزة وشمال قطاع غزة، وأثرها على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (152) مفردة من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ (167) فردًا، بنسبة استجابة بلغت (91%) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التنسيق الإداري حصل على وزن نسبي (58.83%) ، وأن مستوى التنسيق بين المؤسسات جاء بوزن نسبي (59.17%)، كما أظهرت وجود علاقة ارتباط موجبة بين فاعلية التنسيق الإداري وجودة الخدمات الصحية. وأوصت الدراسة بإعداد خطة متكاملة للتنسيق الإداري بين وزارة الصحة وجمعية الهلال الأحمر لضبط عملية التنسيق ومستوياتها، وإعداد سياسات تمويلية واضحة لدعم مخرجات الاجتماعات التنسيقية.

دراسة (عيسى والغربان، 2022) بعنوان "تأثير التعاون والتنسيق في تحسين جودة عمل المدقق الداخلي". هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تعزيز مجالات التعاون والتنسيق بأبعاده (التعاون على مستوى الجهاز، التعاون على مستوى الوحدة) بين أجهزة التدقيق الداخلي في زيادة جودة العمل التدقيقي، في

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

دراسة (العبيدي، 2021) بعنوان "التنسيق الإداري بين الوزارة الاتحادية والحكومة المحلية وأثره في الأداء البلدي: دراسة تطبيقية في بلديات محافظة ذي قار". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التنسيق الإداري بين الوزارة الاتحادية والحكومة المحلية بأبعاده (التنسيق الرأسي، التنسيق الأفقي) على مستوى الأداء البلدي في بلديات محافظة ذي قار بالعراق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتنسيق الإداري بين المستويين الاتحادي والمحلي في تحسين الأداء البلدي. وأوصت بتعزيز آليات التنسيق بين الوزارة والحكومة المحلية وتبسيط الإجراءات الإدارية لتحقيق أداء بلدي أفضل.

دراسة (الجمل، بدون تاريخ) بعنوان "دور آليات التنسيق بين الحكومة المركزية والوحدات المحلية في تحسين أداء أجهزة الإدارة المحلية". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور آليات التنسيق بأبعادها (التنسيق الهيكلي، التنسيق الإجرائي، التنسيق المالي) بين الحكومة المركزية والوحدات المحلية في تحسين أداء أجهزة الإدارة المحلية. وهي رسالة دكتوراه من جامعة القاهرة — كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن آليات التنسيق تلعب دوراً محورياً في رفع كفاءة أجهزة الإدارة المحلية وتقليل الازدواجية في المهام. وأوصت بتطوير أطر مؤسسية واضحة للتنسيق بين الحكومة المركزية والوحدات المحلية.

دراسة (Kårtvedt, 2024) بعنوان "Explaining Coordination Quality in Public Service Delivery". هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تفسير الخصائص التنظيمية بأبعادها (نطاق أدوات التنسيق، التخصص الهيكلي، الاعتماد المتبادل في المهام) لاختلافات جودة التنسيق في تقديم الخدمات العامة في (259) حكومة محلية في النرويج. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على تحليل الانحدار متعدد المستويات، وتكوّنت العينة من (1,417) مديراً تشغيلياً مسؤولين عن تقديم الخدمات

العامّة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المديرين يُدركون جودة التنسيق بشكل أفضل عندما تتبنى الحكومات المحلية نطاقًا أوسع من أدوات التنسيق وعندما يكون مستوى الاعتماد المتبادل في المهام أعلى، في حين لم يرتبط التخصص الهيكلي بجودة التنسيق المُدركة. وأوصت بأن الحكومات المحلية تمتلك القدرة على تسهيل التنسيق من خلال تبني مزيج هجين من أدوات التنسيق لضمان تقديم خدمات أكثر تماسكًا.

دراسة (Roberts & Milman, 2024) بعنوان "The Relationship Between How Agencies Work Together and Coordinated Outcomes: A Configurational Analysis". هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط التعاون بين الوكالات الحكومية بأبعادها (آليات التنسيق الرسمية، التفاعلات غير الرسمية، الهياكل التنظيمية المشتركة) والنتائج المنسقة باستخدام التحليل التكويني. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على التحليل التكويني (Configurational Analysis). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النتائج المنسقة الناجحة تتطلب تكوينات محددة من آليات التنسيق، وأنه لا توجد آلية واحدة كافية بمفردها لتحقيق التنسيق الفعّال. وأوصت بضرورة النظر إلى التنسيق بوصفه منظومة متكاملة من الآليات بدلًا من الاعتماد على أداة واحدة.

دراسة (Judijanto et al., 2024) بعنوان "Analysis of Regulatory Quality, Interagency Coordination, and Institutional Capacity on the Effectiveness of Public Services in Jakarta". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة التنظيم والتنسيق بين الوكالات والقدرة المؤسسية بأبعادها (جودة التنظيم، التنسيق بين الوكالات، القدرة المؤسسية) على فاعلية الخدمات العامة في جاكرتا. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS)، وتكوّنت العينة من (100) مستجيب من العاملين في قطاع الخدمات العامة بجاكرتا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العوامل الثلاثة — جودة التنظيم ($\beta = 0.354$)، والتنسيق بين الوكالات ($\beta = 0.302$)، والقدرة المؤسسية — ($\beta = 0.417$) تؤثر إيجابيًا وبشكل دال إحصائيًا في فاعلية الخدمات العامة، وأن القدرة المؤسسية كانت الأقوى تأثيرًا. وأوصت بتبسيط الأطر التنظيمية وتعزيز التنسيق بين الأجهزة الحكومية والاستثمار في بناء القدرات المؤسسية.

دراسة (Syarien & Samarah, 2023) بعنوان "Interagency Coordination Drivers, Instruments, and Success Factors: A Systematic Literature Review". هدفت الدراسة إلى التعرف على محركات التنسيق بين الوكالات الحكومية وأدواته وعوامل نجاحه الحاسمة، من خلال مراجعة منهجية للأدبيات المنشورة بين عامي 2010 و2021 في المجالات المفهرسة في قاعدة Scopus. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات (Systematic Literature Review). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التنسيق يمكن أن يكون مدفوعًا بالمشكلات أو بالمؤسسات أو بمزيج من الاثنين معًا، وأن أدوات التنسيق قد تشمل تدخلات من الحوكمة والهيكل والأنظمة والعمليات والسياسات والاتفاقيات وإشراك الوسطاء، وأن نجاح التنسيق يتحدد بالبيئة المؤسسية والقدرة الإدارية ودقة استراتيجيات التنسيق. وأوصت بضرورة مراعاة السياق المؤسسي عند تصميم آليات التنسيق بين الأجهزة الحكومية.

دراسة (Mustaki & Abdussamad, 2025) بعنوان "The Influence of Coordination on Employee Work Effectiveness". هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التنسيق بأبعاده (توحيد الجهود، التوازن بين المهام، تحفيز الفريق) على فاعلية عمل الموظفين. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التنسيق يؤثر بشكل إيجابي ودال إحصائيًا في فاعلية عمل الموظفين، حيث يُسهم في توحيد الجهود وتوجيه الأنشطة نحو تحقيق الأهداف المشتركة. وأوصت بتعزيز ممارسات التنسيق داخل المنظمات لرفع مستوى كفاءة الأداء الوظيفي.

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

دراسة (حسن، 2024) بعنوان "رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين تجربة الموظف والازدهار في مكان العمل: دراسة ميدانية على البنوك الإسلامية بجمهورية مصر العربية". هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين تجربة الموظف بأبعادها (المادية، التكنولوجية، الثقافية) والازدهار في مكان العمل بأبعاده (التعلم، الحيوية)، في ضوء تأثير رأس المال النفسي كمتغير وسيط. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (374) مفردة من العاملين في البنوك الإسلامية العاملة في مصر (بنك فيصل الإسلامي، مصرف أبو ظبي الإسلامي، بنك البركة) بأسلوب العينة

العشوائية الطبقية، بنسبة استجابة بلغت (91%). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات تأثير معنوي بين تجربة الموظف وتحقيق الازدهار في مكان العمل، وأن رأس المال النفسي يتوسط جزئيًا هذه العلاقة. وأوصت بضرورة التزام البنوك بتحسين تجربة الموظف في أبعادها الثلاثة لتعزيز الازدهار في بيئة العمل.

دراسة (القحطاني، 2025) بعنوان "إدارة تجربة الموظف: مدخل لتحقيق السعادة المؤسسية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة: استراتيجية مقترحة". هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة تجربة الموظف لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، وقياس مستوى الأداء لتحقيق السعادة المؤسسية، والكشف عن وجود فروق بين متوسطات الاستجابات تُعزى إلى متغيرات (جامعة التخرج، الكلية، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة التدريسية). واستخدمت الدراسة المنهج المزجي (Mixed Methods) بتوظيف التصميم التفسيري التتابعي، وتكوّنت العينة من (322) عضو هيئة تدريس للاستبانة، و (11) مشاركًا للمقابلات، من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ (1,960) عضوًا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن جميع أبعاد إدارة تجربة الموظف جاءت بمستوى "مرتفع"، بينما جاءت أبعاد السعادة المؤسسية بمستوى "متوسط"، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري جامعة التخرج والكلية، وعدم وجود فروق تُعزى للرتبة العلمية أو سنوات الخدمة. وأوصت ببناء استراتيجية مقترحة لإدارة تجربة الموظف كمدخل لتحقيق السعادة المؤسسية في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة.

دراسة (Lee & Kim, 2023) بعنوان "Effect of Employee Experience on Organizational Commitment: Case of South Korea". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تجربة الموظف بأبعادها (التجربة المادية، التجربة التكنولوجية، التجربة الثقافية) على الالتزام التنظيمي، من خلال الرضا الوظيفي والرفاهية النفسية كمتغيرات وسيطة، مع مراعاة دور المتانة الذهنية كمتغير معدّل. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، وتكوّنت العينة من (534) موظفًا من الشركات الكورية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التجربة الثقافية والتجربة المادية لهما تأثير معنوي في الالتزام التنظيمي، بينما لم يكن للتجربة التكنولوجية تأثير مباشر دال، كما أن تجربة الموظف تؤثر إيجابيًا في الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي والرفاهية النفسية.

كوسيطين، وأن مستوى المتانة الذهنية يُعدّل هذه العلاقة. وأوصت بأن إدارة تجربة الموظف يمكن أن تزيد من الالتزام التنظيمي من خلال تحسين الرضا الوظيفي والرفاهية النفسية.

دراسة (Kimonyo, 2024) بعنوان "The Impact of Employee Experience on Organizational Performance: Driving Innovation, Engagement, and Customer Satisfaction". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تجربة الموظف بأبعادها (البيئة الثقافية، الموارد التكنولوجية، المساحات المادية) على الأداء التنظيمي من حيث الابتكار وارتباط الموظفين ورضا العملاء. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بتصميم مختلط (Mixed Methods) يجمع بين البيانات الكمية من (300) موظف والبيانات النوعية من مقابلات مع (50) مديراً عبر قطاعات مختلفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تجربة الموظف والأداء التنظيمي ($r = 0.72, p < 0.01$) ، حيث أظهرت المنظمات ذات الدرجات العالية في تجربة الموظف (أعلى من 80%) معدلات ابتكار أعلى بنسبة 15% وارتباط أعلى بنسبة 20% ورضا عملاء أعلى بنسبة 12%. وأوصت بالاستثمار في تحسين تجربة الموظف من خلال برامج التطوير الشاملة وآليات التغذية الراجعة الفعالة وبيئات العمل الداعمة.

دراسة (Jo & Shin, 2025) بعنوان "The Impact of Recognition, Fairness, and Leadership on Employee Outcomes: A Large-Scale Multi-Group Analysis". هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير عوامل بيئة العمل بأبعادها (التقدير، العدالة، المشاركة، القيادة التحويلية، عبء العمل، المنافسة) على نتائج الموظفين المتمثلة في الارتباط الوظيفي والاحتراق الوظيفي والرضا الوظيفي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) مع تحليل المجموعات المتعددة (MGA) ، وتكوّنت العينة من (25,285) موظفًا من بيانات المسح الكوري السادس لظروف العمل (KWCS). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التقدير يُعزز بشكل كبير ارتباط الموظفين ($\beta = 0.394$) ، وأن العدالة والمشاركة تُسهمان إيجابيًا وإن بدرجة أقل، وأن القيادة التحويلية تلعب دورًا مزدوجًا في تعزيز الارتباط وخفض الاحتراق الوظيفي، كما أن قلق التحول التكنولوجي يؤثر سلبًا في الرضا الوظيفي. وأوصت بتبني مبادرات تقدير مخصصة ومنهجيات إدارة عادلة وتوزيع متوازن لأعباء العمل.

دراسة (Adhikersa et al., 2022) بعنوان "Impact of Agile Organization and Leadership on Employee Experience: Case Study UPTD Digital Service Center, Geospatial Data and Information of West Java Provincial Government (Jabar Digital Service)".

الدراسة هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق المنظمة الرشيقة والقيادة الرشيقة بأبعادهما على تجربة الموظف في وحدة تنفيذ الخدمات الرقمية التابعة لحكومة مقاطعة جاوة الغربية بإندونيسيا. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط (Mixed Methods) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق المنظمة الرشيقة والقيادة الرشيقة يمكن تطبيقه في المنظمات الحكومية التي تتسم بالجمود، وأن هذا التطبيق يؤثر إيجابياً في تجربة الموظف. وأوصت بتبني مبادئ الرقابة التنظيمية في القطاع الحكومي لتحسين تجربة الموظف.

الفجوة البحثية:

أولاً: أوجه الاتفاق

تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في جوانب متعددة تُشكّل أرضية مشتركة للبناء المعرفي والمنهجي. فمن حيث المتغير المستقل، تتقاطع هذه الدراسة مع دراسة صلاح والأشقر ومسلم وأبو ناموس (2021) ودراسة عيسى والغربان (2022) ودراسة العبيدي (2021) في تناول التنسيق الإداري مع الجهات الحكومية كمتغير مؤثر في جودة المخرجات المؤسسية، كما تتفق مع دراسة Kårtvedt (2024) ودراسة Judijanto وآخرين (2024) ودراسة Syarien و (2023) Samarah في التأكيد على أن جودة التنسيق بين الوكالات الحكومية تتحدد بعوامل مؤسسية وهيكلية وإجرائية متعددة الأبعاد. ومن حيث المتغير التابع، تتفق الدراسة الحالية مع دراسة حسن (2024) ودراسة القحطاني (2025) ودراسة Lee و (2023) Kim ودراسة Kimonyo (2024) في تناول تجربة الموظف بوصفها مفهوماً شاملاً يتجاوز الرضا الوظيفي التقليدي ليشمل الأبعاد المادية والتكنولوجية والثقافية وأثرها في الالتزام التنظيمي والاحتفاظ بالكفاءات. كما تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوظيف الأساليب الإحصائية الكمية كتحليل الانحدار ومعاملات الارتباط والمقارنات بين المجموعات وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، وهو ما يتسق مع المنهجية المتبعة في دراسة Jo و (2025) Shin التي اعتمدت على تحليل بيانات واسعة

النطاق، ودراسة Mustaki و (2025) Abdussamad التي تناولت أثر التنسيق في فاعلية عمل الموظفين بالمنهج الكمي ذاته.

ثانيًا: أوجه الاختلاف

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

المنطلقات النظرية للدراسة:

جودة التنسيق مع الجهات الحكومية

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

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

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

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

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

تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات

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

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

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

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

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

ثانياً: مصطلحات الدراسة

جودة التنسيق مع الجهات الحكومية (Quality of Coordination with Government Agencies):

تُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها الدرجة التي تتحقق عندها الفاعلية والكفاءة في التفاعل الإداري والتنظيمي بين شركات الطاقة في مدينة الدمام والجهات الحكومية ذات العلاقة، ويُقاس من خلال أربعة أبعاد هي وضوح الإجراءات التنظيمية وفاعلية تبادل المعلومات وكفاءة المتابعة والاستجابة والتكامل بين الأنظمة والسياسات، وذلك وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المُعدّة لهذا الغرض.

وضوح الإجراءات التنظيمية: (Clarity of Regulatory Procedures)

شفافية المتطلبات والإجراءات التنظيمية التي تفرضها الجهات الحكومية على شركات الطاقة ووضوحها وسهولة فهمها وتطبيقها، بما يُمكن العاملين من الامتثال لها دون غموض أو لبس، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على فقرات هذا البُعد في الاستبانة.

فاعلية تبادل المعلومات: (Effectiveness of Information Exchange)

مدى كفاءة قنوات الاتصال وأنظمة المعلومات في نقل البيانات والمستندات والقرارات بين شركات الطاقة

والجهات الحكومية بدقة وسرعة وموثوقية، وتُقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على فقرات هذا البُعد في الاستبانة.

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

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

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

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

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

المنهجية وطرق البحث:

س ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح وصف الظاهرة محل الدراسة — أثر جودة التنسيق مع الجهات الحكومية على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات — وصفًا دقيقًا وتحليلها كمّيًا من خلال جمع البيانات الميدانية من العاملين في شركات الطاقة بمدينة الدمام. وسيُمكن هذا المنهج الباحث من رصد مستوى جودة التنسيق مع الجهات الحكومية ومستوى تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات، فضلًا عن تحديد طبيعة العلاقة واتجاهها وقوتها بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

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

ثانيًا: مجتمع وعينة الدراسة

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

وستعتمد الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل المستويات الوظيفية المختلفة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، المستوى التشغيلي) تمثيلًا متناسبًا مع حجمها في المجتمع الأصلي. وسيتم تحديد الحد الأدنى لحجم العينة وفقًا لمعادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson) عند مستوى ثقة (95%) وحدّ خطأ مقبول (5%)، وهو ما يُقدّر بنحو (357) مفردة كحدّ أدنى. وسيقوم الباحث بتوزيع

(420) استبانة لتعويض الفاقد المتوقع في الاسترداد أو الاستبانة غير الصالحة للتحليل، بهدف الحصول على عدد كافٍ من الاستجابات الصالحة التي تُحقق الشروط الإحصائية المطلوبة لتعميم النتائج.

ثالثًا: مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين من مصادر جمع البيانات:

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

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

رابعًا: أداة الدراسة

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

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

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

• **البعد الأول — وضوح الإجراءات التنظيمية (4) فقرات.**

- البُعد الثاني — فاعلية تبادل المعلومات (4): فقرات.
- البُعد الثالث — كفاءة المتابعة والاستجابة (4): فقرات.
- البُعد الرابع — التكامل بين الأنظمة والسياسات (4): فقرات.

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

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

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

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

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

سادسًا: حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر جودة التنسيق مع الجهات الحكومية بأبعاده الأربعة (وضوح الإجراءات التنظيمية، فاعلية تبادل المعلومات، كفاءة المتابعة والاستجابة، التكامل بين الأنظمة والسياسات) على تجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات.

الحدود المكانية: ستُطبق الدراسة على شركات الطاقة (النفط والغاز والبتروكيماويات والطاقة المتجددة) العاملة في مدينة الدمام بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: ستشمل الدراسة العاملين في شركات الطاقة بمدينة الدمام بمختلف المستويات الوظيفية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، المستوى التشغيلي) ممن لديهم تفاعل مع إجراءات التنسيق الحكومي.

الحدود الزمانية: سيتم إجراء الدراسة الميدانية وتوزيع الاستبانات وجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1447/1446 هـ الموافق 2026م.

المراجع

- حسن، أحمد علي محمد. (2024). رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين تجربة الموظف والازدهار في مكان العمل: دراسة ميدانية على البنوك الإسلامية بجمهورية مصر العربية. *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة*، ع31، 145 - 191. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1531085>
- القحطاني، عبدالله بن مسفر بن محمد الحمالي. (2025). إدارة تجربة الموظف: مدخل لتحقيق السعادة المؤسسية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة: استراتيجية مقترحة. *الإدارة العامة*، س65، ع3، 815 - 858. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1537864>
- صلاح، محمد، الأشقر، نظام محمود عبدالهادي، مسلم، علاء، و أبو ناموس، رائد عليان. (2021). فاعلية التنسيق بين الهلال الأحمر والمستشفيات الحكومية من وجهة نظر العاملين. *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث*، مج9، ع3، 30 - 47. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1424420>
- عيسى، علي مجيد، و الغربان، فاطمة صالح مهدي. (2022). تأثير التعاون والتنسيق في تحسين جودة عمل المدقق الداخلي. *مجلة الدراسات المستدامة*، مج4، ملحق، 878 - 895. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1321999>
- العبيدي، حسين. (2021). التنسيق الإداري بين الوزارة الاتحادية والحكومة المحلية وأثره في الأداء البلدي: دراسة تطبيقية في بلديات محافظة ذي قار. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، (1)23، 1-18. <https://www.researchgate.net/publication/350046137>
- أبو نعموس، رائد؛ مسلم، علاء؛ الأشقر، نظام؛ صلاح، محمد. (2021). فاعلية التنسيق بين الهلال الأحمر والمستشفيات الحكومية من وجهة نظر العاملين. *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث*، (3)9، 30-47. <https://rj.ptuk.edu.ps/index.php/pturj/article/download/218/136/1116>

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

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

- الجمل، أيمن أحمد محمد (بدون تاريخ). "دور آليات التنسيق بين الحكومة المركزية والوحدات المحلية في تحسين أداء أجهزة الإدارة المحلية". رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

https://srv3.eulc.edu.eg/eulc_v5/Libraries/Thesis/BrowseThesisPages.aspx?fn=PublicDrawThesis&BibID=12980814

- Adhikersa, R., Kumorotomo, W., Djunaedi, A., & Hadna, A. H. (2022). Impact of agile organization and leadership on employee experience: Case study UPTD (Technical Implementing Service Unit) digital service center, geospatial data and information of West Java provincial government (Jabar Digital Service). *Populasi*, 30(2), 103
- Lee, M., & Kim, B. (2023). Effect of employee experience on organizational commitment: Case of South Korea. *Behavioral Sciences*, 13(7), 521.
- Mustaki, W., & Abdussamad, Z. (2025). The Influence of Coordination on Employee Work Effectiveness. *International Journal of Economics and Business Management*, 1(03), 107-115.
- Lee, Meehyang & Kim, Boyoung. (2023). Effect of Employee Experience on Organizational Commitment: Case of South Korea. *Behavioral Sciences*, 13(7), Article 521, 1-22. <https://www.mdpi.com/2076-328X/13/7/521>
- Kimonyo, Tabitha. (2024). The Impact of Employee Experience on Organizational Performance: Driving Innovation, Engagement, and

- Customer Satisfaction. *Kabarak Journal of Research & Innovation*, 14(2), 220–229.
<https://journals.kabarak.ac.ke/index.php/kjri/article/download/417/345>
- Jo, Hyeon & Shin, Donghyuk. (2025). The Impact of Recognition, Fairness, and Leadership on Employee Outcomes: A Large–Scale Multi–Group Analysis. *Current Psychology*, 44, 1–18. PMC11717283.
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11717283/>
 - Kårtvedt, Leif E. (2024). Explaining Coordination Quality in Public Service Delivery. *Public Performance & Management Review*, 47(4), 849–872.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15309576.2024.2315016>
 - Roberts, Michael & Milman, Anita. (2024). The Relationship Between How Agencies Work Together and Coordinated Outcomes: A Configurational Analysis. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 34(2), 255–270.
<https://academic.oup.com/jpart/article/34/2/255/7450924>
 - Judijanto, Loso; Sono, Moh Gifari & Wahyudin. (2024). Analysis of Regulatory Quality, Interagency Coordination, and Institutional Capacity on the Effectiveness of Public Services in Jakarta. *West Science Social and Humanities Studies*, 2(10), 1633–1642. <https://wsj.westscience-press.com/index.php/wsshs/article/download/1345/1408>
 - Syarien, Muhamad Imam Alfie & Samarah, Ghina. (2023). Interagency Coordination Drivers, Instruments, and Success Factors: A Systematic Literature Review. *Jurnal Borneo Administrator*, 19(3), 301–318. \ <https://www.researchgate.net/publication/376841390>

Mid Ocean University

College of Management

Master of human resources



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

Prepared by:

Omar Azzam Alrohaimi

253002521

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026