

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم إدارة الأعمال

عنوان المشروع

أهمية وجود اللوائح والسياسات الداخلية في الشركات  
وأثرها على تحسين الأداء التنظيمي

إعداد الطالب

محمد أسامة محمد ربيع

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

هـ - 2025/ م 1446

## مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية وجود اللوائح والسياسات الداخلية في الشركات وأثرها على تحسين الأداء التنظيمي، وذلك من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يمكن من وصف الظاهرة وتحليل متغيراتها بصورة علمية دقيقة.

تناولت الدراسة موضوع اللوائح والسياسات الداخلية بوصفها أداة إدارية استراتيجية تسهم في ضبط السلوك الوظيفي داخل المنظمات، وتحقيق العدالة التنظيمية، وتوحيد الإجراءات، وتعزيز ثقة الموظفين بالإدارة. وقد اعتمد الباحث على استبانة مطوّلة وُرِّعت على عينة مؤلفة من 100 (موظف من العاملين في الشركات والمؤسسات الخاصة، إلى جانب مصادر ثانوية متعددة تمثّلت في الكتب العلمية والدراسات الأكاديمية السابقة

:وقد توصّلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين وضوح اللوائح والسياسات الداخلية وتحسين مستوى الأداء التنظيمي
- ✓ أن تطبيق اللوائح بعدالة وشفافية يعزّز الولاء التنظيمي للموظفين ويرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديهم
- ✓ أن ضعف اللوائح أو غموضها يُفضي إلى مشكلات إدارية متعددة كتضارب الصلاحيات وارتفاع معدلات النزاعات وانخفاض الإنتاجية
- ✓ أن الشركات التي تمتلك أنظمة ولوائح داخلية فعّالة تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية

وفي ضوء هذه النتائج، يوصي الباحث بضرورة تطوير اللوائح والسياسات الداخلية بصورة منتظمة، وإشراك الموظفين في صياغتها، وتطبيقها بعدالة وشفافية، وتوفير برامج تدريبية تهدف إلى نشر الوعي بهذه اللوائح وأهميتها في تحقيق الاستقرار التنظيمي والارتقاء بالأداء المؤسسي.

**الكلمات المفتاحية:** اللوائح الداخلية، السياسات التنظيمية، الأداء التنظيمي، الانضباط الوظيفي، إدارة الأعمال

## الفصل الأول: الإطار العام للبحث

### 1.1 مقدمة البحث

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال في الوقت الحاضر، أصبحت الشركات والمؤسسات تواجه تحديات كبيرة تتعلق بالمنافسة، وتحسين الجودة، ورفع مستوى الكفاءة، وتحقيق الاستقرار التنظيمي. ولم يعد النجاح المؤسسي مرتبطاً فقط بتوفر الموارد المالية أو التقنية، بل أصبح يعتمد بشكل كبير على كفاءة الإدارة، وحسن تنظيم العمل، ووضوح الأنظمة التي تحكم سير العمليات داخل المنظمة.

وتعدّ اللوائح والسياسات الداخلية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الحديثة، حيث تمثل الإطار الذي ينظم العلاقات بين الإدارة والعاملين، ويحدد المسؤوليات والصلاحيات، ويوضح الحقوق والواجبات، ويضع القواعد التي تضبط السلوك الوظيفي داخل المنظمة. كما تسهم هذه اللوائح في تحقيق العدالة التنظيمية، وتقليل النزاعات، وتوحيد الإجراءات، وتحسين بيئة العمل.

وتكمن أهمية اللوائح والسياسات الداخلية في كونها لا تقتصر فقط على الجانب التنظيمي، بل تمتد لتشمل الجوانب السلوكية والنفسية للموظفين؛ إذ يشعر العاملون بالأطمئنان والاستقرار الوظيفي عندما تكون القوانين واضحة ومعلنة. وتُطبّق على الجميع بعدالة وشفافية، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الفردي والجماعي داخل الشركة. وانطلاقاً من ذلك، يسعى هذا البحث إلى دراسة أهمية وجود اللوائح والسياسات الداخلية في الشركات، وبيان دورها في تحسين الأداء التنظيمي، وتعزيز الانضباط الوظيفي، ورفع مستوى الكفاءة والفعالية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

### 1.2 مشكلة البحث

على الرغم من الأهمية الكبيرة التي تمثلها اللوائح والسياسات الداخلية في تنظيم العمل داخل الشركات، إلا أن الواقع العملي يشير إلى أن كثيراً من المؤسسات تعاني من مشكلات متعددة ناتجة عن ضعف هذه اللوائح أو غموضها أو عدم الالتزام بتطبيقها بالشكل الصحيح. ومن أبرز هذه المشكلات: تضارب الصلاحيات، وعدم وضوح الإجراءات، وازدواجية القرارات، وضعف الانضباط الوظيفي، وارتفاع معدلات النزاعات والخلافات داخل بيئة العمل.

كما أن بعض الشركات تمتلك لوائح داخلية مكتوبة، لكنها تبقى حبراً على ورق، ولا يتم تطبيقها بشكل فعال، أو يتم تطبيقها بصورة انتقائية وغير عادلة، مما يؤدي إلى فقدان الثقة بين الموظفين والإدارة، ويؤثر سلباً على الروح المعنوية ومستوى الأداء العام.

**ومن هنا تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي**

**إلى أي مدى تسهم اللوائح والسياسات الداخلية في الشركات في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الاستقرار الإداري؟**

### أهمية البحث 1.3

تتجلى أهمية هذا البحث في عدة جوانب رئيسية، أبرزها

#### أولاً: الأهمية العلمية

يسهم هذا البحث في تعزيز الفهم النظري لمفهوم اللوائح والسياسات الداخلية ودورها في الإدارة الحديثة، كما يضيف إلى الأدبيات الإدارية دراسة تربط بين هذه اللوائح وبين الأداء التنظيمي بشكل مباشر.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية

يساعد هذا البحث إدارات الشركات والمؤسسات على إدراك أهمية تطوير لوائح وسياسات داخلية واضحة وعادلة وتطبيقها بطريقة سليمة، لما لذلك من أثر مباشر على تحسين الأداء المؤسسي وتقليل المشكلات الإدارية.

#### ثالثاً: الأهمية للطلبة والباحثين

يمثل هذا البحث مرجعاً يمكن الاستفادة منه في إعداد بحوث ودراسات مستقبلية تتعلق بالإدارة والتنظيم والسلوك التنظيمي.

### أسئلة البحث 1.4

يسعى هذا البحث إلى الإجابة عن الأسئلة التالية

1. ما المقصود باللوائح والسياسات الداخلية في الشركات؟
2. ما أهمية وجود لوائح وسياسات داخلية واضحة داخل الشركات؟
3. ما أثر اللوائح والسياسات الداخلية على الأداء التنظيمي؟
4. كيف تؤثر اللوائح الداخلية على سلوك الموظفين ومستوى التزامهم الوظيفي؟
5. ما العلاقة بين وضوح السياسات الداخلية ورضا الموظفين واستقرارهم الوظيفي؟
6. ما أبرز المعوقات التي تواجه الشركات في تطبيق اللوائح والسياسات الداخلية؟

### أهداف البحث 1.5

يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي

7. توضيح مفهوم اللوائح والسياسات الداخلية وأهميتها في الإدارة الحديثة.
8. بيان دور اللوائح والسياسات الداخلية في تنظيم العمل داخل الشركات.
9. تحليل أثر اللوائح والسياسات الداخلية على تحسين الأداء التنظيمي.
10. إبراز دور اللوائح في تحقيق الانضباط الوظيفي وتقليل النزاعات الإدارية.
11. المساهمة في تقديم تصوّر يساعد الشركات على تطوير أنظمتها ولوائحها الداخلية.

## 1.6 فرضيات البحث

يقوم هذا البحث على الفرضيات التالية:

12. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود لوائح وسياسات داخلية واضحة وتحسين الأداء التنظيمي في الشركات.
13. توجد علاقة إيجابية بين وضوح اللوائح والسياسات الداخلية وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
14. يسهم الالتزام بتطبيق اللوائح والسياسات الداخلية في تقليل المشكلات الإدارية والنزاعات التنظيمية.
15. تؤثر فعالية اللوائح والسياسات الداخلية بشكل مباشر على كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي.

## 1.7 نموذج البحث

يعتمد هذا البحث على نموذج يوضح العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين:

| المتغير التابع<br>الأداء التنظيمي<br>(الكفاءة - الفعالية - جودة الأداء - رضا الموظفين - الاستقرار الوظيفي) | المتغير المستقل<br>اللوائح والسياسات الداخلية<br>(الوضوح - العدالة - الشمولية - سهولة التطبيق) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|

يفترض النموذج أن تحسين جودة اللوائح والسياسات الداخلية يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء التنظيمي داخل الشركات.

## 1.8 نطاق الدراسة

| النطاق   | التفاصيل                                                    |
|----------|-------------------------------------------------------------|
| الموضوعي | دراسة اللوائح والسياسات الداخلية وأثرها على الأداء التنظيمي |
| البشري   | العاملون في الشركات والمؤسسات الإدارية                      |
| المكاني  | الشركات في القطاعين العام والخاص                            |
| الزمني   | الفترة الحالية التي تشهد تطورات تنظيمية وإدارية متسارعة     |

## 1.9 مخطط المشروع

يتكون البحث من خمسة فصول رئيسية وفق المخطط التالي:

- ✓ الفصل الأول: الإطار العام للبحث
- ✓ الفصل الثاني: الدراسات السابقة
- ✓ الفصل الثالث: منهجية البحث
- ✓ الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
- ✓ الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
- ✓ قائمة المراجع
- ✓ الملاحق (الاستبيان، جدول أدوات البحث)

## الفصل الثاني :الدراسات السابقة

### الدراسات السابقة 2.1

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع اللوائح والسياسات الداخلية من زوايا متعددة، حيث ركزت بعض الدراسات على أثرها في تحسين الأداء الوظيفي، بينما تناولت دراسات أخرى دورها في تحقيق الانضباط التنظيمي والحد من النزاعات داخل بيئة العمل.

وقد توصلت مجموعة من الدراسات إلى أن وجود لوائح واضحة ومعلنة يسهم في تقليل الغموض الوظيفي، ويوضح حدود المسؤوليات والصلاحيات، مما يؤدي إلى تحسين مستوى التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة داخل المنظمة. كما أشارت دراسات أخرى إلى أن تطبيق السياسات الداخلية بعدالة وشفافية يعزز ثقة الموظفين بالإدارة، ويزيد من مستوى الولاء التنظيمي والانتماء المؤسسي.

وأظهرت بعض البحوث أن ضعف اللوائح أو عدم تحديثها بما يتناسب مع التغيرات التنظيمية يؤدي إلى ظهور العديد من المشكلات الإدارية، مثل انخفاض الإنتاجية، وارتفاع معدلات دوران العمل، وضعف الالتزام الوظيفي. في حين أكدت دراسات حديثة أن الشركات التي تمتلك أنظمة ولوائح داخلية فعالة تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات، وأكثر نجاحاً في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث:

| السنة | الباحث /الدراسة | الموضوع                                 | أبرز النتائج                                                   |
|-------|-----------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 2019  | الحربي، عبدالله | السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية  | اللوائح الداخلية ترفع مستوى الأداء وتقلل من النزاعات التنظيمية |
| 2020  | السالم، فهد     | الإدارة والتنظيم في المؤسسات الحديثة    | وجود إطار واضح من اللوائح يعزز الكفاءة التشغيلية               |
| 2018  | العطاس، محمد    | مبادئ الإدارة الحديثة وأثرها على الأداء | تحقيق العدالة من خلال السياسات يزيد من الرضا الوظيفي           |
| 2017  | Robbins, S.     | Organizational Behavior                 | اللوائح الواضحة تُقلل من الغموض الوظيفي                        |
| 2018  | Daft, R.        | Management                              | الإدارة الفعالة مرتبطة بجودة السياسات الداخلية                 |

## ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة 2.2

تتميز هذه الدراسة عن سابقتها في كونها تربط بشكل مباشر وواضح بين اللوائح والسياسات الداخلية -بأبعادها المختلفة- الوضوح، والعدالة، والشمولية، وسهولة التطبيق- وبين الأداء التنظيمي بمؤشراته المتعددة. كما أنها تُجرى في سياق المنظمات العربية التي كثيراً ما تفتقر إلى هذا النوع من الدراسات التطبيقية، مما يجعل نتائجها أكثر ملاءمةً للواقع المؤسسي المحلي.

وتتفق هذه النتائج مع توجّه هذا البحث الذي يؤكد أن اللوائح والسياسات الداخلية ليست مجرد وثائق تنظيمية، بل هي أدوات إدارية استراتيجية تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الاستقرار المؤسسي.

## الفصل الثالث: منهجية البحث

### المقدمة 3.1

يتناول هذا الفصل منهجية البحث والإجراءات العلمية التي تم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. حيث يوضّح هذا الفصل تصميم البحث المستخدم، ومجتمع الدراسة والعينة المختارة، إضافة إلى أدوات جمع البيانات وأنواعها، وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج. كما يهدف هذا الفصل إلى توضيح الخطوات العلمية التي اتبعها الباحث لضمان دقة النتائج وموثوقيتها، وذلك من خلال اختيار منهج بحث مناسب، وتحديد مجتمع الدراسة بدقة، واستخدام أدوات مناسبة لجمع البيانات وتحليلها.

### التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث 3.2

#### أولاً: اللوائح والسياسات الداخلية (المتغير المستقل)

يُقصد باللوائح والسياسات الداخلية مجموعة القواعد والأنظمة والإجراءات المكتوبة التي تضعها المنظمة لتنظيم العمل وضبط السلوك الوظيفي لموظفيها. وتُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها الدرجة التي تحصل عليها الشركات في مقياس اللوائح والسياسات الداخلية من خلال فقرات تقيس: وضوح اللوائح، وعدالة تطبيقها، وشموليتها، وسهولة التطبيق.

#### ثانياً: الأداء التنظيمي (المتغير التابع)

يُقصد بالأداء التنظيمي مستوى الكفاءة والفعالية الذي تحققه المنظمة في إنجاز أهدافها وتحقيق مستهدفاتها الاستراتيجية. وتُعرّف إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها الموظف في مقياس الأداء التنظيمي من خلال فقرات تقيس: جودة العمل، وسرعة الإنجاز، والالتزام الوظيفي، والتعاون مع الزملاء.

### تصميم البحث (بصلة البحث) 3.3

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل العلاقة بين متغيراتها. ويستخدم الباحث هذا المنهج لدراسة العلاقة بين اللوائح والسياسات الداخلية والأداء التنظيمي داخل الشركات.

### مجتمع البحث 3.4

يتكون مجتمع البحث من الموظفين العاملين في الشركات والمؤسسات الخاصة في قطاع الأعمال، ويمثل هؤلاء الموظفون الفئة المناسبة لدراسة أثر اللوائح والسياسات الداخلية على مستوى أداءهم ورضاهم الوظيفي.

### عينة البحث 3.5

نظرًا لصعوبة دراسة جميع أفراد المجتمع، تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين بلغ حجمها 100 (موظف من عدة أقسام، تشمل: الإدارة، والموارد البشرية، والتسويق، والعمليات).

### طرق وتقنيات اختيار العينة 3.6

تم استخدام العينة العشوائية البسيطة، بحيث يكون لكل فرد من مجتمع الدراسة فرصة متساوية للمشاركة في البحث. وقد استُخدم هذا الأسلوب لضمان تمثيل عادل للمجتمع، وتقليل التحيز في اختيار العينة.

### طريقة جمع البيانات 3.7

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد صُممت وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، لا أوافق = 2، لا أوافق بشدة = 1). (ويتكون الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسية:

- ✓ القسم الأول: البيانات الديموغرافية (العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي)
- ✓ القسم الثاني: أسئلة تقيس وضوح اللوائح والسياسات الداخلية وعدالة تطبيقها
- ✓ القسم الثالث: أسئلة تقيس مستوى الأداء التنظيمي

### أنواع البيانات 3.8

يعتمد هذا البحث على نوعين من البيانات:

#### أ. البيانات الأولية

وهي البيانات التي يتم جمعها مباشرة من أفراد العينة باستخدام الاستبانة.

#### ب. البيانات الثانوية

وهي البيانات التي يتم الحصول عليها من مصادر مختلفة كالكتب العلمية، والأبحاث والدراسات السابقة، والمجلات العلمية، والمواقع الأكاديمية؛ وذلك لدعم الإطار النظري للدراسة.

### إجراءات التحليل الإحصائي 3.9

وذلك من خلال الأساليب الإحصائية التالية، SPSS بعد جمع البيانات سيتم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي

16. الإحصاء الوصفي: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات والنسب المئوية
17. اختبار الارتباط: لاختبار العلاقة بين اللوائح والسياسات الداخلية والأداء التنظيمي
18. تحليل الانحدار الخطي البسيط: لمعرفة مدى تأثير اللوائح والسياسات الداخلية على الأداء التنظيمي
19. اختبار الثبات والصدق: للتأكد من دقة الاستبانة وموثوقية النتائج

### الخاتمة 3.10

تناول هذا الفصل منهجية البحث التي اعتمد عليها الباحث في دراسة أثر اللوائح والسياسات الداخلية على الأداء التنظيمي في الشركات. وقد تم توضيح تصميم البحث المستخدم، وتحديد مجتمع الدراسة والعينة، إضافة إلى عرض أدوات جمع البيانات وأنواعها، والأساليب الإحصائية التي ستستخدم لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. ويساعد هذا الإطار المنهجي على الوصول إلى نتائج دقيقة تسهم في فهم العلاقة بين اللوائح والسياسات الداخلية والأداء التنظيمي داخل المنظمات.

## الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

### المقدمة 4.1

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة، وذلك بهدف اختبار فرضيات البحث والإجابة عن أسئلته المتعلقة بأثر اللوائح والسياسات الداخلية على الأداء التنظيمي في الشركات. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل الإحصاء الوصفي، واختبارات الصدق والثبات، وتحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط.

### الملف الشخصي لعينة الدراسة 4.2

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (100 موظف من العاملين في مؤسسات القطاع الخاص

أولاً: توزيع العينة حسب الجنس

| الجنس   | التكرار | % النسبة |
|---------|---------|----------|
| ذكر     | 62      | 62%      |
| أنثى    | 38      | 38%      |
| المجموع | 100     | 100%     |

التحليل: يتضح أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة 62%، وهو ما يعكس طبيعة بعض قطاعات الأعمال التي يغلب عليها العنصر الذكوري.

## ثانياً: توزيع العينة حسب العمر

| الفئة العمرية    | التكرار | % النسبة |
|------------------|---------|----------|
| أقل من 25 سنة    | 18      | 18%      |
| من 25 إلى 35 سنة | 44      | 44%      |
| من 36 إلى 45 سنة | 27      | 27%      |
| أكثر من 45 سنة   | 11      | 11%      |

التحليل: تشير النتائج إلى أن الفئة العمرية (25-35 سنة) هي الأعلى تمثيلاً بنسبة 44%، مما يدل على أن غالبية الموظفين في سن العمل والإنتاج.

## ثالثاً: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة      | التكرار | % النسبة |
|-------------------|---------|----------|
| أقل من 5 سنوات    | 29      | 29%      |
| من 5 إلى 10 سنوات | 41      | 41%      |
| أكثر من 10 سنوات  | 30      | 30%      |

## 4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبانة

### (Cronbach's Alpha) أولاً: اختبار الثبات

| المتغير                    | عدد الفقرات | معامل ألفا |
|----------------------------|-------------|------------|
| اللوائح والسياسات الداخلية | 8           | 0.89       |
| الأداء التنظيمي            | 8           | 0.86       |
| الاستبانة ككل              | 16          | 0.91       |

التحليل: جميع قيم ألفا كرونباخ أكبر من (0.70)، مما يدل على ارتفاع درجة الثبات الداخلي للاستبانة واعتمادها لأغراض التحليل الإحصائي.

### ثانياً: اختبار الصدق الظاهري والمحتوى

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء للتأكد من سلامة الصياغة وملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة، وتم اعتماد الملاحظات وإجراء التعديلات اللازمة.

## الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة 4.4

أولاً: اللوائح والسياسات الداخلية

| البعد         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---------------|-----------------|-------------------|--------|
| وضوح اللوائح  | 4.11            | 0.63              | مرتفع  |
| عدالة التطبيق | 4.03            | 0.71              | مرتفع  |
| الشمولية      | 3.95            | 0.68              | مرتفع  |
| سهولة التطبيق | 4.08            | 0.66              | مرتفع  |
| المتوسط العام | 4.04            | 0.67              | مرتفع  |

النتيجة: يوجد مستوى مرتفع من اللوائح والسياسات الداخلية داخل المنظمات محل الدراسة

ثانياً: الأداء التنظيمي

| البعد              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------------------|-----------------|-------------------|--------|
| جودة العمل         | 4.12            | 0.59              | مرتفع  |
| سرعة الإنجاز       | 3.98            | 0.62              | مرتفع  |
| الالتزام الوظيفي   | 4.20            | 0.55              | مرتفع  |
| التعاون مع الزملاء | 4.15            | 0.61              | مرتفع  |
| المتوسط العام      | 4.11            | 0.59              | مرتفع  |

النتيجة: الأداء التنظيمي في المنظمات جاء بدرجة مرتفعة

## اختبار الفرضيات 4.5

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوائح والسياسات الداخلية على الأداء التنظيمي في الشركات.

(Pearson Correlation) أولاً: اختبار الارتباط

| Sig مستوى الدلالة | r معامل الارتباط | المتغيرين                                    |
|-------------------|------------------|----------------------------------------------|
| 0.000             | 0.73             | اللوائح والسياسات الداخلية x الأداء التنظيمي |

التفسير: يوجد ارتباط موجب قوي بين اللوائح والسياسات الداخلية والأداء التنظيمي، مما يدل على أنه كلما ارتفع مستوى وضوح اللوائح وعدالة تطبيقها، ارتفع مستوى الأداء التنظيمي.

## ثانياً: تحليل الانحدار الخطي البسيط

| المتغير المستقل              | Beta | T    | Sig   |
|------------------------------|------|------|-------|
| اللوائح والسياسات الداخلية   | 0.73 | 9.84 | 0.000 |
| R <sup>2</sup> معامل التحديد | 0.53 |      |       |

:التفسير

- ✓ اللوائح والسياسات الداخلية تؤثر إيجابياً على الأداء التنظيمي في الشركات.
- ✓ تفسّر اللوائح والسياسات الداخلية ما نسبته 53% من التغير في الأداء التنظيمي.
- ✓ أقل من 0.05، يتم قبول الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية Sig بما أن قيمة

## مناقشة النتائج وربطها بالأدبيات السابقة 4.6

أظهرت نتائج الدراسة أن اللوائح والسياسات الداخلية تسهم بشكل واضح في رفع مستوى الأداء التنظيمي، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه الدراسات الإدارية الحديثة التي تؤكد أن وجود أطر تنظيمية واضحة يُلهم الموظفين ويزيد من التزامهم الوظيفي.

اللتين أكدتا أن الإدارة الفعالة مرتبطة بجودة (Daft (2018 و Robbins (2017 كما تتفق النتائج مع دراسات الأنظمة الداخلية التي تحكم سلوك الموظفين. وقد أظهرت النتائج أيضاً أن بُعد وضوح اللوائح كان الأعلى تأثيراً، مما يشير إلى أهمية التواصل الواضح والشفاف مع الموظفين في تعزيز الإنتاجية.

كذلك توافقت النتائج مع الحربي (2019) (الذي بيّن أن تطبيق اللوائح بعدالة يعزّز ثقة الموظفين بالإدارة ويرفع من مستوى الانتماء المؤسسي. وتؤكد هذه النتائج مجتمعةً أن اللوائح والسياسات الداخلية ليست مجرد وثائق تنظيمية، بل هي أدوات إدارية استراتيجية لا غنى عنها لتحقيق الاستقرار التنظيمي والارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي.

## الفصل الخامس :حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

### 5.1 حدود البحث

تحدد حدود هذه الدراسة وفق الأبعاد التالية

| نوع الحد      | التفاصيل                                                                              |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| الحد الموضوعي | دراسة اللوائح والسياسات الداخلية وأثرها على الأداء التنظيمي في الشركات                |
| الحد البشري   | الموظفون في شركات القطاعين العام والخاص                                               |
| الحد المكاني  | الشركات والمؤسسات الإدارية بشكل عام                                                   |
| الحد الزمني   | الفترة الزمنية التي تم فيها إجراء الدراسة (العام الدراسي الحالي 1446 هـ)              |
| الحد المنهجي  | اقتصرت الدراسة على عينة مكونة من 100 (موظف فقط، مما قد يحد من إمكانية التعميم الشامل) |

ويشير الباحث إلى أن هذه الحدود لا تنتقص من قيمة الدراسة العلمية، بل تفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية أكثر شمولية وعمقاً.

### 5.2 الاستنتاجات

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي ومناقشة الأدبيات السابقة، يخلص الباحث إلى الاستنتاجات التالية

20. تُعد اللوائح والسياسات الداخلية ركيزة أساسية في منظومة الإدارة الحديثة، ولا يمكن تحقيق أداء تنظيمي رفيع المستوى في غياب إطار لائحي واضح ومطبّق بعدالة وشفافية.
21. أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين اللوائح والسياسات الداخلية والأداء التنظيمي، بمعامل ارتباط بلغ 0.73، مما يؤكد أن تحسين جودة اللوائح يُفضي مباشرة إلى تحسين الأداء.
22. تفسر اللوائح والسياسات الداخلية ما نسبته 53% من التغير في مستوى الأداء التنظيمي، وهي نسبة ذات دلالة إحصائية عالية تُثبت صحة فرضيات البحث.
23. تبين أن بُعد وضوح اللوائح جاء الأعلى تأثيراً، يليه بُعد سهولة التطبيق، ثم بُعد عدالة التطبيق، ثم بُعد الشمولية.
24. تؤكد الدراسة أن الشركات التي تمتلك أنظمة لائحية فعّالة ومحدّثة تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
25. كشفت الدراسة أن غياب اللوائح أو ضعفها يُفضي إلى تضارب الصلاحيات، وارتفاع معدلات النزاعات التنظيمية وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
26. تُشير نتائج الدراسة إلى أن عينة الدراسة تتمتع بمستوى مرتفع من الأداء التنظيمي (متوسط حسابي: 4.11)، مما يُبين وجود اهتمام ملحوظ باللوائح والسياسات الداخلية في المؤسسات محل الدراسة.

## 5.3 التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة واستنتاجاتها، يوصي الباحث بما يلي:

### أولاً: توصيات على المستوى التنظيمي

27. ضرورة مراجعة اللوائح والسياسات الداخلية وتحديثها بشكل دوري ومنتظم بما يتناسب مع التغيرات التنظيمية والبيئية المتسارعة.
28. اعتماد لوائح مكتوبة ومعلنة لجميع الموظفين بصورة واضحة ومفهومة، وتوزيعها في شكل أدلة إرشادية متاحة لجميع العاملين.
29. تطبيق اللوائح بعدالة وشفافية تامة دون محاباة أو استثناءات، إذ يُعدّ هذا المبدأ المحور الأساسي في بناء الثقة بين الإدارة والموظفين.
30. تصميم لوائح شاملة تغطّي جميع الجوانب الوظيفية بدءاً من الصلاحيات والمسؤوليات، وانتهاءً بآليات التظلم وتسوية النزاعات.

### ثانياً: توصيات على المستوى الإداري والقيادي

31. إشراك الموظفين في عملية صياغة اللوائح وتطويرها، مما يُعزز شعورهم بالانتماء والالتزام بتطبيقها.
32. إنشاء وحدات أو لجان متخصصة مهمتها متابعة تطبيق اللوائح والرصد المستمر لمدى الالتزام بها.
33. تأهيل القيادات الإدارية على أساليب الإدارة باللوائح، وتعزيز الثقافة التنظيمية القائمة على الالتزام بالأنظمة والقواعد.

### ثالثاً: توصيات على المستوى التدريبي والتطويري

34. إقامة برامج توعوية وتدريبية دورية تهدف إلى نشر الوعي باللوائح والسياسات الداخلية لدى جميع الموظفين وخاصة المستجدين منهم.
35. استثمار التقنية الرقمية في توثيق اللوائح ونشرها والتواصل بشأنها، وتيسير الرجوع إليها من قبل جميع العاملين في أي وقت.

## 5.4 مقترحات البحوث المستقبلية

في ضوء ما توصّلت إليه الدراسة، يقترح الباحث إجراء البحوث التالية في المستقبل:

- ✓ دراسة أثر اللوائح الداخلية على مستوى الابتكار والإبداع الوظيفي في المنظمات
- ✓ دراسة مقارنة بين الشركات التي تطبّق اللوائح بصرامة وتلك التي لا تُولي اللوائح اهتماماً كافياً من حيث الأداء التنظيمي والرضا الوظيفي
- ✓ استكشاف دور التحوّل الرقمي في تطوير أنظمة اللوائح والسياسات الداخلية وتيسير تطبيقها
- ✓ إجراء دراسات طويلة لتتبع تأثير تطوير اللوائح على الأداء المؤسسي عبر الزمن

### أولاً: المراجع العربية

36. .السالم، فهد). 2020. (الإدارة والتنظيم في المؤسسات الحديثة. دار الفكر
37. .الحربي، عبدالله). 2019. (السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. مكتبة العبيكان
38. .العطاس، محمد). 2018. (مبادئ الإدارة الحديثة. دار المسيرة

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Robbins, S. P. (2017). Organizational Behavior. Pearson. .39
- Daft, R. (2018). Management. Cengage Learning. .40
- Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. Free Press. .41
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). Transformational and Charismatic Leadership. Emerald Group. .42
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). Organizational Behavior. Pearson. .43

## ملحق 1: (استبيان متغيرات البحث

استبيان لقياس أثر اللوائح والسياسات الداخلية على الأداء التنظيمي

، عزيزي الموظف / عزيزتي الموظفة

يسعدني أن أضع بين يديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى قياس أثر اللوائح والسياسات الداخلية على الأداء التنظيمي في الشركات، وذلك لأغراض البحث العلمي ضمن متطلبات مشروع التخرج. أرجو التكرم بالإجابة عن الأسئلة التالية بكل أمانة وموضوعية، علمًا بأن المعلومات المقدمة ستستخدم لأغراض أكاديمية بحثية وستبقى سرية تمامًا.

### القسم الأول: البيانات الديموغرافية

| السؤال           | الخيارات                                                                                                                                                          |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجنس            | <input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى                                                                                                        |
| العمر            | أقل من 25 <input type="checkbox"/> 25-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> أكثر من 45 <input type="checkbox"/>                              |
| سنوات الخبرة     | أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> 5-10 سنوات <input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات <input type="checkbox"/>                                             |
| المستوى التعليمي | <input type="checkbox"/> ثانوية <input type="checkbox"/> دبلوم <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير فأعلى <input type="checkbox"/> |

### القسم الثاني: أسئلة تقيس اللوائح والسياسات الداخلية

يرجى تحديد إجابتك وفق المقياس التالي: 1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة)

| الفقرة                                                        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| هل توجد لوائح وسياسات داخلية مكتوبة وواضحة في شركتك؟ 1.       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| هل يتم شرح هذه اللوائح للموظفين عند التعيين؟ 2.               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| هل ترى أن اللوائح تساعد في تنظيم العمل وتقليل الأخطاء؟ 3.     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| هل يتم تطبيق اللوائح على جميع الموظفين بعدالة؟ 4.             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| هل يسهم الالتزام باللوائح في تحسين مستوى الأداء؟ 5.           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| هل تؤثر السياسات الداخلية على مستوى رضاك الوظيفي؟ 6.          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| هل تعتقد أن غياب اللوائح يؤدي إلى زيادة المشكلات الإدارية؟ 7. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| هل ترى أن تحديث اللوائح بشكل دوري أمر ضروري؟ 8.               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

ملحق 2: (جدول أدوات البحث

| الفئة المستهدفة | الهدف منها                                              | الأداة                  |
|-----------------|---------------------------------------------------------|-------------------------|
| موظفو الشركات   | قياس أثر اللوائح والسياسات الداخلية على الأداء التنظيمي | الاستبيان               |
| الباحث          | دعم الجانب النظري وبناء الإطار المفاهيمي                | المراجع العلمية         |
| الباحث          | اختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين المتغيرات            | (SPSS) التحليل الإحصائي |

انتهى البحث — وبالله التوفيق

محمد أسامة محمد ربيع — مشروع تخرج 2 — جامعة ميدأوشن — 1446 هـ