

تأثير غموض السياسات التنظيمية على أداء المؤسسات

The Impact of Regulatory Policy Uncertainty on Organizational Performance

إعداد الطالب

أحمد محمد أحمد الجابر

الرقم الأكاديمي

٢٤١٠٠٠٦٩٧

المشرف الثاني

د. أحمد راجح إسماعيل

عضو لجنة البحث العلمي بالجامعة

المشرف الرئيسي

د. أسماء أبو عنزة

المشرف الأول - ودكتورة المقرر

العام الجامعي

٢٠٢٤

تبقى حقوق الطباعة والنشر لصالح جامعة ميدأوشن

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

لم تكن رحلة سهلة، ولا يمكن لها أن تكون. لم تكن الخطوات واضحة، ولا الطرق ممهدة. لحظات بسيطة، كنت أتمناها وأبنيها.

الحمد لله الذي ما حمدنا ولا شكرنا ولا أثنيّا إلا به.

الحمد لله الذي ما رجونا ولا طلبنا ولا سعيّا إلا بتوفيقه.

الحمد لله الذي يكافئ بالضعف، الحمد لله في كل وقت وكل حين.

الحمد لله على القليل والجليل.

﴿وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾

إلى نفسي الطموحة حقاً التي سرت واجتهدت، إلى من تعب فلهم لا يمتنع أجر مجتهد من الله المعين، فالمعان حقه هو التوفيق العون في تحقيق ما أصنع.

إلى من لا يتوقف ليحبنى أحبيته ورأيت العظيم بلا حدود فكان يقابلني بلا أي توقف.

إلى من عشقني فرحاً وكبرني حلاً، إلى أصدقائي في العلم والرحلات وعظيم الحضور.

إلى من يحمل شعلة الدين بين قلبه وأوراقه، فلم يتوقف يدعني أنعلم. الى صاحبي الذي لا يتأخر.

إلى صاحبي الوحيد، "شكراً". حمداً جزيلاً.

إلى من سهل، وثنى وجعل الباقي عليّ، صاحبي الذي لم أملك له قبيلاً، حمداً.

إلى من حضر ويحب الحضور معي. شعاع الحلم بين قمم.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، أحمد ربي وأشكر فضله ونعمه وأصلي وأسلم على سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم) معلم البشرية والهادي إلى النور.

إن من تمام شكر الله تعالى أن نشكر أهل الفضل من الناس، فأقدم بالشكر لجامعة ميدأوشن متمثلة في ادارتها وأخص بالشكر كلية إدارة الأعمال وأعضاء هيئة التدريس على جهودهم ودعمهم المتواصل.

كما أعبر عن شكري وامتناني وعظيم تقديري لكل من ساهم في هذه الدراسة والتي تمت بإشراف الدكتورة/ أسماء أبو عنزة

والشكر كذلك موصول للأساتذة الفضلاء أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بالموافقة على مناقشة هذه الدراسة وعلى إثرائهم لهذا العمل.

وختاماً أقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من مدوا يد العون والمساعدة وساهموا ليخرج هذا العمل بأفضل صورة.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحث

المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير غموض السياسات التنظيمية على أداء المؤسسات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من عدد من العاملين في المنظمات حكومية وخاصة في المملكة العربية السعودية (عينة طبقية عشوائية) مكونة من (٧١) فرد، أما عن الأداء المستخدمة في هذه الدراسة فكانت الاستبيان، حيث ضم الاستبيان عدد (١٩) سؤالاً، موزعه على ثلاثة محاور (السياسات التنظيمية - أداء المؤسسة - معوقات السياسات التنظيمية) ، ومن ضمن الفرضيات هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تُعزى لاختلاف المتغيرات (النوع - سنوات الخبرة الوظيفية - المؤهل العلمي)؟ وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لغموض السياسات التنظيمية يؤثر سلباً داخل المؤسسة على الأداء والكفاءة بين الموظفين). وأوصت الدراسة بضرورة إظهار المزيد من الاهتمام بأهمية السياسات التنظيمية التي تتابع داخل المنظمة حتى يشعر الموظفون بالرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: السياسات التنظيمية - أداء المؤسسات

الفهرس

م	الموضوع	رقم الصفحة
١	البسمة	أ
٢	الإهداء	ب
٣	الشكر والتقدير	ج
٤	فهرس المحتويات - فهرس الجداول - فهرس الأشكال	د - ز
	الفصل الأول: الإطار العام المقدمة مشكلة الدراسة أسئلة الدراسة أهداف الدراسة أهمية الدراسة متغيرات الدراسة	١ - ٥
٥	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري	٦ - ١٤
	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	١٥ - ٢٣
	الفصل الرابع: مناقشة النتائج	٢٤ - ٣١
٨	الفصل الخامس: الخاتمة - التوصيات	٣٢ - ٣٣
٩	المراجع	٣٤
١٠	الملاحق	٣٥ - ٥١

فهرس الجداول

م	عنوان الجدول	رقم الصفحة
١	جدول (١): يوضح درجات القيمة الوزنية، ودرجات الاستجابة على الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.	١٧
٢	جدول (٢): حساب قيمة المدى	١٨
٣	جدول (٣): يوضح معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول سياسات المنظمة.	١٩
٤	جدول (٤): يوضح معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني (أداء المؤسسة).	٢٠
٥	جدول (٥): يوضح معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور معوقات السياسات التنظيمية.	٢١
٦	جدول (٦): يوضح معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	٢١
٧	جدول (٧): يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة	٢٢
٨	جدول (٨): توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	٢٤
٩	جدول (٩): توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	٢٥
١٠	جدول (١٠): ملخص النموذج لأثر غموض السياسات التنظيمية يؤثر سلباً داخل المؤسسة على الأداء والكفاءة بين الموظفين	٢٦
١١	جدول (١١): اختبار الانحدار الخطي لغموض السياسات التنظيمية يؤثر سلباً داخل المؤسسة على الأداء والكفاءة بين الموظفين	٢٦
١٢	جدول (١٢): ملخص النموذج في حالة غموض السياسات داخل المنظمة يؤدي إلى ضعف التوجيه والتنسيق بين الأقسام داخل المنظمة	٢٧
١٣	جدول (١٣): اختبار الانحدار الخطي البسيط في حالة غموض السياسات داخل المنظمة يؤدي إلى ضعف التوجيه والتنسيق بين الأقسام داخل المنظمة	٢٨
١٤	جدول (١٤): ملخص النموذج لأثر لغموض السياسات التنظيمية داخل المؤسسات يزيد من مستويات عدم الرضا والإحباط بين الموظفين	٢٩
١٥	جدول (١٥): اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر لغموض السياسات التنظيمية داخل المؤسسات يزيد من مستويات عدم الرضا والإحباط بين الموظفين	٣٠

فهرس الأشكال

م	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	شكل (١) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير الجنس	٢٤
٢	شكل (٢) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير المؤهل العلمي	٢٤
٣	شكل (٣) رسم بياني يوضح أثر السياسات التنظيمية على أداء الموظفين	٢٨
٤	شكل (٤) رسم بياني يوضح غموض السياسات داخل المنظمة يؤدي إلى ضعف التوجيه والتنسيق بين الأقسام داخل	٢٩
٥	شكل (٥) رسم بياني يوضح غموض السياسات التنظيمية داخل المؤسسات يزيد من مستويات عدم الرضا الوظيفي .	٣٠

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١.١ مقدمة:

السياسات التنظيمية هي إرشادات وبروتوكولات رسمية تحكم الإجراءات والقرارات داخل المنظمة. يتم وضع هذه السياسات من قبل الإدارة لتوفير إطار للعمليات المتسقة والفعالة عبر مختلف الإدارات والوظائف. وهي تحدد المبادئ والمعايير التي تقوم بها المنظمة بأنشطتها، مما يضمن فهم الموظفين أدوارهم ومسؤولياتهم والإجراءات التي يجب عليهم اتباعها.

إن غموض السياسات التنظيمية داخل أي منظومة، سواء كانت سياسية أو تنظيمية، يمكن أن يكون له تأثيرات سلبية كبيرة على عدة جوانب من حياة المؤسسة كذلك فإن غموض السياسات التنظيمية داخل المؤسسات يعني غياب الوضوح والدقة في تعريف الأهداف والإجراءات والقواعد التي يجب اتباعها داخل المنظومة. يمكن أن يشمل ذلك عدم وجود توجيهات واضحة للموظفين أو الأعضاء حول كيفية تنفيذ المهام، وكذلك عدم تحديد السياسات الاستراتيجية التي تحكم سير العمل واتخاذ القرارات.

ذكر أبو هتلة (٢٠٠٨): لقد أصبحت حاجة التنظيمات الحديثة لبنني سياسات تتسم بكفاءة في اتخاذ القرارات والسعي نحو الأبداع والتجديد والمعرفة التامة بالعمل ومتطلباته مطلباً ملحاً ومهماً بخاصة في المنظمات التي تسعى للتميز في الأداء والمحافظة على استمراريته في بيئة تنفسية نظراً للدور الذي تجسده سياستها في تحسن العمل.

وذكرت هلا المقداد (٢٠٢١) باتت المنظمات تسعى جاهدة إلى التعريف بنوعية السلوكيات والمشكلات الداخلية والتوصل إلى معرفة الاتجاهات البارزة والقيم والتصورات التي يحملها العاملون تجاه منظمتهن وذلك بغرض التعرف على جوانب القوة التي تحقق التفوق والتميز المؤسسي وبذلك تعرف جوانب الإخفاق والضعف والمشكلات التنظيمية بحيث يمكنها مواجهتها والتغلب عليها.

وتساعد السياسات في تحديد المخاطر المحتملة وتوفير استراتيجيات للتخفيف منها، وحماية المؤسسة من التحديات غير المتوقعة. تعمل كمرجع للموظفين، حيث تقدم تعليمات واضحة حول كيفية التعامل مع المواقف المختلفة، الأمر الذي يمكن أن يعزز الرضا الوظيفي والأداء وتعتبر السياسات مهمة لأنها تحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول في المنظمة. عند إنشائها بالطريقة الصحيحة، فإنها ستضمن أن جميع الأنشطة التي يتم القيام بها في المنظمة تحدث بهدف بسيط هو ضمان تحقيق المنظمة لأهدافها.

١.٢ مشكلة الدراسة:

يعد العنصر البشري من الركائز الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسات واستمراريتها، ولعل تحقيق هذه الأهداف يقترن إلى حد كبير بوجود أفراد يثقون بالمنظمات التي ينتمون لها ويلتزمون بالعمل فيها لتحقيق طموحاتها. وقد توجه الباحثون في دراساتهم إلى التركيز على العوامل المؤثرة في السلوكيات وتعتمد المنظمات على البحث عن حلول لرفع مستوى ثقة الأفراد العاملين وتوطيد العلاقات بينهم وبين الإدارات العليا من خلال ممارسات متعددة منها: زيادة سلوكيات التمكين، وتقديم التدريب المناسب والنوعي للعاملين في محاولة منها لرفع الروح المعنوية وتعزيز القدرة على تحمل المسؤوليات الموكلة للعاملين، وزيادة مستوى المواطنة التنظيمية وسلوكياتها تجاه المنظمة.

وقد ذكر أبو هتلة (٢٠٠٨) لقد أصبحت حاجة المنظمات الحديثة لتبني سياسات تنظيمية تتسم بالكفاءة والتجريب والجرأة في اتخاذ القرارات والسعي نحو الإبداع والتجديد والمعرفة التامة بالعمل ومتطلباته خاصة للتنظيمات التي تسعى إلى التميز في الأداء والمحافظة على استمرارها في بيئة تنافسية نسبة للدور الذي يجسده تبني سياسات تنظيمية في تحسين العمل من خلال السياسات المتبعة داخل المنظمة سوء كان ذلك بالقوانين أو التشريعات أو على صعيد الهيكل التنظيمي والخدمات المقدمة. فمشكلة غموض السياسات داخل المؤسسات يمثل مشكلة قد تؤثر سلباً على العديد من الجوانب في العمل والأداء داخل المؤسسة.

ومن خلال هذا الطرح فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو تأثير غموض السياسات التنظيمية على أداء المؤسسات؟

١.٣ أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تناول أحد أكثر المواضيع ذات الفائدة للعديد من المنظمات وهو موضوع عدم وضوح السياسات داخل المنظمات والشركات وتأثيرها والذي يعد من المواضيع الحديثة لما لها من تأثير في أداء المنظمة ونجاحها، فالمنظمة تضع الخطط والاستراتيجيات لمشاريعها الحالية والمستقبلية، وتتمثل أهمية الدراسة في:

١.٣.١ الأهمية النظرية:

(١) التعرف على مفهوم السياسات.

(٢) التعرف على عوامل نجاح السياسات داخل المنظمة.

٣) مساهمة هذه الدراسة في ترقية أداء المنظمات والشركات.

١.٣.٢ الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في تحديد أبرز عوامل عدم وضوح السياسات داخل المنظمات والشركات وتأثيرها مما يمكنها من تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب القصور التي قد تبينها هذه الدراسة.

وكذلك ستساعد هذه الدراسة في توضيح كيفية التعامل مع المشكلات التي تواجه السياسات داخل المنظمة ما ينعكس إيجاباً على إداء المنظمة.

١.٤ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الاتي:

١. التعرف على تأثير غموض السياسات داخل المؤسسات وتأثيرها على أداء المنظمة.
٢. التعرف عن أهم السياسات داخل المنظمة.
٣. التعرف على بعض المشكلات التي تواجه السياسات داخل المنظمات.
٤. تحديد تأثيرات عدم وضوح السياسات.
٥. تحديد العوامل التي تسهم في عدم وضوح السياسات داخل المنظمة، مثل ضعف الاتصال الداخلي أو عدم وجود عمليات توثيق محددة.
٦. تحديد الحلول والتوصيات.

١.٥ تساؤلات الدراسة:

١. ما مدى تأثير غموض السياسات على تنظيم العمل داخل المؤسسات؟
٢. كيف يؤثر غموض السياسات على كفاءة العمل والإنتاجية؟
٣. ما هي آليات التواصل الداخلي والتفاعل مع السياسات في المؤسسات؟
٤. هل يؤدي غموض السياسات إلى تأثير سلبي على الثقة بين المؤسسة وعملائها؟

١.٦ فروض الدراسة:

فروض الدراسة حول تأثير غموض السياسات داخل المؤسسات وتأثيرها تتمحور حول الافتراضات التالية:

١. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq ٠,٠٥)$ لغموض السياسات التنظيمية يؤثر

سلباً داخل المؤسسة على الأداء والكفاءة بين الموظفين.

٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq ٠,٠٥)$ في حالة غموض السياسات داخل

المنظمة يؤدي إلى ضعف التوجيه والتنسيق بين الأقسام داخل المنظمة.

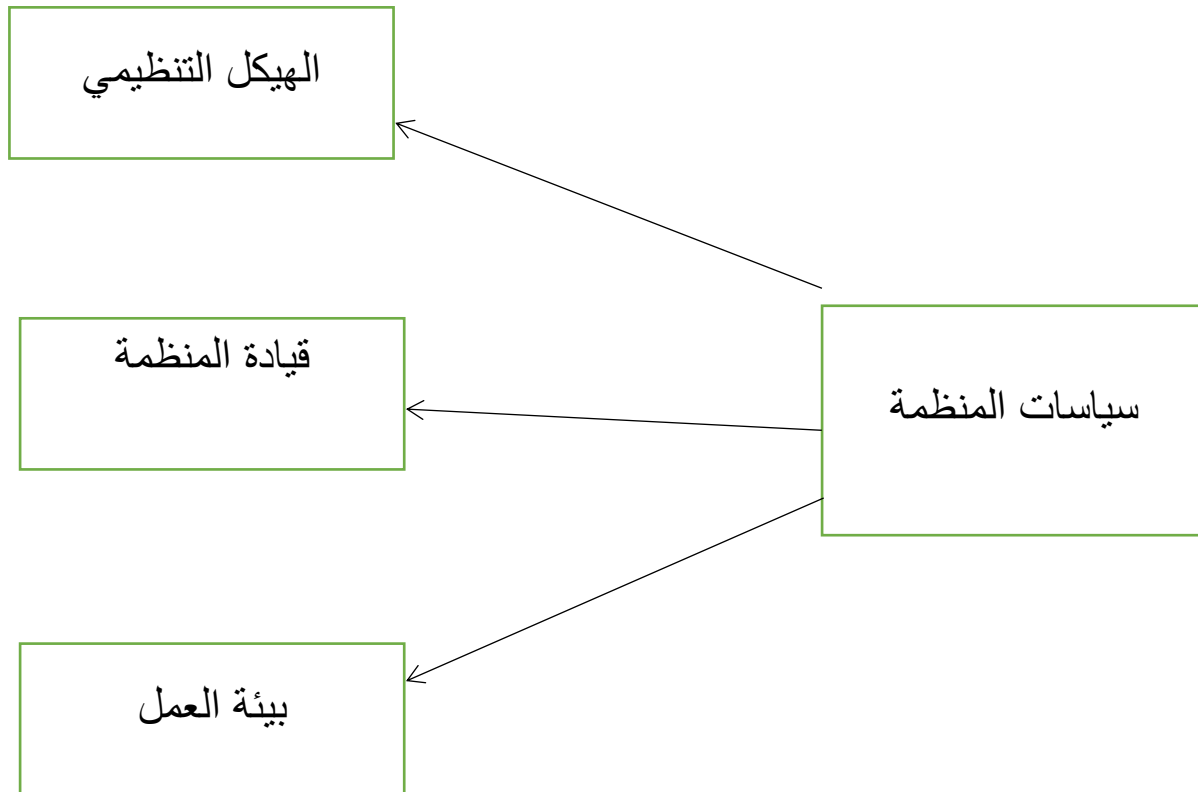
٣. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq ٠,٠٥)$ لغموض السياسات التنظيمية داخل

المؤسسات يزيد من مستويات عدم الرضا والإحباط بين الموظفين.

١.٧ متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل

المتغير التابع



الفصل الثاني
الدراسات السابقة
الإطار النظري

٢.١ الدراسات السابقة:

دراسة / المقداد، هلا (٢٠٢١) بعنوان (السياسات التنظيمية ودورها في مستوى التماسك التنظيمي، الدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية) دراسة ماجستير منشورة، المعد العالي لإدارة الأعمال - سوريا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى السياسات التنظيمية من حيث العالقات والاتصالات والقرارات في المنظمات غير الربحية العاملة في الجمهورية العربية السورية، وأثرها في التماسك التنظيمي في المجالات (بيئة العمل، الهيكل التنظيمي، المرونة والقيادة).

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، أما عن أداة الدراسة فكانت الاستبانة.

توصلت الباحثة إلى أن للسياسات التنظيمية أثراً في مستوى التماسك التنظيمي، وأن هناك دور وسيط جزئي لسلوك المواطنة التنظيمية في هذه العلاقة تأثير بعد السياسات التنظيمية (العلاقات والاتصالات) في كل من أبعاد التماسك التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة، بيئة العمل والمرونة).

وأوصت الباحثة مجموعة من التوصيات للمعنيين متعلقة بضرورة التوعية لمفهوم السياسات التنظيمية من خلال عقد الدورات التدريبية واتخاذ إجراءات عملية جادة للكشف عنه، كذلك ضرورة أن تولي الإدارة العليا التماسك التنظيمي بجميع مكوناته الاهتمام، بالإضافة إلى تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية وإعادة النظر في آلية التواصل وطبيعة العاقات وضوابطها ومراجعة نظم الحوافز وأعباء العمل سعياً لتحقيق أهداف المنظمة ورضا الموظفين وصحة و تماسك البيئة التنظيمية .

دراسة / أبو هتلة، خالد سعيد (٢٠٠٨) بعنوان (أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية) دراسة ماجستير منشورة ، جامعة مؤتة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة . أما عند أداة الدراسة فقد تم استخدام الاستبيان.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن درجة توافر السياسات التنظيمية لدى العاملين محل الدراسة كانت مرتفعة، أيضاً درجة التمكين الوظيفي كانت مرتفعة.

وقد أوصى الباحث بعدد من التوصيات منها: ضرورة تشجيع العاملين في تقييم أداءهم، والتركيز على تمكين العاملين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وتعزيز قيمة العمل بروح الفريق.

٢.٢ الإطار النظري

٢.٢.١ مفهوم السياسات:

"السياسات أساسية تعبير صريح أو مضمون عن تلك المجموعة من المبادئ والقواعد التي وضعت بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الفكر والعمل داخل المنظمة". (أبو هتلة، ٢٠٠٨، ٧)

السياسات "يمكن تعريفها على أنها "مجموعة تشريعات (قوانين، قرارات، قواعد لازمة) تتشكل على هيئة حزم إرشادية وخطوط عريضة، تقوم على إرساء ملامح العمل لصناعة القرارات وتوحيد ثقافة العمل، من خلال تنظيم النشاطات وعمليات التنفيذ وتحديد دور المسؤولين، بهدف تحقيق رؤى وأهداف رئيسة تمثل منطلقات السياسة العامة، وتتطلب التزاماً جماعياً بها من خلال إجراءاتها الموحدة."

والسياسات هي المبادئ التوجيهية التي تحدد أسلوب تحديد الأهداف والخطط المستقبلية للشركة. وعلى سبيل المثال، يمكن أن تتعلق السياسات بالأمر التي تتعلق بالعلاقات العامة، أو التوظيف، أو الصحة والسلامة المهنية، أو الجودة، أو البيئة. وتحتوي السياسات على معايير رئيسية تحدد كيفية التعامل مع هذه الأمور، وتساعد في تحديد المسار العام للشركة.

٢.٢.٢ أهمية السياسات داخل المنظمة:

تعد عملية وضع سياسات داخل المنظمة ذات أهمية بالنسبة للمنظمة مهما كانت طبيعة عملها وذلك للأسباب التالية: (أبو هتلة، ٢٠٠٨، ٨)

١. تسهم السياسات على ربط المنظمة بالظروف البيئية المتغيرة والتي تؤثر عليها، حيث أن التغيرات السريعة تجعل عملية وضع السياسات داخل المنظمة هي الوسيلة الفعالة لمعرفة هذه التغيرات والاستفادة من الفرص التي تخدم أهداف المنظمة والتقليل من المخاطر التي قد تتعرض لها.
٢. تعد السياسات التي تأتي من خلال تحديد إطار عمل كل فرد داخل المنظمة مما يؤدي إلى حالة من الانسجام والتنسيق بين أفراد المنظمة ومن ثم رفع كفاءتهم.
٣. تعد السياسات داخل المنظمة من الأمور الضرورية عند تفويض السلطة ويقوم المفوض باستخدام السياسات التي تزود المفوض إليه بالإرشادات لما يجب عليه عمله.
٤. يؤدي استخدام السياسات إلى زيادة ثقة المدير بنفسه فيقل الشك والتردد ماد دام أن يتصرف طبقاً للسياسات الموضوعة.

٥. أن للسياسات دوراً مهماً في عملية التنمية الإدارية لكونها تنمي من يقومون بتطبيقها وتكسيهم خبرات ومهارات جديدة.

٢.٢.٣ شروط السياسات داخل المنظمة: (عبد السلام، ١٩٩٢)

- **المرونة:** بحيث تتلائم مع المتغيرات التي تحدث في مجال عمل المنظمة.
- **الترباط:** يجب أن يكون هناك ترابط بين السياسات والأهداف من جهة، والسياسات مع بعضها البعض من جهة أخرى، فالسياسات التي لا تحدم الهدف الموضوع من قبل المنظمة فإنها تعيق المنظمة.
- **التميز:** يجب أن تكون السياسات متميزة عن القواعد والإجراءات، وهذا مهم بالنسبة لعملية التخطيط وتقويض السلطات.
- **الوضوح:** يجب أن تكون السياسات واضحة وبعيدة عن الغموض.

٢.٢.٤ متطلبات صنع السياسات داخل المنظمة:

ذكر جواد والمؤمن (٢٠٠٠). عند صنع السياسات هناك بعض المتطلبات المهمة الواجب الأخذ بها والتي منها:

- استخلاص الاتجاهات العامة للأهداف والاستراتيجيات المستقبلية وتحديدتها حسب حاجة المنظمة.
- دراسة الاستراتيجيات والسياسات القائمة للوقوف على مدى ملائمتها لتحقيق الأهداف وقبل الدخول في صنع السياسات الجديدة للمنظمة.
- تحديد الأنشطة والفعاليات والوظائف الأساسية المطلوب صنع السياسات لها.

٢.٢.٥ دور الثقافة التنظيمية في السياسات داخل المنظمة:

تقوم منظمات الأعمال بالسعي، لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية دوماً من أجل تحقيق أهدافها حيث تولي منظمات الأعمال المتقدمة اهتماماً في تنمية وتطوير الأداء، من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، ومن الاتجاهات الحديثة لهذا المنظمات هو الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة، وتعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال، حيث تؤدي دوراً حيوياً في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث. وتستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطوير التنظيمي.

٢.٢.٦ تعريف الثقافة التنظيمية:

تشكل الثقافة التنظيمية إحدى العناصر الأساسية تفسر سلوك المؤسسة وقيادها وإدارتها ومواردها البشرية والمتعاملين معها حيث أجمع الكثير من الباحثين على أهمية الثقافة التنظيمية الفضاء الاجتماعي حيث مثل الإطار الذي يشكل السلوك الإنساني ويصوغ معتقداته وقيمه واتجاهاته ودوافعه وميوله، ومثل هذا تأثير على الثقافة لا يقتصر على الأفراد فقط، بل يتعداه ليشمل التأثير على المنظمات باختلاف أنواعها وتتنوع أهدافها تعدد مجالات عملها، وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية.

عرفت الثقافة التنظيمية على أنها: " مجموعة من العمليات التي تجمع أعضاء المنظمة بناء على الشكل المشترك من القيم الأساسية والمعتقدات في المنظمة، تتيح ثقافة المنظمة للمنظمة معالجة مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل الداخلي لموارد المنظمة وتعمل ثقافة المنظمة كأساس لنظام إدارة المنظمة، والذي يشمل على ممارسات إدارية وسلوكيات تعزز المبادئ الأساسية التي يمتلكها أعضاء المنظمة". (الدولية، ٢٠٠٧، ١٣)

وتعد الثقافة التنظيمية هي الطريق إلى التطوير والتغيير حيث يجب أن تتبنى المنظمات سياسات حديثة ومتطورة من أجل التغيير لصالح العملية التعليمية ولا يمكن ذلك أن يحدث من غير دراسة للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

٢.٢.٧ سياسة التغيير في المنظمة:

إن التغيير أصبح سمة ملازمة للمنظمة، وكونه يؤثر على أداء المنظمة فلا بد أن تتعايش معه بشكل دائم ومستمر، ولذا يجب على المنظمة أن تستجيب للتغيير بشكل سليم ومنظم حتى تكون قادرة على مواكبة حركة التغيرات المحيطة في القيم والمبادئ والاتجاهات والاحتياجات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية، حتى تصبح أكثر كفاءة وفاعلية في أدائها وفي تحقيق أهدافه.

حسب أحمد ماهر التغيير هو "خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتغييرها لممارساتها الإدارية اعتمادا على مجهود تعاوني بين الإداريين مع الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها. (ماهر، ٤٣٢، ٢٠٠٠)

"وذكر الحماد "التغيير عملية تشمل سلوكيات الأفراد وهياكل التنظيم والتكنولوجيا المستخدمة ونظم الأداء وتقييمها، وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة". (الحمادي، ١٩٩٩، ٢٤)

٢.٢.٨ إدارة التغيير:

إدارة التغيير هي الاستعداد المسبق للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة وأقل جهد من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية اللازمة لاستخدام الموارد المتاحة.

عرفت بأنها محاولة من طرف القائد لربط الأنشطة البشرية والمادية ضمن خطة عمل مدروسة، تحتوي على الإجراءات الإدارية التي تهيم على ذلك التغيير وتستثمر فرصه وتتجنب تهديداته.

وتتطوي إدارة التغيير في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال على عدة مراحل تتمثل في:

- اختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير: من الأهمية أن تتم جهود التغيير بالاستعانة بخبرات فنية وتنظيمية على مستوى عال من الكفاءة، من بينها خبراء من داخل المؤسسة، أو من خارجها أو من خلال مزيج من الخبراء الداخليين والخارجيين معا.

اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير: يمكن أن يأخذ التغيير أحد البدائل التالية:

التغيير الشامل: أو ما يدعى بإعادة النظر الكاملة في الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة، ويستهدف تحقيق النتائج المطلوبة بالتعامل مع جميع المجالات والعناصر المطلوب تغييرها في آن واحد.

وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير: يجب أن يتم وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير من خلال تحديد التكاليف المطلوبة لهذه العملية، كمتطلبات إجراء البحوث وجمع المعلومات وشراء المعدات الجديدة، وتحفيز للأفراد لزيادة تعاونهم لإنجاح عملية التغيير، كما يجب أن تتضمن عملية التغيير. ميزانيتين منفصلتين، الميزانية الأولى تعتبر ميزانية عملية تتضمن الأموال اللازمة للسير العادي للأعمال الجارية، أما الموازنة الثانية التي يضعها قادة التغيير فهي توجه لمواجهة المستقبل.

تعديل الهيكل التنظيمي: إن الإدارة التي كانت تركز على هرمية المعلومات، (مدير لديه معلومات أكثر كثافة وثراء مقابل عاملين لا يملكون إلا القدر اليسير منها إلا ما تعلق باختصاص العمل) أصبحت غير مبررة من الناحية العملية، فمع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تجعل قواعد ومستودعات البيانات متاحة للجميع أصبح المدير المركزي يفقد أهم مبررات البقاء على قمة الهرم واحتكار اتخاذ القرار، لذلك وجب على المؤسسات التي تسعى إلى تنفيذ مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصال تغيير هيكلها التنظيمية لصالح.

٢.٢.٩ علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير:

أصبحت جل دراسات التغير التنظيمي في الآونة الأخيرة ترتبط بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية السائدة في هذه المنظمة، وبالتالي أصبح من غير الممكن ان يتجاهل التغير التنظيمي موضوع الثقافة التنظيمية لدورها البالغ داخل المنظمة.

هناك طريقتان أساسيتين للتفكر في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتغير التنظيمي:

أولاً: هي إحداث تغير في المنظمة من خلال التغير الثقافي والذي يتضمن إيجاد منظمة مبدعة ثقافياً.

والثانية: ترقية وتطوير المنظمة بما فيها من أعضاء ووظائف من خلال تطوير الثقافة التنظيمية.

٢.٢.١٠ دور القيادة في وضع السياسات داخل المنظمة:

تعتبر القيادة من الموضوعات المهمة في علم الإدارة، وقد تم تعريفها من قبل علماء الإدارة في كتبهم وفي العديد من الدراسات حيث تم تعريفها كالتالي:

ذكر رضوان، شفيق في كتابه (السلوكية الإدارية) تعريفاً للقيادة حيث ذكر بأنها: " هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف القيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة". (رضوان، ١٩٩٤، ٨١)

وذكر شوقي (١٩٩٢) "القائد هو الشخص الذي يملك مقدرة التأثير على سلوك الجماعة، ويستمد سلطاته من الجماعة نفسها نتيجة التأثير في سلوكها، بما يمكنه من الحصول على طاعتهم واستجابتهم له".

بناء على ذلك، فإن الطاعة في العلاقة القيادية أساسها تقبل الجماعة للقائد، بينما الطاعة في

العلاقة الرئاسية، مفروضة من الرئيس على الآخرين، بحكم منصبه الرسمي" (شوقي، ١٩٩٢، ٤٤)

ومن خلال من تم ذكره سابقاً يمكنني أن استخلص تعريفاً شاملاً للقيادة وهو كالتالي: القيادة هي علاقة بين شخص يقود مجموعة من المرؤوسين وذلك بالتأثير عليهم وعلى سلوكهم للوصول لأهداف معينة في المنظمة.

٢.٢.١١ تأثير غموض السياسات التنظيمية على أداء المؤسسة:

١. الارتباك واللبس في التنفيذ :

عندما لا تكون السياسات واضحة، يمكن أن يشعر الموظفون بالارتباك حيال كيفية تنفيذ المهام والقرارات. هذا يمكن أن يؤدي إلى تباين في الأساليب والنتائج، مما يقلل من الكفاءة والاستجابة السريعة للتحديات.

٢. قلة التوجيه والتنسيق :

عندما تفتقر الشركة إلى سياسات واضحة، يمكن أن يصعب على القادة والمديرين توجيه الفرق وتنسيق الجهود. هذا يمكن أن يؤدي إلى تشتت الجهود وفقدان التركيز على الأهداف الاستراتيجية الرئيسية.

٣. تعزيز الأنماط السلبية في العمل :

عدم وضوح السياسات يمكن أن يؤدي إلى إنشاء أنماط غير صحيحة أو سلبية في العمل، مثل الاستجابات التسلطية، حيث يشعر الموظفون بالضغط لاتخاذ قرارات دون توجيه واضح.

٤. تأثير على رضا الموظفين :

الموظفون يحتاجون إلى أن يشعروا بالأمان والاستقرار في بيئة العمل، وتوفير السياسات الواضحة يساهم في هذا. عدم وضوح السياسات يمكن أن يزيد من عدم الرضا والشعور بالإحباط بين الموظفين، خاصة إذا كانوا يشعرون بعدم اليقين أو الظلم في المعاملة.

٥. مشاكل في التواصل الداخلي:

السياسات الواضحة تلعب دورًا هامًا في تعزيز التواصل الفعال داخل الشركة، بين الإدارة والموظفين وبين الأقسام المختلفة. عدم وضوح السياسات يمكن أن يسبب انقطاعًا في التواصل، مما يؤثر على التنسيق والتعاون.

غموض السياسات يمكن أن يخلق بيئة عمل وتعلم غير فعالة ويؤثر على التحفيز والرضا لدى الموظفين والعاملين على حد سواء. لذا، توضيح وتحديد السياسات بشكل واضح ومفهوم يعد أمرًا ضروريًا لتحسين جودة المنظومة والحفاظ على بيئة عملية مثمرة ومستقرة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

٣.١ تمهيد:

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، من حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأدواتها ومن حيث خطوات بنائها، والإجراءات المتبعة في التأكد من صدقها وثباتها، والأساليب والمعالجات الإحصائية.

٣.٢ منهج الدراسة:

تتحدد منهجية الدراسة وإجراءاتها للدراسة في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها الرئيسية والفرعية، وتحديد المفاهيم المستخدمة فيها، وما تم الرجوع إليه من أدبيات ودراسات سابقة مشابهة للدراسة الحالية، وفي ضوء ما تم تحديده من تساؤلات تشكل الإجابة عليها تحقيقاً للأهداف الرئيسية للدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة موضوع الدراسة ومحاولة تفسيرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، تصنيفها، تحليلها، إخضاعها للدراسات الدقيقة.

٣.٣ متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

- المتغير المستقل: ويتمثل في سياسات المنظمة
- المتغير التابع: ويتمثل في القيادة - بيئة العمل.

٣.٤ مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة هو ذلك المجتمع الذي يسعى الباحث إلى إجراء دراسته عليه، بمعنى أن كل فرد أو وحدة أو عنصر يقع ضمن حدود ذلك المجتمع يعد ضمناً من مكونات المجتمع، ويتمثل مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين في المنظمات الخاصة والحكومية في المملكة العربية السعودية.

٣.٥ عينة الدراسة:

تم اختيار أفراد العينة بشكل عشوائي وتم تطبيق الدراسة على (٧٧) مفردة.

الأساليب والأدوات:

استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع بيانات حيث تعد "الاستبانة عبارة عن أداة جمع بيانات ميدانية.

٣.٦ تساؤلات الدراسة:

١. ما مدى تأثير غموض السياسات على تنظيم العمل داخل المؤسسات؟
٢. كيف يؤثر غموض السياسات على كفاءة العمل والإنتاجية؟
٣. ما هي آليات التواصل الداخلي والتفاعل مع السياسات في المؤسسات؟
٤. هل يؤدي غموض السياسات إلى تأثير سلبي على الثقة بين المؤسسة وعمالها؟

٣.٧ فروض الدراسة:

فروض الدراسة حول تأثير غموض السياسات داخل المؤسسات وتأثيرها تتمحور حول الافتراضات التالية:

١. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لغموض السياسات التنظيمية يؤثر سلباً داخل المؤسسة على الأداء والكفاءة بين الموظفين.
٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في حالة غموض السياسات داخل المنظمة يؤدي إلى ضعف التوجيه والتنسيق بين الأقسام داخل المنظمة.
٣. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لغموض السياسات التنظيمية داخل المؤسسات يزيد من مستويات عدم الرضا والإحباط بين الموظفين.
٤. السياسات الواضحة تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية وتعزز الثقة والاستقرار بين الموظفين.
٥. غموض السياسات يؤثر سلباً على قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات الخارجية عدم وضوح السياسات يقيد الابتكار والتطوير داخل المنظمة.

٣.٨ خطوات بناء الاستبانة:

تم جمع البيانات من خلال نوعين من المصادر:

أولاً: المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة استخدمت الدراسة في جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، تم توزيعها على عينة الدراسة وتم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي "Statistical Package for the Social Sciences, SPSS"، الاصدار (٢٩).

ثانياً: المصادر الثانوية: من خلال الرجوع للدراسات والكتب ذات الصلة بالموضوع ومواقع الانترنت التي تناولت إطار الدراسة ومتغيراتها.

وقد تكون استبيان الدراسة من جزأين رئيسيين هي:

الجزء الأول: وهو عبارة عن البيانات الأولية (الجنس، العمر، المؤهل (المستوى التعليمي)

الجزء الثاني: ويمثل عبارات الاستبيان حيث تضمن عدد العبارات (١٩) عبارة على ثلاث محاور وهي كالتالي:

المحور الأول: محور السياسات التنظيمية ويتكون من (٦) عبارات.

المحور الثاني: محور إداء المؤسسة ويتكون من (٧) عبارات.

المحور الثالث: معوقات السياسات التنظيمية ويتكون من (٦) عبارات.

٣.٩ طريقة تصحيح الاستبانة (أداة الدراسة):

بعد أن نقوم بجمع البيانات، سوف يتم مراجعتها، ومن ثم إدخالها الحاسب لتحليلها إحصائياً، وذلك عبر إعطائها أرقام بتحويل الإجابات اللفظية لرقمية (ترميز)، وتم إعطاء الإجابات اللفظية إلى رقمية (ترميز)، حيث أعطيت الإجابات في جميع الأبعاد كما يلي:

جدول (١): يوضح درجات القيمة الوزنية، ودرجات الاستجابة على الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

ولقد تم تحديد الحدود العليا والدنيا لمقياس LIKERT الخماسي انطلاقاً من تحديد طول خلايا المقياس المستخدم في محاور الدراسة الثلاث، وذلك عن طريق حساب المدى (٤-١-٥)، ثم تقسيمه على عدد من خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٠.٨=٥/٤) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس والمتمثلة في الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي :

جدول (٢): حساب قيمة المدى

درجة الموافقة	وزنه	قيمة المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	١	من ١.٠٠ إلى أقل من ١.٨٠
غير موافق	٢	من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠
محايد	٣	من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠
موافق	٤	من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠
موافق بشدة	٥	من ٤.٢٠ إلى أقل من ٥.٠٠

وعلى هذا يكون الوزن النسبي لكل درجة هو ٢٠٪ وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

وقام الباحث بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تم تحديد طول فئات المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في أبعاد الدراسة، وبناءً عليه تم حساب المدى ($5-1=4$)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ($4/5=0.8$). محور ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الفئات كما يأتي:

٣.١٠ صدق أداة الدراسة:

يعد الصدق أهم خاصية يجب أن تتوفر في الاختبارات النفسية ويكتسي هذه الأهمية من كونه شاملاً لمفهوم الثبات ورغم هذا يبقى مفهوم الصدق من أكثر المفاهيم في القياس النفسي إثارة للجدل، حيث يقصد بالصدق بشكل عام بأنه "مدى صلاحية الاختبار وصحته في قياس ما يعلن أنه يقيسه، فيدلنا صدق الاختبار إذن عن أمرين أساسيين هما: ما الذي يقيسه الاختبار؟ وكيف ينجح في قياسه؟ وليس لذلك علاقة باسم الاختبار، بل بمضمونه". (عبد الخالق، ٢٠٠٠، ص ٥٤) وهو مقسم إلى:

أولاً: صدق الاتساق الداخلي للأداة:

يقصد بالصدق الداخلي "إن كل عبارة تهدف إلى قياس الوظيفة نفسها التي تقيسها العبارات الأخرى في المقياس، ويستخدم في استبعاد العبارات غير الصالحة"، ويعتمد هذا النوع من الصدق على قياس الارتباط الداخلي بين أبعاد الأداة، واستخراج مصفوفات معاملات الارتباط بين هذه المحاور؛ لبيان مدى اتساق بعضها مع البعض الآخر، وكلما كانت نسبة الاتساق عالية كلما كان معامل الصدق عالياً، وكان المقياس صادقاً (سلامة، ٢٠٠٢، ص ١٨٧).

ولتحديد الاتساق الداخلي لعبارات الأداة تم حساب معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للبُعد المنتمية إليه في كل محور من محاور الاستبانة، وكذلك حساب معاملات الارتباط بين درجات أبعاد الاستبانة وبعضها البعض، وبينها وبين الدرجة الكلية في كل محور من محاور الاستبانة، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك على النحو التالي:

يوضح الجدول (٣) الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول سياسات المنظمة كما يلي:

جدول (٣) يوضح معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول سياسات المنظمة

م	عبارات المحور الأول (سياسات المنظمة)	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	النظم والإجراءات المعمول بها في المنظمة التي أعمل بها كافية لتحقيق الأهداف	٠.٧٦٧	٠.٠٠٠
٢.	الممارسات التنظيمية المطبقة في المنظمة التي أعمل بها ملائمة.	٠.٨٣٥	٠.٠٠٠
٣.	أن مسؤوليات الإدارة العليا في المنظمة محددة بدقة ووضوح.	٠.٧٨٥	٠.٠٠٠
٤.	أثق في القرارات التي تقوم بها المنظمة التي أعمل بها.	٠.٧٦٨	٠.٠٠٠
٥.	تتصف المنظمة بأنها مرنة وتتكيف باستمرار مع المتغيرات.	٠.٨٣٥	٠.٠٠٠
٦.	تساعد بيئة العمل التنظيمية في المنظمة (القواعد التنظيمية) على أداء عملي.	٠.٧٦٧	٠.٠٠٠

**دالة عند مستوى ٠.٠٠١ *دالة عند مستوى ٠.٠٠٥

من خلال الجدول السابق يبين لنا بأن معاملات الارتباط بين معدل كل عبارة من عبارات المحور الأول (سياسات المنظمة) مع المعدل الكلي للمحور الأول ككل كانت تتراوح بين (٠.٧٦٧-٠.٨٣٥) وأن جميع معاملات الارتباط بين العبارات المكونة لهذا المحور الأول وبين المجموع الكلي للمحور نفسه دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠١)، مما يشير إلى أن عبارات هذا المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وصلاحيته للتطبيق.

يوضح الجدول (٤) الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني (إداء المؤسسة) كما يلي:

جدول (٤) يوضح معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني (إداء المؤسسة)

م	عبارات المحور الثاني (إداء المؤسسة)	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	تعتمد المؤسسة على تبادل المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	٠.٧٣٩	٠.٠٠٠
٢.	تأخذ الإدارة العليا اقتراحات العاملين بعين الاعتبار بغرض توجيهها مع أهداف المؤسسة	٠.٨٢١	٠.٠٠٠
٣.	تهتم المؤسسة بتحسين نوعية مواردها البشرية من خلال التدريب المستمر.	٠.٧٩١	٠.٠٠٠
٤.	يقوم الافراد داخل المؤسسة بالتعاون فيما بينهم للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب.	٠.٨٤٩	٠.٠٠٠
٥.	تهتم الإدارة بالأداء الجماعي أكثر من الأداء الفردي.	٠.٨٥٣	٠.٠٠٠
٦.	تنظم المؤسسة لقاءات دورية للوصول إلى حلول للمشاكل التي يصادفونها.	٠.٨٩٩	٠.٠٠٠
٧.	تحديد أوجه القوة والقصور في الأداء يزيد من وعي الافراد بمعارفهم.	٠.٨٢١	٠.٠٠٠

**دالة عند مستوى ٠.٠٠١ *دالة عند مستوى ٠.٠٠٥

من خلال الجدول السابق يبين لنا بأن معاملات الارتباط بين معدل كل عبارة من عبارات المحور الثاني (أداء المؤسسة) مع المعدل الكلي للمحور الثاني ككل كانت تتراوح بين (٠.٧٣٩-٠.٨٩٩) وأن جميع معاملات الارتباط بين العبارات المكونة لهذا المحور وبين المجموع الكلي للمحور نفسه دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يشير إلى أن عبارات هذا البُعد تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وصلاحيته للتطبيق.

يوضح الجدول (٥) الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثالث معوقات السياسات التنظيمية كما يلي:

جدول (٥) يوضح معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور معوقات السياسات التنظيمية بالدرجة الكلية للمحور

م	عبارات المحور الثالث (معوقات السياسات التنظيمية)	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	الأفكار الجيدة التي يقدمها الموظفون لا تطرح عندما تكون مخالفة لآراء المديرين.	٠.٩٠٨	٠.٠٠٠
٢.	غموض أهداف واستراتيجية المؤسسة من معوقات السياسة التنظيمية داخلها.	٠.٨٠٩	٠.٠٠٠
٣.	تعمل القواعد الإدارية المتبعة في المؤسسة على ضعف إنجاز العمل وتعوقه.	٠.٨٨٦	٠.٠٠٠
٤.	إجراءات العمل غير واضحة وتعيق للموظف من أدائه لعمله	٠.٨٠٩	٠.٠٠٠
٥.	عدم التزام الموظفين بتطبيق الأنظمة والقوانين واللوائح من معوقات السياسة التنظيمية.	٠.٩٠٨	٠.٠٠٠
٦.	عدم امتلاك المؤسسة تقنيات وأنظمة معلوماتية للرجوع إليها.	٠.٨٨٦	٠.٠٠٠

**دالة عند مستوى ٠.٠١ *دالة عند مستوى ٠.٠٥

من خلال الجدول السابق يبين لنا بأن معاملات الارتباط بين معدل كل عبارة من عبارات المحور الثالث (معوقات السياسات التنظيمية) مع المعدل الكلي للمحور الثالث ككل كانت تتراوح بين (٠.٨٠٩-٠.٩٠٨) وأن جميع معاملات الارتباط بين العبارات المكونة لهذا المحور وبين المجموع الكلي للمحور نفسه دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يشير إلى أن عبارات هذا البُعد تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وصلاحيته للتطبيق.

٣.١١ ثانياً: الصدق البنائي:

لتحقق من الصدق البنائي للمحاور تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من محاور الاستبانة والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (٦) يوضح معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

معامل الارتباط		محاور الدراسة
**٠.٩١٤	٠.٨٣٩	المحور الأول: سياسات المنظمة
	٠.٩٥٣	المحور الثاني: أداء المؤسسة
	٠.٩٤٨	المحور الثالث: معوقات السياسات التنظيمية

**دال عند ٠.٠٠١، المصدر مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يبين لنا بأن معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبيان المحور الأول مع المعدل الكلي لفقرات المحور ككل كانت تتراوح بين (٠.٨٣٩ - ٠.٩٥٣) مما يدل على صدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الأول، ويبين لنا بأن معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة كانت تتراوح بين (٠.٩١٤ - ٠.٩٥٣) مما يدل على صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة، وأن جميع معاملات الارتباط بين المحاور المكونة لهذا الاستبيان وبين المجموع الكلي للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠١)، مما يشير إلى أن جميع المحاور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وصلاحياتها للتطبيق.

٣.١٢ ثبات أداة الدراسة:

يعد الثبات من الخصائص المهمة للمقياس وعلى الرغم من أن علماء القياس يعدون الصدق أهم من الثبات لأن المقياس الصادق هو بالضرورة مقياس ثابت إلا أن الثبات خاصية لا يمكن الاستغناء عنها في المقاييس النفسية (القمش، ٢٠٠٠، ص ١٢٧).

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام (معامل ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٧) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة

م	عنوان المحاور	عدد العبارات	درجة الثبات	النسبة
١	المحور الأول: سيئات المنظمة	٦	٠.٨٧٩	%٨٧.٩
٢	المحور الثاني: أداء المؤسسة	٧	٠.٩١٠	%٩١.٠
٣	المحور الثالث: معوقات السياسات التنظيمية	٦	٠.٩١٧	%٩١.٧
	الدرجة الكلية للاستبيان	١٩	٠.٩٦٧	%٩٦.٧

وقد يبين جدول (٧) أن درجة الثبات مناسبة تتراوح بين (٨٥.٦%-٩١.٧%) لأبعاد المحور الأول، حيث بلغ معامل الثبات لجميع عبارات المحور الأول معاً (٩٥.٢%)، وبلغ معامل الثبات لجميع عبارات المحور الثاني معاً (٩٥.٩%)، حيث بلغ معامل الثبات لجميع الفقرات معاً (٩٦.٧%) وهي درجة ثبات ممتازة مما يدل على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

٣.١٣ أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً (SPSS) وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) للتحقق من صدق أداة الدراسة، وذلك بإيجاد العلاقة بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على أفراد المجتمع وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

الفصل الرابع

عرض وتحليل بيانات الدراسة

ومناقشة نتائجها

٤.١ خصائص أفراد العينة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بمتغيرات عينة الدراسة متمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل (المستوى التعليمي)، وكانت مواصفات العينة على النحو التالي:

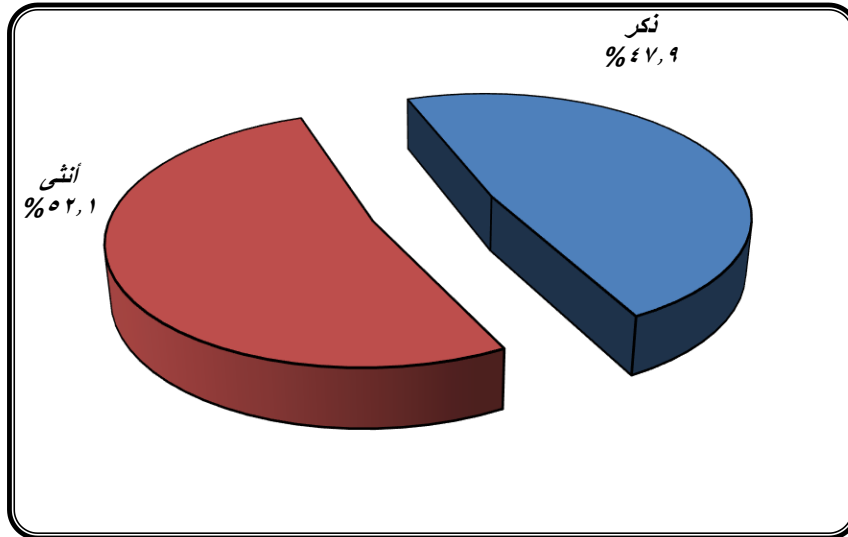
أولاً: متغير الجنس:

جدول (٨) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس (ن=٧١)

المتغيرات	المجموعات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	٣٤	٤٧.٩%
	أنثى	٣٧	٥٢.١%

يتضح من خلال الجدول السابق (٨) توزيع خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الجنس حيث تبين أن عينة الدراسة تضمنت (٣٧) أنثى بنسبة (٥٢.١%)، بينما هناك ما نسبته (٤٧.٩%) من عينة الدراسة هم ذكوراً بواقع (٣٤) مفردة.

والشكل التالي يوضح ذلك:



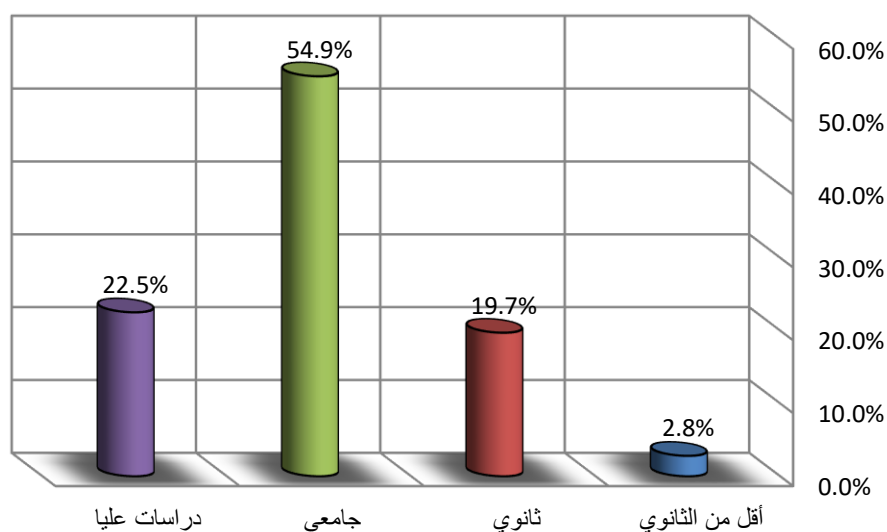
شكل (٢) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير الجنس

ثانيا: متغير المؤهل العلمي:

جدول (٩) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=٧١)

المتغيرات	المجموعات	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	ثانوي	١٤	١٩,٧%
	جامعي بكالوريوس	٣٩	٥٤,٩%
	دراسات عليا	١٦	٢٢,٥%

يتضح من خلال الجدول السابق (٩) توزيع خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فقد تبين من خلال الجدول أن هناك (٣٩) مفردة مؤهلهم العلمي جامعي بنسبة (٥٤.٩%) أي أكثر من نصف العينة، وهناك (١٦) مفردة مؤهلهم العلمي دراسات عليا بنسبة (٢٢.٥%) من عينة الدراسة، بينما هناك (١٤) مفردة من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوي بنسبة (١٩.٧%)، والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل (٢) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير المؤهل العلمي

٤.٣ النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها:

الفرضية الأولى: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لغموض السياسات التنظيمية يؤثر سلباً داخل المؤسسة على الأداء والكفاءة بين الموظفين؟

لاختبار هذه الفرضية استخدمت الدراسة اختبار الانحدار الخطي البسيط (simple linear regression) والجدول يبين ذلك.

جدول (١٠) ملخص النموذج لأثر غموض السياسات التنظيمية يؤثر سلباً داخل المؤسسة على الأداء والكفاءة بين الموظفين

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التصحيح ل R ²	قيمة الخطأ المعياري
٠.٧٣٦	٠.٥٤٢	٠.٥٣٥	٠.٤٠٦

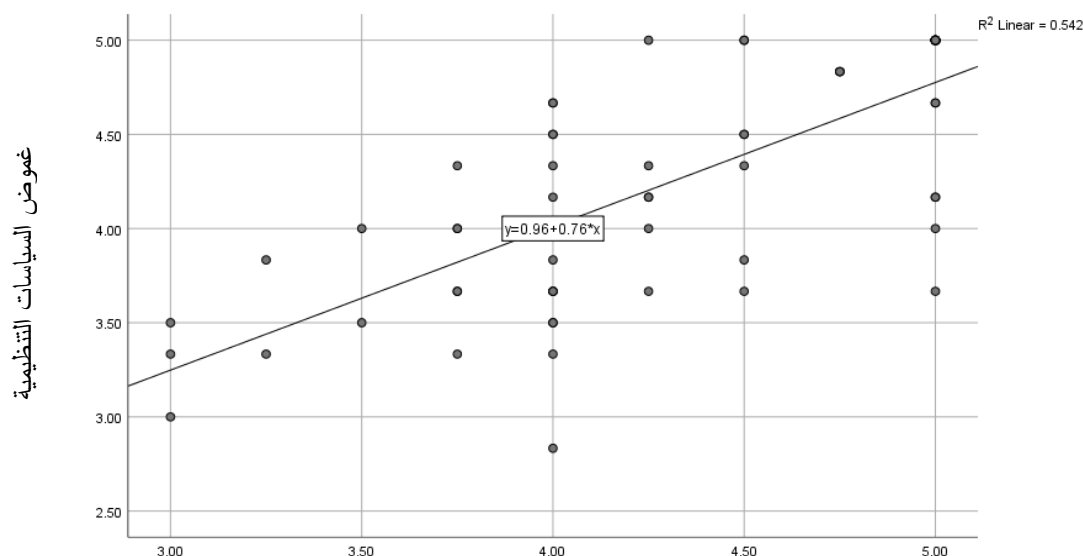
يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بلغ (٠.٧٣٦) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين غموض السياسات التنظيمية يؤثر سلباً داخل المؤسسة على الأداء والكفاءة بين الموظفين، كما بلغ معامل التحديد (٠.٥٤٢) وهو يدل على أن لغموض السياسات التنظيمية يؤثر سلباً داخل المؤسسة على الأداء والكفاءة بين الموظفين تفسر ٥٤.٢٪، كما يشير جدول تحليل التباين ANOVA المرافق لتحليل الانحدار الخطي إلى مدى صلاحية النموذج الخطي الذي يعبر عن العلاقة بين المتغيرين وفقاً للنتائج التالية:

جدول (١١) اختبار الانحدار الخطي لغموض السياسات التنظيمية يؤثر سلباً داخل المؤسسة على الأداء والكفاءة بين الموظفين

المعاملات	مجموع الانحراف	درجات الحرية	مربع مجموع الانحرافات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	١٣.٤٣٣	١	١٣.٤٣٣	٨١.٥٥٩	٠.٠٠٠
البواقي	١١.٣٦٥	٦٩	٠.١٦٥		
	المجموع	٢٤.٧٩٨			

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى الدلالة لأثر غموض السياسات التنظيمية يؤثر سلباً داخل المؤسسة على الأداء والكفاءة بين الموظفين هو (٠.٠٠٠) وهو أقل من (٠.٠٠٥) أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض السياسات التنظيمية يؤثر سلباً داخل المؤسسة على الأداء والكفاءة بين الموظفين.

والشكل البياني (٣) يوضح ذلك:



أثر السياسات التنظيمية على أداء الموظفين

يتبين من خلال الشكل (٣) أنه يوجد أثر لغموض السياسات التنظيمية يؤثر سلباً داخل المؤسسة على الأداء والكفاءة بين الموظفين، أي أن العلاقة طردية بينهما، وبالتالي تمت الإجابة على من الفرضية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة كون أن يمكن أن يؤدي غموض السياسات التنظيمية داخل المؤسسة يؤثر سلباً على الأداء والكفاءة بين الموظفين.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في حالة غموض السياسات داخل المنظمة يؤدي إلى ضعف التوجيه والتنسيق بين الأقسام داخل المنظمة.

لاختبار هذه الفرضية استخدمت الدراسة اختبار الانحدار الخطي البسيط (simple linear regression)

جدول (١٢) ملخص النموذج في حالة غموض السياسات داخل المنظمة يؤدي إلى ضعف التوجيه والتنسيق بين الأقسام داخل المنظمة

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التصحيح ل R ²	قيمة الخطأ المعياري
٠.٦٨٧	٠.٤٧١	٠.٤٦٤	٠.٤٣٦

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بلغ (٠.٦٨٧) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة في حالة غموض السياسات داخل المنظمة يؤدي إلى ضعف التوجيه والتنسيق بين الأقسام داخل المنظمة، كما بلغ معامل التحديد (٠.٤٧١) وهو يدل على أن في حالة غموض السياسات داخل المنظمة يؤدي إلى ضعف التوجيه والتنسيق بين الأقسام داخل المنظمة، كما يشير جدول

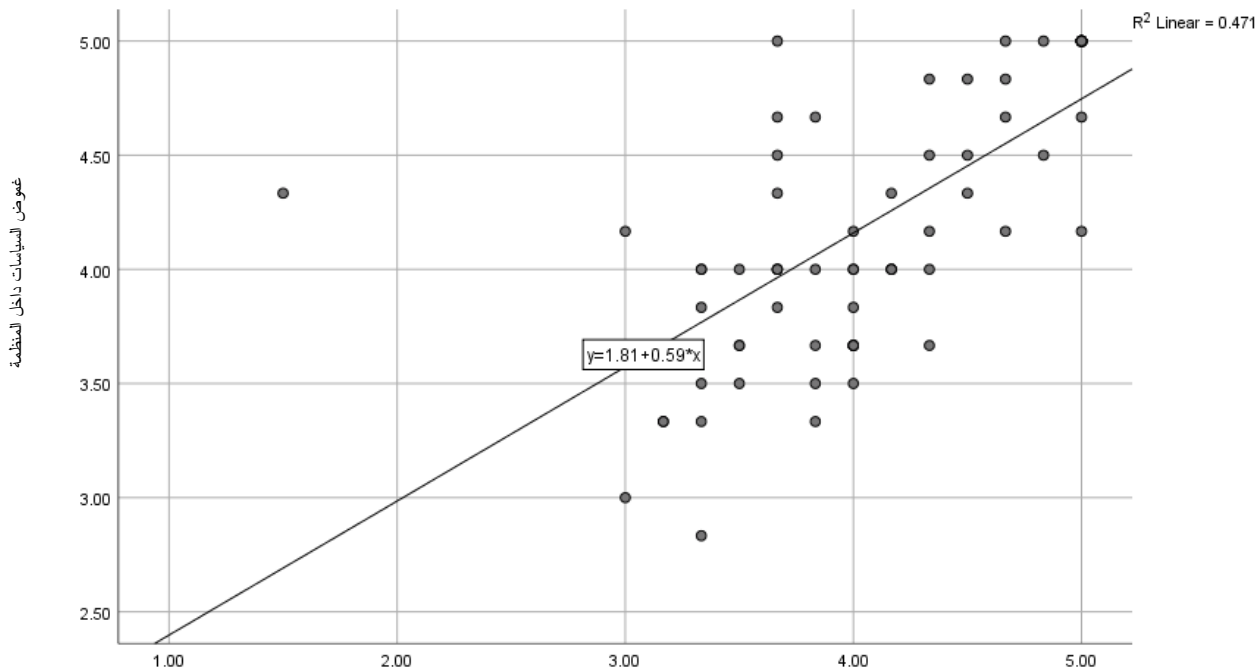
تحليل التباين ANOVA المرافق لتحليل الانحدار الخطي إلى مدى صلاحية النموذج الخطي الذي يعبر عن العلاقة بين المتغيرين وفقاً للنتائج التالية:

جدول (١٣) اختبار الانحدار الخطي البسيط في حالة غموض السياسات داخل المنظمة يؤدي إلى ضعف التوجيه والتنسيق بين الأقسام داخل المنظمة

المعاملات	مجموع الانحراف	درجات الحرية	مربع مجموع الانحرافات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	١١.٦٨٩	١	١١.٦٨٩	٦١.٥٢٣	٠.٠٠٠
البواقي	١٣.١٠٩	٦٩	٠.١٩٠		
	المجموع	٢٤.٧٩٨			

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى الدلالة في حالة غموض السياسات داخل المنظمة يؤدي إلى ضعف التوجيه والتنسيق بين الأقسام داخل المنظمة هو (٠.٠٠٠) وهو أقل من (٠.٠٠٥) أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في حالة غموض السياسات داخل المنظمة يؤدي إلى ضعف التوجيه والتنسيق بين الأقسام داخل المنظمة.

والشكل البياني (٤) يوضح ذلك.



غموض السياسات داخل المنظمة يؤدي إلى ضعف التوجيه والتنسيق

يتبين من خلال الشكل (٤) أنه يوجد أثر في حالة غموض السياسات داخل المنظمة يؤدي إلى ضعف التوجيه والتنسيق بين الأقسام داخل المنظمة أي أن العلاقة طردية بينهما، وبالتالي تمت الإجابة على السؤال الثاني على الفرضية الثانية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة كون في حالة غموض السياسات داخل المنظمة يؤدي إلى ضعف التوجيه والتنسيق بين الأقسام داخل المنظمة إلى أن عدم وضوح السياسات التنظيمية داخل المنظمة فإنه يؤدي إلى ضعف التوجيه والتنسيق بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة

الفرضية الثالثة: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.005)$ لغموض السياسات التنظيمية داخل المؤسسات يزيد من مستويات عدم الرضا والإحباط بين الموظفين

لاختبار هذه الفرضية استخدمت الدراسة اختبار الانحدار الخطي البسيط (simple linear regression)

جدول (١٤) ملخص النموذج لأثر لغموض السياسات التنظيمية داخل المؤسسات يزيد من مستويات عدم الرضا والإحباط بين الموظفين

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التصحيح ل R ²	قيمة الخطأ المعياري
٠.٦٦٣	٠.٤٣٩	٠.٤٣١	٠.٤٤٩

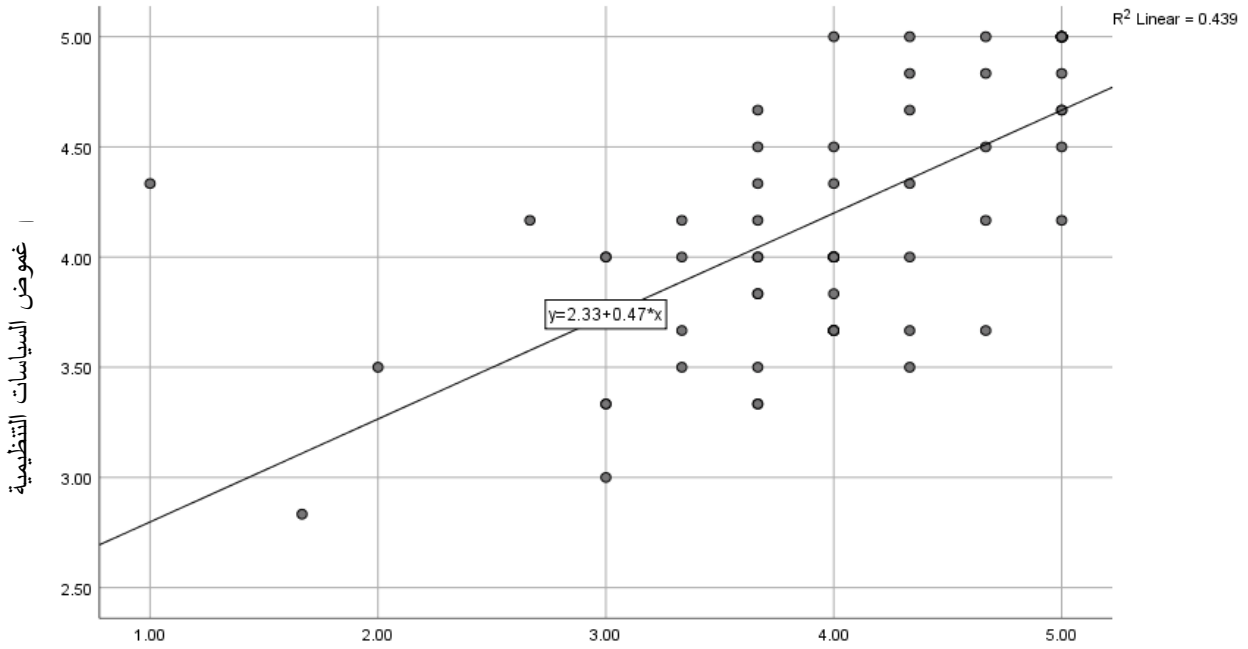
يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بلغ (٠.٦٦٣) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية) لغموض السياسات التنظيمية داخل المؤسسات يزيد من مستويات عدم الرضا والإحباط بين الموظفين، كما بلغ معامل التحديد (٠.٤٣٩) وهو يدل على غموض السياسات التنظيمية داخل المؤسسات يزيد من مستويات عدم الرضا والإحباط بين الموظفين كما يشير جدول تحليل التباين ANOVA المرافق لتحليل الانحدار الخطي إلى مدى صلاحية النموذج الخطي الذي يعبر عن العلاقة بين المتغيرين وفقاً للنتائج التالية:

جدول (١٥) اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر) لغموض السياسات التنظيمية داخل المؤسسات يزيد من مستويات عدم الرضا والإحباط بين الموظفين

المعاملات	مجموع الانحراف	درجات الحرية	مربع مجموع الانحرافات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	١٠.٨٩١	١	١٠.٨٩١	٥٤.٠٣١	٠.٠٠٠
البواقي	١٣.٩٠٨	٦٩	٠.٢٠٢		
المجموع	٢٤.٧٩٨	٧٠			

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى الدلالة لأثر لغموض السياسات التنظيمية داخل المؤسسات يزيد من مستويات عدم الرضا والإحباط بين الموظفين هو (٠.٠٠٠) وهو أقل من (٠.٠٠٥) أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض السياسات التنظيمية داخل المؤسسات يزيد من مستويات عدم الرضا والإحباط بين الموظفين.

والشكل البياني (٥) يوضح ذلك:



غرض السياسات التنظيمية داخل المؤسسات يزيد من مستويات عدم الرضا الوظيفي والإحباط بين

يتبين من خلال الشكل (٥) أنه يوجد أثر لغموض السياسات التنظيمية داخل المؤسسات يزيد من مستويات عدم الرضا الوظيفي، أي أن العلاقة طردية بينهما، وبالتالي تمت الرد على الفرضية الثالثة ويعزو الباحث هذه النتيجة لغموض السياسات التنظيمية داخل المؤسسات يزيد من مستويات عدم الرضا الوظيفي بسبب غموض السياسات التنظيمية داخل المنظمة.

الفصل الخامس

الخاتمة والاستنتاجات والتوصيات

٥.١ تمهيد:

بعد أن أُسْتُعْرِضَتْ مشكلة الدراسة في الفصول السابقة، والتي تتلخص غموض السياسات التنظيمية وأثرها في أداء المؤسسات

٥.٢ مناقشة النتائج:

ونقصد بمناقشة النتائج مدى مطابقة أو مخالفة النتائج لفرضيات الدراسة.

النتيجة الأولى تتوافق مع الفرضية الأولى القائلة (هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0,05$) لغموض السياسات التنظيمية يؤثر سلباً داخل المؤسسة على الأداء والكفاءة بين الموظفين).
النتيجة الثانية تتوافق مع الفرضية الثانية القائلة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0,05$) في حالة غموض السياسات داخل المنظمة يؤدي إلى ضعف التوجيه والتنسيق بين الأقسام داخل المنظمة).

النتيجة الثالثة تتوافق مع الفرضية الثالثة القائلة (هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0,05$) لغموض السياسات التنظيمية داخل المؤسسات يزيد من مستويات عدم الرضا والإحباط بين الموظفين).

النتيجة الرئيسية تتوافق مع الفرضية الرئيسية القائلة (يوجد أثر للسياسات التنظيمية على أداء المؤسسات).

٥.٣ التوصيات:

وفي ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

توصيات على المستوى العملي:

١. ضرورة إظهار المزيد من الاهتمام بأهمية السياسات التنظيمية التي تتبعها المنظمة حتى تسهم في رفع الأداء داخليها.
٢. تعزيز الوعي لدى القادة في المؤسسة بدور السياسات التنظيمية وذلك من أجل الرضا الوظيفي للعاملين بها.
٣. توجيه جهود المؤسسات من أجل توعية الموظفين بدور السياسات التنظيمية في رفع الأداء داخل المؤسسة.
٤. تقديم تجارب إيجابية ومميزة للسياسات التنظيمية في المؤسسات في المملكة العربية السعودية.

٥.٤ توصيات ببحوث مستقبلية:

لما كان ميدان الدراسة يفتقر إلى الدراسات والبحوث العلمية التي تتناول موضوعات مماثلة لموضوع هذا الدراسة، وسعيًا نحو إثراء الميدان بالبحوث ذات الصلة، فإن الباحث يقترح إجراء الدراسات والبحوث الآتية:

١. إجراء دراسة حول تأثير السياسات التنظيمية من أجل رفع الأداء بالنسبة للموظفين والمؤسسة التي يعملون بها.
٢. إجراء دراسة حول تأثير السياسات التنظيمية في الرضاء الوظيفي.

المراجع:

- الحمادي، علي، التغيير الذكي، دار بن حزم للنشر، بيروت، لبنان، ١٩٩٩
- حمامي، يوسف، والشيخ، فؤاد التخطيط من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة: ١٩٩٥
- د. ماهر، أحمد مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، الدار الجامعية - الإسكندرية، ٢٠١٣
- الدويلة، فهد يوسف، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين"، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن، ٢٠٠٧
- رضوان، شفيق، السلوكية الإدارية، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ١٩٩٤
- السالم، مؤيد، التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال. العربية، جامعة اليرموك، اربد، الأردن ٢٠٠٠
- شوقي، طريف: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩٢م
- العارف، نادية، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية: مصر، ٢٠٠١
- الغالبى، طاهر محسن منصور. إدريس، وائل محمد صبحي "الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، ٢٠٠٧.
- ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ٢٠٠٠

الدراسات العلمية:

- المقداد، هلا (٢٠٢١) بعنوان (السياسات التنظيمية ودورها في مستوى التماسك التنظيمي، الدور الوسيط لسلوكيات المواطن التنظيمية) دراسة ماجستير منشورة، المعد العالي لإدارة الأعمال - سوريا.
- أبو هتلة، خالد سعيد (٢٠٠٨) بعنوان (أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية) دراسة ماجستير منشورة ، جامعة مؤتة.

الملاحق

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يهدف هذا الاستبيان الى التعرف على تأثير غموض السياسات التنظيمية على أداء المؤسسات.

لذا نأمل منكم التفضل بالمشاركة الفاعلة والبناءة في تزويدنا بالبيانات اللازمة والضرورية والتي تشكل رافداً مهماً في إتمام هذه الدراسة، والتفضل بالإجابة عنها بموضوعية لما لذلك من الأثر الكبير على صحة النتائج التي يتوصل اليها الباحث، علماً بأن جميع البيانات الواردة في هذا الاستبيان سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكر لكم حسن تعاونكم

الباحث

المعلومات الشخصية

الرجاء وضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب:

الجنس:

() ذكر

() أنثى

عدد سنوات الخبرة:

() من ٥ سنوات فأقل

() من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات

() أكثر من ١٠ سنة

المؤهل العلمي:

() ثانوي أو أقل

() بكالوريوس

() دراسات عليا

فقرات الأسئلة

م	الأسئلة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
المحور الأول: السياسات التنظيمية						
١	النظم والإجراءات المعمول بها في المنظمة التي أعمل بها كافية لتحقيق الأهداف					
٢	الممارسات التنظيمية المطبقة في المنظمة التي أعمل بها ملائمة.					
٣	أن مسؤوليات الإدارة العليا في المنظمة محددة بدقة ووضوح.					
٤	أثق في القرارات التي تقوم بها المنظمة التي أعمل بها.					
٥	تتصف المنظمة بأنها مرنة وتتكيف باستمرار مع المتغيرات.					
٦	تساعد بيئة العمل التنظيمية في المنظمة (القواعد التنظيمية) على أداء عملي.					
المحور: أداء المؤسسة						
١	تعتمد المؤسسة على تبادل المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.					
٢	تأخذ الإدارة العليا اقتراحات العاملين بعين الاعتبار بغرض توجيهها مع أهداف المؤسسة					
٣	تهتم المؤسسة بتحسين نوعية مواردها البشرية من خلال التدريب المستمر.					
٤	يقوم الافراد داخل المؤسسة بالتعاون فيما بينهم للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب					
٥	تهتم الإدارة بالأداء الجماعي أكثر من الأداء الفردي.					
٦	تنظم المؤسسة لقاءات دورية للوصول إلى					

					حلول للمشاكل التي يصادفونها.	
					٧ تحديد أوجه القوة والقصور في الأداء يزيد من وعي الافراد بمعارفهم.	
المحور الثالث : معوقات السياسة التنظيمية						
					١ الأفكار الجيدة التي يقدمها الموظفين لا تطرح عندما تكون مخالفة لآراء المديرين.	
					٢ غموض أهداف واستراتيجية المؤسسة من معوقات السياسة التنظيمية داخلها.	
					٣ تعمل القواعد الإدارية المتبعة في المؤسسة على ضعف إنجاز العمل وتعوقه.	
					٤ إجراءات العمل غير واضحة وتعيق للموظف من أدائه لعمله	
					٥ عدم التزام الموظفين بتطبيق الأنظمة والقوانين واللوائح من معوقات السياسة التنظيمية.	
					٦ عدم امتلاك المؤسسة تقنيات وأنظمة معلوماتية للرجوع إليها.	

Abstract

The study aimed to identify The Impact of Regulatory Policies Uncertainty on Organizational Performance. The analytical descriptive method was used in this study. The sample of the study consisted of a number of the employees in governmental and private organizations in Saudi Arabia (random sample) consisting of ٧١ individuals. As for the used tool in this study, it was the questionnaire which included a number of (١٩) questions, distributed at three axes (organizational policies - Organizational performance - regulatory policy constraints). The study's Hypotheses included: is there a statistically significant differences in the response of the study sample which attributes to the difference of the variables (Gender- Professional Experience years- scientific qualification)? The study concluded some results, prominent among them: there is statistically significant impact at the level ($\alpha \leq ٠,٠٥$) of the organizational policies uncertainty that adversely affects performance and efficiency among the employees within the organization). The study recommended with the necessity of showing more interest concerning the importance of organizational policies which are pursued within the Organization so that staff members could feel with the professional satisfaction.

Keywords: Regulatory Policies - Organizational Performance

The Impact of Regulatory Policies Uncertainty on Organizational Performance

Prepared by student

Ahmed Mohammed Ahmed Aljaber

Academic No.

٢٤١...٦٩٧

Supervised by

Dr. Asmaa Abu Anzah

١st supervisor

Dr. Ahmed Rajeh Ismaeel

٢nd supervisor- Member of the University Scientific Research Committee

Academic year

٢٠٢٤