



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم / Research Plan

عنوان البحث

دور مدير العلاقات العامة في تطوير فاعلية المؤسسات

في دولة الامارات العربية المتحدة

**The role of the Public Relations Manager in developing the
effectiveness of institutions in the United Arab Emirates**

إعداد الطالب/ هند البلوشي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2023

مقدمة:

تزايدت أهمية العلاقات العامة في مختلف المؤسسات نتيجة تطور الحركات التكنولوجية و الاقتصادية التي طرأت عليها ، حيث يتم وصف العلاقات العامة في المؤسسات الكبرى الحكومية بمصطلح الاتصالات الحكومية، يتم من خلالها تمثيل رابطة الوصل بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي، بما في ذلك وسائل الإعلام والشركات والمؤسسات الغير الربحية بهدف تشجيع نشر المعلومات.

الدور المهم الذي يلعبه خبير العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية هو بأنه يقوم بالترويج للسياسات الحكومية و كشف الهالة الايجابية حول صورة المؤسسة و حل المسائل المتعلقة بتطوير المؤسسة من خلال المرور بالتحديات و الصعوبات و تطوير الوسائل الإعلامية و الاجتماعية للتواصل.

ما يميز العلاقات العامة في دولة الامارات العربية المتحدة التوجهات المتنوعة و التطور التقني السريع . ففي ضل التطورات الحاصلة في حكومة دولة الامارات من جهة العلاقات العامة و ما يتم تداوله عن تقدم مسارات الأعمال و ريادتها ، كل هذه الاعمال الهدف الأساسي منها تعزيز المكانة و السمعة العالمية لدولة الإمارات العربية المتحدة و أيضا الحفاظ على الوضوح و التواصل الفعال مع جميع مستويات المجتمع.

و لعل أبرز و أهم المبادرات التي تم طرحها لتكريم التميز في الاتصال الحكومي في دولة الإمارات هي جائزة الشيخ محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز . التي تم اطلاقها تحت رعاية الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم عام ٢٠٠٩، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي رعاه الله. توضح هذه الجائزة الأهمية التي تكرسها دولة الإمارات للعلاقات العامة الفعالة في الجهات الحكومية.

إدارة شركة بأكملها ليست بمهمة سهلة ، و اذا كان مالك الشركة يبحث عن تخفيف عبء المهام اليومية ، فقد تحتاج الى مدير علاقات عامه لمتابعة و تحسين المهام الهامة للشركة بامتنياز.

مدير العلاقات العامة يعتبر هو المخطط الرئيسي للأعمال، و له الكثير من الصلاحيات المهمة للقيام بالمخططات و الانجازات و منها:

- التخطيط و تنسيق الأعمال .
- مراقبة الأعمال المنجزة من قبل الموظفين و متابعتها عن قرب .
- الإشراف الإداري للتأكد من صحة و جودة العمل.
- العمل على معرفة العراقيل التي تؤخر سير العمل و التخطيط لحلها لتفادي العراقيل المستقبلية.

مشكلة الدراسة:

أصبحت المؤسسات في دولة الامارات العربية المتحدة تتنافس على فاعليتها و قوتها في الدولة أيا كانت مؤسسة حكومية كبيرة أو صغيرة الحجم في السوق. ليس هذا فقط بل الحكومة الاماراتية أصبحت تركز على المؤسسات الممتازة من كل النواحي ، مثلا : الاقسام ، الموظفين ، أيضا الانجازات التي تقدمها للدولة التي تساعد على تطور البلاد و رفعته.

و من هذا المنطلق سعت الدولة على التركيز و تشجيع المؤسسات و ذلك بإطلاق جائزة الشيخ محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز.

بشكل عام يجب على كل شركة تم تأسيسها في دولة الامارات العربية المتحدة ، تعيين مدير علاقات عام أو شخص مسؤول، يعهد بشكل كلي على مسؤولية التشغيل اليومي و العمليات اليومية ، و هذا بالإجمال يوضح للحكومة و المستثمرين قوة كل مؤسسة. و هنا تتمحور مشكلة البحث حول ملاحظة الباحث بعد القراءات و التحليل و العمل في واحدة من هذه المؤسسات بأن عدم تأدية مدير العلاقات العامة لمهامه من ناحية الأعمال التي يجب أن يؤديها ، الموظفين الذين يجب عليه قيادتهم و مشاركتهم الأعمال في الشركة و التقاعس في أداء الواجبات الالزامية يؤدي الى عدم الوصول الى الهدف المعني من الانجازات المؤسسية التي يؤدي الى التأخير في التطور المهني و الدولي في نفس الوقت.

أهمية الدراسة:

يساهم هذا البحث بشكل كبير على التركيز على مدير العلاقات العامة و مهامه و دعمه للموظفين و الاقسام للوصول الى التطور المؤسسي المراد له، و يلقي الضوء على أهمية وجود مدير على أتم الاستعداد لمواجهة الصعوبات التي تكون في طريق نجاح المهمة . وانجازها.

• الأهمية النظرية :

تكمن أهمية هذه الدراسة في توضيح مهام المدير العام ، مسؤوليته في تطوير الشركة و العمل على المهام التي تؤدي الى نجاح الشركة. تأمل الباحثة ان تكون هذه الدراسة تمهيدا لاجراء عدد من الدراسات التي تحتوي على مواضيع مماثلة في مجال التطور المهني للمؤسسات كما ذكرت في المقدمة من ناحية تطوير مدير العلاقات العامة ، تشجيعه للموظفين هذه النقاط ستؤدي الى التغيير الملحوظ في الشركات و نجاحها. و أيضا تسليط الضوء على الجهود التي يجب بذلها في نجاح أي مشروع أو شركة و دور مدراء العلاقات العامة في التعاون مع الموظفين لتحسين الأداء العملي و نجاح الشركة.

• الأهمية التطبيقية:

نظرا لتعمقنا في مشكلة البحث ، فقط قمت بالتعرف على المسؤوليات التي يجب ان يقوم بها مدير العلاقات العامة و ايضا معرفة الإيجابيات و السلبيات التي تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين و المؤسسة بحد ذاتها ، حيث توقع أن تسهم النتائج التي ستصل اليها الدراسة و من خلال التوصيات في تحسين التواصل بين مدير العلاقات العامة و موظفيه مما سينتج اليه من تطوير مؤسسي و هذا ما نحن نركز عليه.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى:

1. معرفة الأسباب التي تؤدي الى تقاعس مدير العلاقات العامة و عدم مسؤوليته في القيام بالمهام التي تساعد في تطوير المؤسسة.
2. التعرف على طبيعة العلاقة بين مدير العلاقات العامة ، الموظفين و الأقسام الأخرى.
3. التعرف على الآثار السلبية و الايجابية التي تحول اليها عدم قيام المدير بواجباته.
4. الكشف عن أهمية مدير العلاقات العامة و مهامه الواجب القيام بها .
5. معرفة دور حكومة دولة الامارات العربية المتحدة في تشجيع المؤسسات في التطور.
6. معرفة تأثير عدم كفاءة مدير العلاقات العامة على انتاجية الشركة.

تساؤلات الدراسة:

• ماهي العلاقة التي تربط مسؤولية المدير العام بالتطوير المؤسسي؟

7. ما هي مهام مدير العلاقات العامة؟
8. هل دور مدير العلاقات العامة مهم في الشركة؟
9. ما هو أثر مدير العلاقات العامة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة؟
10. ما أنواع القرارات التي يتخذها مدير العلاقات العامة؟
11. ما دور مدير العلاقات العامة في التطوير المؤسسي؟
12. هل تقاعس مدير العلاقات العامة يؤدي الى فشل الشركة ككل؟
13. ما هو دور الحكومة الاماراتيه في تشجيع الشركات و المدراء؟

• كيف يؤثر مدير العلاقات العامة على الموظفين؟

- A. ما هو دور مدير العلاقات العامة في تطوير الموظفين؟
- B. ما هي العلاقة الصحية العملية التي تكون بين المدير و موظفيه؟
- C. كيف يمكن للمدير تشجيع موظفيه على العمل و الانجاز المؤسسي؟
- D. هل مدير العلاقات العامة له دور أساسي في تشجيع الموظفين ؟

• ما الآثار الإيجابية الناتجة عن وجود مدير علاقات عامه ناجح ؟

1. كيف يكون تأثيره على الموظفين؟
2. كيف يؤثر على سير العمل؟
3. كيف يؤثر ذلك على التطوير المؤسسي؟
4. هل ساهم نجاح المدير في نجاح المؤسسة؟

• ما الآثار السلبية الناتجة عن وجود مدير علاقات عامه فاشل أو غير مسؤول؟

- A. ما هو تأثيره السلبي على سير عملهم؟
- B. كيف يؤثر نفسيا على الموظفين؟

C. ما هو تأثيره على التطوير المؤسسي؟

D. هل يؤثر فشله على الأقسام الأخرى فالمؤسسات؟

E. هل يؤدي فشله الى اهمال الموظفين لهمهم؟

فروض الدراسة:

في سياق دراسة مهام و دور مدير العلاقات العامة في المؤسسة ، يمكن تحديد عدة فروض مطلوبة منا لسلامة و دقة البحث. فيما يلي الفروض التي يمكن ان تفيدني كباحثة في المشكلة:

1. فرضية انجاز مدير العلاقات العامة لمهامه:

- الافتراض في وجود مدير منجز لمهامه و يعرف مسؤولياته و يدعم موظفيه يرتبط بشكل ايجابي بأداء الموظفين و رضاهم. يتم الافتراض بأن وجود أسلوب القيادة الفعال و الصحي في المؤسسة قادر على تحفيز الانتاج و الابتكار داخلها.

2. فرضية التأثير التنظيمي:

- الفرضية تتحدث بأن البيئة العملية المنظمة تؤثر بشكل كبير على سير العمل لدى المدراء و الموظفين في المؤسسة مما يترتب عليه الانجاز السريع للمهام.

3. فرضية التأثير المتبادل بين المدراء و الأداء:

- الافتراض بأن هناك تأثير متبادل بين أساليب المدراء التي يمارسها المدراء و بين ادائهم التنظيمي حيث الأداء الفردي للمدير يؤثر على الوداد العام للموظف و المؤسسة و العكس.

4. فرضية التأثير المتوقع على الموظفين:

-الفرضية بأن نوع القيادة التي يقوم بها المدير تؤثر على الموظفين من ناحية الرضا و الالتزام بالمهام مما يؤدي مباشرة الى التأثير على ولائهم للعمل و الاستمرارية فيه.

توضيح هذه الفروض تساعدني كباحث على تحديد التوقعات في البحث و تضمن بأن الدراسة معتمدة على اساس قوي و متوافق مع كل الادلة المتاحة في البحث.

الدراسات السابقة:

• الدراسات المحلية :

أجريت هذه الدراسة من قبل جامعة زايد في دولة الامارات العربية المتحدة عام ٢٠٢٣ و عرضت في موقعهم الالكتروني عام ٢٠٢٤ ، تهدف الى تعريف مفاهيم العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية و كيف انها تمثل حلقة الوصل بين الجهات الحكومية و جمهورها الداخلي و الخارجي. توصلت الدراسة الى:

1. تناولت دور العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية و دورها الهام في الترويج للسياسات الحكومية و دورها في معالجة المسائل الحساسة في المؤسسة من خلال المرور بالتحديات.
2. شرح الباحثون كيفية استثمار وسائل الاعلام الرقمية و الاجتماعية للتواصل و المشاركة العامة و تعزيز العلاقات الايجابية داخل إطار المؤسسة و خارجها و ارساء روح التعاون مع الجماهير المحلية و الدولية.

<https://gradblogs.zu.ac.ae/%D8%AF%D9%88%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A%D8%A9>

• الدراسات العربية :

أجريت هذه الدراسة من قبل د. عبد الصادق حسن عام (٢٠١٥م) ، و طبقت على عينة من المؤسسات البحرينية و المصرية. و قد كان البحث يهدف الى تسليط الضوء على أهمية العلاقات العامة في المؤسسات . و أيضا كيف انها تعد عاملا رئيسيا من عوامل نجاح المؤسسة حيث انه العلاقات العامة تستهدف دعم و مساندة أنشطة الاتصال بالجمهور الداخلي و الخارجي الذي يتفاعل مع المؤسسات المعنية. و شرح فيها بعض النماذج مثل : نماذج جرونج Groning. نموذج المؤسسة الصحفية : يعد هذا النموذج أول نموذج يظهر في تاريخ العلاقات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية و كان الهدف منها دعائي لانتشار المؤسسة و قد ظهر هذا النموذج في نهاية القرن التاسع عشر حيث كانت المؤسسات الصحفية تهدف الى كسب القراء و المعلنين.

حسن، ع. ا. (n.d). نماذج ممارسة العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية العربية. المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، العدد الثالث، 95-99. https://sjocs.journals.ekb.eg/article_88822_6d15635bccf779fe4f06843b39301522.pdf

• الدراسات الأجنبية:

أجريت هذه الدراسة من قبل عبدالعزيز الصوينع عام (٢٠٢١م)، وقد كانت الدراسة تناقش أهمية دور العلاقات العامة محليا و دوليا ، كما انها ناقشت كيف يمكن للعلاقات العامة ان تبرز الصورة المشرقة للمؤسسة و ما تقدمه من خدمات و هي بذلك تشكل حلقة وصل و أداة تفاعلية نشطة داخل المؤسسة و خارجها، فنجاح الحكومه سواء كانت حكومية ، عربية أو أجنبية لا يتحقق ما تحققه من انجاز اذا لم تتمكن من توصيل هذا النجاح الى الفئات المستهدفة من الجمهور والمتعاملين معها من خلال بناء صورة ذهنية متميزة عن الخدمات المقدمة وبرامج التطوير، وهذا ما تقوم به العلاقات العامة.

و في يومنا هذا مع التقدم و التطور الاجتماعي و التغييرات السياسية و الاقتصادية ، نتج كل هذا في تطور وسائل الاتصال و التي سهلت الترابط بين العالم،أتاحت هذه الوسائل الحديثة تداخل المصالح الدولية، مما أدى إلى ظهور ما يسمى بمفهوم العلاقات الدولية، والذي يرتبط بطريقة ما مع مفهوم العلاقات العامة.

في الواقع، مفهوم العلاقات الدولية، يعتبر أشمل من مفهوم العلاقات العامة، حيث تعتبر العلاقات العامة الرابط بين مؤسسات وأفراد المجتمع الواحد أيضا باقي العالم، وذلك من خلال توفير وتقديم خدمات في جانب معين، تتناسب مع احتياجات الأفراد باختلاف الطبقات الاجتماعية. أما العلاقات الدولية فهي تنشأ بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية، حيث أنها ليست فقط العلاقات بين الدول، لكن أيضا بين الأفراد والمجموعات التي تقع على حدود الدول، و أفكار الشعوب، بما في ذلك دراسة الظروف المحيطة بهم والتي تساعد على حدوث هذه التفاعلات، والثقافة، والأعمال، والتجارة وغير ذلك من الأنشطة الأخرى المتنوعة التي تحدث بين الدول.

Alsuwayni, ع. ا. - (2021, March 23). A. ارتباط العلاقات العامة بالعلاقات الدولية.

<https://ae.linkedin.com/pulse/%D8%A7%D8%B1%D8%AA%D8%A8%D8%A7%D8%B7-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D8%A9-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%88%D9%84%D9%8A%D8%A9-abdulaziz-alsuwayni>

المنطلقات النظرية للدراسة:

١. نظرية القيادة الشخصية (Trait Leadership Theory):

هذه النظرية تركز على الصفات الفردية للقادة و كيف تؤثر هذه الصفات على قيادتهم. و تعتبر أقدم النظريات في علم الإدارة و القيادة، و تقدم الدراسة أيضا شرحا عميقا للصفات التي تعتبر فعالة و قوية للإدارة و القيادة.

النقاط الرئيسية لهذه النظرية :

A. الصفات الشخصية : هذه النظرية تشرح الصفات التي يمتلكها المدراء و القادة التي تؤدي الى القيادة بشكل فعال. مثل الثقة بالنفس و الذكاء و غيرها.

B. التأثير على أداء القيادة: صفات شخصية المدير تآثر بشكل فاعلي على الفريق أو القسم المسؤول عنه.

الاستنتاج :

نظرية القيادة الشخصية تشرح العوامل الشخصية التي تؤثر على المدير و القيادي، برغم انه بعض الصفات تكون فردية الا انها تؤثر بشكل ايجابي على أداء المدير و النجاح في التأثير على المؤسسة أو الفريق التابع له.

٢. نظرية القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership Theory) :

النظرية تركز على ربط اهداف المدير مع اهداف المؤسسة و تحقيقها بشكل يساهم في تطوير و النجاح المؤسسي ككل.

و هذه النظرية تعتبر حديثة في مجالات الادارة و القيادة، كيف تركز على تحليل كيفية تشكيل استراتيجية المؤسسة و كيفية تأثيرها على تحقيق الأهداف و رؤية المؤسسة بشكل فعال.

النقاط الرئيسية لهذه النظرية :

A. ربط الأهداف القيادية بأهداف المؤسسة :هذه النظرية تركز على كيفية ربط أهداف المدراء بأهداف المؤسسة بشكل متماسك. يتعين على المدير أن يكون قادر على تحديد الأهداف التي تدعم الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة و ضمان أن الأهداف و الخطط تساعد على تحقيق التطوير للمؤسسة بشكل فعال.

الاستنتاج :

نظرية القيادة الاستراتيجية تعتبر أداة قيمة لفهم طريقة تأثير المدراء و القياديين على تحقيق اهداف و استراتيجية المؤسسة ، بفضل هذه النظرية ، يمكن للمدراء تحسين التنظيم بين الاهداف الشخصية للمدير و أهداف المنظمة لتحقيق نتائج مستدامة و متميزة طويلة الأجل.

المنهجية وطرق البحث:

لتكوين منهجية بحث فعالة لدراسة دور مدير العلاقات العامة في التطوير المؤسسي يمكن اتباع الخطوات التالية:

تحديد هدف البحث:

سوف يتم تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها في البحث. مثال: هل نرغب في فهم كيفية تأثير نوع القيادة على الأداء المؤسسي؟ أو كيفية استجابة الموظفين لتوجيهات المدير؟

الدراسات السابقة:

سوف يتم عرض الدراسات و الأبحاث السابقة التي تتعلق بمشكلة البحث. هذا سوف يساعد على فهم البحث الحالي كما انه سيكون أساس لتكوين الدراسة الحالية. و يمكن الاستفادة من الدراسات و الأبحاث السابقة كمرجع لفهم بداية المشكلة و التفكير في طرق حلها.

المنهجية و طرق البحث:

سوف تحديد المنهجية التي ستوجه البحث، مثل المنهج الكمي أو النوعي، و تقديم الاطار النظري الذي سيكون قاعدة لتفسير النتائج المستقبلية.

أدوات الدراسة :

سوف يتم تحديد أدوات الدراسة التي ستستخدم في جمع البيانات ، مثل الاستبيانات أو المقابلات ، و تحديد كيفية تطبيق الأداة على المعنيين في الدراسة.

حدود الدراسة :

سوف يتم تحديد الإطار الزمني و المكاني للدراسة، بما في ذلك فترة جمع المعلومات و المواقع التي سيتم استخدامها للبحث العلمي.

المراجع:

- (n.d.). ما هي مهام المدير العام والمدير التنفيذي - الجمعية الدولية لخدمات التدريب. <https://igtsservice.com/ar/blog/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84/%D9%85%D9%87%D8%A7%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AF%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85-%D9%88-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AF%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%81%D9%8A%D8%B0%D9%8A>
- مبادرات رئيس مجلس الوزراء. (n.d.). <https://uaecabinet.ae/ar/prime-ministers-initiatives-mohammed-bin-rashid-government-excellence-award#:~:text=%D8%AA%D9%87%D8%AF%D9%81%20%D8%AC%D8%A7%D8%A6%D8%B2%D8%A9%20%D9%85%D8%AD%D9%85%D8%AF%20%D8%A8%D9%86%20%D8%B1%D8%A7%D8%B4%D8%AF,%D9%81%D9%8A%20%D8%AC%D9%85%D9%8A%D8%B9%20%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%AD%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%8%D8%B5%D9%81-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A-%D9%84%D9%85%D8%AF%D9%8A%D8%B1-%D9%84%D9%85%D8%AF%D9%8A%D8%B9%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D8%A5>
- The Executive Council. (2022). <https://tec.gov.ae/government-communications>. Retrieved October 2, 2024, from <https://tec.gov.ae/government-communications>
- الوصف الوظيفي للمدير العام. (n.d.). Elevatus. <https://www.elevatus.io/ar/template/%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B5%D9%81-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A-%D9%84%D9%85%D8%AF%D9%8A%D8%B1-%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D8%A5>
- POA Services. (2022, August 31). صلاحيات وخصوم المديرين العاملين في الإمارات العربية المتحدة. in UAE. <https://poa.ae/ar/%D8%B5%D9%84%D8%A7%D8%AD%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D9%88%D8%AF%D8%B5%D9%88%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AF%D9%8A%D8%B1%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%8A%D9%86-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%A5>
- https://staff.kfupm.edu.sa/fpa/akghamdi/chapter1/3ouob_almoderen_fladara.htm
- Ajlouni, M. A. (2021, February 6). عندما يكون "الرئيس التنفيذي/المدير العام" هو المشكلة. <https://ae.linkedin.com/pulse/%D8%B9%D9%86%D8%AF%D9%85%D8%A7-%D9%8A%D9%83%D9%88%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A6%D9%8A%D8%B3-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%81%D9%8A%D8%B0%D9%8A%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AF%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85-%D9%87%D9%88-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D9%83%D9%84%D8%A9-ajlouni>
- للتعليم، ب. (May 7, 2024). أنواع المشكلات في بيئة العمل وكيفية حلها وأهم المهارات في ذلك. بكة للتعليم. <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/>

[%D9%85%D8%B4%D9%83%D9%84%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84](#)

- Gendy, T. E. (2024, May 13). أثر سوء المعاملة من المدراء وضغوط العمل على الصحة النفسية للموظفين وأثرها

على أداء المؤسسات. <https://ae.linkedin.com/pulse/%D8%A3%D8%AB%D8%B1-%D8%B3%D9%88%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84%D8%A9-%D9%85%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%A1-%D9%88%D8%B6%D8%BA%D9%88%D8%B7-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%AD%D8%A9-tamer-4vuvf>

- FutureLearn. (2022, October 25). *Updates, Insights, and News from FutureLearn | Online Learning for You*. FutureLearn. <https://www.futurelearn.com/info/courses/the-evolution-of-management/0/steps/90266>

