

عنوان البحث

تأثير الإدارة على بيئة العمل والأداء الوظيفي

إعداد الطالب/ فائز علي البيشي

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2023

## مقدمة:

تعتبر الإدارة أحد العوامل الحاسمة التي تؤثر بشكل كبير على بيئة العمل والأداء الوظيفي في أي مؤسسة. في عالم الأعمال المعاصر، يتزايد التركيز على فهم كيفية تأثير الإدارة على مختلف جوانب العمل، بما في ذلك الإنتاجية، الرضا الوظيفي، والتفاعل بين الموظفين. إن الدور الذي تلعبه الإدارة لا يقتصر فقط على توجيه العمليات اليومية، بل يمتد ليشمل تطوير استراتيجيات طويلة الأمد تساهم في تعزيز بيئة عمل إيجابية ومحفزة.

تشير العديد من الدراسات إلى أن الأساليب الإدارية المختلفة يمكن أن تترك آثارًا متفاوتة على بيئة العمل وأداء الموظفين. الإدارة الاستبدادية قد تؤدي إلى بيئة عمل متوترة وغير مشجعة على الابتكار، في حين أن الإدارة الديمقراطية قد تعزز من التفاعل الإيجابي بين الموظفين وتزيد من شعورهم بالانتماء والتحفيز. بالإضافة إلى ذلك، يعتبر التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين عاملاً جوهرياً في تحسين الأداء الوظيفي وتطوير بيئة عمل صحية.

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير أساليب الإدارة المختلفة على بيئة العمل والأداء الوظيفي، وذلك من خلال تحليل البيانات وجمع المعلومات من المؤسسات المختلفة. سيتم التركيز على كيفية تأثير الإدارة على الرضا الوظيفي والإنتاجية، بالإضافة إلى استكشاف العوامل التي تساهم في تطوير إدارة فعالة وقادرة على تحسين بيئة العمل.

سيسعى البحث أيضاً إلى تقديم توصيات واستراتيجيات عملية يمكن أن تساعد المؤسسات في تحسين أساليب الإدارة، وبالتالي تعزيز بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين وإنتاجيتهم. من خلال هذا البحث، نأمل في تقديم رؤى قيمة تساهم في تطوير فهم أعمق لدور الإدارة في بيئات العمل الحديثة.

## مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئات العمل الحديثة، أصبح من الضروري فهم العوامل التي تؤثر على بيئة العمل والأداء الوظيفي للموظفين. تُعتبر الإدارة أحد العوامل الرئيسية التي تلعب دورًا حاسمًا في تشكيل بيئة العمل وتحفيز الموظفين لتحقيق الأداء الأمثل.

تعاني العديد من المؤسسات من تباين في أساليب الإدارة وتأثيرها على الموظفين، مما يؤدي إلى تفاوت في مستويات الرضا الوظيفي والإنتاجية. بعض المؤسسات تتبع أساليب إدارة تقليدية تفتقر إلى التفاعل الفعال مع الموظفين، مما يؤدي إلى بيئة عمل غير مشجعة على الإبداع والابتكار. في المقابل، هناك مؤسسات تتبنى أساليب إدارة حديثة تركز على تعزيز التواصل والدعم المستمر، مما يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين وإنتاجيتهم.

من هنا نبعت مشكلة البحث، وهي: كيف تؤثر أساليب الإدارة المختلفة على بيئة العمل والأداء الوظيفي للموظفين؟

## أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذا البحث من الدور الحيوي الذي تلعبه الإدارة في تشكيل بيئة العمل وتعزيز الأداء الوظيفي للموظفين. فهم تأثير أساليب الإدارة المختلفة على بيئة العمل والأداء الوظيفي له عدة جوانب حيوية، تتضمن:

1. تحسين الرضا الوظيفي:

يساعد البحث في فهم كيفية تأثير الإدارة على رضا الموظفين عن وظائفهم، مما يمكن المؤسسات من تبني ممارسات إدارية تعزز من شعور الموظفين بالانتماء والتحفيز.

2. زيادة الإنتاجية:

يمكن أن يساهم البحث في تحديد الأساليب الإدارية التي تعزز من إنتاجية الموظفين، وبالتالي تحسين الأداء العام للمؤسسة وزيادة فعاليتها.

3. تعزيز بيئة العمل:

دراسة تأثير الإدارة على بيئة العمل يمكن أن تساعد في خلق بيئة عمل إيجابية وصحية، مما يقلل من التوتر والصراعات الداخلية ويزيد من التعاون بين الموظفين.

4. دعم الابتكار والإبداع:

فهم كيف يمكن للإدارة أن تدعم الابتكار والإبداع يمكن أن يساهم في تحسين مخرجات العمل وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق بفعالية أكبر.

5. تطوير استراتيجيات إدارية فعالة:

يساهم البحث في تقديم توصيات واستراتيجيات عملية لتحسين أساليب الإدارة، مما يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

6. تقديم رؤى علمية وميدانية:

يضيف البحث قيمة علمية من خلال تحليل البيانات والدراسات الميدانية، مما يثري الأدبيات الأكاديمية حول هذا الموضوع ويوفر قاعدة معرفية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات في تطوير سياساتها الإدارية.

7. زيادة الولاء الوظيفي:

من خلال تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي، يمكن أن يساهم البحث في زيادة ولاء الموظفين للمؤسسة، مما يقلل من معدل دوران الموظفين ويحتفظ بالموارد البشرية الموهوبة.

## 8. تعزيز سمعة المؤسسة:

الإدارة الفعالة التي تخلق بيئة عمل إيجابية تعزز من سمعة المؤسسة، مما يمكن أن يجذب المواهب الجديدة ويزيد من تنافسية المؤسسة في السوق.

تعد دراسة هذا الموضوع ضرورية ليس فقط لتحسين أداء المؤسسات، بل أيضاً لرفع مستوى الوعي بأهمية الإدارة الفعالة في تعزيز بيئة عمل صحية ومنتجة. من خلال هذا البحث، يمكن توفير رؤى مفيدة للمسؤولين مما يساهم في تطوير ممارسات إدارية تواكب متطلبات العصر الحديث.

## أهداف الدراسة:

1. تحليل تأثير أساليب الإدارة المختلفة على بيئة العمل:  
دراسة كيفية تأثير الأساليب الإدارية المختلفة على الروح المعنوية والتفاعل بين الموظفين.
2. تقييم العلاقة بين الإدارة والرضا الوظيفي:  
تحليل مدى تأثير الأساليب الإدارية المختلفة على رضا الموظفين عن وظائفهم وبيئة عملهم.
3. قياس تأثير الإدارة على الإنتاجية والأداء الوظيفي:  
تقييم كيفية تأثير الإدارة على مستويات الإنتاجية والأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات المختلفة.
4. استكشاف دور التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين:  
دراسة أهمية التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين وكيفية تحسينه لتعزيز بيئة العمل والأداء الوظيفي.
5. اقتراح استراتيجيات لتحسين أساليب الإدارة:  
تقديم توصيات لتحسين أساليب الإدارة بما يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين وإنتاجيتهم.
6. تحديد العوامل التي تساهم في تحقيق إدارة فعالة:  
تحديد العوامل الرئيسية التي تساهم في تطوير إدارة فعالة وقادرة على تحسين بيئة العمل والأداء الوظيفي للموظفين.

## تساؤلات الدراسة

### 1. أساليب الإدارة:

ما هي أساليب الإدارة الأكثر شيوعًا في المؤسسات الحديثة؟

كيف تختلف هذه الأساليب بين القطاعات المختلفة (مثل القطاع الخاص، القطاع العام، المنظمات غير الربحية)؟

### 2. الرضا الوظيفي:

كيف تؤثر أساليب الإدارة المختلفة على رضا الموظفين عن بيئة العمل؟

ما هي العوامل الإدارية التي تزيد من رضا الموظفين؟

### 3. الإنتاجية والأداء الوظيفي:

كيف تؤثر أساليب الإدارة المختلفة على إنتاجية الموظفين؟

هل هناك علاقة بين نمط الإدارة ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين؟

ما هو الدور الذي تلعبه الإدارة في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم؟

### 4. التواصل بين الإدارة والموظفين:

كيف يؤثر مستوى التواصل بين الإدارة والموظفين على بيئة العمل؟

ما هي الطرق الفعالة لتعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين؟

### 5. التحفيز الوظيفي:

ما هي الاستراتيجيات التي تستخدمها الإدارة لتحفيز الموظفين؟

كيف تؤثر ممارسات التحفيز على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي؟

### 6. التعاون والعمل الجماعي:

كيف تؤثر أساليب الإدارة على مستوى التعاون بين الموظفين؟

ما هي السياسات الإدارية التي تعزز من العمل الجماعي وتحقق أهداف المؤسسة بفعالية؟

### 7. الإبداع والابتكار:

كيف تؤثر الإدارة على مستوى الإبداع والابتكار في المؤسسة؟

ما هي السياسات الإدارية التي تدعم الابتكار في بيئة العمل؟

8. التحديات الإدارية:

ما هي التحديات التي تواجهها الإدارة في تحسين بيئة العمل؟

كيف يمكن التغلب على هذه التحديات لضمان بيئة عمل مثلى؟

9. التدريب والتطوير المهني:

ما هو تأثير التدريب والتطوير المهني للإدارة على بيئة العمل والأداء الوظيفي؟

كيف يمكن أن يسهم التطوير المهني في تحسين مهارات الإدارة وتعزيز أداء الموظفين؟

10. تقييم تأثير الإدارة على الموظفين:

كيف يقيم الموظفون تأثير الإدارة على أدائهم ورضاهم الوظيفي؟

ما هي ملاحظات الموظفين حول الممارسات الإدارية الحالية، وما هي اقتراحاتهم للتحسين؟

## فروض الدراسة:

### تكمن دراسة هذا الموضوع في الفروض التالية

#### 1. الفروض العامة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب الإدارة وبيئة العمل.

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب الإدارة والأداء الوظيفي للموظفين.

#### 2. فروض خاصة بأساليب الإدارة:

الإدارة الديمقراطية ترتبط بشكل إيجابي مع رضا الموظفين عن بيئة العمل.

الإدارة الاستبدادية ترتبط بشكل سلبي مع رضا الموظفين عن بيئة العمل.

الإدارة المتساهلة ترتبط بشكل متفاوت مع رضا الموظفين، حسب طبيعة العمل والموظفين.

#### 3. فروض خاصة بالأداء الوظيفي:

الموظفون الذين يعملون تحت إدارة ديمقراطية يظهرون أداء وظيفيًا أعلى من أولئك الذين يعملون تحت إدارة استبدادية.

التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين يحسن من أداء الموظفين.

التحفيز المستمر من الإدارة يعزز من إنتاجية الموظفين وأدائهم الوظيفي.

#### 4. فروض خاصة بالتفاعل والتواصل:

قنوات التواصل المفتوحة والفعالة بين الإدارة والموظفين تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية.

نقص التواصل بين الإدارة والموظفين يؤدي إلى بيئة عمل غير مرضية وانخفاض في الأداء الوظيفي.

#### 5. فروض خاصة بالتحفيز والرضا الوظيفي:

تحفيز الموظفين بشكل منتظم يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي.

تقدير الإدارة لجهود الموظفين يرتبط بارتفاع مستوى الرضا الوظيفي والأداء.

#### 6. فروض خاصة بالتعاون والعمل الجماعي:

أساليب الإدارة التي تشجع على العمل الجماعي تزيد من فعالية الفرق وتحسن من بيئة العمل.

الإدارة التي تدعم التعاون بين الفرق تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر كفاءة.

7. فروض خاصة بالإبداع والابتكار:

الإدارة التي تدعم الابتكار والإبداع تعزز من مستويات الإبداع بين الموظفين.

بيئة العمل التي تشجع على الابتكار ترتبط بزيادة رضا الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي.

8. فروض خاصة بالتدريب والتطوير المهني:

الاستثمار في التدريب والتطوير المهني للإدارة يؤدي إلى تحسين بيئة العمل والأداء الوظيفي.

تطوير مهارات الإدارة يؤثر إيجابياً على رضا الموظفين وأدائهم.

9. فروض خاصة بالتحديات الإدارية:

التحديات الإدارية مثل نقص الموارد أو عدم وضوح السياسات تؤثر سلباً على بيئة العمل والأداء الوظيفي.

التغلب على التحديات الإدارية من خلال استراتيجيات فعالة يعزز من بيئة العمل ويحسن الأداء الوظيفي.

اختبار هذه الفروض سيساعد في تقديم نتائج دقيقة وموثوقة، مما يساهم في تقديم توصيات عملية لتحسين أساليب الإدارة وبيئة العمل، وبالتالي رفع مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات.

## الدراسات السابقة:

### الدراسات العربية:

1 دراسة (غربي، ضيف 2022) بعنوان "الأنماط القيادية وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية التجارة بالوادي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد بمديرية التجارة بالوادي وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين فيها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الاستخلاص النتائج وتجميع البيانات وتحليلها. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية وعددها (45) موظف أي بنسبة 20 % من مجتمع الدراسة وقد خلصت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد في المديرية هو النمط الأوتوقراطي والذي كان له أثر واضح على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها.

2- دراسة (سمية، 2021) بعنوان "تأثير الأنماط القيادية على الاستقرار الوظيفي للإطارات المسيرة بالمؤسسة الجزائرية".

تهدف هذه الدراسة إلى سعي الدولة الجزائرية للارتقاء بمستواها التنموي من خلال تبني النمط القيادي المناسب والمشجع على الاستقرار الوظيفي في إدارتها لمواردها البشرية ويهدف إلى تحسين الإنتاجية والارتقاء بجودة السلع والخدمات المقدمة للمواطن؛ وركزت الدراسة على إن أسلوب القيادة المناسب لإدارة الموارد البشرية الذي يأخذ بالاعتبار الاستقرار الوظيفي للإطارات المسيرة، من شأنه أن يخفض من مستوى الخلل الوظيفي ويتغلب على معظم العقبات التي تواجه المؤسسات الجزائرية وقد توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي الأوتوقراطي الذي تتبناه المؤسسة الجزائرية "سونلغاز" في كل الأقسام هو النمط القيادي المناسب لثقافة تنظيمية إيجابية.

3- دراسة (صادق، أومر 2019) بعنوان "دور مهارات القيادة الإدارية في تعزيز الالتزام الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام في ديوان محافظة اربيل".

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور مهارات القيادة الإدارية (المهارات الذهنية/ الفكرية، المهارات الإنسانية، والمهارات الإدارية) في تعزيز الالتزام الوظيفي (الالتزام الشعوري / العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري) من وجهة نظر عينة من مدراء الأقسام ومسؤولي الشعب في ديوان محافظة اربيل بإقليم كردستان العراق، ولتحقيق الهدف تم تصميم استبانة مكونة من (30) سؤال وزعت على عينة مكونة من (39) فرد وقد أعيدت منها (30) استمارة وكانت جميعها صالحة للتحليل، وقد توصلت الدراسة إلى وجود عالقة ارتباط بين مهارات القيادة الإدارية وتعزيز الالتزام

الوظيفي، ووجود أثر لمهارات القيادة الإدارية في تعزيز الالتزام الوظيفي، وبناء على ذلك فقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات ومن أهمها ضرورة زيادة الاهتمام بمهارات القيادة الإدارية لتشجيعها وتعزيزها لدى المدراء ولاسيما أن نتائج الدراسة الميدانية قد أوضحت ارتفاع مستوى هذه المهارات في المنظمة.

4- دراسة (البنا، 2017) بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي، وذلك من خلال تحديد النمط القيادي السائد، وقياس مستوى السلوك الإبداعي، ومن ثم التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي لدى العاملين في الجهاز، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث قام بتصميم استبانة تكونت من قسمين، القسم الأول لتحديد الأنماط القيادية، والقسم الثاني لقياس مستوى السلوك الإبداعي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جهاز الأمن الداخلي والبالغ عددهم (970) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية منهم تكونت من (275) موظفاً، وبعد توزيع الاستبانات تم استرداد (260) استبانة منها، وقد توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد في جهاز الأمن الداخلي هو نمط القيادة المثالية بوزن نسبي 72.2% يليه النمط القيادي الديمقراطي بوزن نسبي 70.7% يليه النمط القيادي الأوتوقراطي بوزن نسبي 69.0% يليه النمط القيادي الاجتماعي بوزن نسبي 63.8% وأخيراً النمط القيادي الترسلي بوزن نسبي 51.1%.

5- دراسة (حمزة، 2017) بعنوان "أثر الأنماط القيادية على مستوى الالتزام التنظيمي" جامعة بسكرة.

تهدف الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في المنظمات والإدارات المعاصرة خاصة من جانب الثقافة التنظيمية الموجودة لدى بعض المرؤوسين والقادة، ولعل من بينها الالتزام التنظيمي والذي يظهر مدى رغبة الموظفين بالعمل والبقاء بالمنظمة، ومن أبرز العوامل المؤثرة على درجة ولاء والتزام الموظف هو النمط القيادي المتبع من طرف الرئيس. وقد توصلت الدراسة إلى أن أغلب المنظمات أصبحت تعطي أولوية وأهمية كبيرة للفرد العامل وتوفر له كل الظروف لكي يستطيع بذل أقصى جهد وكذلك لكي تضمن ولائه ودرجة التزامه واستمراره بالعمل، وذلك من خلال توفير النمط القيادي الديمقراطي والسماح له بالمشاركة في اتخاذ القرار.

6- دراسة (عبدالله، 2016) بعنوان "أثر الأنماط القيادية في فاعلية الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين بالأجهزة الحكومية في منطقة الجوف".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين في القطاع العام في منطقة الجوف، ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال عن أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف، ومن هذا السؤال تم تصميم الفرضيات التالية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط

القيادية) الأوتوقراطي، والديمقراطية، والقيادة الحرة (ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف شمال المملكة العربية السعودية. وقد توصلت الدراسة إلى أن أكثر الأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية بالأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف وذات تأثير ايجابي واضح على معدلات الأداء الوظيفي هو النمط الديمقراطي.

7- دراسة (المدهون، 2015) بعنوان "الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات العالمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي – شبكة الأقصى الإعلامية نموذجاً".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في شبكة الأقصى الإعلامية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها، والعلاقة بينهما من وجهة نظر العاملين في الشبكة، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي، وقام الباحث بتصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم تحديد العينة باستخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة حيث بلغت عينة الدراسة (380) موظفاً وبينت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي، بينما العلاقة طردية ضعيفة بين النمط الترسلّي والرضا الوظيفي، ولم يثبت أن هناك عالقة بين الرضا الوظيفي والنمط الأوتوقراطي في شبكة الأقصى الإعلامية كوحدة واحدة.

الدراسات الأجنبية:

8- (2020) Cherian, Gaikar & Raj

Do leadership styles impact organization Performance in the UAE context? A study

"هل تؤثر أنماط القيادة على أداء المؤسسة في سياق دولة الإمارات العربية المتحدة؟ دراسة"

تهدف هذه الدراسة لبحث العلاقة بين أنماط القيادة والولاء التنظيمي، كما حاولت هذه الدراسة فهم تأثير القيادة الاستبدادية والديمقراطية والتبادلية والتحويلية على الأداء التنظيمي في المؤسسات التي تتخذ من دولة الإمارات العربية المتحدة مقراً لها، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة تم توزيعها على (150) فرداً، وقد أظهرت الدراسة أن أنماط القيادة لها تأثيرات إيجابية وسلبية على أداء المنظمة وأن أساليب القيادة وحدها هي المسؤولة عن (25) من الأداء التنظيمي وخلصت الدراسة إلى أن القيادة الديمقراطية والقيادة التحويلية كان لها تأثير إيجابي وهام على الأداء التنظيمي في المؤسسات التي تتخذ من دولة الإمارات العربية المتحدة مقراً لها.

9- (2016) Brenyah & Tetteh

Organizational Leadership Styles and Their Impact on Employees' Job

Satisfaction: Evidence from the Mobile Telecommunications Sector of Ghana

"أثر الأنماط القيادية للمؤسسة على الرضا الوظيفي للموظفين: دراسة حالة على قطاع الاتصالات في غانا"

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الأنماط القيادية المختلفة على الرضا الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة، حيث استهدفت الدراسة موظفي قطاع الاتصالات في غانا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، وقد تم تعبئة (400) استبانة من قبل الموظفين. وبينت النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية بين عوامل النمط التحويلي للقيادة المتمثلة في (الاعتبار الفردي ودافع الإلهام والتحفيز الفكري) الرضا الوظيفي التي تفرض على الموظفين من محيطهم الخارجي.

10- Sarwar, Mumtaz, Batool & Ikram (2015)

The impact of leadership styles on job satisfaction and organizational commitment

"تأثير أساليب القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي"

تهدف هذه الدراسة إلى بحث تأثيرات كل من أساليب القيادة التحويلية والتبادلية للمشرفين والمديرين على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين، حيث تمت على ثلاث مدن رئيسة في باكستان بقطاع أبحاث وتطوير تكنولوجيا المعلومات حيث إن هذا القطاع التجاري له مساهمات كبيرة وأهمها في الاقتصاد الإقليمي حيث يشارك بشكل كبير في التطورات التكنولوجية وتطوير الأعمال. وقد تبنت النتائج وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ولكن هذا التأثير يكون أكثر في حالة القيادة التبادلية.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

يمكن الاستناد إلى عدد من النظريات والمفاهيم التي تناولتها الأبحاث والدراسات العربية. فيما يلي بعض المنطلقات النظرية الهامة كما يلي:

### 1. نظرية السلوك التنظيمي:

تهتم هذه النظرية بدراسة سلوك الأفراد داخل المنظمات وتأثيرات العوامل التنظيمية على الأداء والرضا الوظيفي.

مرجع: "السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس" - تأليف: د. عبد الله سعيد الغامدي، دار المريخ للنشر، 2014

### 2. نظرية الدوافع:

تشمل نظريات مثل نظرية ماسلو للحاجات ونظرية هيرزبيرج التي تميز بين العوامل المحفزة والعوامل الصحية.

مرجع: "تحفيز العاملين: نظريات وتطبيقات" - تأليف: د. عبد الرحمن بن إبراهيم التركي، مكتبة العبيكان، 2008

### 3. نظرية القيادة:

تتناول هذه النظرية الأنماط القيادية وتأثيرها على بيئة العمل والأداء الوظيفي، وتشمل القيادة التحويلية والقيادة التبادلية.

مرجع: "أساسيات القيادة الإدارية" - تأليف: د. محمد بن عبد الله الفلاسي، دار الخريجي للنشر والتوزيع، 2012

### 4. نظرية تصميم العمل:

تشير هذه النظرية إلى كيفية تصميم الوظائف لتحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، ويشمل ذلك نموذج هاكمان وأولدهام.

مرجع: "إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي" - تأليف: د. فريد رشاد زكريا، دار الكتاب الجامعي، 2010

### 5. نظرية الاتصال التنظيمي:

تتناول هذه النظرية كيفية تأثير أنماط الاتصال داخل المنظمة على بيئة العمل والأداء الوظيفي.

مرجع: "الاتصال التنظيمي: نظريات وتطبيقات" - تأليف: د. عبد العزيز بن محمد الدوسري، دار الكتاب الجامعي، 2015

### 6. نظرية العمل الجماعي:

تركز هذه النظرية على أهمية العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية.

مرجع: "إدارة الفرق والعمل الجماعي" - تأليف: د. أحمد بن عبد الله اليوسف، دار الحافظ للنشر والتوزيع، 2013

7. نظرية الإبداع والابتكار:

تهتم هذه النظرية بدراسة العوامل التي تعزز الإبداع والابتكار في بيئة العمل.

مرجع: "الإبداع والابتكار في العمل الإداري" - تأليف: د. ناصر بن محمد العجمي، دار الرشد للنشر والتوزيع، 2011

8. نظرية التحديات الإدارية:

تتناول هذه النظرية التحديات التي تواجه الإدارة في المؤسسات وكيفية تأثيرها على الأداء الوظيفي وبيئة العمل.

مرجع: "التحديات الإدارية في المنظمات" - تأليف: د. خالد بن سليمان الحربي، دار النهضة العربية، 2014

9. نظرية التدريب والتطوير المهني:

تشير هذه النظرية إلى أهمية التدريب والتطوير المهني في تحسين مهارات الإدارة والأداء الوظيفي.

مرجع: "التدريب والتطوير: مدخل إستراتيجي" - تأليف: د. عبد الله بن محمد الجعدي، دار الكتاب الجامعي، 2012

استخدام هذه المراجع سيوفر أساساً قوياً ومناسباً لفهم وتحليل تأثير الإدارة على بيئة العمل والأداء الوظيفي، مع التأكيد على أهمية الاستفادة من السياق المحلي والخبرات الإدارية في المنطقة العربية.

## المنهجية وطرق البحث:

لتنفيذ دراسة حول تأثير الإدارة على بيئة العمل والأداء الوظيفي، يمكن استخدام منهجية بحثية شاملة تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية لتحقيق نتائج موثوقة وفعالة. كما يلي:

### 1. تحديد مشكلة البحث وأهدافه:

مشكلة البحث:

- تحديد كيفية تأثير أساليب الإدارة المختلفة على بيئة العمل والأداء الوظيفي.

أهداف البحث:

- فهم العلاقة بين أساليب الإدارة وبيئة العمل.

- تحليل تأثير أساليب الإدارة على الأداء الوظيفي للموظفين.

- تقديم توصيات لتحسين أساليب الإدارة وبيئة العمل لتحقيق أداء وظيفي أفضل.

### 2. مراجعة الأدبيات:

- مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث لتحديد الفجوات البحثية والإطار النظري للدراسة.

- استخدام مراجع عربية وأجنبية لخلق قاعدة معرفية متينة.

### 3. تصميم الدراسة:

- اختيار المنهجية: يمكن استخدام المنهجية المختلطة التي تجمع بين الطرق الكمية والنوعية.

- جمع البيانات:

- البيانات الكمية: باستخدام استبيانات موجهة للموظفين لقياس متغيرات مثل الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، وأساليب الإدارة.

- البيانات النوعية: من خلال إجراء مقابلات معمقة مع المديرين والموظفين لفهم التأثيرات الدقيقة لأساليب الإدارة على بيئة العمل.

### 4. أدوات البحث:

- الاستبيانات: تصميم استبيان يغطي الجوانب التالية:

- خصائص المستجيبين (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

- أساليب الإدارة (قيادة ديمقراطية، قيادة استبدادية، قيادة تحويلية).

- الرضا الوظيفي (الرضا عن بيئة العمل، العلاقات مع الزملاء، فرص النمو والتطوير).

- الأداء الوظيفي (الإنتاجية، جودة العمل، الالتزام بالمواعيد).

5. جمع البيانات:

- توزيع الاستبيانات على عينة ممثلة من الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية.

6. تحليل البيانات:

- تحليل البيانات الوصفية والاستدلالية (تحليل Excel)

- تحليل البيانات النوعية: باستخدام التحليل الموضوعي لتحديد الأنماط والقضايا الرئيسية المستخلصة.

7. مناقشة النتائج:

- مقارنة النتائج المستخلصة مع الأدبيات السابقة لتحديد مدى توافقها أو اختلافها.

- تحليل العوامل التي تسهم في تحقيق بيئة عمل إيجابية وأداء وظيفي عالي.

8. التوصيات:

- تقديم توصيات محددة لتحسين أساليب الإدارة وتعزيز بيئة العمل.

- اقتراح استراتيجيات لتحفيز الموظفين وتحسين الأداء الوظيفي.

9. الخاتمة:

- تلخيص أهم النتائج والتوصيات.

- تقديم اقتراحات للدراسات المستقبلية في نفس المجال.

استخدام هذه المنهجية، سيتمكن من إجراء دراسة شاملة ومتكاملة تساهم في فهم تأثير الإدارة على بيئة العمل والأداء الوظيفي، وتقديم حلول عملية لتحسين هذه الجوانب في المؤسسات المختلفة.

## أدوات الدراسة :

لاستكمال دراسة تأثير الإدارة على بيئة العمل والأداء الوظيفي بشكل فعال، يمكن استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات لجمع وتحليل البيانات. فيما يلي الأدوات الرئيسية التي يمكن استخدامها في هذه الدراسة:

### 1. الاستبيان:

- الوصف: أداة لجمع البيانات الكمية من عدد كبير من المشاركين.

- المكونات:

- البيانات الديموغرافية: تشمل معلومات مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

- أساليب الإدارة: أسئلة تقيس تصورات الموظفين حول أساليب الإدارة المستخدمة.

- الرضا الوظيفي: أسئلة تقيس مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين عن بيئة العمل والعلاقات مع الزملاء وفرص النمو والتطوير.

- الأداء الوظيفي: أسئلة تقيس إنتاجية الموظفين، جودة العمل، الالتزام بالمواعيد.

- التصميم: استخدام مقياس ليكرت (من 1 إلى 5) لتحديد مدى الموافقة أو الرفض على العبارات المطروحة.

### 2. المقابلات الشخصية إن دعت الحاجة لذلك:

- الوصف: أداة لجمع البيانات النوعية من خلال حوارات معمقة مع المشاركين.

- المكونات:

- أسئلة مفتوحة: لاستكشاف تجارب المشاركين وآرائهم حول تأثير أساليب الإدارة على بيئة العمل والأداء الوظيفي.

- محاور المقابلة:

- كيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة على بيئة العمل.

- عوامل التحفيز والرضا الوظيفي.

- تحديات الإدارة وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

- الإعداد: إعداد قائمة أسئلة مفتوحة ومرنة تسمح بالتحقيق العميق وتوجيه الحوار حسب الحاجة.

### 3. الملاحظات الميدانية:

- الوصف: أداة لجمع البيانات من خلال مراقبة سلوك الموظفين وأساليب الإدارة في بيئة العمل الفعلية.

- المكونات:

- مراقبة التفاعلات: بين الموظفين والمديرين، وبين الموظفين أنفسهم.
- مراقبة البيئة: ملاحظة جوانب مثل توزيع المساحات، التنظيم المكتبي، وأجواء العمل العامة.
- الإعداد: إعداد قائمة مراجعة لتسجيل الملاحظات المهمة بشكل منظم.

4. تحليل الوثائق:

- الوصف: أداة لجمع البيانات من خلال مراجعة الوثائق الرسمية والإدارية.

- المكونات:

- تقارير الأداء: مراجعة تقارير الأداء السنوية والشهرية للموظفين.
- سياسات الإدارة: مراجعة السياسات واللوائح الداخلية المتعلقة بالإدارة وبيئة العمل.
- مستندات التحفيز والتطوير: مراجعة البرامج التدريبية، خطط التحفيز، وبرامج التطوير المهني.
- الإعداد: تحديد أنواع الوثائق المطلوبة وتنسيق جمعها وتحليلها.

5. التحليل الإحصائي:

- الوصف: استخدام برامج التحليل الإحصائي لتحليل البيانات الكمية.

- الأدوات:

لتحليل البيانات الوصفية والاستدلالية: SPSS

لتنظيم البيانات وإجراء التحليلات الأساسية مثل التكرارات والمتوسطات: Excel

- الإعداد: تجهيز قاعدة بيانات منظمة وإدخال البيانات بدقة.

6. التحليل الموضوعي:

- الوصف: استخدام تقنيات التحليل الموضوعي لتحليل البيانات النوعية المستخلصة من المقابلات والملاحظات.

- الأدوات:

- التحليل اليدوي: تنظيم البيانات بشكل يدوي وتحديد الموضوعات المتكررة.

- الإعداد: إعداد نظام لتصنيف البيانات النوعية وتحديد المواضيع الرئيسية.

باستخدام هذه الأدوات، يمكن جمع بيانات شاملة ومتنوعة تتيح فهماً عميقاً لتأثير الإدارة على بيئة العمل والأداء الوظيفي، وتقديم نتائج موثوقة وقابلة للتطبيق.

## حدود الدراسة:

فيما يلي حدود دراسة تأثير الإدارة على بيئة العمل والأداء الوظيفي بشكل محدد:

### 1. الحدود الزمنية:

- الوصف: الفترة الزمنية التي تغطيها الدراسة.

- التفاصيل: ستكون الدراسة محددة بفترة زمنية قرابة السنة الميلادية مما يعني أن النتائج تعكس الظروف خلال هذه الفترة المحددة فقط. على سبيل المثال، التغيرات الاقتصادية أو الاجتماعية التي تحدث بعد فترة الدراسة قد تؤثر على النتائج كما حدث في جائحة كورونا العالمية.

### 2. الحدود الجغرافية:

- الوصف: المواقع الجغرافية التي تغطيها الدراسة.

- التفاصيل: ستركز الدراسة على المنطقة الجغرافية المتمثلة في المملكة العربية السعودية وبالتالي فإن النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم على مناطق جغرافية أخرى ذات ظروف بيئية وثقافية مختلفة ولكن سيتم الحرص على إيجاد حلول وتوصيات من الممكن تطبيقها في مناطق جغرافية أخرى.

### 3. الحدود العينية:

- الوصف: خصائص العينة المدروسة.

سيتم اختيار العينة المدروسة على الطريقة العشوائية من بين موظفي عدة قطاعات.

### 4. الحدود المنهجية

- الوصف: الأساليب والمنهجيات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات.

- التفاصيل: استخدام استبيانات، وملاحظات ميدانية قد يؤدي إلى تحيزات في استجابة المشاركين. على سبيل المثال، قد يكون هناك تأثير للذاتية في الإجابات على الاستبيانات.

### 5. الحدود النظرية:

- الوصف: النظريات والمفاهيم التي يعتمد عليها البحث.

- التفاصيل: ستكون الدراسة مستندة إلى نظريات ومفاهيم معينة (مثل نظريات الدوافع، السلوك التنظيمي، القيادة، التحفيز)، مما يعني أن النتائج قد تكون محدودة بتلك الأطر النظرية ولا تعكس بالضرورة جميع الجوانب الممكنة للموضوع.

## 6. الحدود الثقافية:

- الوصف: تأثير الثقافة التنظيمية والمحلية على النتائج.

- التفاصيل: الثقافات التنظيمية والمحلية تلعب دوراً كبيراً في تشكيل سلوكيات الأفراد وتفاعلهم مع الإدارة، لذا فإن النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم على ثقافات مختلفة. مثلاً، تأثير القيادة الديمقراطية قد يختلف بين الثقافات ذات السياق الاجتماعي المختلف.

## 7. الحدود التكنولوجية

- الوصف: تأثير التكنولوجيا المستخدمة في بيئة العمل.

- التفاصيل: اختلاف مستوى استخدام التكنولوجيا في المؤسسات المدروسة قد يؤثر على بيئة العمل والأداء الوظيفي. على سبيل المثال، المؤسسات التي تستخدم تقنيات متقدمة قد تواجه تحديات وفرص مختلفة عن تلك التي لا تعتمد على التكنولوجيا بشكل كبير.

## 8. الحدود الاقتصادية:

- الوصف: تأثير الوضع الاقتصادي على بيئة العمل والأداء الوظيفي.

- التفاصيل: الوضع الاقتصادي العام (مثل فترات الركود أو الازدهار الاقتصادي) حيث من الممكن أن يؤثر على نتائج الدراسة، حيث يمكن أن تكون النتائج مرتبطة بالظروف الاقتصادية الخاصة بالفترة التي أجريت فيها الدراسة. مثلاً، في فترة الركود الاقتصادي، قد يكون هناك تأثيرات سلبية على رضا الموظفين وأدائهم بحكم تدني المحفزات في تلك الفترة. بتحديد هذه الحدود، يمكن للقارئ أن يفهم بشكل أفضل نطاق الدراسة وما يمكن استخلاصه من نتائجها، مما يعزز الشفافية والمصداقية في البحث.

## المراجع:

فيما يلي بعضاً من المراجع التي ستستخدم في هذه الدراسة ومن الممكن اللجوء لمصادر إضافية إذا دعت الحاجة لذلك في البحث النهائي:

- التركي، عبد الرحمن بن إبراهيم. (2008) تحفيز العاملين: نظريات وتطبيقات. مكتبة العبيكان.
- الجعدي، عبد الله بن محمد. (2012) التدريب والتطوير: مدخل إستراتيجي. دار الكتاب الجامعي.
- الحربي، خالد بن سليمان. (2014) التحديات الإدارية في المنظمات. دار النهضة العربية.
- الدوسري، سعد عميقان. (2005) ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية بالرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية. السعودية.
- الدوسري، عبد العزيز بن محمد. (2015) الاتصال التنظيمي: نظريات وتطبيقات. دار الكتاب الجامعي.
- العجمي، ناصر بن محمد. (2011) الإبداع والابتكار في العمل الإداري. دار الرشد للنشر والتوزيع.
- العديلي، ناصر علي (1986). دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة
- العميان، محمود سلمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر. الأردن.
- الغامدي، عبد الله سعيد. (2014) السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس. دار المريخ للنشر.
- الفلاسي، محمد بن عبد الله. (2012) أساسيات القيادة الإدارية. دار الخريجي للنشر والتوزيع.
- القحطاني، سالم سعيد . (2008). القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي. مكتبة الملك فهد الوطنية.
- اليوسف، أحمد بن عبد الله. (2013) إدارة الفرق والعمل الجماعي. دار الحافظ للنشر والتوزيع.
- حسين، حريم (1997). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر، عمان
- دحلان، عبدالله. (1994). القيادة الإدارية. مكتبة الملك فهد الوطنية. الرياض.

- زكريا، فريد رشاد. (2010) إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي. دار الكتاب الجامعي.

- عاشور، أحمد صقر (1985). إدارة القوى العاملة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية

- AlZalabani, Abdulmonem1, 2014, Modi, Rajesh S.2 - Impact of Human Resources Management Practice and Perceived Organizational Support on Job Satisfaction: Evidence from Yanbu Industrial City, KSA. - IUP Journal of Organizational Behavior. Vol. 13 Issue 3.

