

عنوان البحث

الإدارة الحديثة وأخلاقيات الأعمال وتأثيرها على الأداء التنظيمي

إعداد الطالب/ محمد إبراهيم آل بخيت

تحت إشراف/

الأستاذ الدكتور : فايز جراد

العام الدراسي:

العام الدراسي:

إهداء

إلى الدكتور فايز جراد

الذي كان لنا قدوة في العلم والعطاء،

ونبراسًا يضيء لنا طريق المعرفة...

نهدي هذا العمل المتواضع تقديرًا لجهوده الكبيرة،

وعرفانًا بما قدمه من دعم وتوجيه خلال مسيرتنا التعليمية.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل،

ونتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتور فايز جراد

على دعمه المستمر وإرشاداته القيمة.

المقدمة

تُعد الإدارة من أهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة، حيث تلعب دورًا محوريًا في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. ومع تطور بيئة الأعمال وتعقدها، أصبح من الضروري التركيز ليس فقط على الجوانب الإدارية التقليدية، بل أيضًا على أخلاقيات الإدارة والسلوك التنظيمي كعناصر أساسية في نجاح المؤسسات.

كما أن التقدم التكنولوجي والتغيرات الاقتصادية العالمية فرضت على المؤسسات تبني أساليب إدارية حديثة تعتمد على:

التخطيط الاستراتيجي

القيادة الفعالة

إدارة الموارد البشرية

الإدارة المالية السليمة

ومن هنا تأتي أهمية هذا المشروع، الذي يسلط الضوء على العلاقة بين الإدارة وأخلاقيات الأعمال وتأثيرها على الأداء التنظيمي، مع تقديم شرح مبسط ومدعوم بالرسومات التوضيحية لتسهيل فهم المفاهيم.

مشكلة الدراسة : -

تتمثل مشكلة الدراسة في:

ضعف الالتزام بالأخلاقيات الإدارية في بعض المؤسسات، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة والأداء التنظيمي.

أهداف المشروع

يهدف هذا المشروع إلى:

- التعرف على مفهوم الإدارة الحديثة
- توضيح أهمية أخلاقيات الإدارة
- دراسة السلوك التنظيمي وتأثيره
- تحليل دور الموارد البشرية
- إبراز أهمية الإدارة المالية
- توضيح دور القيادة في نجاح المؤسسات

أهمية المشروع

تكمن أهمية هذا المشروع في:

- تعزيز الفهم العلمي لمفاهيم الإدارة
- إبراز دور الأخلاقيات في نجاح المؤسسات
- مساعدة الطلاب على الربط بين الجوانب النظرية

والتطبيقية

- تقديم محتوى مبسط ومدعوم برسومات

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة

مفهوم الإدارة

الإدارة هي عملية تنظيم وتوجيه الموارد (البشرية والمادية) لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية.
رسم توضيحي مبسط لعملية الإدارة:

تخطيط → تنظيم → توجيه → رقابة

أهمية الإدارة

تظهر أهمية الإدارة في:

- تحقيق الأهداف
- تنظيم العمل
- استغلال الموارد بكفاءة
- تحسين الأداء

وظائف الإدارة

1. التخطيط

تحديد الأهداف ووضع الخطط لتحقيقها.

2. التنظيم

توزيع المهام والمسؤوليات.

3. التوجيه

قيادة العاملين وتحفيزهم.

4. الرقابة

متابعة الأداء وتصحيح الأخطاء.

أنواع الإدارة

- الإدارة التقليدية
- الإدارة الحديثة
- الإدارة الاستراتيجية

الفرق بين المدير والقائد

المدير → إدارة العمل

القائد → إلهام الأفراد

المدير	القائد
يركز على النظام	يركز على الرؤية
ينفذ الخطط	يبتكر الأفكار
يعتمد على السلطة	يعتمد على التأثير

الفصل الثاني: أخلاقيات الإدارة

مفهوم أخلاقيات الإدارة

تشير أخلاقيات الإدارة إلى مجموعة القيم والمبادئ التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تحدد ما هو الصواب والخطأ في بيئة العمل.

وتشمل:

- الصدق
- الأمانة
- العدالة
- الشفافية
- المسؤولية

أخلاقيات عالية → ثقة → أداء مرتفع → نجاح المؤسسة

أهمية أخلاقيات الإدارة : تُعد أخلاقيات الإدارة عنصراً أساسياً في

نجاح المؤسسات، حيث تؤدي إلى:

- تعزيز الثقة بين العاملين والإدارة
- تحسين سمعة المؤسسة
- زيادة الإنتاجية
- تقليل الفساد الإداري
- تحقيق العدالة التنظيمية

مصادر أخلاقيات الإدارة

تنشأ الأخلاقيات من عدة مصادر، منها:

1. الدين والقيم الإسلامية

2. الثقافة الاجتماعية

3. القوانين والأنظمة

4. القيم الشخصية للفرد

5. ثقافة المنظمة

أخلاقيات الإدارة في الإسلام

يركز المنظور الإسلامي على:

• العدل بين الموظفين

• الأمانة في العمل

• الإخلاص

• عدم استغلال السلطة

مثال:

قال رسول الله ﷺ: "كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته"

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تعني التزام المؤسسة تجاه:

- المجتمع
- البيئة
- العاملين
- العملاء

المؤسسة → المجتمع / البيئة / الموظفين / العملاء

المشكلات الأخلاقية في الإدارة

قد تواجه المؤسسات عدة مشكلات مثل:

- الرشوة
- المحسوبية
- استغلال السلطة
- التمييز بين الموظفين
- كيفية تعزيز أخلاقيات الإدارة
- يمكن تعزيز الأخلاقيات من خلال:
- وضع مدونات سلوك واضحة
- تدريب الموظفين
- تطبيق القوانين بصرامة
- القدوة الحسنة من الإدارة العليا

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي

مفهوم السلوك التنظيمي

هو دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة، وكيفية تأثير هذا السلوك على الأداء والإنتاجية.

أهمية السلوك التنظيمي

يساعد في:

- فهم تصرفات الموظفين
- تحسين بيئة العمل
- زيادة الإنتاجية
- حل المشكلات التنظيمية

عناصر السلوك التنظيمي

1. الفرد

يشمل:

- الشخصية / الدوافع / القيم

2. الجماعة

تشمل:

- فرق العمل / العلاقات بين الأفراد / المنظمة

تشمل:

- الهيكل التنظيمي / الثقافة التنظيمية

الفرد + الجماعة + المنظمة → السلوك التنظيمي

الدوافع (MOTIVATION)

هي القوى التي تدفع الفرد للعمل وتحقيق الأهداف.

أنواع الدوافع:

- مادية (رواتب، مكافآت)

- معنوية (تقدير، احترام)

الرضا الوظيفي

هو شعور الموظف بالراحة والرضا تجاه عمله.

يؤثر عليه:

- بيئة العمل

- الرواتب

- العلاقات

- أسلوب الإدارة

رضا وظيفي ↑ → أداء ↑ → إنتاجية ↑

القيادة وتأثيرها على السلوك

القيادة تؤثر بشكل مباشر على:

- تحفيز الموظفين

- تحسين الأداء

- خلق بيئة إيجابية

أنماط القيادة

- القيادة الديمقراطية
- القيادة الاستبدادية
- القيادة التحفيزية

الصراع التنظيمي

هو تعارض بين الأفراد أو الجماعات داخل المنظمة.
أنواعه:

- صراع إيجابي (يؤدي إلى تحسين الأداء)
- صراع سلبي (يؤدي إلى مشاكل)

الفصل الرابع: إدارة الموارد البشرية

مفهوم إدارة الموارد البشرية

تُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها العملية التي تهدف إلى استقطاب وتطوير وتحفيز والمحافظة على العاملين داخل المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة.

أهمية إدارة الموارد البشرية

تُعد الموارد البشرية العنصر الأهم في أي منظمة، وتظهر أهميتها في:

- تحسين الأداء الوظيفي
- رفع مستوى الإنتاجية
- تحقيق رضا الموظفين
- تطوير مهارات العاملين
- تقليل معدل دوران العمل

الموارد البشرية → تطوير الموظف → أداء أفضل → نجاح المؤسسة

وظائف إدارة الموارد البشرية

1. التخطيط للموارد البشرية
- تحديد احتياجات المنظمة من الموظفين.
2. الاستقطاب والتوظيف
- اختيار الأشخاص المناسبين للوظائف المناسبة.
3. التدريب والتطوير
- تحسين مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم.
4. تقييم الأداء
- قياس أداء الموظفين وتحسينه.
5. التعويضات والحوافز
- تقديم الرواتب والمكافآت.

الوظيفة	الهدف
التوظيف	اختيار الكفاءات
التدريب	تطوير المهارات
التقييم	تحسين الأداء
الحوافز	زيادة الدافعية

أهمية التدريب والتطوير

يساعد التدريب على:

- رفع كفاءة الموظفين
- مواكبة التطورات
- تحسين جودة العمل

تحفيز العاملين

يُعد التحفيز من أهم عوامل نجاح المنظمة.

أنواع التحفيز:

- مادي (رواتب - مكافآت)
- معنوي (تقدير - ترقية)

تحفيز ↑ → رضا ↑ → أداء ↑

تحديات إدارة الموارد البشرية

تواجه الإدارة عدة تحديات مثل:

- نقص الكفاءات
- ضغوط العمل
- التغيرات التكنولوجية
- المنافسة في سوق العمل

الفصل الخامس: الإدارة المالية

مفهوم الإدارة المالية

الإدارة المالية هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الموارد المالية لتحقيق أهداف المنظمة.

أهمية الإدارة المالية

تكمن أهميتها في:

- ضمان الاستقرار المالي
- تحقيق الأرباح
- اتخاذ قرارات استثمارية سليمة
- تقليل المخاطر

إدارة مالية جيدة → استقرار → نمو → نجاح

وظائف الإدارة المالية

1. التخطيط المالي

تحديد الاحتياجات المالية.

2. اتخاذ القرارات الاستثمارية

اختيار أفضل المشاريع للاستثمار.

3. إدارة التمويل

تحديد مصادر التمويل.

4. الرقابة المالية

متابعة الأداء المالي

مصادر التمويل

- التمويل الذاتي
- القروض
- المستثمرون
-

المخاطر المالية تشمل:

- تقلبات السوق
- التضخم
- انخفاض الأرباح

إدارة المخاطر المالية

تهدف إلى:

- تقليل الخسائر
- حماية الأصول
- تحسين القرارات المالية

مخاطر → تحليل → تقليل → استقرار

الأهمية الاجتماعية لعلوم الإدارة

1.الإسهام في تحسين رفاهية الموظف كعنصر اجتماعي واقتصادي.

2.تعزيز الاستقرار الوظيفي والاسهام في التنمية البشرية داخل القطاع الإداري.

4.أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العامة والفرعية، يمكن تفصيلها كالتالي:
الهدف العام:

• قياس أثر جودة بيئة العمل على مستوى رضا الموظفين في المؤسسات الإدارية وتحديد الأولويات التنفيذية لتحسينه.

الأهداف الفرعية:

1.تحديد مستوى جودة بيئة العمل وفقاً للأبعاد المادية والاجتماعية والتنظيمية.

2.قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين وتوزيعه عبر خصائصهم الديموغرافية والمهنية.

3.تحليل قوة العلاقة والاتجاه بين كل بُعد من أبعاد البيئة ومستوى الرضا.

الأهمية الاجتماعية لعلوم الإدارة

1.الإسهام في تحسين رفاهية الموظف كعنصر اجتماعي واقتصادي.

2.تعزيز الاستقرار الوظيفي والاسهام في التنمية البشرية داخل القطاع الإداري.

4.أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العامة والفرعية، يمكن تفصيلها كالتالي:
الهدف العام:

• قياس أثر جودة بيئة العمل على مستوى رضا الموظفين في المؤسسات الإدارية وتحديد الأولويات التنفيذية لتحسينه.

الأهداف الفرعية:

1.تحديد مستوى جودة بيئة العمل وفقاً للأبعاد المادية والاجتماعية والتنظيمية.

2.قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين وتوزيعه عبر خصائصهم الديموغرافية والمهنية.

3.تحليل قوة العلاقة والاتجاه بين كل بُعد من أبعاد البيئة ومستوى الرضا.

استكشاف الفوارق في مستوى الرضا بين مجموعات.
الموظفين (جنس، عمر، مستوى وظيفي، سنوات خبرة، قطاع –
حكومي/خاص)

تصميم نموذج مقترح لتدخلات تحسين بيئة العمل مع.
مؤشرات قياس وآليات تنفيذ زمنية
اقتراح سياسات مؤسسية لتعزيز العدالة التنظيمية والشفافية.
ورفاهية الموظفين
توفير أدلة يمكن استعمالها في عمليات صنع القرار وتخطيط
الموارد البشرية

5. تساؤلات الدراسة
- لتحقيق الأهداف أعلاه، تطرح الدراسة التساؤلات التالية التفصيلية:
1. ما هي مستويات جودة بيئة العمل على أبعادها المادية والاجتماعية والتنظيمية في المؤسسات الإدارية المعنية؟
 2. ما مستوى الرضا الوظيفي العام والابعادي لدى الموظفين في هذه المؤسسات؟
 3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة بيئة العمل والرضا الوظيفي؟ وما مقدارها؟
 4. أي الأبعاد الثلاثة يمتلك التأثير الأبرز على الرضا؟ وهل يختلف هذا التأثير حسب خصائص الموظفين؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا بين موظفي القطاع الحكومي والخاص؟

6. ما التوصيات الاستراتيجية التي يمكن تطبيقها لرفع جودة بيئة العمل وقياس أثرها بفعالية؟

6. فروض الدراسة

تفترض الدراسة الفروض التالية القابلة للاختبار إحصائيًا عند التطبيق الميداني:

الفرضية الرئيسية:

• H_0 : لا توجد علاقة ذي دلالة إحصائية بين جودة بيئة العمل ورضا الموظفين.

• H_1 : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة بيئة العمل ورضا الموظفين.

الفروض الفرعية:

• H_{1A} : البعد الاجتماعي لبيئة العمل يرتبط ارتباطًا إيجابيًا ومعنويًا بقوة مع مستوى الرضا الوظيفي.

• H_{1B} : البعد التنظيمي لبيئة العمل يؤثر إيجابيًا على مستوى الرضا الوظيفي بدرجة معنوية.

• H_{1C} : البعد المادي لبيئة العمل مرتبط إيجابيًا بمستوى الرضا الوظيفي، وإن كان تأثيره أقل نسبيًا من الأبعاد

الأخرى.

H1D: توجد فروق دلالية إحصائية في مستوى الرضا تبعًا للقطاع (حكومي/خاص) ومستوى المسؤولية الوظيفية

7. الدراسات السابقة

في هذا القسم يُستعرض تحليل نقدي لمجموعة من الدراسات ذات الصلة مع إبراز نقاط الاتفاق والاختلاف، والأسئلة التي ما زالت تحتاج بحثًا. سأعرض نماذج للدراسات مع تحليل سريع:

أ. دراسات محلية وإقليمية

1. اليماني (2022) – "بيئة العمل والرضا الوظيفي" – دراسة استعرضت تأثير العلاقات الداخلية وثقافة العمل على مستوى الرضا في مؤسسات سعودية. خلصت إلى أن الاستثمار في برامج العلاقات الداخلية يخفض نسب الاحتراق الوظيفي. نقد: الدراسة مفيدة في التركيز على الأبعاد الاجتماعية لكنها اقتصرت على قطاع واحد ولم تُقارن مع مؤشرات بيئية مادية.

2. WORK – AL-HARBI (2021) ENVIRONMENT AND JOB SATISFACTION – تناولت دور الدعم الإداري والتدريب في رفع مستوى الرضا. نقد: الدراسة اعتمدت على بيانات قطاعية محددة وأشارت إلى أهمية الرصد الدوري لمؤشرات الرضا.

1. - تناولت دور الدعم الإداري والتدريب في رفع مستوى الرضا. نقد: الدراسة اعتمدت على بيانات قطاعية محددة وأشارت إلى أهمية الرصد الدوري لمؤشرات الرضا.

ب. دراسات دولية

1.(2020) **SMITH** - بحث ربط بيئة تنظيمية صحية بتراجع معدلات الغياب وزيادة الأداء. استخدمت منهجية كمية واسعة واعتمدت على نماذج انحدار مع متغيرات تحكم. توافق: نتائجها تدعم فرضية تأثير البيئة التنظيمية. اختلاف: السياق الثقافي والاقتصادي يختلف عن السياق العربي.

2.(1959) **HERZBERG** - نظرية الدافعية: كلاسيكية ومؤثرة في تفسير الأنماط المحفزة والوقائية. تُعدّ مرجعًا نظريًا رئيسيًا لفهم كيف تؤثر عناصر بيئة العمل على الرضا.

دراسات مقارنة ومراجعات منهجية

مراجعات منهجية معاصرة أشارت إلى أن نتائج الدراسات التفصيلية قد تختلف بحسب السياق: المؤسسي، الثقافي، والاقتصادي. بعض الدراسات الحديثة ركزت على بيئة العمل الهجينة (عن بُعد) ووجدت أن توازن الدعم الاجتماعي والتنظيمي مع تجهيز تقني مناسب يحقق أفضل النتائج

1. ندرة دراسات مقارنة شاملة في السياق العربي تربط الأبعاد الثلاثة للبيئة مع مؤشرات الأداء المؤسسي والمالية.

2. الحاجة لمزيد من الدراسات الطولية التي تقيس أثر تدخلات تحسين البيئة على مدى زمني أطول.

3. نقص دراسات نوعية تبرز الآليات النفسية والتفاعلية التي تربط بين إدراك بيئة العمل ورضا الموظف.

8. الإطار النظري

يبني الإطار النظري للدراسة على مزيج من النظريات والمفاهيم التالية:

أ. نظرية الدافعية لهرتزرغ

- تميز بين عوامل وقائية (عوامل صحية) مثل الرواتب وظروف العمل والتي إن غابت تسبب عدم الرضا، وعوامل محفزة مثل الإنجاز والتقدير والاعتراف التي تساهم في ولادة الرضا الحقيقي. تُستخدم هذه النظرية كموجه لتصنيف عناصر بيئة العمل ضمن ما يمنع عدم الرضا وما يحقق الرضا.

ب. نظرية التوقع

- توضح كيف أن دافعية العامل تتأثر بتوقعه لنتيجة معينة ومقدار القيمة التي يضعها لتلك النتيجة. تُفيد هذه النظرية في تفسير كيف أن سياسات المكافآت والعدالة التنظيمية يمكن أن تؤثر في مستوى الجهد والرضا.

ج. نماذج السلوك التنظيمي

- تركز هذه النماذج على أثر الثقافة التنظيمية، أساليب القيادة، التواصل الداخلي، وصياغة الأدوار على سلوك الأفراد. تُستخدم هذه النظريات لشرح الروابط بين البُعد التنظيمي والبُعد الاجتماعي وتأثيرهما على الرضا.
- تركز هذه النماذج على أثر الثقافة التنظيمية، أساليب القيادة، التواصل الداخلي، وصياغة الأدوار على سلوك الأفراد. تُستخدم هذه النظريات لشرح الروابط بين البُعد التنظيمي والبُعد الاجتماعي وتأثيرهما على الرضا.

د. نموذج الموارد والطلب

- يفسر كيف أن موارد الوظيفة (الدعم، التحكم، الموارد التقنية) يمكن أن تقلل من مطالب الوظيفة (الإجهاد، الحمل النفسي) وبالتالي تحسن الرضا وتقليل الاحتراق.

بناءً على هذه النظريات، تم تعريف المتغيرات والمقاييس على النحو الآتي:

- بيئة العمل – متغير مركب يتألف من: بُعد مادي، بُعد اجتماعي، بُعد تنظيمي.

- الرضا الوظيفي – متغير تابع يقاس عبر مؤشرات عن رؤية الموظف لعمله، التقدير، فرص النمو، التزامه بالمؤسسة.

9. المنهجية وطرق البحث

أ. تصميم الدراسة

- المنهج: وصفي تحليلي مع عناصر تفسيرية. يهدف إلى وصف واقع جودة البيئة والرضا، واختبار علاقاتهما عبر أساليب إحصائية استدلالية.

ب. مجتمع الدراسة وعينتها

- المجتمع: جميع الموظفين العاملين في مؤسسات إدارية (حكومية وخاصة) في منطقة حضرية نموذجية.

- حجم العينة الافتراضي: 300 موظف/ة – تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية لضمان تمثيل الفئات العمرية، الجنس، المستوى الوظيفي، والقطاع. يُنصح ميدانياً أن يكون حجم العينة مماثلاً أو أكبر (مثلاً 400-500) لزيادة قوة الاختبار الإحصائي.

ج. أساليب جمع البيانات

- أداة رئيسية: استبيان مقنن (مرفق في الملحق)
- أدوات داعمة: مقابلات شبه بنوية مع عينة صغيرة (20-30 مشاركًا) لاستخراج بيانات نوعية تفسيرية، ومراجعة وثائق داخلية (سياسات الموارد البشرية، سجلات التدريب، تقارير الشكاوى) إن أمكن.
- د. مقاييس الصدق والثبات

- صدق المحتوى: عبر عرض الأداة على مجموعة خبراء في سلوك تنظيمي وإدارة الموارد البشرية.
- الصدق البنوي: باستخدام تحليل عوامل استكشافية/ تأكيدية عند وجود بيانات حقيقية.
- الثبات: معامل كرونباخ ألفا المتوقع لكل بُعد > 0.70 ; مع توقع أن يكون مقياس الرضا العام ألفا ≈ 0.85 أو أكثر.

هـ. أساليب التحليل الإحصائي

- التحليل الوصفي: تكرارات، نسب، متوسطات، انحرافات معيارية.
- اختبار الارتباط: معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة الخطية بين المتغيرات.

اختبار الفروق: اختبار T للمقارنة بين مجموعتين، وتحليل

• للمقارنة بين أكثر من مجموعتين.

• تحليل الانحدار: انحدار خطي بسيط ومتعدد لقياس أثر

أبعاد جودة بيئة العمل على الرضا، مع فحص متغيرات

الضبط (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، القطاع).

• تحليل العوامل: لتحقيق بنية المقياس إن أمكن.

• اختبار الفرضيات: مستوى دلالة إحصائية $A = 0.05$.

و. الاعتبارات الأخلاقية

• ضمان الطوعية والموافقة المستنيرة للمشاركين.

• المحافظة على سرية البيانات واستخدامها لأغراض بحثية

فقط.

• عرض ملخص النتائج للمؤسسات المشاركة عند الطلب.

10. أدوات الدراسة (تفصيل الاستبيان ومؤشرات القياس)

أ. وصف الاستبيان

يتألف الاستبيان من أربعة أجزاء رئيسية:

1. البيانات الديموغرافية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي،

المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، نوع القطاع (حكومي/خاص).

2. مقياس البعد المادي (10 بنود) – أمثلة: "تتوفر لدى المؤسسة

الأدوات التقنية اللازمة لأداء العمل"، "المكاتب ذات تهوية

وإضاءة كافيتين"، "يتم صيانة التجهيزات بانتظام".

3. مقياس البعد الاجتماعي (12 بندًا) – أمثلة: "العلاقات مع زملائي متعاونة"، "أجد الدعم من مديري عند الحاجة"، "ثقافة المؤسسة تشجع على التقدير والاعتراف".

4. مقياس البعد التنظيمي (12 بندًا) – أمثلة: "المهام محددة بوضوح"، "آليات الترقية عادلة وشفافة"، "سياسات المكافآت مرتبطة بالأداء بوضوح".

5. مقياس الرضا الوظيفي (10-12 بندًا) – يقيس أبعادًا مثل الرضا عن العمل نفسه، الرضا عن الأجر، الرضا عن فرص التطور، والاستعداد للبقاء في المؤسسة.

كل بند يُقَيَّم عبر مقياس ليكرت من 5 درجات: 1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = محايد، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة. ب. كيفية احتساب الدرجات

لكل بُعد يُحسب المتوسط العام لبنوده، ويتم تحويله إلى مقياس 1-5.

مستوى الرضا العام يُحسب كمتوسط بنود مقياس الرضا.

• يمكن تجزئة النتائج إلى فئات (منخفض، متوسط، مرتفع)

باستخدام حدود معيارية (مثلًا: >3 منخفض، 3-3.9

متوسط، ≤ 4 مرتفع).

ج. المؤشرات الإضافية

- مؤشر توازن العمل والحياة – بندان/ثلاثة بنود إضافية.
- مؤشر الصحة النفسية والدعم (3-4 بنود) لقياس توفر استراتيجيات دعم الصحة النفسية.

- استبيان نوعي قصير: سؤالان مفتوحان حول أهم عناصر تحسين بيئة العمل التي يراها المشاركون.

د. دليل تفسير النتائج

- عند الحصول على النتائج الحقيقية، يُنصح بتحليل متوسطات الأبعاد لكل فئة (جنس، قطاع، مستوى وظيفي) لاستخراج سياسات موجهة.

- إجراء تحليل متعدد المتغيرات لتحديد العوامل المفسرة الأقوى للرضا عند التحكم في المتغيرات الديموغرافية.

11. حدود الدراسة

تتضمن حدود الدراسة والقيود المحتملة التالية:

1. استخدام بيانات افتراضية في العرض الحالي يقيد إمكانية تعميم النتائج؛ لذا يجب إجراء تطبيق ميداني لاستبدال الفرضيات بالأرقام الحقيقية.

2. الاعتماد الكبير على الاستبيان قد يقابله تحيز استجابة أو الميل الاجتماعي. للتخفيف من ذلك ينصح بمجاملة البيانات =النوعية

3. قيود زمنية ومكانية قد تحد من شمولية العينة الحقيقية.
4. بعض المتغيرات المتداخلة (مثل الثقافة التنظيمية، الضغوط الاقتصادية الخارجية) قد تؤثر على النتائج ويصعب فصل أثرها دون ضوابط منهجية مناسبة.

5. الفروق الثقافية بين مؤسسات القطاع الخاص والعام قد تتطلب نماذج تفسيرية مستقلة.

12. النتائج (افتراضية) وتحليلها الإحصائي التفصيلي
تنبيه: النتائج التالية افتراضية وتقديرية لعرض شكل التحليل والتفسير. عند وجود بيانات ميدانية حقيقية سأقوم بتحليلها بدقة وتقديم جداول إحصائية فعلية.
أ. وصف العينة (جدول افتراضي ملخص)

• $N = 300$

- الجنس: ذكور 55% (165)، إناث 45% (135)
- الفئات العمرية: >30 (30%)، 30-45 (50%)، <45 (20%)
- المستوى الوظيفي: مبتدئون 40%، مشرفون 35%، إداريون رفيعو المستوى 25%
- القطاع: حكومي 60%، خاص 40%
- سنوات الخبرة: >5 (32%)، 5-10 (40%)، <10 (28%)

ب. المتوسطات والانحرافات (مقياس 1-5) - جدول افتراضي

مفصل

- البعد المادي: المتوسط = 3.08، الانحراف المعياري = 0.80
 - بند: توفر التكنولوجيا: 3.20
 - بند: جودة المكاتب: 2.95
 - بند: صيانة التجهيزات: 3.10
 - البعد الاجتماعي: المتوسط = 3.68، الانحراف المعياري = 0.72
 - بند: علاقات الزملاء: 3.80
 - بند: دعم المديرين: 3.55
 - بند: تقدير الأداء: 3.50
 - البعد التنظيمي: المتوسط = 3.42، الانحراف المعياري = 0.75
 - بند: وضوح المهام: 3.60
 - بند: نظام التقييم: 3.20
 - بند: سياسات المكافآت: 3.45
 - الرضا العام: المتوسط = 3.54، الانحراف المعياري = 0.73
- ج. تكرارات نسبية لمستويات الرضا (افتراضي)
- رضا مرتفع (≤ 4): 36% (108)
 - رضا متوسط (3-3.9): 46% (138)
 - رضا منخفض (> 3): 18% (54)

د. معاملات الارتباط (بيرسون) بين المتغيرات – جدول افتراضي

- ارتباط البعد المادي بالرضا: $R = 0.46, P < 0.01$
- ارتباط البعد الاجتماعي بالرضا: $R = 0.64, P < 0.001$
- ارتباط البعد التنظيمي بالرضا: $R = 0.57, P < 0.001$
- ارتباط البعد الاجتماعي بالبُعد التنظيمي: $R = 0.52, P < 0.001$ (دليل على علاقة بين الدعم الاجتماعي والعدالة التنظيمية)

هـ تحليل الانحدار الخطي المتعدد (افتراضي مفصل)
نموذج الانحدار المتعدد: المتغير التابع = الرضا العام؛ المتغيرات المستقلة = البعد المادي، البعد الاجتماعي، البعد التنظيمي؛ ضوابط: العمر، الجنس، المستوى الوظيفي، القطاع.
النتائج الافتراضية للموديل:

- $R = 0.70, R^2 = 0.49$ ؛ تعديل $R^2 = 0.47, F = 45.3, P < 0.001$. (النموذج يفسر حوالي 49% من تباين الرضا)
- المعاملات (قيم افتراضية):

- البعد الاجتماعي: $B = 0.42, T = 7.8, P < 0.001$
- البعد التنظيمي: $B = 0.33, T = 6.1, P < 0.001$
- البعد المادي: $B = 0.20, T = 3.9, P < 0.01$

- متغيرات الضبط: مستوى المسؤولية الوظيفية يظهر تأثيرًا هامشيًا إيجابيًا على الرضا ($P < 0.05$, $B = 0.10$)؛ الفرق بين القطاعين (حكومي/خاص) غير دال بعد التحكم في الأبعاد.

و. اختبارات الفروق – أمثلة افتراضية

1. الفرق بين الجنسين في متوسط الرضا: متوسط الذكور = 3.56، متوسط الإناث = 3.52؛ اختبار $T: P = 0.45$ (غير دال).

2. الفرق بين مستويات وظيفية: **ANOVA** أظهر فروقًا دالة ($P < 0.05$)، حيث سجل المديرون مستوى رضا أعلى (متوسط 3.75) مقارنة بالمبتدئين (3.40).

3. قطاع المؤسسة: المقارنة بين القطاع الحكومي والخاص أظهرت فروقًا طفيفة في البعد المادي (الخاص أفضل متوسط 3.25 مقابل الحكومي 3.00؛ $P < 0.05$).

ز. استنتاجات النتائج الافتراضية (مفصلة)

1. تؤكد النتائج الافتراضية على وجود علاقة إيجابية ومهمة

إحصائيًا بين جودة بيئة العمل والرضا الوظيفي.

2. البعد الاجتماعي يظهر التأثير الأقوى والمعنوي الأعلى على

الرضا بالمقارنة مع البعدين التنظيمي والمادي.

3.البعد التنظيمي هام وذو أثر ملموس؛ لأن سياسات التقدير

والعدالة تنظم التوقعات وتؤثر على رضا الموظفين.

4.البعد المادي يبقى ضروريًا كعنصر وقائي، لكن تجاوزه إلى

تقديم محفزات معنوية وتطوير تنظيمي يعطي مردودًا أعلى

للرضا.

5.الفروق بين الفئات الديموغرافية صغيرة نسبيًا؛ ما يدل على أن

التحسينات المستهدفة يمكن أن تكون فعالة عَبْرَ الفئات

المختلفة.

13.مناقشة النتائج (متعمقة)

تناقش هذه الفقرة النتائج الافتراضية في ضوء الأدبيات

والنظريات:

أ. المقارنة بالنظريات

• تتفق النتائج مع نظرية هرتزبرغ: فعوامل مثل التقدير

وفرص النمو (عوامل محفزة مرتبطة بالبعدين الاجتماعي

والتنظيمي) أثبتت أهميتها في رفع مستوى الرضا. في

المقابل، العوامل المادية تؤدي دورها في تجنب عدم

الرضا لكن تأثيرها التحفيزي أقل.

- تتوافق أيضًا مع نموذج -حيث أن الموارد (الدعم الاجتماعي، وضوح السلوك الإداري) تساعد في تقليل الضغوط وتحسين الرضا.

ب. العلاقة بين الأبعاد

- يظهر أن هناك تداخلًا بين البعد الاجتماعي والبعد التنظيمي؛ فالمنظمات التي تطبق سياسات عادلة وتمكّن التواصل عادةً ما تتصف بثقافة عمل داعمة. هذا التداخل يفسر جزءًا من التباين المشاهد في نموذج الانحدار.

ج. دلالات عملية

- ينبغي أن تركز تدخلات تحسين بيئة العمل بشكل متوازن: لا يكفي تحديث التجهيزات فقط، بل يجب أن يواكبه نمو في ثقافة العمل، وتطوير نظم التقييم والمكافآت، وبرامج التدريب القيادي.
- استثمار الموارد في برامج الإرشاد المهني، وتدريب المدراء على أساليب القيادة الداعمة، وإرساء شفافية في الترقية والتقييم سيحقق أثرًا ملموسًا على الرضا.

د. نقاط للنقاش المستقبلي

هل يؤثر التحول إلى العمل الهجين وتوسع العمل عن بُعد على أولوية الأبعاد (هل يصبح البعد المادي أقل وزنًا مقابل أهمية البعد الاجتماعي الافتراضي والتنظيمي المقابل للمرونة)؟

- أهمية إجراء دراسات طويلة تقيس أثر تدخلات تحسين البيئة على مدى سنوات للتأكد من استدامة التأثير.

14. توصيات عملية واستراتيجية مفصلة

بناءً على النتائج الافتراضية ومناقشتها، نقترح مجموعة توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل المؤسسات الإدارية:

أ. توصيات فورية (0-6 أشهر)

1. إجراء مسح داخلي شامل لقياس الحالة الحالية لبيئة العمل والرضا .

2. عقد ورشة تعريفية للإدارة العليا بعلاقة البيئة والرضا وتأثيرها على الأداء.

3. إطلاق حملة تواصل داخلية لتعزيز الشفافية حول سياسات التقييم والمكافآت.

4. بدء برامج بناء الفريق وورش عمل للتواصل (مرتين ربع سنوية على الأقل).

5. وضع خطة صيانة سريعة للتجهيزات الأساسية (صيانة الطارئة وتحديث الأجهزة الحرجة).

ب. توصيات متوسطة الأمد (6-12 شهراً)

1. تصميم برنامج إرشاد مهني وربطه بمؤشرات الأداء.

2. إعادة النظر في نظام التقييم والمكافآت ليرتبط بالأهداف

المؤسسية والسلوكيات المرغوبة (لا يقتصر على النتائج فقط).

3. تقديم سلسلة تدريبية للمديرين على القيادة الداعمة وإدارة

الأداء.

4. تطوير سياسات عمل مرنة (ساعات عمل مرنة، إمكانية العمل

الهجين) وفقاً لطبيعة العمل.

5. إطلاق مبادرات لرفاهية الموظفين (برامج صحة نفسية، دعم

استشاري، نشاطات رياضية).

ج. توصيات طويلة الأمد (>12 شهراً)

1. تضمين مؤشرات قياس جودة بيئة العمل ضمن مؤشرات الأداء

الاستراتيجية للمؤسسة.

2. تأسيس صندوق موارد لتحسين بيئة العمل المادية بشكل

دوري.

3. تصميم مسارات مهنية واضحة وتطبيق سياسات ترقية

تفاعلية.

4. اعتماد برامج تقييم سنوية شاملة تشمل قياسات كمية ونوعية لرضا الموظفين.

5. إجراء بحوث داخلية دورية لتقييم أثر التدخلات وتحديث السياسات.

د. توصيات إجرائية لتطبيق التغيير

1. تشكيل فريق مشروع داخلي يتضمن موارد بشرية، مديرين من الأقسام، ممثلين عن الموظفين، وخبير خارجي مختص.

2. اعتماد إطار زمني مرحلي ومؤشرات قياس محددة لكل نشاط.

3. تخصيص ميزانية واضحة ومُعلنة لأنشطة التحسين، مع شفافية في التوزيع والأثر.

1. توثيق إجراءات التنفيذ والتعلم من التجارب لتطبيقها على مؤسسات أخرى إن أمكن.

15. نموذج برنامج تحسين بيئة العمل – خطة تنفيذية مفصلة ومؤشرات الأداء

الهدف: رفع متوسط الرضا العام من المتوسط الافتراضي 3.54 إلى مستوى ≥ 4 خلال 18 شهراً، مع تحسين المؤشرات الفرعية لكل بُعد.

أ. الهيكل العام للبرنامج

- مدة البرنامج: 18 شهراً مقسمة إلى مراحل: تشخيص (شهران)، تنفيذ مرحلي (شهور 3-14)، تقييم واستدامة (شهور 15-18).
- مسؤولية التنفيذ: لجنة تنفيذية بقيادة قسم الموارد البشرية وعضوية ممثلين عن الأقسام والاستشاري الخارجي.

ب. المرحلة الأولى - التشخيص (شهر 1-2) أنشطة:

1. تنفيذ استبيان ميداني واسع وتطبيق مقابلات نوعية ($N \sim 25$).
 2. تحليل البيانات وعقد ورشة نتائج أولية مع الإدارة.
- مخرجات: تقرير تشخيصي مفصل وخريطة أولويات.
- مرحلة التشخيص:

الختام

في ختام هذا المشروع، يتضح أن الإدارة الحديثة لم تعد تقتصر على تنظيم الأعمال فقط، بل أصبحت تعتمد بشكل كبير على الأخلاقيات والسلوك التنظيمي والموارد البشرية والإدارة المالية والقيادة.

وقد تبين أن نجاح أي مؤسسة يرتبط بمدى قدرتها على:

- تطبيق المبادئ الأخلاقية

- إدارة مواردها البشرية بكفاءة

- اتخاذ قرارات مالية سليمة

- تبني أساليب قيادية فعالة

كما أن التكامل بين هذه العناصر يسهم في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة.

المحتوى	الصفحة
المقدمة	1
الفصل الأول: الإدارة	3
الفصل الثاني: أخلاقيات الإدارة	10
الفصل الثالث: السلوك التنظيمي	18
الفصل الرابع: الموارد البشرية	27
الفصل الخامس: الإدارة المالية	36
الفصل السادس: القيادة	37
الخاتمة	40
التوصيات	41
المراجع	43

المراجع

كتب أخلاقيات الإدارة

كتب السلوك التنظيمي

كتب إدارة الموارد البشرية

كتب الإدارة المالية

كتب القيادة والإدارة

مصادر علمية متنوعة

ويُضاف في نهاية المراجع:

الدكتور فايز جراد