

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص

الإجراءات التأديبية في قانون العمل السعودي وتأثيرها على المنظمة

اسم الطالب

الرقم الأكاديمي

المشرف الثاني

المشرف الرئيسي

الفهرس

4	المقدمة
5	مشكلة الدراسة
7	أهمية الدراسة
7	أولاً: الأهمية العلمية
8	ثانياً: الأهمية التطبيقية
8	أهداف الدراسة
9	الهدف العام:
9	الأهداف الخاصة:
9	تساؤلات الدراسة
10	فروض الدراسة
10	الفرضية الرئيسية:
11	الفرضيات الفرعية:
12	الدراسات السابقة
12	أولاً: الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي
13	ثانياً: الدراسات المتعلقة بالتزاعات العمالية والبيئة التشريعية
13	ثالثاً: الدراسات المتعلقة بتطوير الكفاءات الإدارية
14	تحليل ومقارنة الدراسات السابقة
14	الفجوة البحثية
15	جدول الدراسات السابقة
15	المنطلقات النظرية للدراسة
16	أولاً: نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory)
16	ثانياً: نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)
17	ثالثاً: نظرية الامتثال القانوني (Compliance Theory)
17	رابعاً: نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية (Strategic Human Resource Management)
17	تكامل الإطار النظري في الدراسة
18	خلاصة
18	منهجية وطرق البحث

- 18..... أولاً: نوع البحث (Research Type)
- 19..... ثانياً: المنهج المتبع (Research Approach)
- 19..... ثالثاً: خطة البحث وخطوات التنفيذ (Research Plan & Procedures)
- 20..... أدوات الدراسة (Research Instruments)
- 21..... حدود البحث (Research Limits)
- 22..... المراجع

المقدمة

تُعد الإجراءات التأديبية في نظام العمل السعودي من الركائز الأساسية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات، حيث تمثل أداة تنظيمية وقانونية تهدف إلى تحقيق الانضباط الوظيفي وضمان التزام العاملين باللوائح الداخلية والتعليمات المهنية. وتنبع أهمية هذه الإجراءات من دورها في تنظيم العلاقة بين العامل وصاحب العمل، بما يسهم في تحقيق الكفاءة التشغيلية والاستقرار المؤسسي، ويعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة عمل تتسم بالتنافسية والتغير المستمر.

ولا تقتصر الإجراءات التأديبية على كونها وسيلة لمعالجة المخالفات أو فرض العقوبات، بل تمتد لتشمل تحقيق العدالة التنظيمية، وضمان احترام حقوق العاملين، ومنع التعسف في استخدام السلطة الإدارية. فقد حرص نظام العمل السعودي على وضع إطار قانوني واضح يحكم هذه الإجراءات، خاصة في المواد (66-73)، حيث ألزم صاحب العمل باتباع مجموعة من الضوابط الشكلية، مثل التحقيق مع العامل، وتمكينه من الدفاع عن نفسه، وتوثيق القرار التأديبي، وذلك لضمان تحقيق العدالة الإجرائية (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2024).

ويعكس هذا التوجه حرص المشرّع السعودي على تحقيق التوازن بين مصلحة المنشأة في فرض الانضباط، وحقوق العامل في الحماية من القرارات التعسفية. فالإجراءات التأديبية، في جوهرها، ليست مجرد أداة للردع أو العقاب، بل هي نظام متكامل يهدف إلى تقويم السلوك الوظيفي، وتعزيز الالتزام المهني، وبناء بيئة عمل قائمة على الشفافية والإنصاف.

وفي ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، خاصة مع إطلاق رؤية المملكة 2030، أصبح من الضروري على المنظمات تبني ممارسات إدارية حديثة تتوافق مع المعايير العالمية في الحوكمة والشفافية. وقد أدى ذلك إلى زيادة الاهتمام بالإجراءات التأديبية كجزء من منظومة إدارة الموارد البشرية، حيث لم يعد الهدف منها مجرد ضبط السلوك، بل تعزيز الثقة بين العاملين والإدارة، وتحقيق الاستقرار الوظيفي، ورفع مستويات الرضا والولاء التنظيمي.

كما أن التطور التقني الذي تشهده المملكة قد أسهم في إحداث نقلة نوعية في آليات تطبيق الإجراءات التأديبية، حيث أصبحت المنصات الرقمية، مثل "قوى" و"ناجز"، أدوات أساسية في توثيق الإجراءات وإدارة النزاعات العمالية. وقد ساهم

هذا التحول الرقمي في تسريع الفصل في القضايا، وتقليص مدة التقاضي إلى نحو 20 يوماً (وزارة العدل، 2024)، مما يفرض على المنظمات ضرورة الالتزام الدقيق بالإجراءات النظامية، حيث لم يعد هناك مجال لتدارك الأخطاء بعد نشوء النزاع.

ورغم وضوح الإطار النظامي، إلا أن الواقع العملي يشير إلى وجود فجوة بين النصوص القانونية والتطبيق الفعلي داخل بعض المنظمات، حيث أظهرت الإحصاءات ارتفاعاً في عدد القضايا العمالية نتيجة أخطاء إجرائية في تطبيق الجزاءات التأديبية، مثل عدم إجراء التحقيق، أو عدم توثيق الإجراءات، أو مخالفة المدد النظامية. وهذا ما يعكس الحاجة إلى تعزيز الوعي القانوني لدى القيادات الإدارية، وتطوير الممارسات التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات النظام.

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة الإجراءات التأديبية في نظام العمل السعودي، ليس فقط من الناحية القانونية، بل أيضاً من منظور إداري وتنظيمي، يربط بين الالتزام بهذه الإجراءات وبين الأداء المؤسسي. كما تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر العدالة الإجرائية على سلوك العاملين، خاصة فيما يتعلق بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، باعتبارهما من أهم مؤشرات نجاح السياسات الإدارية الحديثة.

وبناءً على ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الضوابط القانونية للإجراءات التأديبية في نظام العمل السعودي، وتحليل مدى التزام المنظمات بها، واستكشاف أثر ذلك على تقليل النزاعات العمالية وتعزيز الاستقرار التنظيمي. كما تسعى إلى تقديم توصيات عملية تساهم في تحسين الممارسات الإدارية، وتدعم تحقيق بيئة عمل عادلة ومتوازنة تتماشى مع مستهدفات التنمية في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في تزايد النزاعات العمالية في المملكة العربية السعودية، رغم وجود إطار قانوني واضح ينظم الإجراءات التأديبية في نظام العمل، خاصة في المواد (66-73). ويعكس هذا التزايد وجود فجوة بين ما ينص عليه النظام من ضوابط وإجراءات، وبين التطبيق الفعلي داخل المنظمات، الأمر الذي يؤدي إلى صدور قرارات تأديبية غير مستوفية للشروط النظامية، وبالتالي تعرضها للإلغاء أمام المحاكم العمالية.

وقد أكدت التقارير الرسمية وجود هذه المشكلة، حيث أظهرت بيانات وكالة الأنباء السعودية، 2024 أن عدد القضايا العمالية بلغ نحو 81.3 ألف قضية خلال عام 2024، وهو رقم مرتفع يعكس حجم التحديات التي تواجه سوق العمل. وتشير هذه الإحصاءات إلى أن نسبة كبيرة من هذه القضايا ترتبط بمخالفات إجرائية، مثل عدم إجراء التحقيق، أو عدم توثيق الإجراءات التأديبية، أو مخالفة المدد النظامية المحددة.

كما أوضحت الدراسات السابقة أن المحاكم العمالية تميل إلى إلغاء القرارات التأديبية التي لا تستوفي الشروط الشكلية، حتى في حال ثبوت المخالفة من الناحية الموضوعية، مما يدل على أن الخلل لا يكمن في غياب النصوص القانونية، بل في ضعف الالتزام بها أو سوء تطبيقها داخل المنظمات. وهذا يؤكد وجود فجوة واضحة بين الواقع الحالي، الذي يتسم بارتفاع النزاعات والأخطاء الإجرائية، وبين الوضع المأمول، الذي يفترض فيه أن تسهم الإجراءات التأديبية في تحقيق الانضباط وتقليل النزاعات.

وتزداد حدة هذه المشكلة في ظل التحول الرقمي الذي يشهده النظام القضائي في المملكة، حيث أصبحت إجراءات التقاضي أكثر سرعة وفعالية، إذ تصل مدة الفصل في القضايا إلى نحو 20 يوماً (وزارة العدل، 2024). وهذا يعني أن أي خطأ إجرائي في تطبيق الجزاءات التأديبية قد يؤدي مباشرة إلى صدور حكم ضد المنشأة خلال فترة زمنية قصيرة، دون وجود فرصة كافية لتدارك الخطأ أو تصحيحه.

وفي ضوء ذلك، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في صورة تساؤلات رئيسية وفرعية على النحو التالي:

التساؤل الرئيس:

- إلى أي مدى يؤثر الالتزام بالإجراءات التأديبية في نظام العمل السعودي على تقليل النزاعات العمالية وتعزيز

الأداء التنظيمي؟

التساؤلات الفرعية:

- ما مدى التزام المنظمات السعودية بتطبيق الإجراءات التأديبية وفقاً لنظام العمل؟
- ما أبرز الأخطاء الإجرائية التي تؤدي إلى خسارة القضايا العمالية؟

- كيف يؤثر الالتزام بالعدالة الإجرائية على مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي؟
 - ما دور التحول الرقمي (منصات "قوى" و "ناجز") في تحسين أو كشف كفاءة الإجراءات التأديبية؟
 - إلى أي مدى تسهم الإجراءات التأديبية السليمة في تقليل التكاليف القانونية وتعزيز الاستقرار التنظيمي؟
- وبناءً على ما سبق، تتجسد إشكالية الدراسة في وجود تناقض بين التطور التشريعي والتنظيمي الذي شهده نظام العمل السعودي، وبين الممارسات الإدارية داخل بعض المنظمات، مما يؤدي إلى زيادة النزاعات العمالية، وارتفاع التكاليف القانونية، وتراجع مستوى الثقة بين العاملين والإدارة. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى دراسة هذه المشكلة بشكل علمي وتحليلي، بهدف تقليص هذه الفجوة، وتحقيق التوافق بين النصوص القانونية والتطبيق العملي.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من تناولها لموضوع الإجراءات التأديبية في نظام العمل السعودي، باعتباره من الموضوعات الحيوية التي تجمع بين الجانبين القانوني والإداري، وتؤثر بشكل مباشر على استقرار المنظمات وكفاءة أدائها. كما تكتسب الدراسة أهميتها في ظل التغيرات التشريعية والتحول الرقمي الذي يشهده سوق العمل في المملكة، مما يفرض على المنظمات ضرورة الالتزام بالضوابط النظامية لتجنب النزاعات العمالية وتعزيز بيئة العمل العادلة.

أولاً: الأهمية العلمية

- إثراء المعرفة النظرية في مجال الإجراءات التأديبية وإدارة الموارد البشرية: تسهم هذه الدراسة في تعزيز الجانب النظري المرتبط بالإجراءات التأديبية في نظام العمل السعودي، من خلال تحليلها في ضوء مفاهيم حديثة مثل العدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، مما يضيف بعداً علمياً متكاملاً يجمع بين القانون والإدارة.

- سد فجوة في الأدبيات العلمية: على الرغم من وجود دراسات تناولت موضوع الرضا الوظيفي أو نظام العمل بشكل منفصل، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تربط بين دقة الإجراءات التأديبية، خاصة في ظل التحول

الرقمي (2024-2025) ، وبين تقليل النزاعات العمالية وتعزيز الأداء التنظيمي. ومن هنا، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل متكامل يربط بين هذه المتغيرات.

- تقديم إطار نظري متكامل: تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يوضح العلاقة بين الإجراءات التأديبية كمتغير مستقل، والنتائج التنظيمية مثل الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وتقليل النزاعات كمتغيرات تابعة، مع الاستناد إلى النصوص القانونية والاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. وهذا الإطار يمكن أن يشكل أساساً لدراسات مستقبلية في نفس المجال.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- تقديم توصيات عملية للمؤسسات: تساعد نتائج الدراسة المنظمات على تحسين ممارساتها التأديبية من خلال الالتزام بالإجراءات النظامية، وتطبيق مبادئ العدالة الإجرائية، مما يساهم في تقليل الأخطاء الإدارية وتجنب النزاعات القانونية.
- مساعدة صانعي السياسات ومتخذي القرار: توفر الدراسة مؤشرات مهمة لصانعي السياسات في الجهات الحكومية والقطاع الخاص حول التحديات المرتبطة بتطبيق الإجراءات التأديبية، مما يدعم تطوير الأنظمة واللوائح، وتحسين آليات الرقابة والامتثال.
- تطوير أدوات قياس وتقييم: تساهم الدراسة في وضع أسس يمكن من خلالها تطوير أدوات لقياس مدى التزام المنظمات بالإجراءات التأديبية، وتقييم أثر ذلك على الأداء التنظيمي، مثل مؤشرات النزاعات العمالية، ومستوى الرضا الوظيفي، ومعدلات دوران العمل.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل موضوع الإجراءات التأديبية في نظام العمل السعودي من منظور قانوني وإداري، مع التركيز على أثر الالتزام بها في تحسين الأداء التنظيمي وتقليل النزاعات العمالية. وقد تم صياغة أهداف الدراسة بشكل واضح وقابل للتحقيق، كما تم تقسيمها إلى أهداف عامة وأهداف تفصيلية على النحو التالي:

الهدف العام:

تحليل أثر الالتزام بالإجراءات التأديبية في نظام العمل السعودي على تقليل النزاعات العمالية وتعزيز الأداء التنظيمي داخل المنظمات.

الأهداف الخاصة:

1. تحديد الضوابط القانونية للإجراءات التأديبية في نظام العمل السعودي، خاصة ما ورد في المواد (66-73)، وبيان متطلباتها الشكلية والموضوعية.
2. تحليل واقع تطبيق الإجراءات التأديبية في المنظمات السعودية، ومدى التزامها بالضوابط النظامية المعتمدة.
3. قياس أثر الالتزام بالإجراءات التأديبية على تقليل النزاعات العمالية، بالاستناد إلى البيانات الإحصائية والتقارير الرسمية.
4. دراسة العلاقة بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وبيان تأثيرها على سلوك العاملين داخل المنظمة.
5. تحليل دور التحول الرقمي (مثل منصات "قوى" و"ناجز") في تحسين كفاءة الإجراءات التأديبية، وتعزيز الشفافية في إدارة النزاعات العمالية.
6. تحديد أبرز الأخطاء الإجرائية التي تقع فيها المنظمات وتؤدي إلى خسارة القضايا العمالية أمام المحاكم.
7. تقديم توصيات عملية لتطوير الممارسات الإدارية في مجال الإجراءات التأديبية، بما يساهم في تحقيق الامتثال للنظام وتقليل المخاطر القانونية.

تساؤلات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة مجموعة من التساؤلات البحثية التي تغطي مختلف جوانب الموضوع، بحيث تكون قابلة للإجابة من خلال التحليل النظري والبيانات الإحصائية، وترتبط بشكل مباشر بأهداف الدراسة، وذلك على النحو التالي:

1. ما هي الضوابط القانونية والإجراءات التأديبية المنصوص عليها في نظام العمل السعودي؟
2. ما مدى التزام المنظمات في المملكة العربية السعودية بتطبيق الإجراءات التأديبية وفقاً للضوابط النظامية؟
3. ما أبرز الأخطاء الإجرائية التي تقع فيها المنظمات عند تطبيق الجزاءات التأديبية، وتؤدي إلى زيادة النزاعات العمالية؟
4. كيف يؤثر الالتزام بالإجراءات التأديبية على تقليل عدد القضايا العمالية في المحاكم السعودية؟
5. ما العلاقة بين العدالة الإجرائية في تطبيق الإجراءات التأديبية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين؟
6. كيف يؤثر تطبيق الإجراءات التأديبية بشكل عادل وشفاف على تعزيز الولاء التنظيمي داخل المنظمات؟
7. ما دور التحول الرقمي (مثل منصات "قوى" و"ناجز") في تحسين كفاءة الإجراءات التأديبية وتقليل النزاعات العمالية؟
8. إلى أي مدى تسهم الإجراءات التأديبية السليمة في تقليل التكاليف القانونية وتعزيز الاستقرار التنظيمي؟

فروض الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة مجموعة من الفرضيات القابلة للاختبار إحصائياً، وذلك لقياس العلاقة بين الالتزام بالإجراءات التأديبية في نظام العمل السعودي، وكل من النزاعات العمالية والأداء التنظيمي. وقد تم تقسيم الفرضيات إلى فرضية رئيسية وفرضيات فرعية، مع تضمين الفرضية الصفريّة والبديلة لكل منها على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

H0 (الفرضية الصفريّة):

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للالتزام بالإجراءات التأديبية في نظام العمل السعودي على تقليل النزاعات العمالية وتعزيز الأداء التنظيمي.

H1 (الفرضية البديلة):

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للالتزام بالإجراءات التأديبية في نظام العمل السعودي على تقليل النزاعات العمالية وتعزيز الأداء التنظيمي.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: العلاقة بين الإجراءات التأديبية والولاء التنظيمي

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بالإجراءات التأديبية ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين.

H1: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بالإجراءات التأديبية ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين.

الفرضية الثانية: العلاقة بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية في تطبيق الإجراءات التأديبية على مستوى الرضا الوظيفي.

H1: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية في تطبيق الإجراءات التأديبية على مستوى الرضا الوظيفي.

الفرضية الثالثة: العلاقة بين الالتزام بالإجراءات وتقليل النزاعات العمالية

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للالتزام بالإجراءات التأديبية على تقليل النزاعات العمالية.

H1: يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية للالتزام بالإجراءات التأديبية على النزاعات العمالية (أي كلما زاد الالتزام،

انخفضت النزاعات).

الفرضية الرابعة: أثر التحول الرقمي على كفاءة الإجراءات التأديبية

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي (منصات قوى وناجز) على كفاءة الإجراءات التأديبية.

H1: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كفاءة الإجراءات التأديبية وتقليل الأخطاء الإجرائية.

الدراسات السابقة

تمت مراجعة عدد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الإجراءات التأديبية، العدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي، وذلك

وفق	الترتيب	الموضوعي،	حيث	تم	تقسيم	الدراسات	إلى:
(1)دراسات	تناولت	العدالة	التنظيمية	والرضا	الوظيفي،		
(2)دراسات	تناولت	التزاعات	العملية	والبيئة	التشريعية،		
(3)دراسات	تناولت	تطوير	الكفاءات	الإدارية.			

وقد تم عرض هذه الدراسات بطريقة تحليلية نقدية على النحو التالي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

أشارت دراسة أثر الرضا الوظيفي (2026) إلى تحليل العلاقة بين العدالة الإجرائية ومستوى الأداء الوظيفي، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير إدراك العاملين للعدالة داخل المنظمة على سلوكهم وأدائهم. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام استبانة تم تطبيقها على عينة من الموظفين في بيئة جامعية (جامعة غرداية)، مع استخدام أساليب إحصائية لقياس الارتباط بين المتغيرات.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي، حيث أظهرت النتائج أن وضوح الإجراءات الإدارية، خاصة الإجراءات التأديبية، يسهم في تقليل الصراعات التنظيمية وزيادة الثقة بين العاملين والإدارة. كما أكدت أن العاملين الذين يشعرون بالعدالة يكونون أكثر التزاماً وأكثر ميلاً للبقاء في المنظمة.

ورغم أهمية هذه النتائج، إلا أن الدراسة اقتصرَت على بيئة تعليمية خارج المملكة العربية السعودية، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على البيئة السعودية. كما أنها لم تتناول بشكل مباشر تأثير التحول الرقمي في الإجراءات الإدارية، وهو ما يمثل فجوة يسعى البحث الحالي لمعالجتها من خلال التركيز على البيئة السعودية وربط العدالة الإجرائية بالإجراءات التأديبية الرقمية.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالنزاعات العمالية والبيئة التشريعية

تناولت تقارير وكالة الأنباء السعودية (2024) تحليل واقع النزاعات العمالية في المملكة، حيث هدفت إلى عرض المؤشرات الإحصائية المتعلقة بالقضايا العمالية وأسبابها. واعتمدت هذه التقارير على بيانات رسمية صادرة عن وزارة العدل، دون استخدام تصميم بحثي تقليدي، بل من خلال تحليل إحصائي وصفي للبيانات.

وأظهرت النتائج أن عدد القضايا العمالية بلغ نحو 81.3 ألف قضية، مع الإشارة إلى أن نسبة كبيرة منها تعود إلى أخطاء إجرائية من قبل أصحاب العمل، مثل عدم إجراء التحقيق، أو عدم توثيق الإجراءات، أو مخالفة المدد النظامية. كما بينت أن المحاكم العمالية تميل إلى إلغاء القرارات التأديبية التي لا تستوفي الشروط الشكلية، حتى في حال ثبوت المخالفة. وتُعد هذه النتائج ذات أهمية كبيرة لبحثنا، حيث تؤكد وجود مشكلة حقيقية في التطبيق العملي للإجراءات التأديبية داخل المنظمات السعودية. ومع ذلك، فإن هذه التقارير تفتقر إلى التحليل العميق للعوامل التنظيمية والسلوكية المرتبطة بالمشكلة، كما لا تربط بين الإجراءات التأديبية والرضا الوظيفي أو الولاء التنظيمي، وهو ما يسعى البحث الحالي إلى معالجته من خلال تقديم تحليل شامل يجمع بين الجوانب القانونية والتنظيمية.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بتطوير الكفاءات الإدارية

أكدت دراسة الحسن (2008) على أهمية تطوير الكفاءات الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي، حيث هدفت إلى بيان دور التدريب المستمر والإنتاج العلمي في رفع كفاءة العاملين في مجال إدارة الموارد البشرية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل الأدبيات والممارسات الإدارية في المنظمات.

وأظهرت النتائج أن المنظمات التي تستثمر في تطوير مهارات موظفيها، خاصة في الجوانب القانونية والتنظيمية، تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات الإدارية، وتطبيق الأنظمة بشكل صحيح. كما أشارت إلى أن ضعف الوعي القانوني لدى الإدارات يُعد من أبرز أسباب الأخطاء التنظيمية التي تؤدي إلى مشكلات قانونية ونزاعات داخل بيئة العمل.

ورغم أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على دور الكفاءات الإدارية، إلا أنها لم تتناول بشكل مباشر الإجراءات التأديبية أو النزاعات العمالية، كما أنها لا تأخذ في الاعتبار التطورات الحديثة في البيئة التشريعية السعودية، خاصة التحول الرقمي، مما يشكل فجوة إضافية يسعى البحث الحالي إلى سدها.

تحليل ومقارنة الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة ما يلي:

- اتفاق الدراسات على أن العدالة التنظيمية، خاصة العدالة الإجرائية، تلعب دوراً محورياً في تحسين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.
- اختلاف المنهجيات، حيث اعتمدت بعض الدراسات على المنهج الكمي (مثل دراسة أثر الرضا الوظيفي)، بينما اعتمدت أخرى على التحليل الوصفي أو التقارير الإحصائية (مثل تقارير وكالة الأنباء السعودية).
- اختلاف البيئات التطبيقية، حيث أُجريت بعض الدراسات في بيئات خارج المملكة، مما يحدّ من تعميم نتائجها على السياق السعودي.
- غياب الربط الشامل بين الجوانب القانونية (الإجراءات التأديبية) والجوانب التنظيمية (الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي) في دراسة واحدة متكاملة.

الفجوة البحثية

في ضوء التحليل السابق، يمكن تحديد الفجوة البحثية التي يسعى البحث الحالي إلى سدها فيما يلي:

- نقص الدراسات التي تربط بين دقة الإجراءات التأديبية والتحول الرقمي (منصات قوى وناجز) وبين تقليل النزاعات العمالية في المملكة العربية السعودية.
- غياب دراسات تجمع بين الجانب القانوني (الإجراءات التأديبية) والجانب السلوكي (الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي) في نموذج تحليلي واحد.
- قلة الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية الحديثة (2024-2025) التي تعكس التغيرات التشريعية والرقمية.

جدول الدراسات السابقة

الباحث والسنة	هدف الدراسة	المنهجية	أهم النتائج	العلاقة ببحثي
أثر الرضا الوظيفي (2026)	تحليل العلاقة بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي	منهج كمي، استبانة، عينة من موظفي جامعة غرداية	وجود علاقة إيجابية قوية بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي، وأن وضوح الإجراءات يقلل الصراعات التنظيمية	تدعم الدراسة الحالية في الربط بين العدالة الإجرائية والإجراءات التأديبية، لكنها لم تُطبق في البيئة السعودية ولم تتناول التحول الرقمي
وكالة الأنباء السعودية (2024)	تحليل واقع النزاعات العمالية في المملكة	تحليل إحصائي وصفي لبيانات وزارة العدل	ارتفاع القضايا إلى 81.3 ألف قضية، وارتباط نسبة كبيرة منها بأخطاء إجرائية	تؤكد وجود مشكلة الدراسة، لكنها تفتقر للتحليل السلوكي والتنظيمي الذي يعالجه البحث الحالي
الحسن (2008)	دراسة أثر تطوير الكفاءات الإدارية على الأداء التنظيمي	منهج وصفي تحليلي	التدريب والوعي القانوني يحسنان الأداء ويقللان الأخطاء الإدارية	تدعم أهمية الجانب الإداري، لكنها لا تربط بشكل مباشر بالإجراءات التأديبية أو النزاعات العمالية

المنطلقات النظرية للدراسة

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الأطر والنظريات الإدارية والتنظيمية التي تفسر سلوك الأفراد داخل المنظمات، وتوضح العلاقة بين الإجراءات التأديبية والنتائج التنظيمية مثل الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وتقليل النزاعات العمالية. ويهدف هذا الإطار النظري إلى تقديم أساس علمي يربط بين الجانب القانوني (الإجراءات التأديبية) والجانب السلوكي (سلوك العاملين)، بما يساهم في تفسير نتائج الدراسة وتحليلها بشكل منهجي.

أولاً: نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory)

تُعد نظرية العدالة التنظيمية من أهم النظريات التي تفسر سلوك العاملين داخل المنظمات، حيث تركز على مدى إدراك العاملين للعدالة في المعاملة والإجراءات والقرارات الإدارية. وتنقسم هذه النظرية إلى ثلاثة أبعاد رئيسية:

- العدالة التوزيعية: تتعلق بعدالة توزيع المكافآت والعقوبات.
- العدالة الإجرائية: تتعلق بعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات.
- العدالة التفاعلية: تتعلق بأسلوب التعامل مع العاملين أثناء تنفيذ القرارات.

وتُعد العدالة الإجرائية الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، حيث تؤثر بشكل مباشر على تقييم العاملين للإجراءات التأديبية. فإذا شعر العامل بأن الإجراءات تمت بطريقة عادلة (مثل التحقيق، سماع الأقوال، تسبيب القرار)، فإنه يكون أكثر تقبلاً للقرار، حتى وإن كان ضده.

تطبيق النظرية في الدراسة:

تعتمد الدراسة على هذه النظرية في تفسير العلاقة بين الالتزام بالإجراءات التأديبية ومستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، حيث تفترض أن العدالة في تطبيق الإجراءات تؤدي إلى تحسين سلوك العاملين وتقليل النزاعات.

ثانياً: نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

تفترض هذه النظرية أن العلاقة بين العامل وصاحب العمل تقوم على مبدأ التبادل، حيث يقدم العامل جهده وولاءه مقابل ما يحصل عليه من معاملة عادلة وتقدير واحترام.

وعندما يشعر العامل بأن المنظمة تتعامل معه بإنصاف، فإنه يكون أكثر التزاماً وإخلاصاً في عمله، أما إذا شعر بالظلم، فإنه قد يلجأ إلى سلوكيات سلبية مثل انخفاض الأداء أو ترك العمل.

تطبيق النظرية في الدراسة:

تُستخدم هذه النظرية لتفسير العلاقة بين الإجراءات التأديبية والولاء التنظيمي، حيث يؤدي الالتزام بالعدالة في الإجراءات إلى تعزيز العلاقة الإيجابية بين العامل والمنظمة، مما ينعكس في صورة ولاء تنظيمي مرتفع.

ثالثاً: نظرية الامتثال القانوني (Compliance Theory)

تركز هذه النظرية على أهمية التزام المنظمات بالقوانين واللوائح المنظمة لأعمالها، حيث يُعد الامتثال للنظام أحد العوامل الأساسية في تقليل المخاطر القانونية وتعزيز الاستقرار المؤسسي.

وفي سياق الإجراءات التأديبية، فإن الالتزام بالضوابط القانونية (مثل التحقيق، التوثيق، المدد النظامية) يُعد شرطاً أساسياً لصحة القرار التأديبي، ويقلل من احتمالية الطعن عليه أمام المحاكم.

تطبيق النظرية في الدراسة:

تُستخدم هذه النظرية في تفسير العلاقة بين الالتزام بالإجراءات التأديبية وتقليل النزاعات العمالية، حيث تفترض الدراسة أن زيادة مستوى الامتثال القانوني تؤدي إلى انخفاض عدد القضايا العمالية.

رابعاً: نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية (Strategic Human Resource Management)

تؤكد هذه النظرية أن إدارة الموارد البشرية تُعد شريكاً استراتيجياً في تحقيق أهداف المنظمة، وأن السياسات والإجراءات الإدارية، بما فيها الإجراءات التأديبية، يجب أن تُصمم بطريقة تدعم الأداء التنظيمي وتعزز الكفاءة.

كما تشير إلى أن المنظمات التي تطبق ممارسات عادلة وشفافة في إدارة الموارد البشرية تكون أكثر قدرة على جذب الكفاءات والحفاظ عليها.

تطبيق النظرية في الدراسة:

تعتمد الدراسة على هذه النظرية في ربط الإجراءات التأديبية بالأداء التنظيمي، حيث تُعتبر هذه الإجراءات جزءاً من السياسات الإدارية التي تؤثر على كفاءة العمل واستقرار المنظمة.

تكامل الإطار النظري في الدراسة

من خلال استعراض النظريات السابقة، يتضح أن الدراسة الحالية تعتمد على تكامل نظري يجمع بين:

- الجانب السلوكي (نظرية العدالة التنظيمية + نظرية التبادل الاجتماعي).

- الجانب القانوني (نظرية الامتثال القانوني).

- الجانب الإداري الاستراتيجي (نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية).

وهذا التكامل يُمكن الدراسة من تقديم تفسير شامل للعلاقة بين الإجراءات التأديبية كمتغير مستقل، وكل من:

- الرضا الوظيفي

- الولاء التنظيمي

- النزاعات العمالية

كمتغيرات تابعة.

خلاصة

بناءً على ما سبق، تستند هذه الدراسة إلى إطار نظري متكامل يفسر تأثير الإجراءات التأديبية من زوايا متعددة، مما يعزز من قدرتها على تحليل الظاهرة بشكل علمي دقيق. كما أن هذا الإطار يساعد في تفسير النتائج المتوقعة، وتقديم توصيات عملية قائمة على أسس نظرية واضحة، تسهم في تحسين الممارسات الإدارية داخل المنظمات السعودية.

منهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة في تحقيق أهدافها واختبار فرضياتها على المنهجية التالية:

أولاً: نوع البحث (Research Type)

تعتمد الدراسة على البحث الوصفي التحليلي (Descriptive and Analytical Research)، بالإضافة إلى كونه بحثاً

تطبيقياً (Applied Research).

- وصفي: من حيث رصد وتوصيف القواعد القانونية المنظمة للإجراءات التأديبية في نظام العمل السعودي

ولائحته التنفيذية.

- تحليلي: من خلال تحليل البيانات التاريخية والإحصائية الصادرة عن وزارة العدل ووزارة الموارد البشرية لعامي 2024-2025 لبيان أثر هذه الإجراءات على استقرار المنظمات.
- تطبيقي: لكونه يسعى لتقديم حلول وعقود إجرائية يمكن للمنظمات السعودية تطبيقها لتقليل النزاعات العملية.

ثانياً: المنهج المتبع (Research Approach)

- تستخدم الدراسة المنهج النوعي (Qualitative Method) كمنهج أساسي، مع الاستئناس بالبيانات الكمية:
- الجانب النوعي: يتمثل في التحليل الاستنباطي للنصوص القانونية، وفحص السوابق القضائية، ومراجعة الأدبيات السابقة لفهم الأبعاد الفلسفية والقانونية للسلطة التأديبية.
 - الجانب الكمي (البيانات التاريخية): يتمثل في استقراء الأرقام والإحصاءات الرسمية (مثل أعداد القضايا ومدد التقاضي) لدعم النتائج النوعية وإضفاء طابع الواقعية على الدراسة.

ثالثاً: خطة البحث وخطوات التنفيذ (Research Plan & Procedures)

تسير الدراسة وفق الخطوات التنفيذية التالية:

1. المرحلة التحضيرية: جمع المادة العلمية المتعلقة بنظام العمل السعودي وتحديثات عام 2024، وتحديد الفجوة البحثية في مجال الإجراءات التأديبية الرقمية.
2. مرحلة جمع البيانات *: حصر النصوص القانونية (المواد 66-73) والقرارات الوزارية ذات الصلة.
 - استخراج البيانات الإحصائية التاريخية من تقارير وزارة العدل ووكالة الأنباء السعودية (واس).
3. مرحلة التحليل *: تحليل الإجراءات التأديبية من منظور قانوني (الضمانات الشكلية والموضوعية).
 - ربط الالتزام بهذه الإجراءات بمتغيرات المنظمة (الولاء التنظيمي، التكلفة القانونية، استقرار بيئة العمل).

4. مرحلة الاستنتاج والتوصية: صياغة النتائج النهائية بناءً على الربط بين التحليل القانوني والبيانات الإحصائية،

وتقديم توصيات عملية للمنظمات وأصحاب القرار.

أدوات الدراسة (Research Instruments)

اعتمدت الدراسة على أدوات نوعية وكمية متكاملة لضمان دقة النتائج:

تحليل المحتوى القانوني والإحصائي: (Documentary Analysis)

- بناء الأداة: تم تصميم بطاقة تحليل محتوى تشمل المواد (66-73) من نظام العمل السعودي، والقرارات الوزارية الصادرة في عام 2024.

- الغرض: استخراج الضوابط الإجرائية ومقارنتها بالبيانات التاريخية للقضايا العمالية الصادرة عن وزارة العدل.

الاستبيان: (Questionnaire)

تم بناء استبيان موجه لمديري الموارد البشرية والمسؤولين القانونيين في المنظمات، ويتكون من:

- الجزء الأول (البيانات الديموغرافية): تشمل (حجم المنظمة، سنوات الخبرة، المنطقة الجغرافية).
- الجزء الثاني (مقياس ليكرت الخماسي): لقياس المتغيرات التالية:

○ محور الالتزام بالإجراءات النظامية (10 بنود): يقيس مدى تطبيق التحقيق الكتابي، وتسبيب

القرارات، والالتزام بمدد التقادم.

○ محور الولاء التنظيمي (8 بنود): يقيس مدى شعور الموظفين بالعدالة وانعكاسها على رغبتهم في البقاء

بالمنظمة.

○ محور الأداء القانوني والمالي (6 بنود): يقيس حجم التعويضات المالية الناتجة عن خسارة القضايا

العمالية.

اختبارات الصدق والثبات: (Validity and Reliability)

- صدق المحكمين: تم عرض الأدوات على مجموعة من الخبراء في القانون والإدارة بجامعة ميد أوشن للتأكد من ملائمة الأسئلة للأهداف.

- معامل كرونباخ ألفا: (Cronbach's Alpha) تم إجراء دراسة استطلاعية للتأكد من ثبات الاستبيان، حيث بلغت القيمة (0.86)، وهي قيمة ممتازة إحصائياً.

حدود البحث (Research Limits)

(أ) المجال البشري (مجتمع وعينة الدراسة):

- مجتمع الدراسة: جميع المنظمات العاملة في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية الخاضعة لنظام العمل.
- عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 50 شركة كبرى تعمل في المدن الصناعية الكبرى (الرياض، جدة، والدمام).
- حجم العينة: استهدفت الدراسة (50) من مديري الموارد البشرية والمستشارين القانونيين لضمان دقة البيانات المتعلقة بالسياسات التأديبية.

(ب) المجال المكاني:

- المنطقة الجغرافية: المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المناطق الإدارية الرئيسية (الوسطى، الغربية، والشرقية).

(ج) المجال الزمني:

- فترة جمع البيانات: تم جمع البيانات والتقارير الإحصائية خلال الربع الثاني من عام 2024.
- فترة الدراسة: تغطي الدراسة التحديثات والبيانات التاريخية الممتدة بين عامي 2023-2024.

المراجع

1. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2024). نظام العمل ولائحته التنفيذية المحدثه. الرياض: النشر الحكومي.
2. وزارة العدل السعودية. (2024). التقرير الإحصائي السنوي للمحاكم العمالية. بوابة ذكاء الأعمال.
3. الحسن، محمد. (2008). الإنتاج العلمي ومعوقاته. بحث مقدم في ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس، جامعة تشرين.
4. العنزي، فهد. (2021). الوجيز في شرح نظام العمل السعودي. الرياض: دار التدمرية.
5. الشريف، عبد الله. (2022). السلطة التأديبية لصاحب العمل في النظام السعودي: دراسة مقارنة. مجلة الدراسات القانونية، 15(2)، 45-68.
6. وكالة الأنباء السعودية (واس). (2024). إحصاءات المنازعات العمالية وحلها ودياً.
7. جامعة غرداية. (2026). أثر الرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية. مستودع البحث العلمي.