

**Final Project 1**

Code: PMG497

**Prepared BY: Sara Adnan Alkan**

TO

Faculty of Management

Midocean University

دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية:  
دراسه تطبيقية علي البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض

## The Role of a Successful Manager in Mentally and Practically Training Employees: An Applied Study on the National Commercial Bank in Riyadh

اسم الطالب: سارا عدنان الكان

الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٦٥١

مشروع التخرج – ٢

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث – 2024م

### الاهداء

إلى من لا يضاهيها أحد في الكون، إلى من أمرنا الله ببرّها إلى من بذلت الكثير، وقدمت ما لا يمكن أن يردّ، إليك تلك الكلمات أُمّي الغالية أهدي لك هذا البحث فقد كنتِ خير داعم لي طوال مسيرتي الدراسية. إليك أهدي هذا الجهد، وهذا البحث، فقد كنتِ على الدوام ملهمي، فعلى خطاك أسير، وبعلمك أقتدي، أُمّي أشكرك الشكر الجزيل على ما قدّمتيه لي طوال فترة دراستي، وإنجازي لهذا البحث. إلى أسمى آيات العطاء البشري، أُمّي الغالية أهدي ثمرة جهدي المتمثلة في هذا البحث المتواضع، عسى أن أكون مصدر فخر لك

## جدول المحتويات

|    |                                     |
|----|-------------------------------------|
| 6  | المستخلص                            |
| 7  | ABSTRACT                            |
| 8  | 1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 9  | 1.1 المقدمة:                        |
| 11 | 1.2 مشكلة البحث:                    |
| 11 | 1.2.1 الفجوات النظرية:              |
| 11 | 1.2.2 الفجوات العملية:              |
| 12 | 1.3 أهمية البحث:                    |
| 12 | 1.3.1 الأهمية النظرية:              |
| 13 | 1.3.2 الأهمية العلمية:              |
| 13 | 1.4 أسئلة البحث:                    |
| 14 | 1.5 أهداف البحث:                    |
| 14 | 1.6 فرضيات البحث:                   |
| 15 | 1.7 منهجية البحث:                   |
| 16 | 1.8 نطاق الدراسة:                   |
| 18 | 1.9 مخطط المشروع:                   |
| 19 | 2 الفصل الثاني: الدراسات السابقة    |
| 20 | 2.1 المقدمة                         |
| 21 | 2.2 المتغير الأول: المدير الناجح    |
| 21 | 2.2.1 التعريف:                      |
| 21 | 2.2.2 التطور:                       |
| 22 | 2.2.3 الأبعاد:                      |
| 23 | 2.2.4 النظريات:                     |
| 24 | 2.2.5 رسم توضيحي:                   |
| 25 | 2.3 المتغير الثاني: تأهيل الموظفين  |
| 25 | 2.3.1 التعريف:                      |
| 25 | 2.3.2 التطور:                       |
| 26 | 2.3.3 الأبعاد:                      |
| 27 | 2.3.4 النظريات:                     |
| 28 | 2.3.5 رسم توضيحي:                   |
| 29 | 2.4 العلاقة بين متغيرات البحث:      |
| 29 | 2.4.1 الأنماط:                      |
| 29 | 2.4.2 الصراعات:                     |
| 30 | 2.4.3 الفجوات:                      |
| 31 | 2.4.4 رسم توضيحي:                   |
| 32 | 2.5 الخلاصة:                        |
| 32 | 2.5.1 ملخص نتائج الإطار النظري:     |
| 32 | 2.5.2 آثار البحث المستقبلية:        |

|    |                                                                  |
|----|------------------------------------------------------------------|
| 33 | 2.5.3 المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:                   |
| 34 | <b>3 الفصل الثالث: منهجية البحث</b>                              |
| 35 | 3.1 المقدمة:                                                     |
| 35 | 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:                          |
| 35 | 3.2.1 دور المدير الناجح                                          |
| 35 | 3.2.2 الجودة تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية          |
| 36 | 3.3 تصميم البحث:                                                 |
| 37 | 3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة                          |
| 37 | 3.4.1 مجتمع البحث                                                |
| 37 | 3.4.2 عينة البحث                                                 |
| 38 | 3.4.3 طرق وتقنيات اخذ العينة                                     |
| 38 | 3.5 طرق جمع البيانات                                             |
| 38 | 3.5.1 المتغير المستقل: المدير الناجح                             |
| 39 | 3.5.2 المتغير التابع: تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية |
| 40 | 3.6 أنواع البيانات                                               |
| 40 | 3.6.1 البيانات الأولية                                           |
| 40 | 3.6.2 البيانات الثانوية                                          |
| 40 | 3.7 طرق وأساليب تحليل البيانات                                   |
| 41 | 3.8 الخاتمة                                                      |
| 42 | <b>4 الفصل الرابع: التحليل الاحصائي لنتائج الدراسة</b>           |
| 43 | 4.1 المقدمة:                                                     |
| 43 | 4.2 خصائص عينة الدراسة:                                          |
| 45 | 4.3 قياس صدق وثبات أداة الدراسة:                                 |
| 45 | 4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة                          |
| 48 | 4.3.2 ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة                         |
| 49 | 4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:                             |
| 51 | 4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:                  |
| 51 | 4.6 نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة:                             |
| 54 | 4.7 الخاتمة:                                                     |
| 55 | <b>5 الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات</b>               |
| 56 | 5.1 المقدمة:                                                     |
| 56 | 5.2 المساهمة النظرية:                                            |
| 56 | 5.3 التطبيقات العملية:                                           |
| 57 | 5.4 التوصيات:                                                    |
| 57 | 5.5 حدود الدراسة:                                                |
| 57 | 5.6 الدراسات المستقبلية:                                         |
| 58 | 5.7 الخاتمة:                                                     |
| 59 | 6 المراجع                                                        |
| 61 | 7 الملاحق                                                        |

## قائمة الجداول

| الرقم   | اسم الجدول                      | رقم الصفحة |
|---------|---------------------------------|------------|
| جدول 1  | مجتمع البحث                     | 33         |
| جدول 2  | عينة البحث                      | 33         |
| جدول 3  | المتغير المستقل                 | 34         |
| جدول 4  | المتغير التابع                  | 35         |
| جدول 5  | خصائص عينة الدراسة              | 39         |
| جدول ٦  | صدق مقاييس الدراسة              | 45         |
| جدول ٧  | ثبات مقاييس الدراسة             | 48         |
| جدول ٨  | مقياس ليكرت                     | 49         |
| جدول ٩  | الوزن النسبي                    | 49         |
| جدول ١٠ | التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة | 50         |
| جدول ١١ | معاملات الارتباط الخطي          | 51         |

## المستخلص

**الهدف من الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية: دراسه تطبيقية علي البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض

**منهج الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام مجتمع الدراسة المكون من ١٢٠ موظفاً وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ٧٠ موظفاً وإدارياً في البنك

**نتائج الدراسة:** أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المدير الناجح وأبعاد تأهيل الموظفين عند مستوى مرتفع.

**المساهمة النظرية:** تساهم هذه الدراسة في الأدبيات من خلال دراسة العلاقة بين المدير الناجح و تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية

**التطبيقات العملية:** تقدم الدراسة توصيات للجهة محل الدراسة حول أهمية المدير الناجح وعلاقتها بتحسين الاداء المؤسسي المستدام مما يرفع من مستوى البنك .

**الكلمات المفتاحية:** المدير الناجح ، تأهيل الموظفين ، البنك الاهلي السعودي.

## **Abstract**

**Study Objective:** The aim of this study is to explore the role of successful management in the mental and practical training of employees: An applied study on the National Commercial Bank in Riyadh, Saudi Arabia.

**Study Methodology:** To achieve the study's objectives, the researcher employed a descriptive-analytical approach. The study population consisted of 120 employees, and the study was applied to a sample of 70 employees and administrators at the bank.

**Study Results:** The results revealed a statistically significant correlation between the dimensions of successful management and the dimensions of employee training at a high level.

**Theoretical Contribution:** This study contributes to the literature by examining the relationship between successful management and employee training, both mentally and practically.

**Practical Applications:** The study provides recommendations for the organization in question regarding the importance of successful management and its relationship to improving sustainable institutional performance, which will elevate the bank's overall level.

**Keywords:** Successful Management, Employee Training, National Commercial Bank.

## 1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة:

يعتبر الموظفون العمود الفقري لأي مؤسسة، حيث يلعبون دورًا حيويًا في تحقيق الأهداف والرؤى الاستراتيجية للشركة، يعتمد نجاح المؤسسة بشكل كبير على كفاءة وإنتاجية موظفيها، لذا فإن إدارة الموارد البشرية تسعى باستمرار إلى توفير بيئة عمل محفزة وداعمة للموظفين، يتضمن ذلك تقديم فرص للتدريب والتطوير، وتبني سياسات عادلة للرواتب والمكافآت، وتعزيز التواصل الفعال بين جميع مستويات المنظمة بالإضافة إلى ذلك، تعد الصحة النفسية والبدنية للموظفين أحد العوامل المهمة التي تؤثر على أدائهم العام ورضاهم الوظيفي، من خلال الاستثمار في رفاهية الموظفين وتقدير جهودهم، يمكن للمؤسسات تعزيز الولاء والانتماء، مما ينعكس إيجابيًا على الإنتاجية والجودة الشاملة للعمل. (رفيق، ٢٠٢٢)

كما وتعد الإدارة الناجحة للموظفين من العوامل الحاسمة التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات وتعزيز بيئة العمل، إن الإدارة الفعالة لا تقتصر فقط على تنظيم العمل وتوزيع المهام، بل تشمل أيضًا تحفيز الموظفين، تقديم الدعم اللازم، وتطوير قدراتهم من خلال التدريب المستمر. تعتمد الإدارة الناجحة على بناء علاقات إيجابية مع الموظفين، تشجيع التواصل المفتوح، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي، يتطلب نجاح الإدارة القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل وتبني استراتيجيات مبتكرة لمواجهة التحديات. (عاشور، ٢٠١٩)

وأيضاً يعد تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز الأداء والإنتاجية، يتضمن التأهيل الذهني تطوير المهارات الفكرية مثل التفكير النقدي، التحليل، وحل المشكلات، مما يساعد الموظفين على التعامل بفعالية مع التحديات المختلفة واتخاذ قرارات مستنيرة من ناحية أخرى، يركز التأهيل العملي على تعزيز المهارات التقنية والوظيفية من خلال التدريب العملي وورش العمل المتخصصة، مما يمكن الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة عالية، تسعى المؤسسات الناجحة إلى دمج هذين الجانبين من خلال برامج تدريب شاملة ومستمرة، تضمن تلبية احتياجات الموظفين وتطوير قدراتهم بشكل متوازن، حيث إن الاستثمار في التأهيل الذهني والعملي للموظفين لا يعزز فقط من أدائهم الفردي، بل يسهم أيضاً في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية، ويدعم الابتكار والنمو المستدام. (رفيق، ٢٠٢٢)

وعليه يلعب المدير الناجح دورًا حيويًا في تأهيل الموظفين من الناحيتين الذهنية والعملية، مما يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة إنتاجيتها، تتطلب هذه العملية مهارات قيادية متقدمة وقدرة على فهم احتياجات الموظفين وتوفير البيئة المناسبة لتطويرهم. (الفواعير، ٢٠٢٢)

تشير الدراسات إلى أن تأهيل الموظفين بشكل فعال يتطلب توازنًا بين التدريب الذهني والعملي، حيث يعتبر التدريب الذهني ضروريًا لتعزيز قدرات التفكير النقدي وحل المشكلات لدى الموظفين، مما يساعدهم على التكيف مع التحديات الجديدة". من ناحية أخرى، (دحاك، ٢٠١٧) أن التدريب العملي يمكن أن يعزز من مهارات الموظفين الفنية والقدرة على تنفيذ المهام بفعالية، يظهر هذا تباينًا في التركيز بين الباحثين على الجوانب المختلفة لتأهيل الموظفين. (الفواعير، ٢٠٢٢)

كما وقدمت العديد الأبحاث في هذا المجال حيث هناك نموذج القيادة الظرفية، والذي يسلط الضوء على أهمية تعديل أسلوب القيادة بناءً على مستوى تأهيل الموظفين وقدراتهم، حيث إن القيادة الفعالة تتطلب من المديرين أن يكونوا مرنين في أساليبهم وأن يكيفوا نهجهم وفقًا لاحتياجات الموظفين. (دحاك، ٢٠١٧)

من ناحية أخرى، هناك البعض الذين يرون أن التركيز الزائد على التدريب قد يؤدي إلى إرهاق الموظفين وتقليل إنتاجيتهم، حيث أن توفير التدريب المفرط دون مراعاة القدرات الفردية للموظفين يمكن أن يكون له تأثير سلبي على أدائهم (ريان، ٢٠٢٢)، وعليه يظهر أن تأهيل الموظفين يتطلب توازنًا بين التدريب الذهني والعملي، وأن دور المدير الناجح يتمثل في القدرة على توفير هذا التوازن، على الرغم من وجود تباين في الآراء بين الباحثين حول أفضل الأساليب لتأهيل الموظفين، إلا أن هناك توافقًا عامًا على أهمية الاستثمار في تطوير القدرات الذهنية والعملية للموظفين لتحقيق النجاح المؤسسي. (احمد، ٢٠٢٢)

وأخيرًا يعد دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية من العوامل الحاسمة لتحقيق التميز المؤسسي وتعزيز الأداء العام، في البنك الأهلي السعودي بمدينة الرياض، يتجلى هذا الدور في مجموعة متنوعة من الأنشطة والإستراتيجيات التي تهدف إلى تطوير المهارات والكفاءات الوظيفية للموظفين، يركز المدير الناجح على تقديم الدعم المستمر والتوجيه الفعال، بالإضافة إلى تصميم برامج تدريبية مبتكرة تلبي احتياجات الموظفين وتواكب التطورات السريعة في القطاع المصرفي، من خلال تعزيز القدرات الذهنية للموظفين، مثل التفكير النقدي وحل المشكلات، وتطوير مهاراتهم العملية عبر التدريب العملي والمشاريع الميدانية، يساهم المدير في بناء فريق عمل متكامل وقادر على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف بكفاءة، تتناول هذه الدراسة التطبيقية كيفية قيام المديرين في البنك الأهلي السعودي بتوظيف هذه الأساليب لتعزيز الأداء الوظيفي، وخلق بيئة عمل محفزة تدعم الابتكار والتطور المستمر، واستنادًا لما سبق تتناول هذه الدراسة موضوع دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية وذلك تطبيقًا في البنك الأهلي السعودي في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. (الفواعير، ٢٠٢٢)

## 1.2 مشكلة البحث:

يعد تأهيل الموظفين من الناحيتين الذهنية والعملية أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات المعاصرة. في العديد من المؤسسات، يلعب المدير الناجح دورًا حاسمًا في تحقيق هذا التأهيل، حيث يتطلب الأمر مزيجًا من المهارات القيادية والتدريبية لضمان أن الموظفين مجهزون بشكل جيد لمواجهة التحديات المهنية، ومع ذلك، تظل هناك فجوات ملحوظة في كيفية تنفيذ هذا التأهيل بشكل فعال، مما قد يؤدي إلى تراجع الأداء العام للمؤسسة. يعد تحديد هذه الفجوات أمرًا ضروريًا لتحسين استراتيجيات التدريب والتطوير في هذا السياق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على مشكلة البحث من خلال تحليل الفجوات النظرية والعملية المتعلقة بدور المدير الناجح في تأهيل الموظفين.

### 1.2.1 الفجوات النظرية:

من الناحية النظرية، تعاني العديد من الدراسات من عدم الاتساق في تحديد مفهوم التأهيل الذهني والعملية ودور المدير في تحقيقه. رغم أن العديد من الباحثين قد تناولوا أهمية التدريب الذهني والعملية، إلا أن هناك نقصًا في الدراسات التي تقدم نموذجًا شاملاً يجمع بين هذين النوعين من التأهيل.

بالإضافة إلى ذلك، تفتقر النظريات الحالية إلى التركيز على الديناميكيات الداخلية التي تلعب دورًا في عملية التأهيل حيث أن يناقش أن التدريب المفرط دون مراعاة القدرات الفردية يمكن أن يؤدي إلى تأثيرات سلبية، ولكن لا توجد دراسات كافية تستكشف كيفية تحقيق التوازن المثالي بين التدريب والتأهيل الفردي. هذا النقص في الأدبيات يشير إلى فجوة نظرية تحتاج إلى معالجة متعمقة لفهم كيفية تحقيق هذا التوازن بشكل فعال.

تظهر أيضًا فجوة في الأدبيات حول كيفية تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على فعالية التأهيل، في بيئات العمل المتنوعة، يلعب السياق الثقافي دورًا كبيرًا في تحديد أفضل الممارسات لتأهيل الموظفين ومع ذلك، هناك نقص في الدراسات التي تتناول هذه العوامل بشكل شامل، إن فهم كيفية تأثير هذه العوامل يمكن أن يساعد في تطوير نماذج أكثر تكاملاً وفعالية لتأهيل الموظفين.

### 1.2.2 الفجوات العملية:

على الصعيد العملي، تواجه المؤسسات تحديات متعددة في تنفيذ استراتيجيات فعالة لتأهيل الموظفين، رغم أن العديد من الشركات تدرك أهمية التأهيل الذهني والعملية، إلا أن هناك نقصًا في الأدوات والآليات التي تضمن

تطبيق هذه الاستراتيجيات بشكل متسق وفعال على سبيل المثال، غالبًا ما يتم تنفيذ برامج التدريب دون تقييم كافٍ للاحتياجات الفردية للموظفين، مما يؤدي إلى نتائج متباينة في الأداء.

إحدى الفجوات العملية الرئيسية تكمن في نقص التواصل الفعال بين المديرين والموظفين، حيث أن المديرين الناجحين هم الذين يستثمرون في تطوير موظفيهم بشكل مستمر، ولكن هذا يتطلب وجود قنوات تواصل فعالة تتيح للمديرين فهم احتياجات وتطلعات الموظفين بدون هذا التواصل، يصبح من الصعب تحقيق التأهيل الفعلي الذي يلبي احتياجات الجميع.

تظهر الفجوات العملية أيضًا في عدم القدرة على قياس فعالية برامج التأهيل بشكل دقيق. العديد من المؤسسات تفتقر إلى آليات تقييم شاملة يمكن أن تقدم صورة واضحة عن مدى نجاح هذه البرامج في تحسين أداء الموظفين. بدون هذه الآليات، يصبح من الصعب تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين أو تعديل في برامج التأهيل.

علاوة على ذلك، تعاني المؤسسات من نقص في الموارد المخصصة لتدريب وتطوير الموظفين. في بعض الحالات، يتم تخصيص ميزانيات غير كافية لبرامج التدريب، مما يحد من قدرتها على تقديم التدريب الفعال والشامل.

سؤال البحث الرئيسي:

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

ما هو دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية؟

### 1.3 أهمية البحث:

يسلط هذا البحث الضوء على دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية، ويسعى إلى سدّ الفجوة بين النظرية والتطبيق في هذا المجال، وتتمثل أهمية البحث فيما يلي:

#### 1.3.1 الأهمية النظرية:

إثراء الأدبيات والدراسات المتعلقة بتأهيل الموظفين حيث يُساهم هذا البحث في إثراء الأدبيات والدراسات المتعلقة بتأهيل الموظفين، من خلال تسليط الضوء على دور المدير كمحور أساسي في هذه العملية، وتقديم رؤية واضحة للعلاقة بين التأهيل الذهني والعملية.

تطوير نموذج مُتكامل لتأهيل الموظفين حيث يسعى هذا البحث إلى تطوير نموذج مُتكامل لتأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية، يمكن تطبيقه في مُختلف المُنظمات، بما يُساهم في تحسين فاعلية برامج التأهيل وزيادة أثرها على أداء الموظفين.

تحديد معايير واضحة لقياس فاعلية برامج التأهيل حيث يُساعد هذا البحث في تحديد معايير واضحة لقياس فاعلية برامج التأهيل، من خلال ربطها بتحقيق أهداف المُنظمة وتحسين أداء الموظفين.

### 1.3.2 الأهمية العلمية:

من الناحية العلمية، تعتبر نتائج هذا البحث ذات فائدة كبيرة للمديرين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية، من خلال تقديم توصيات عملية مستندة إلى البيانات حول كيفية تحسين استراتيجيات التأهيل، يمكن أن يساعد البحث في تعزيز كفاءة وفعالية برامج التدريب داخل المؤسسات، سيساعد ذلك المديرين على اعتماد ممارسات مثبتة علميًا لتطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم، وبالتالي تعزيز الإنتاجية العامة للمؤسسة.

علاوة على ذلك، يمكن أن توفر نتائج البحث أدوات عملية لتقييم فعالية برامج التأهيل الحالية وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، هذا يمكن أن يساعد المؤسسات في تخصيص مواردها بشكل أكثر كفاءة وضمان أن استثماراتها في تدريب الموظفين تحقق العائد المرجو على سبيل المثال، يمكن للمؤسسات استخدام نتائج البحث لتطوير برامج تدريب مخصصة تلبي احتياجات الموظفين الفردية وتضمن توازنًا بين التأهيل الذهني والعملية.

إلى جانب ذلك، يمكن أن يسهم البحث في تعزيز التواصل بين المديرين والموظفين، مما يخلق بيئة عمل أكثر دعمًا وتحفيزًا، من خلال فهم أفضل لتوقعات واحتياجات الموظفين، يمكن للمديرين تقديم دعم أكثر فعالية وتشجيع الموظفين على تحقيق أداء أفضل.

### 1.4 أسئلة البحث:

سؤال البحث الرئيسي:

ما هو دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية؟

أسئلة البحث الفرعية:

ما هو دور الاتصال في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية لدى البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض؟

ما هو دور فريق العمل في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية لدى البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض؟

ما هو دور القيادة في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية لدى البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض؟

## **1.5 أهداف البحث:**

**الهدف العام للبحث هو:**

التعرف على دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية.

**أهداف البحث الفرعية:**

تحديد دور الاتصال في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية لدى البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض.

تحديد دور فريق العمل في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية لدى البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض.

تحديد دور القيادة في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية لدى البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض.

## **1.6 فرضيات البحث:**

**الفرضية الرئيسية H1**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للمدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية.

**الفرضية الفرعية الاولى Ha**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاتصال في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية لدى البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض.

## **الفرضية الفرعية الثانية Hb**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لفريق العمل في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية لدى البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض.

## **الفرضية الفرعية الثالثة Hc**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية لدى البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض.

## **1.7 منهجية البحث:**

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

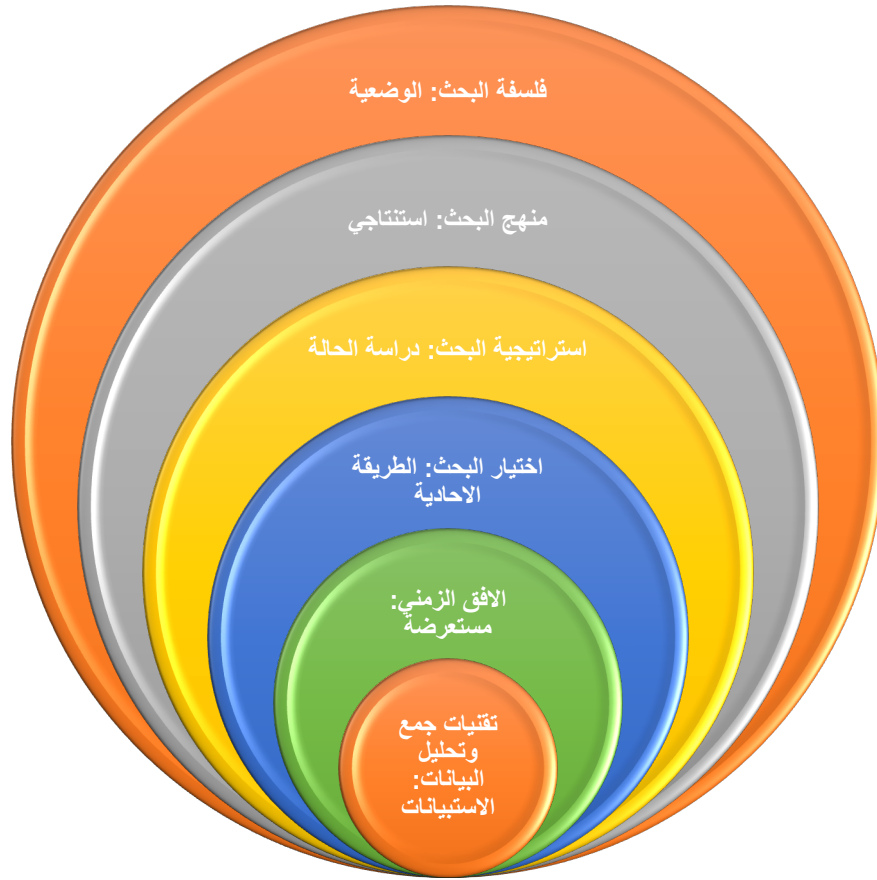
استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

## شكل 1: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة الباحثة (٢٠٢٤)

### 1.8 نطاق الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة موضوع دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية: دراسته تطبيقية علي البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض

**الحدود الزمانية:** يتم اجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثالث للعام الجامعي ٢٠٢٤م – ١٤٤٦هـ

**الحدود البشرية:** يتم اجراء الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض

**الحدود المكانية:** يتم اجراء في البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض

البنك الأهلي السعودي هو أحد أكبر وأعرق البنوك في المملكة العربية السعودية، ويتميز بتاريخ طويل من تقديم الخدمات المالية والمصرفية المتنوعة. تأسس البنك في عام 1953 ويقع مقره الرئيسي في مدينة الرياض. يتمتع البنك الأهلي السعودي بسمعة طيبة في تقديم خدمات ممتازة لعملائه، ويعمل على تعزيز مكانته كواحد من البنوك الرائدة في المملكة من خلال تقديم حلول مالية مبتكرة ومتنوعة تشمل الخدمات المصرفية للأفراد والشركات، والاستثمار، والخدمات المصرفية الإسلامية. (البنك الأهلي، ٢٠٢٤)

الاتصال الفعال هو أحد أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها المدير الناجح لتأهيل الموظفين. في البنك الأهلي السعودي، يعتبر الاتصال الجيد بين المديرين والموظفين أساسياً لضمان فهم الأهداف التنظيمية وتنفيذ الخطط بشكل فعال. يتضمن ذلك القدرة على نقل المعلومات بوضوح ودقة، والاستماع الفعال لمشاكل الموظفين واحتياجاتهم، وتوفير التغذية الراجعة البناءة التي تساعد على تحسين أدائهم. علاوة على ذلك، يجب على المديرين استخدام أدوات الاتصال الحديثة مثل البريد الإلكتروني والرسائل الفورية والاجتماعات الافتراضية لضمان بقاء الجميع على اطلاع دائم بالتطورات والتغييرات. الاتصال الفعال يعزز الثقة بين المديرين والموظفين، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر توافقاً وإنتاجية.

تكوين فريق عمل متماسك وفعال يعتبر من الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة. المدير الناجح في البنك الأهلي السعودي يجب أن يكون قادراً على بناء فرق عمل قوية تعتمد على التعاون والتكامل بين أعضائها. يشمل ذلك اختيار الأفراد المناسبين لكل دور، وتحديد الأهداف المشتركة التي يعمل الجميع على تحقيقها، وتوزيع المهام بناءً على مهارات وخبرات الأفراد. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المدير تشجيع روح الفريق من خلال تنظيم أنشطة جماعية وبناء علاقات إيجابية بين الأعضاء. عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من فريق متماسك، فإنهم يكونون أكثر استعداداً للمشاركة بفعالية في العمل وتقديم أفضل ما لديهم.

القيادة هي العنصر الذي يربط بين الاتصال الجيد وفريق العمل الفعال. المدير الناجح في البنك الأهلي السعودي يجب أن يكون قائداً قادراً على إلهام وتحفيز فريق العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية. القيادة الفعالة تتضمن القدرة على تحديد رؤية واضحة للمستقبل، وتوجيه الفريق نحو تحقيق هذه الرؤية من خلال وضع استراتيجيات وخطط عمل محكمة. بالإضافة إلى ذلك، يجب على القائد أن يكون قدوة يحتذى بها، يعكس القيم والمبادئ التي يريد أن يراها في فريقه. هذا يشمل النزاهة، والانضباط، والعمل الجاد. القيادة الجيدة تساهم في خلق بيئة عمل تحفز على الابتكار والتطوير المستمر، مما يعزز من قدرة البنك الأهلي السعودي على تقديم خدمات متميزة والحفاظ على مكانته الرائدة في السوق المصرفي.

وفي الخلاصة تتجلى أهمية دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية من خلال القدرة على التواصل الفعال، بناء فرق عمل قوية، وتقديم قيادة ملهمة. هذه العوامل تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز بيئة العمل داخل البنك الأهلي السعودي. من خلال التركيز على هذه المتغيرات الثلاثة، يمكن للبنك تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والكفاءة، مما يعزز من مكانته كأحد البنوك الرائدة في المملكة العربية السعودية.

## 1.9 مخطط المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

## 2 الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1 المقدمة

المدير الناجح يلعب دورًا محوريًا في تأهيل الموظفين من النواحي العملية والذهنية، ويشكل التأهيل الذي يوفره أساس لتحقيق أداء متميز وبناء فريق عمل قوي ومتجانس. يبدأ هذا التأهيل بفهم عميق للمهارات والقدرات الفردية لكل موظف، مع التركيز على تطوير هذه المهارات وتحفيز الموظفين نحو تحقيق أفضل أداء ممكن. من الجانب الذهني، يسعى المدير الناجح لخلق بيئة عمل إيجابية تدعم الصحة النفسية وتحت على الإبداع والابتكار، بينما يركز من الناحية العملية على تزويد الموظفين بالأدوات والتقنيات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة. (احمد، ٢٠٢٢)

الاطار النظري لأي بحث يُعد حجر الزاوية الذي يُبنى عليه البحث، فهو يوفر الأسس النظرية والمفاهيمية اللازمة لفهم الموضوع بعمق. تكمن أهمية الاطار النظري في كونه يرشد الباحث خلال مراحل البحث المختلفة، محددًا العلاقات بين المتغيرات وموضحًا النظريات والموديلات التي يستند إليها البحث. هذا الاطار يساعد على إعطاء بنية منظمة للتحليل والنقاش ويساهم في توضيح الطريق أمام الباحث لاستكشاف الجوانب الأساسية للموضوع المدروس.

يُعتبر الاطار النظري جزءًا لا يتجزأ من البحث العلمي حيث يُمثل الأساس الذي تُبنى عليه الدراسة. من خلال توفير خلفية نظرية متينة، يسمح الاطار النظري للباحث بتحديد الفجوات في الأبحاث السابقة وتقديم مساهمات جديدة في المجال المعني. كما يعزز من صلابة البحث وموثوقيته من خلال ربط النتائج بالنظريات القائمة وتوفير تفسيرات منطقية للملاحظات التي يتم الكشف عنها خلال الدراسة. وهذا يساعد الباحث على بناء استنتاجاته بطريقة منظمة ومقنعة، مما يزيد من قيمة البحث. (دراوشة، ٢٠١٧)

في سياق تأهيل الموظفين، تتنوع المتغيرات التي قد يتم بحثها؛ مثل الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والصحة النفسية للموظفين. تلعب هذه المتغيرات دورًا حاسمًا في تحديد كيفية وأثر التأهيل الذي يقدمه المدير الناجح. يُمكن للبحث أن يستكشف كيف يؤثر الدعم الذهني والتدريب العملي المقدم من قبل الإدارة في تحسين هذه المتغيرات، مما يُمكن الشركات من تطوير استراتيجيات أكثر فعالية لإدارة الموارد البشرية. تحليل هذه المتغيرات يوفر إطارًا قيمًا لفهم تأثير السياسات والممارسات الإدارية على البيئة العملية بشكل عام. (المحلاوي، ٢٠١٨)

## 2.2 المتغير الاول: المدير الناجح

### 2.2.1 التعريف:

المدير الناجح يُعرّف بأنه الشخص الذي يمتلك القدرة على توجيه وإدارة فريق عمله بكفاءة لتحقيق الأهداف التنظيمية. يتميز المدير الناجح بمجموعة من المهارات والصفات القيادية التي تُمكنه من تحفيز الموظفين، تعزيز التعاون، واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تصب في مصلحة المؤسسة. تشمل هذه المهارات القدرة على التواصل الفعال، التفكير النقدي، حل المشكلات، وإدارة الموارد بشكل مثالي. المدير الناجح ليس فقط مسؤولاً عن متابعة العمل اليومي، بل هو أيضاً قائد يلهم فريقه لتحقيق أداء متميز، ويخلق بيئة عمل إيجابية تُحفّز على الابتكار والإبداع.

في إطار هذا التعريف، المدير الناجح يُعتبر حجر الزاوية في أي مؤسسة ناجحة، حيث يُساهم بشكل مباشر في تحسين الإنتاجية، تعزيز رضا الموظفين، وتحقيق النمو المستدام للمؤسسة. قدرته على فهم احتياجات فريقه وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة تُعتبر من العوامل الحاسمة التي تميز المدير الناجح عن غيره. بالإضافة إلى ذلك، المدير الناجح يمتلك رؤية واضحة واستراتيجية تُمكنه من قيادة المؤسسة نحو النجاح في بيئة أعمال متغيرة وديناميكية. (دراوشة، ٢٠١٧)

### 2.2.2 التطور:

تطور مفهوم المدير الناجح بشكل كبير عبر العقود، حيث انتقل من التركيز على الإدارة التقليدية التي تعتمد على السلطة والتحكم إلى الإدارة الحديثة التي تركز على القيادة التحفيزية والتمكين. في الماضي، كان يُنظر إلى المدير الناجح على أنه الشخص الذي يستطيع فرض النظام والانضباط في مكان العمل من خلال استخدام أساليب الإدارة المركزية. كان يُتوقع من المديرين أن يكونوا صارمين في تطبيق القواعد والإجراءات، مع التركيز على تحقيق النتائج الملموسة بغض النظر عن رفاهية الموظفين أو تطويرهم المهني. هذه النظرة التقليدية كانت تعتمد بشكل كبير على استخدام السلطة الرسمية والتحكم في جميع جوانب العمل. (كريمة، ٢٠٢١)

مع تطور البيئة التنظيمية وزيادة تعقيد الأعمال، بدأ مفهوم المدير الناجح يتغير ليركز أكثر على الجوانب الإنسانية والإبداعية في الإدارة. أصبح من الواضح أن المديرين الذين يعتمدون فقط على السلطة الرسمية يفشلون في تحقيق نتائج مستدامة، حيث تزايدت الحاجة إلى قيادة تفاعلية تُشجّع على الابتكار والتعاون. المدير الناجح في العصر الحديث هو الذي يستطيع بناء علاقات قوية مع فريقه، ويُشجع على التفكير الإبداعي وحل

المشكلات بشكل جماعي. هذا التطور يعكس التحول من الإدارة التقليدية إلى القيادة التحفيزية التي تركز على تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم، مما يعزز من قدرتهم على مواجهة التحديات وتحقيق النجاح في بيئة عمل تنافسية. (الفواعير، ٢٠٢٢)

### 2.2.3 الأبعاد:

#### الاتصال

الاتصال يُعتبر أحد الأبعاد الأساسية للمدير الناجح، حيث يتيح له نقل الرؤية والأهداف بوضوح لفريق العمل، ويضمن فهم الجميع لأدوارهم ومسؤولياتهم. المدير الناجح يتميز بقدرته على التواصل الفعال بجميع أنواعه، سواء كان شفويًا أو كتابيًا أو غير لفظي. الاتصال الفعال يساهم في تقليل سوء الفهم، حل النزاعات بسرعة، وتعزيز التعاون بين أعضاء الفريق. من خلال الاتصال الجيد، يستطيع المدير بناء الثقة داخل الفريق، مما يُمكنهم من العمل بشكل متناغم لتحقيق الأهداف المشتركة. بالإضافة إلى ذلك، الاتصال الفعال يتيح للمدير تقديم التغذية الراجعة البناءة، مما يُساعد الموظفين على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم.

علاوة على ذلك، المدير الناجح يُدرك أهمية الاتصال المستمر مع جميع مستويات المؤسسة، وليس فقط مع فريقه المباشر. الاتصال الفعال مع الأطراف الداخلية والخارجية يعزز من قدرة المدير على اتخاذ قرارات مستنيرة، كما يساهم في بناء علاقات قوية مع العملاء والشركاء. الاتصال يُعتبر أيضًا وسيلة لتعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، حيث يُمكن للمدير من خلاله توضيح السياسات والإجراءات، مما يُساعد على خلق بيئة عمل إيجابية تُحفّز على المشاركة والإبداع. (دراوشة، ٢٠١٧)

#### فريق العمل

إدارة فريق العمل تُعدّ بُعدًا آخر حيويًا في دور المدير الناجح، حيث تتطلب القدرة على تكوين فريق متجانس يعمل بتناغم لتحقيق الأهداف التنظيمية. المدير الناجح يعرف كيفية اختيار الأفراد المناسبين، وتوزيع المهام بشكل يتناسب مع مهاراتهم وقدراتهم، مما يعزز من أداء الفريق ككل. بالإضافة إلى ذلك، يُدرك المدير الناجح أهمية تحفيز الفريق من خلال تشجيع التعاون، تعزيز روح الفريق، وتوفير بيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار والإبداع. من خلال بناء علاقات قوية مع أعضاء الفريق، يستطيع المدير الناجح تعزيز الولاء والالتزام بالعمل، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل على المدى الطويل. (علاء، ٢٠١٨)

علاوة على ذلك، المدير الناجح يُدرك أن تطوير الفريق هو عملية مستمرة تتطلب تقديم الدعم والتوجيه المستمرين. هذا يشمل توفير الفرص للتدريب والتطوير المهني، بالإضافة إلى تشجيع التعلم من الأخطاء والمساهمة في حل المشكلات بشكل جماعي. المدير الناجح يضع الأسس لثقافة تنظيمية تقوم على التعاون والاحترام المتبادل، حيث يشعر كل عضو في الفريق بأنه جزء مهم من النجاح الجماعي. هذا البعد من الإدارة يعزز من قدرة الفريق على تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية، ويساهم في خلق بيئة عمل مُحفزة تُشجع على النمو والتطور المستمر. (دراوشة، ٢٠١٧)

#### القيادة

القيادة تُعدّ البُعد الثالث والأكثر أهمية في مفهوم المدير الناجح، حيث تتجاوز مجرد إدارة المهام اليومية لتشمل توجيه وتحفيز الفريق لتحقيق رؤية وأهداف المؤسسة. المدير الناجح هو قائد يُلهم فريقه ويشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم، من خلال تبني نهج قيادي يركز على تمكين الأفراد وتطوير قدراتهم. القيادة الفعالة تتطلب القدرة على وضع رؤية واضحة للمستقبل، تحديد الأهداف الاستراتيجية، وتوجيه الفريق نحو تحقيق هذه الأهداف من خلال التحفيز والإرشاد. المدير القائد يُعتبر نموذجًا يُحتذى به، حيث يُظهر النزاهة، الشفافية، والالتزام بالقيم المؤسسية. (علاء، ٢٠١٨)

بالإضافة إلى ذلك، القيادة الفعالة تتطلب القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة في الأوقات الحرجة، مع مراعاة مصالح الجميع وتحقيق التوازن بين الأهداف المؤسسية واحتياجات الموظفين. المدير الناجح يمتلك أيضًا القدرة على التعامل مع التغيير وإدارة التحولات بفعالية، مما يُساعد الفريق على التكيف مع الظروف المتغيرة والبقاء ملتزمين بتحقيق الأهداف. من خلال القيادة الحكيمة، يستطيع المدير الناجح توجيه فريقه بثقة نحو تحقيق النجاح، مع ضمان أن كل عضو في الفريق يشعر بالتقدير والدعم. (عاشور، ٢٠١٩)

#### 2.2.4 النظريات:

هناك عدة نظريات تساهم في فهم الصفات والقدرات التي تجعل المدير ناجحًا، وكيفية تطبيق هذه الصفات في بيئة العمل. نظرية القيادة الموقفية (Situational Leadership Theory)، التي طورها بول هيرسي وكين بلانشارد، تُعدّ من النظريات الأساسية في هذا المجال. هذه النظرية تشير إلى أن المدير الناجح يجب أن يكون قادرًا على تكيف أسلوبه القيادي وفقًا للموقف والاحتياجات المحددة لفريقه. وفقًا لهذه النظرية، لا يوجد أسلوب قيادي واحد يناسب جميع المواقف، بل يجب على المدير أن يكون مرئيًا وقادرًا على تعديل نهجه بناءً

على مستوى نضج الفريق والمهام المطلوبة. هذا يُمكن المدير من تقديم الدعم والتوجيه المناسبين لتحقيق الأهداف بكفاءة.

نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory) تُعد أيضاً من النظريات الهامة التي تركز على دور المدير في إلهام وتحفيز فريقه لتحقيق أداء استثنائي. هذه النظرية، التي طورها جيمس ماكجريجور بيرنز وبرنارد باس، تشير إلى أن المدير الناجح هو الذي يستطيع تحويل الرؤية إلى واقع من خلال التأثير الإيجابي على أعضاء فريقه. القادة التحويليون يركزون على تعزيز الابتكار، دعم التطوير الشخصي والمهني للموظفين، وتشجيعهم على التفكير بشكل إبداعي. هذه النظرية تُبرز أهمية القيادة التي تتجاوز الإدارة التقليدية وتُركز على بناء علاقات قوية، تعزيز الثقة، وتمكين الفريق لتحقيق نجاحات غير مسبوقة. (دراوشة، ٢٠١٧)

أخيراً، نظرية القيادة الخدمية (Servant Leadership Theory)، التي قدمها روبرت غرينليف، تُعد من النظريات التي تركز على الدور الإنساني للمدير الناجح. وفقاً لهذه النظرية، المدير الناجح هو الذي يضع احتياجات فريقه قبل مصالحه الشخصية، ويعمل على تمكينهم من تحقيق أفضل أداء ممكن. القيادة الخدمية تُعتبر نهجاً يركز على دعم وتطوير الأفراد، مع التركيز على خلق بيئة عمل تُشجع على النمو المهني والشخصي. هذه النظرية تُعزز أهمية القيم الإنسانية في القيادة، وتُشير إلى أن المدير الناجح هو الذي يستطيع خلق ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون، الاحترام، والاهتمام الحقيقي برفاهية الأفراد. (ريان، ٢٠٢٢)

## 2.2.5 رسم توضيحي:

شكل 2: المدير الناجح



(احمد، ٢٠٢٢)

## 2.3 المتغير الثاني: تأهيل الموظفين

### 2.3.1 التعريف:

تأهيل الموظفين يُعرّف بأنه العملية المستمرة التي تهدف إلى تطوير مهارات ومعارف وسلوكيات الأفراد داخل المؤسسة لتمكينهم من أداء أدوارهم بكفاءة أكبر وتحقيق الأهداف التنظيمية. هذه العملية تشمل مجموعة واسعة من الأنشطة مثل التدريب، التوجيه، الإرشاد، والتعليم المستمر. تأهيل الموظفين لا يقتصر فقط على تحسين المهارات الفنية أو التخصصية، بل يشمل أيضًا تنمية المهارات الشخصية مثل القيادة، التواصل، والعمل الجماعي. الهدف الأساسي من تأهيل الموظفين هو تعزيز قدراتهم ليتحملوا مسؤوليات أكبر، ويساهموا بشكل أكثر فعالية في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة.

في هذا السياق، تأهيل الموظفين يُعتبر استثمارًا استراتيجيًا في رأس المال البشري للمؤسسة. من خلال تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم، يمكن للمؤسسة زيادة إنتاجيتهم وتحسين جودة العمل الذي يقدمونه. بالإضافة إلى ذلك، تأهيل الموظفين يساهم في تعزيز رضاهم الوظيفي، مما يؤدي إلى تقليل معدل دوران الموظفين وزيادة الولاء للمؤسسة. التأهيل الناجح يتطلب تخطيطًا دقيقًا يتماشى مع احتياجات المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، مع أخذ تطلعات الموظفين ومساراتهم المهنية في الاعتبار. (رضا، ٢٠١٧)

### 2.3.2 التطور:

تطور مفهوم تأهيل الموظفين بشكل ملحوظ على مر العقود، حيث انتقل من كونه نشاطًا ثانويًا إلى كونه جزءًا أساسيًا من استراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسات. في البداية، كان التأهيل يقتصر غالبًا على التدريب الأساسي الذي يُقدّم للموظفين الجدد لتعريفهم بمهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية. ومع تطور بيئة الأعمال وزيادة تعقيد المهام، بدأت المؤسسات تُدرك أهمية تقديم برامج تدريب وتطوير مستمرة للموظفين لضمان مواكبتهم للتغيرات التكنولوجية والسوقية. هذا التحول أدى إلى ظهور برامج تأهيل أكثر شمولية تتناول ليس فقط المهارات الفنية، بل أيضًا المهارات الإدارية والشخصية.

في العقود الأخيرة، ومع ظهور الاقتصاد المعرفي واعتماد المؤسسات بشكل متزايد على المعرفة كأصل استراتيجي، أصبحت برامج تأهيل الموظفين تركز بشكل أكبر على تطوير التفكير النقدي، الابتكار، والقدرة على حل المشكلات. بالإضافة إلى ذلك، شهد التأهيل تحولًا نحو التعليم الإلكتروني والتدريب عن بُعد، مما أتاح فرصًا أكبر لتطوير المهارات بشكل مرن وفعال. هذه التطورات تعكس حاجة المؤسسات إلى استراتيجيات

تأهيل متطورة تُراعي التغيرات السريعة في بيئة العمل وتُعزّز من قدرة الموظفين على التكيف والابتكار. (دحاك، ٢٠١٧)

### 2.3.3 الأبعاد:

#### التدريب والتطوير المستمر

التدريب والتطوير المستمر يُعدّ بعداً أساسياً في تأهيل الموظفين، حيث يركز على تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بفعالية أكبر. هذا البعد يشمل مجموعة من الأنشطة مثل الدورات التدريبية، ورش العمل، والندوات، التي تهدف إلى تحسين الكفاءة المهنية للموظفين. التدريب المستمر يُساعد الموظفين على مواكبة التطورات التكنولوجية والتغيرات في بيئة العمل، مما يُعزّز من قدرتهم على التكيف مع الأدوار والمسؤوليات الجديدة. المؤسسات التي تستثمر في التدريب والتطوير المستمر تُعزّز من قدرتها على الابتكار وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث يصبح موظفوها أكثر استعداداً لمواجهة التحديات الجديدة. (دراوشة، ٢٠١٧)

#### التوجيه والإرشاد

التوجيه والإرشاد يُعدّ بعداً آخر مهماً في تأهيل الموظفين، حيث يركز على تقديم الدعم الشخصي والمهني للأفراد من خلال علاقات إرشادية مع زملاء العمل الأكثر خبرة أو مع مدربين متخصصين. هذه العلاقات تُساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم ومعارفهم من خلال التوجيه المباشر والنصح والمشورة. الإرشاد يُساهم في تعزيز الثقة بالنفس وصقل المهارات القيادية لدى الموظفين، كما يُعتبر أداة فعّالة لنقل المعرفة الضمنية داخل المؤسسة. من خلال برامج الإرشاد، يمكن للمؤسسات بناء جيل جديد من القادة وتعزيز ثقافة التعاون والمشاركة في المعرفة. (احمد، ٢٠٢٢)

#### تقييم الأداء والتغذية الراجعة

تقييم الأداء والتغذية الراجعة يُعدّ بعداً حيوياً في عملية تأهيل الموظفين، حيث يُمكن المؤسسات من قياس مدى فعالية التأهيل وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. تقييم الأداء يعتمد على مجموعة من المعايير التي تُستخدم لقياس أداء الموظف مقارنةً بتوقعات المؤسسة. التغذية الراجعة تُقدّم للموظفين بشكل دوري لتوجيههم نحو تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم. هذه العملية تساهم في تحديد احتياجات التدريب المستقبلية وضمان أن

برامج التأهيل تستجيب بشكل فعال لهذه الاحتياجات. من خلال التغذية الراجعة المستمرة، يمكن للمؤسسات تحسين جودة الأداء وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى. (احمد، ٢٠٢٢)

#### 2.3.4 النظريات:

هناك عدة نظريات تُساهم في فهم عملية تأهيل الموظفين ودورها في تحسين الأداء المؤسسي. نظرية التعلم الاجتماعي (Social Learning Theory)، التي قدمها ألبرت باندورا، تُعد من النظريات الأساسية في هذا المجال. هذه النظرية تشير إلى أن الأفراد يتعلمون من خلال مراقبة الآخرين وتفاعلهم معهم، مما يعني أن التأهيل يمكن تحقيقه بشكل فعال من خلال الإرشاد والتوجيه العملي. وفقًا لهذه النظرية، يمكن للمؤسسات تعزيز تأهيل الموظفين من خلال خلق بيئة تعليمية تشجع على التعاون والتفاعل بين الموظفين، مما يُسهّل نقل المعرفة والمهارات بشكل غير رسمي. (احمد، ٢٠٢٢)

نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)، التي طورها الاقتصاديون مثل غاري بيكر، تؤكد على أن الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين يُعتبر استثمارًا في رأس المال البشري للمؤسسة. هذه النظرية تشير إلى أن تأهيل الموظفين يُعزّز من إنتاجيتهم وقيمتهم الاقتصادية، مما يُساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام. وفقًا لهذه النظرية، المؤسسات التي تستثمر في تأهيل موظفيها بشكل مستمر تُحقق عوائد أعلى على المدى الطويل، حيث يصبح لديها قوة عاملة أكثر كفاءة وابتكارًا. هذه النظرية تدعم فكرة أن تأهيل الموظفين ليس فقط ضرورة وظيفية، بل هو أيضًا استراتيجية استثمارية تساهم في تحقيق التفوق التنافسي.

أخيرًا، نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory)، التي طوّرها باحثون مثل كريس أرغريس ودونالد شون، تركز على كيفية تحويل التأهيل الفردي إلى تعلم مؤسسي. هذه النظرية تشير إلى أن تأهيل الموظفين يجب أن يكون جزءًا من عملية تعلم أوسع تشمل المنظمة بأكملها. من خلال تشجيع بيئة تعليمية مستدامة، يمكن للمؤسسات تحويل المعرفة الفردية إلى أصول تنظيمية تُساهم في تحسين الأداء والابتكار. هذه النظرية تُبرز أهمية ربط برامج التأهيل بأهداف التعلم التنظيمي لضمان تحقيق نتائج مستدامة على المستويين الفردي والمؤسسي. (حمد، ٢٠٢٢)

## 2.3.5 رسم توضيحي:

### شكل 3: تأهيل الموظفين



(حمد، ٢٠٢٢)

## 2.4 العلاقة بين متغيرات البحث:

### 2.4.1 الأنماط:

العلاقة بين دور المدير الناجح وتأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية تتسم بعدة أنماط تُعزز من كفاءة الأداء التنظيمي وتطوير رأس المال البشري. أحد هذه الأنماط هو نمط القيادة التحفيزية، حيث يستخدم المدير الناجح مهاراته القيادية لتحفيز الموظفين على تطوير إمكانياتهم الذهنية والعملية. من خلال توفير بيئة عمل تدعم الابتكار والتعلم المستمر، يُمكن المدير الناجح موظفيه من التفكير بطريقة نقدية، وتحليل المشكلات بشكل أعمق، وبالتالي تحسين قدرتهم على اتخاذ القرارات المدروسة. هذا النمط يُعزز من التأهيل الذهني للموظفين، حيث يُشجعهم على تبني وجهات نظر جديدة وتوسيع مداركهم، مما يعزز من قدرتهم على مواجهة التحديات بفعالية.

نمط آخر يتمثل في نمط التدريب العملي الموجه، حيث يقوم المدير الناجح بتوجيه الموظفين وتقديم الفرص لهم لتطبيق ما تعلموه في بيئة العمل الفعلية. من خلال توفير فرص التدريب العملي، والإرشاد المباشر، والتغذية الراجعة المستمرة، يُمكن المدير الناجح موظفيه من تحسين مهاراتهم العملية بشكل ملموس. هذا النمط لا يقتصر على نقل المعرفة النظرية فحسب، بل يتعدى ذلك إلى تمكين الموظفين من تحويل هذه المعرفة إلى مهارات تطبيقية تُساهم في تحسين الأداء الوظيفي. من خلال دمج التوجيه العملي مع التحفيز الذهني، يضمن المدير الناجح تأهيلاً شاملاً للموظفين يُعزز من إنتاجيتهم وكفاءتهم. (احمد، ٢٠٢٢)

### 2.4.2 الصراعات:

على الرغم من الفوائد الواضحة لدور المدير الناجح في تأهيل الموظفين، إلا أن هذه العلاقة قد تواجه بعض الصراعات التي يمكن أن تعيق تحقيق الأهداف المرجوة. أحد هذه الصراعات هو الصراع بين التوجيه الذاتي للموظفين والتوجيه المباشر من المدير. المدير الناجح يسعى إلى تطوير قدرات الموظفين الذهنية والعملية من خلال التوجيه والإرشاد، ولكن قد يحدث صراع عندما يشعر الموظفون برغبة في الاستقلالية والتعلم الذاتي. هذا الصراع يمكن أن يؤدي إلى توتر بين المدير والموظفين، حيث قد يشعر الموظفون بأن التوجيه المباشر يُقيد حريتهم في اتخاذ القرارات والتعلم من تجاربهم الشخصية. في مثل هذه الحالات، يجب على المدير الناجح إيجاد توازن بين تقديم التوجيه اللازم والسماح بالاستقلالية لتجنب تقويض حافزية الموظفين. (احمد، ٢٠١٨)

صراع آخر قد ينشأ هو الصراع بين الأهداف التنظيمية والاحتياجات الفردية للموظفين. بينما يسعى المدير الناجح إلى تأهيل الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية، قد يكون هناك تفاوت بين احتياجات الموظفين الفردية

وطموحاتهم الشخصية وبين متطلبات المؤسسة. على سبيل المثال، قد يفضل بعض الموظفين التركيز على تطوير مهارات محددة تتماشى مع مساراتهم المهنية الشخصية، في حين أن المؤسسة قد تحتاج إلى تطوير مهارات أخرى تلبي احتياجات العمل الفورية. هذا الصراع يمكن أن يؤدي إلى إحباط الموظفين ويؤثر سلباً على التزامهم بالبرامج التدريبية المقدمة. للتغلب على هذا الصراع، يجب على المدير الناجح العمل على ملاءمة برامج التأهيل مع تطلعات الموظفين الفردية مع الحفاظ على تحقيق الأهداف المؤسسية. (احمد، ٢٠٢٢)

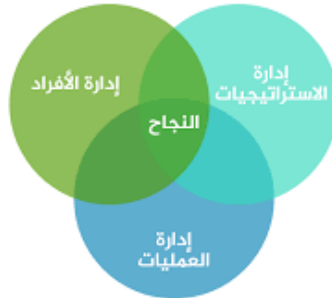
### 2.4.3 الفجوات:

رغم الجهود التي يبذلها المديرون الناجحون في تأهيل الموظفين، لا تزال هناك فجوات تعيق تحقيق تأهيل شامل من الناحية الذهنية والعملية. إحدى هذه الفجوات الرئيسية هي الفجوة في تخصيص الموارد. في العديد من المؤسسات، قد يواجه المديرون تحديات في الحصول على الموارد الكافية لتنفيذ برامج تأهيل فعالة. قد تشمل هذه الموارد الوقت، المال، أو حتى العدد الكافي من الموظفين المؤهلين لتقديم التدريب والإرشاد. هذه الفجوة يمكن أن تحد من قدرة المدير على توفير التأهيل اللازم لكل موظف بشكل فردي، مما يؤدي إلى تفاوت في مستوى التأهيل بين الموظفين. لتجاوز هذه الفجوة، يجب على المؤسسات تخصيص موارد كافية لدعم جهود التأهيل، وضمان أن المديرين لديهم الأدوات اللازمة لتمكين موظفيهم من التطور.

فجوة أخرى تتمثل في الفجوة في تقييم فعالية التأهيل. بينما يركز المدير الناجح على تقديم برامج تأهيل شاملة، قد يكون هناك نقص في الأدوات أو المنهجيات لتقييم مدى فعالية هذه البرامج في تحسين الأداء الفعلي للموظفين. بدون تقييم دقيق، قد يكون من الصعب تحديد ما إذا كانت الجهود المبذولة قد أدت إلى تطور حقيقي في المهارات الذهنية والعملية للموظفين، أو إذا كانت هناك حاجة إلى تعديل الاستراتيجيات التدريبية. هذه الفجوة تؤدي إلى صعوبة في تحسين برامج التأهيل بشكل مستمر. لتجاوز هذه الفجوة، يجب على المؤسسات تطوير نظام تقييم فعال يتيح للمديرين قياس مدى تأثير التأهيل على أداء الموظفين، وتقديم التغذية الراجعة اللازمة لتحسين البرامج المستقبلية. (حمد، ٢٠٢٢)

#### 2.4.4 رسم توضيحي:

شكل 4: دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية



(دحاك، ٢٠١٧)

## 2.5 الخلاصة:

### 2.5.1 ملخص نتائج الإطار النظري:

يُظهر الإطار النظري لهذا البحث أن المدير الناجح يلعب دورًا حيويًا في تأهيل الموظفين من الناحيتين الذهنية والعملية، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على الأداء العام للمؤسسة. من خلال استعراض الأدبيات والنظريات المختلفة، يتضح أن المدير الناجح يمتلك القدرة على تحفيز موظفيه، توجيههم، وتطوير مهاراتهم بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. التأهيل الفعال يتطلب من المدير استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب، بما في ذلك التدريب العملي، التوجيه المستمر، والتحفيز الذهني، لضمان أن الموظفين ليسوا فقط قادرين على أداء مهامهم الحالية بكفاءة، ولكن أيضًا مستعدين لمواجهة تحديات مستقبلية. الإطار النظري يؤكد على أن المدير الناجح لا يقتصر دوره على الإدارة التقليدية، بل يتعداه ليشمل القيادة التحفيزية التي تُعزز من قدرة الموظفين على التفكير النقدي والابتكار.

علاوة على ذلك، يبرز الإطار النظري أن العلاقة بين دور المدير وتأهيل الموظفين تتسم بتعقيد وتداخلات متعددة، حيث تتداخل الجوانب الإنسانية مع الأهداف التنظيمية. بينما يُظهر المدير الناجح القدرة على تحقيق التوازن بين احتياجات الموظفين والأهداف المؤسسية، إلا أن صراعات وفجوات معينة قد تعيق تحقيق هذا التوازن بشكل كامل. النتائج النظرية تُشير إلى أن التأهيل الشامل يتطلب من المديرين توفير بيئة تعليمية مستدامة تدعم النمو المستمر للموظفين، مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية واحتياجات التطوير المهني لكل موظف. هذا الفهم العميق للعلاقات بين المتغيرات يُمكن المؤسسات من تصميم برامج تأهيل فعالة تُسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

### 2.5.2 آثار البحث المستقبلية:

تُفتح نتائج هذا البحث آفاقًا جديدة للدراسات المستقبلية التي يمكن أن تتناول بعمق أكبر دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين بالتركيز على السياقات التنظيمية المختلفة والمتغيرة بسرعة. أحد الاتجاهات المستقبلية المحتملة هو استكشاف كيفية تأثير التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، على ممارسات التأهيل والقيادة. يمكن أن تركز الأبحاث المستقبلية على كيفية استخدام المديرين لهذه الأدوات التكنولوجية لتخصيص برامج التأهيل حسب احتياجات كل موظف وتحسين كفاءة عملية التأهيل بشكل عام. كما يمكن أن تتناول الأبحاث كيفية تأثير التحولات الرقمية على نمط القيادة المطلوبة لتحقيق نجاح مؤسسي في بيئة عمل رقمية متزايدة التعقيد.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تركز الدراسات المستقبلية على الفجوات التي تم تحديدها في هذا البحث، مثل فاعلية تقييم برامج التأهيل وتخصيص الموارد. يمكن إجراء أبحاث تستهدف تطوير أدوات تقييم جديدة وفعالة لقياس تأثير التأهيل على الأداء المؤسسي بشكل دقيق، مما يسهل على المديرين تحسين برامجهم التدريبية بمرور الوقت. أيضاً، يمكن أن تتناول الأبحاث كيفية تحسين تخصيص الموارد لدعم جهود التأهيل، خصوصاً في المؤسسات ذات الميزانيات المحدودة. هذه الاتجاهات البحثية قادرة على تقديم إسهامات هامة في فهم أعمق لدور المدير الناجح في تأهيل الموظفين، وتقديم حلول عملية لتحسين استراتيجيات التأهيل في المستقبل.

### 2.5.3 المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:

يُقدّم هذا البحث مساهمات مهمة في فهم العلاقة بين دور المدير الناجح وتأهيل الموظفين من الناحيتين الذهنية والعملية، حيث يُسلط الضوء على كيفية تأثير القيادة الفعالة في تطوير رأس المال البشري داخل المؤسسات. من خلال تقديم إطار نظري شامل يتناول مختلف الأبعاد والنظريات المتعلقة بالقيادة والتأهيل، يُساهم البحث في إثراء الأدبيات الأكاديمية حول الإدارة الفعالة وتأثيرها على الأداء المؤسسي. البحث يُبرز أهمية التكامل بين القدرات القيادية للمديرين وبرامج التأهيل المستمرة في تحقيق نمو مستدام للمؤسسات، مما يفتح المجال أمام تطوير استراتيجيات تأهيل أكثر فعالية تُركز على تمكين الموظفين وتحفيزهم على الابتكار.

بالإضافة إلى ذلك، يُساهم هذا البحث في تقديم رؤى عملية يمكن أن تُفيد المديرين والممارسين في تصميم وتنفيذ برامج تأهيل تحقق التوازن بين الأهداف المؤسسية واحتياجات الموظفين الفردية. من خلال استعراض الأنماط، الصراعات، والفجوات التي قد تؤثر على عملية التأهيل، يُقدّم البحث توصيات عملية لتحسين فعالية التوجيه والإرشاد، وتخصيص الموارد، وتقييم برامج التأهيل. هذه المساهمات تُضيف قيمة كبيرة للممارسات الإدارية، حيث تُساعد المؤسسات على تحسين جودة قيادتها وتطوير موظفيها بشكل مستدام، مما يُعزز من قدرتها على المنافسة في بيئات الأعمال المتغيرة.

### 3 الفصل الثالث: منهجية البحث

### 3.1 المقدمة:

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في التحقيق من دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية: دراسة تطبيقية علي البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض، وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

### 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تعد التعريفات الإجرائية من الخطوات المهمة في البحث العلمي، حيث تساعد على تحديد المفاهيم بدقة وتسهيل قياسها بشكل عملي، وفيما يلي التعريفات الإجرائية لمتغيرات هذا البحث:

#### 3.2.1 دور المدير الناجح

دور المدير الناجح يتجاوز توجيه الموظفين وتنظيم العمل ليشمل تحفيز الفريق، تحقيق الأهداف، وتعزيز بيئة عمل إيجابية. يجب على المدير الناجح أن يكون قادراً على اتخاذ القرارات المناسبة، وحل المشكلات بفعالية، وتمكين الموظفين من تطوير مهاراتهم. كما يحرص على التواصل الفعال والشفاف، وتقديم التوجيه اللازم لدعم الابتكار وتحقيق النمو المستدام للمنظمة.

#### 3.2.2 الجودة تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية

جودة تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية تعني توفير التدريب والتعليم المستمر الذي يعزز مهاراتهم وقدراتهم على مواجهة التحديات العملية. التأهيل الذهني يشمل تطوير التفكير النقدي والقدرة على التحليل وحل المشكلات، بينما التأهيل العملي يشمل التدريب على المهارات الفنية اللازمة لأداء الوظائف بكفاءة. هذا التأهيل يساهم في تحسين أداء الموظفين ويعزز من إنتاجيتهم وقدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

### 3.3 تصميم البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

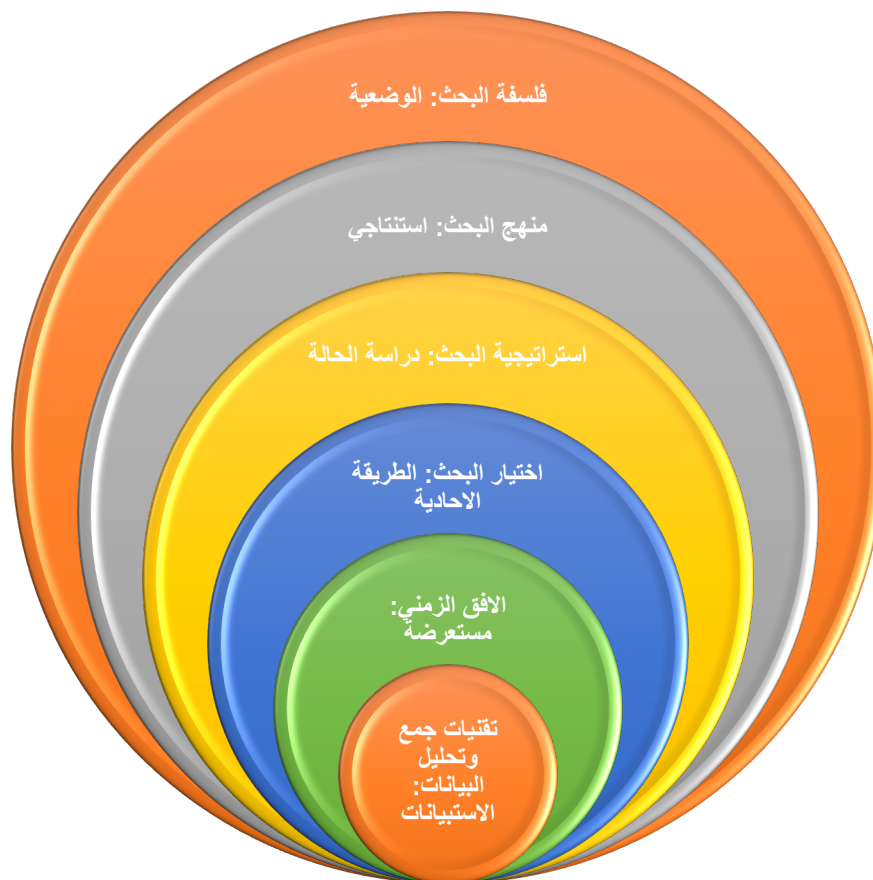
استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

شكل 5: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة الباحثة (٢٠٢٤)

### 3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

#### 3.4.1 مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الموظفين في البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (١٨٠) موظفًا، موزعين على الوظائف الإدارية والأكاديمية والفنية.

جدول 1: مجتمع البحث

| اسم الشركة                           | التصنيف  | العدد |
|--------------------------------------|----------|-------|
| البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض | مدير     | ٢٠    |
|                                      | رئيس قسم | ١٠٠   |
|                                      | موظف     | ٦٠    |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

#### 3.4.2 عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٤٨) موظفًا، بنسبة (٢٦.٦٧%) من مجتمع الدراسة، وتوزع العينة على النحو التالي:

جدول 2: عينة البحث

| اسم الشركة                           | التصنيف  | العدد |
|--------------------------------------|----------|-------|
| البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض | مدير     | ٤     |
|                                      | رئيس قسم | ٨     |
|                                      | موظف     | ١٠    |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

### 3.4.3 طرق وتقنيات اخذ العينة

نظرًا لاستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وهي من الأدوات الكمية، فقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم اختيار أفراد العينة بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة، بحيث يكون لكل فرد فرصة متساوية للاختيار ضمن العينة. وقد تم توزيع (٤٨) استبانة على أفراد العينة.

### 3.5 طرق جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً حيث يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة، سيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية والمتغير التابع (الجودة الشاملة) في البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض

#### 3.5.1 المتغير المستقل: المدير الناجح

تم الاعتماد على استبانة الباحث ريان ٢٠٢٢، من اجل قياس المدير الناجح في البنك ، حيث تتكون الاستبانة من عدد ٣ ابعاد مقاسة على مقياس ليكرت الخماسي.

جدول 3: المتغير المستقل: المدير الناجح

| المتغير       | الابعاد    | عدد<br>العبارات | المرجع                                                                              |
|---------------|------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| المدير الناجح | الاتصال    | ٥<br>عبارات     | ريان، زهره (٢٠٢٢). دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية. |
|               | فريق العمل | ٤<br>عبارات     | ريان، زهره (٢٠٢٢). دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية. |

|                                                                                     |             |         |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|--|
| ريان، زهره (٢٠٢٢). دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية. | ٤<br>عبارات | القيادة |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|--|

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

### 3.5.2 المتغير التابع: تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية

تم الاعتماد على استبانة الباحث ريان ٢٠٢٢، من أجل قياس تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية في البنك، حيث تتكون الاستبانة من عدد ٥ عبارات مقاسة على مقياس ليكرت الخماسي.

جدول ٢: المتغير التابع: تأهيل الموظفين

| المتغير        | الابعاد        | عدد<br>العبارات | المرجع                                                                              |
|----------------|----------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| تأهيل الموظفين | تأهيل الموظفين | ٥<br>عبارات     | ريان، زهره (٢٠٢٢). دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية. |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

## 3.6 أنواع البيانات

تم الاعتماد على نوعين من البيانات في هذه الدراسة، هما:

### 3.6.1 البيانات الأولية

وهي البيانات التي قام الباحث بجمعها من مصادرها الأساسية، وتعبر عن مشكلة الدراسة بشكل مباشر. وتهدف هذه البيانات إلى الوصول لحل المشكلة البحثية. وفي هذه الدراسة، تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، وتضمنت الاستبانة مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة.

### 3.6.2 البيانات الثانوية

وهي البيانات التي تم جمعها بواسطة باحثين آخرين لأغراض مختلفة عن الوصول إلى حل المشكلة البحثية الخاصة بهذه الدراسة. وتعتبر البيانات الثانوية بمثابة تحليل وتفسير للبيانات الأولية. وقد تم الاعتماد على البيانات الثانوية في كتابة الإطار النظري للدراسة، من خلال الرجوع إلى الكتب والمقالات والدوريات والتقارير الرسمية ذات الصلة بموضوع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية. كما تم الاستفادة من هذه المصادر في تطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، وتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها.

## 3.7 طرق وأساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة، يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة، تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي)

لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت، تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

### 3.8 الخاتمة

الفصل الثالث من هذه الدراسة يوضح منهجية البحث المستخدمة للتحقيق في دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية في البنك الأهلي السعودي بمدينة الرياض. تم تعريف دور المدير الناجح على أنه ليس فقط في توجيه الموظفين بل في تحفيزهم وتمكينهم من تطوير مهاراتهم، بينما يشمل تأهيل الموظفين الذهني تحسين التفكير النقدي والقدرة على التحليل، والتأهيل العملي التدريب على المهارات اللازمة لتحقيق الكفاءة. اعتمد البحث على منهجية استنتاجية باستخدام دراسة حالة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من 48 موظفًا من أصل 180 موظفًا في البنك. تم جمع البيانات باستخدام استبيانات معتمدة، حيث قيس دور المدير الناجح من خلال ثلاث أبعاد: الاتصال، فريق العمل، والقيادة، بينما قيس تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية بخمس عبارات. استخدمت البيانات الأولية المجمعة من الاستبيانات، بالإضافة إلى البيانات الثانوية من المصادر العلمية، لتطوير الإطار النظري وتحليل النتائج. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، مع إجراء اختبارات الصلاحية والموثوقية لضمان دقة النتائج. أظهرت النتائج أن المدير الناجح يلعب دورًا حيويًا في تحسين التأهيل الذهني والعملي للموظفين، مما يسهم في تعزيز الأداء العام للبنك.

## 4 الفصل الرابع: التحليل الاحصائي لنتائج الدراسة

## 4.1 المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية SPSS الإصدار 28 الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS الإصدار 28 اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية، من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS28

## 4.2 خصائص عينة الدراسة:

تم تصميم عينة الدراسة لتعكس توزيعاً متنوعاً يشمل مختلف الجوانب الديموغرافية والمهنية للعاملين، تم تحديد تكرارات ونسب مئوية لأفراد العينة وفقاً للمعايير التالية:

١. الجنس: يشمل الذكور والإناث.

٢. الفئة العمرية: تنقسم إلى أقل من 30 سنة، من 30 إلى 40 سنة، من 40 إلى 50 سنة، وأكثر من 50 سنة.

٣. المؤهل العلمي: يشمل ثانوي ، دبلوم عالي، بكالوريوس، دراسات عليا.

٤. طبيعة العمل: قادة ، موظفين، تقنيين

٥. عدد سنوات الخبرة: تشمل أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 20 سنة، ومن 21 سنة فأكثر.

وفيما يلي نتيجة البيانات الديمغرافية:

جدول 4: خصائص عينة الدراسة

| المتغيرات | الفئات   | العدد | النسبة المئوية(%) |
|-----------|----------|-------|-------------------|
| الجنس     | ذكور     | 25    | 52.1%             |
|           | إناث     | 23    | 47.9%             |
|           | الإجمالي | 48    | 100%              |

|       |    |                   |                  |
|-------|----|-------------------|------------------|
| 20.8% | 10 | أقل من 30 سنة     | الفئة العمرية    |
| 31.3% | 15 | من 30 إلى 40 سنة  |                  |
| 25.0% | 12 | من 40 إلى 50 سنة  |                  |
| 22.9% | 11 | أكثر من 50 سنة    |                  |
| 100%  | 48 | الإجمالي          |                  |
| 14.6% | 7  | ثانوي             | المؤهل العلمي    |
| 25.0% | 12 | دبلوم عالي        |                  |
| 37.5% | 18 | بكالوريوس         |                  |
| 22.9% | 11 | دراسات عليا       |                  |
| 100%  | 48 | الإجمالي          |                  |
| 18.8% | 9  | قادة              | طبيعة العمل      |
| 56.3% | 27 | موظفين            |                  |
| 25.0% | 12 | تقنيين            |                  |
| 100%  | 48 | الإجمالي          |                  |
| 16.7% | 8  | أقل من 5 سنوات    | عدد سنوات الخبرة |
| 29.2% | 14 | من 5 إلى 10 سنوات |                  |
| 31.3% | 15 | من 11 إلى 20 سنة  |                  |
| 22.9% | 11 | 21 سنة فأكثر      |                  |
| 100%  | 48 | الإجمالي          |                  |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

### 4.3 قياس صدق وثبات أداة الدراسة:

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE. بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha ، من خلال نموذج المعادلة البنائية Structural equation modeling (SEM باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار 28 . الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

#### 4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted )

**صدق الاتساق الداخلي:** يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قام الباحث بقياس الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه . وفقا لدراسة (Kaiser ١٩٧٤) معامل الارتباط أقل من ٠,٥ يتم حذفه من الاستبانة.

**الصدق التقاربي Convergent Validity:** يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE, التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من ٠,٥ وفقاً (Hair et al. ٢٠٠٦)

الجداول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري، قيمة المحسوبة وقيمة P value بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة . كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانة وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالإصدار 28 ، كما يلي:

جدول 5: صدق مقاييس الدراسة

| متوسط التباين<br>المستخرج |      | P<br>Values | الانحراف<br>المعياري | معامل<br>الارتباط | KMO  | العبارات | المتغير                     |                                       |
|---------------------------|------|-------------|----------------------|-------------------|------|----------|-----------------------------|---------------------------------------|
| 0.75                      | 0.77 | 0.01        | 0.450                | 0.751             | 0.85 | ١        | البعد الاول:<br>الاتصال     | المتغير<br>الأول:<br>المدير<br>الناجح |
|                           |      | 0.01        | 0.572                | 0.839             |      | ٢        |                             |                                       |
|                           |      | 0.01        | 0.523                | 0.723             |      | ٣        |                             |                                       |
|                           |      | 0.01        | 0.399                | 0.802             |      | ٤        |                             |                                       |
|                           |      | 0.01        | 0.453                | 0.689             |      | ٥        |                             |                                       |
|                           | 0.75 | 0.01        | 0.612                | 0.842             |      | ١        | البعد الثاني:<br>فريق العمل |                                       |
|                           |      | 0.01        | 0.477                | 0.788             |      | ٢        |                             |                                       |
|                           |      | 0.01        | 0.557                | 0.734             |      | ٣        |                             |                                       |
|                           |      | 0.01        | 0.462                | 0.715             |      | ٤        |                             |                                       |
|                           | 0.78 | 0.01        | 0.421                | 0.874             |      | ١        | البعد الثالث:<br>القيادة    |                                       |
|                           |      | 0.01        | 0.598                | 0.682             |      | ٢        |                             |                                       |
|                           |      | 0.01        | 0.518                | 0.791             |      | ٣        |                             |                                       |
|                           |      | 0.01        | 0.406                | 0.711             |      | ٤        |                             |                                       |

|      |      |      |       |       |  |   |                   |                    |
|------|------|------|-------|-------|--|---|-------------------|--------------------|
| 0.79 | 0.79 | 0.01 | 0.537 | 0.872 |  | ١ | تأهيل<br>الموظفين | المتغير<br>الثاني: |
|      |      | 0.01 | 0.421 | 0.792 |  | ٢ |                   |                    |
|      |      | 0.01 | 0.594 | 0.753 |  | ٣ |                   |                    |
|      |      | 0.01 | 0.441 | 0.766 |  | ٤ |                   |                    |
|      |      | 0.01 | 0.597 | 0.725 |  | ٥ |                   |                    |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

**مقياس تطبيق المتغير الأول (المدير الناجح):** جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها (المتغير وابعاده)، عند قيم اكبر من ٠.٦٥، بالإضافة الى أن قيم معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠١)، ووفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك من النتائج بالا على المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة (AVE)، يتضح أن قيمته للمتغير المستقل اكبر من ٠.٠٥، لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

**مقياس تطبيق المتغير الثاني (تأهيل الموظفين):** جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها (المتغير وابعاده)، عند قيم اكبر من ٠.٦٥، بالإضافة الى أن قيم معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠١)، ووفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك من النتائج بالا على المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة (AVE)، يتضح أن قيمته للمتغير التابع اكبر من ٠.٠٥، لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

### 4.3.2 ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائجه وعدم تغيرها بشكل كبير إذا تم إعادة توزيعه على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية محددة، ولقياس استقرار الاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم حساب قيم ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS الإصدار 28. وفقًا لـ Hair وآخرين (2010)، يجب أن تكون القيمة أكبر من 0.7 ليكون المقياس مستقرًا.

جدول 6: ثبات مقاييس الدراسة

| المتغيرات      |              | عدد العبارات | معامل الفا كرونباخ |
|----------------|--------------|--------------|--------------------|
| المتغير الاول  | البعد الأول  | ٥            | 0.794              |
|                | البعد الثاني | ٤            | 0.884              |
|                | البعد الثالث | ٤            | 0.825              |
| المتغير الثاني |              | ٥            | 0.818              |
|                |              |              | 0.753              |
|                |              |              | 0.818              |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

**المتغير الأول وابعاده:** أظهرت النتائج الإحصائية ان قيم معامل الفا كرونباخ مرتفعة مما يدل على أن جميع القيم اكبر من ٠.٧ ، ووفقا ل (هيو وآخرون، ٢٠١٠)، فقد تحقق ثبات المقياس

**المتغير الثاني وابعاده:** أظهرت النتائج الإحصائية ان قيم معامل الفا كرونباخ هي (٠.٨٤٥) مما يدل على أن جميع القيم اكبر من ٠.٧ ، ووفقا ل (هيو وآخرون، ٢٠١٠)، فقد تحقق ثبات المقياس

#### 4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبيان من خلال الاستناد الى مقياس ليكرت الخماسي وكان كما يلي:

جدول 7: مقياس ليكرت

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| ٥          | ٤     | ٣     | ٢         | ١              |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

حيث تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في (١٠٠ / ٥) حيث أن (٥) هي مقياس الخماسي، وفيما يلي جود يوضح دلالة المتوسطات الحسابية:

جدول 8: الوزن النسبي

| قيمة المتوسط الحسابي  | النتيجة (الاتجاه العام) | الوزن النسبي %         | مستوى (درجة) الممارسة / الاهمية |
|-----------------------|-------------------------|------------------------|---------------------------------|
| من ١ الى اقل من ١.٨   | غير موافق بشدة          | من ٢٠ الى اقل من ٣٦ %  | منخفض جدا                       |
| من ١.٨ الى اقل من ٢.٦ | غير موافق               | من ٣٦ الى اقل من ٥٢ %  | منخفض                           |
| من ٢.٦ الى اقل من ٣.٤ | محايد                   | من ٥٢ الى اقل من ٦٨ %  | متوسط                           |
| من ٣.٤ الى اقل من ٤.٢ | موافق                   | من ٦٨ الى اقل من ٨٤ %  | مرتفع                           |
| من ٤.٢ الى اقل من ٥   | موافق بشدة              | من ٨٤ الى اقل من ١٠٠ % | مرتفع جدا                       |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

ويبين الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في المتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرت الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقا للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي:

جدول 9: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

| المتغير        |              | المتوسط الحسابي |  | الانحراف المعياري |      | الاتجاه العام |  | مستوى الأهمية |  |
|----------------|--------------|-----------------|--|-------------------|------|---------------|--|---------------|--|
| المتغير الأول  | البعد الأول  | ٤.٢١            |  | ٠.٦١              |      | موافق         |  | مرتفع         |  |
|                | البعد الثاني | ٤.١             |  | ٠.٤٥              | ٠.٧٩ | موافق         |  | مرتفع         |  |
|                | البعد الثالث | ٤.٣             |  | ٠.٦٤              |      | موافق         |  | مرتفع         |  |
| المتغير الثاني |              | ٤.٣             |  | ٠.٧٢              | ٠.٧٢ | موافق         |  | مرتفع         |  |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

توضح نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة آراء عينة الدراسة العلاقة بين تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي بالتطبيق على بنك الإنماء في المملكة العربية السعودية في مدينة الرياض

فيما يخص المتغير الأول، أظهرت النتائج وجود اتجاه إيجابي نحو أبعاد هذا المتغير الثلاثة، حيث جاءت المتوسطات الحسابية عالية ، مما يشير إلى موافقة أفراد العينة على فقرات هذا المتغير. كما بلغ مستوى الأهمية مرتفعاً لجميع أبعاده، وهذا يعكس إدراك ووعي أفراد الدراسة بأهمية تبني الموضوع في الشركة محل الدراسة.

أما بالنسبة للمتغير الثاني المتعلق ، فقد أشارت النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي قوي نحو أبعاد هذا المتغير أيضاً، حيث أظهرت المتوسطات الحسابية نتيجة مرتفعة وهذا يعكس إدراك أفراد الدراسة لأهمية تبني الموضوع.

#### 4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

جدول 10: معاملات الارتباط الخطي

| الاتصال        | فريق العمل | القيادة | تأهيل الموظفين |
|----------------|------------|---------|----------------|
| الاتصال        | 1.0        | 0.53    | 0.67           |
| فريق العمل     | 0.66       | 0.72    | 0.66           |
| القيادة        | 0.57       | 1.0     | 0.69           |
| تأهيل الموظفين | 0.87       | 0.76    | 1.0            |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

يوضح جدول معاملات الارتباط الخطية بين متغيرات الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات الدراسة.

حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات ما بين 0.57 إلى 0.87، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01. وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين جميع متغيرات وابعاد الدراسة.

#### 4.6 نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للمدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية.

وينبثق من الفرضية الرئيسية للدراسة الفرضيات التالية:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاتصال في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية لدى البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض.

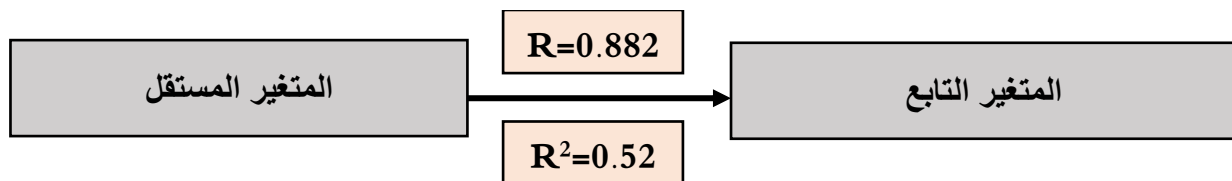
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لفريق العمل في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية لدى البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض.

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية لدى البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض.

وفيما يلي نتائج التحليل الاحصائي للفرضيات:

### نتائج الفرضية الأولى:

شكل 6: الفرضية الاولى

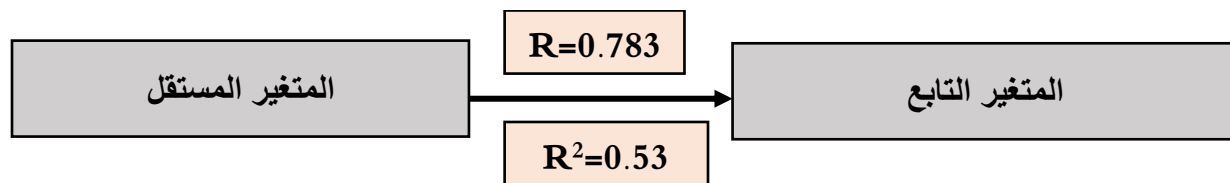


المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاتصال في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية لدى البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض، مما يدل على صحة الفرضية وعليه يقبل الباحث الفرضية.

### نتائج الفرضية الثانية:

شكل 7: الفرضية الثانية



المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لفريق العمل في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية لدى البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض، مما يدل على صحة الفرضية وعليه يقبل الباحث الفرضية.

### نتائج الفرضية الثالثة:

شكل 8: الفرضية الثالثة



المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية لدى البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض، مما يدل على صحة الفرضية وعليه يقبل الباحث الفرضية.

#### 4.7 الخاتمة:

من خلال نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، يتضح أن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (الاتصال، فريق العمل، القيادة) والمتغير التابع (تأهيل الموظفين) في بنك الإنماء بمدينة الرياض. فقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار واختبار الفرضيات أن كل من هذه المتغيرات لها تأثير إيجابي قوي على عملية تأهيل الموظفين سواء من الناحية الذهنية أو العملية، مما يعكس أهمية تبني هذه العوامل في تحسين أداء الموظفين.

من خلال نتائج الإحصائيات السابقة يتضح أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال وتأهيل الموظفين، حيث أن زيادة فعالية الاتصال تساهم بشكل كبير في تحسين التأهيل الذهني والعملي للموظفين. كما أظهرت التحاليل أن هذه العلاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01، توجد علاقة إيجابية قوية بين فريق العمل وتأهيل الموظفين، حيث أظهرت النتائج أن التعاون بين أعضاء الفريق يسهم بشكل ملحوظ في تعزيز القدرات الذهنية والعملية للموظفين، وكانت هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى 0.01، توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة وتأهيل الموظفين، مما يوضح تأثير القيادة الفعالة على تطوير مهارات الموظفين، سواء من حيث القدرات الذهنية أو العملية.

## 5 الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات

## 5.1 المقدمة:

يتناول هذا الفصل المساهمة النظرية والتطبيقات العملية للدراسة، بالإضافة إلى التوصيات وحدود الدراسة، والدراسات المستقبلية، والخاتمة، على النحو التالي:

## 5.2 المساهمة النظرية:

تسهم هذه الدراسة في الأدبيات من خلال تقديم إطار مفهومي لفهم العلاقة بين مهارات المدير الناجح وأثرها في تأهيل الموظفين بشكل ذهني وعملي. حيث تبرز أهمية دور المدير في تطوير مهارات الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأداء الأمثل. بالإضافة إلى ذلك، تشير الدراسة إلى أن المدير الناجح لا يقتصر دوره على تقديم التوجيهات والإشراف بل يتضمن أيضاً التأثير الإيجابي على تطوير الكفاءات الذهنية والعملية للموظفين، مما يعزز من قدرة الفريق على مواجهة التحديات وتنفيذ المهام بكفاءة عالية.

كما تقدم الدراسة رؤى جديدة حول كيفية استثمار المدير الناجح للموارد البشرية المتاحة وتوجيهها بالشكل الذي يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. فهذا النوع من القيادة لا يتوقف عند تحسين المهارات الفردية للموظفين، بل يمتد أيضاً لتطوير بيئة العمل وتنمية ثقافة مؤسسية قائمة على التعاون والابتكار، مما يسهم في زيادة الإنتاجية والفعالية المؤسسية.

## 5.3 التطبيقات العملية:

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن للبنك الأهلي السعودي الاستفادة من تطوير آليات تدريبية تركز على تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية تحت إشراف مدراء يتمتعون بمهارات قيادية قوية. من خلال تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية تركز على تحسين المهارات القيادية للمديرين الحاليين والمستقبليين، يمكن ضمان تعزيز قدرة البنك على توفير بيئة عمل تحفز الإبداع وتساعد الموظفين على تحقيق أفضل أداء ممكن.

علاوة على ذلك، توصي الدراسة بتطوير سياسات مؤسسية تشجع المديرين على تبني أساليب قيادة تشاركية وداعمة، مما يعزز من مشاركتهم في تطوير قدرات موظفيهم. توفير بيئة تعليمية مستمرة داخل البنك يمكن أن يعزز من تطوير المهارات العملية والذهنية للموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للبنك وزيادة مستوى رضا العملاء.

## 5.4 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

ضرورة تدريب المديرين على أساليب القيادة الفعالة التي تركز على تطوير المهارات الذهنية والعملية للموظفين.

إنشاء برامج تطوير مهني مستمرة للموظفين تهدف إلى تحسين كفاءاتهم وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.

تشجيع المديرين على تبني أساليب القيادة التشاركية التي تسهم في تحفيز الموظفين وتعزيز التعاون بين الفرق. تحسين عملية التقييم المستمر لأداء الموظفين باستخدام معايير مرتبطة بالتحسين الذهني والعملية وتوفير الدعم الكافي لتطويرهم.

## 5.5 حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة موضوع دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية: دراسه تطبيقية علي البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض

**الحدود الزمانية:** يتم اجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثالث للعام الجامعي ٢٠٢٤م – ١٤٤٦هـ

**الحدود البشرية:** يتم اجراء الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض

**الحدود المكانية:** يتم اجراء في البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض

## 5.6 الدراسات المستقبلية:

تفتح هذه الدراسة المجال لدراسات مستقبلية يمكن أن تتناول تأثير أساليب القيادة المختلفة على تأهيل الموظفين في قطاعات أخرى غير القطاع المصرفي. على سبيل المثال، يمكن استكشاف كيف يمكن أن تؤثر القيادة الناجحة في الصناعات التعليمية أو الصحية في تأهيل الموظفين ذهنياً وعملياً. كما يمكن إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات التي تطبق أساليب قيادة تقليدية وتلك التي تعتمد أساليب قيادة معاصرة في تأهيل موظفيها.

يمكن أيضاً دراسة العلاقة بين التأهيل الذهني والعملي للموظفين وأثره على رفاهية الموظف وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية. علاوة على ذلك، يمكن دراسة تأثير الثقافة المؤسسية الداعمة في تعزيز مهارات الموظفين ورفع كفاءاتهم، ودراسة العوامل التي تساعد المديرين على تكوين بيئة عمل إيجابية وملهمة.

## 5.7 الخاتمة:

في الختام، تبرز هذه الدراسة أهمية دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من النواحي الذهنية والعملية، حيث يُعتبر المدير المحفز والداعم الأساس في تطوير قدرات الموظفين وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز. إن تطبيق أساليب القيادة الناجحة التي تركز على تعزيز مهارات الموظفين يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء العام للمؤسسة ورفع مستوى رضا العملاء.

من خلال تبني هذه الأساليب القيادية، يمكن للبنك الأهلي السعودي تعزيز بيئة العمل وتحفيز موظفيه لتحقيق نتائج متميزة. كما أن استثمار البنك في تطوير قياداته وتدريب موظفيه يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي وضمان استدامته في المستقبل.

## 6 المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- 1 أحمد، أحمد ( 2018 ). دور مدير المدرسة في تنمية إرادة العاملين نحو التغيير.مجلة كلية التربية، مج ٢٩، ع١١٦.
- 2 أحمد، يسرا (٢٠٢٢). أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية. مجلة كلية التربية , مج19, ع115
- 3 البنك الاهلي (٢٠٢٤). متاح في (<https://alahliecorp.com>)، تاريخ الاتاحة ١٦ يوليو ٢٠٢٤ م
- 4 حمد المنيع ( 2022 ) دور الموجه المشرف في رفع الكفاءة الإدارية والفنية لمديري مدارس التعليم العام بوزارة المعارف: دراسة ميدانية بمدينة الرياض ،رسالة ماجستير. جامعه الملك عبد العزيز.
- 5 دحاك، عبدالنور (٢٠١٧). دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية , ع17.
- 6 دراوشة، نجوى (2017) مستوى امتلاك الكفاءة الوظيفية لدى العاملين الإداريين في جامعة اليرموك في ضوء المتغيرات الديمغرافية ، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، ع15.
- 7 رضا، هشام (2017). التدريب الاداري، المفاهيم والاساليب، مصر: دار الراه للنشر والتوزيع.
- 8 رفيق، مهند أكرم. ( 2022 ). دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية.مجلة الدراسات المستدامة، مج ٤، ع١.
- 9 ريان، زهره (٢٠٢٢). دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية (دراسة ميدانية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل). مجلة جامعة البعث، مج ٤٤، ع٢٣.
- 10 عاشور، ابتسام (٢٠١٩). القيادة لتطوير وتنمية المؤسسات. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية , مج11, ع4.
- 11 عطية، لعون (2019). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في ولاية الجلفة، رسالة ماجستير، جامعة وهران.

- 12 علاء، حماد (2018). دور البرامج التدريبية في تحسين أداء الموظفين في قطاع الخدمة المدنية. المجلة العربية للإدارة، المجلد 38 ، العدد 2 ،
- 13 الفواعير، رشا (٢٠٢٢). دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع ٤٠.
- 14 كريمة، يونس (2021). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف.
- 15 المحلاوي، بندر (٢٠١٨). اختيار الموظف العام وتدريبه وتأهيله في النظام الإداري. مجلة الجمعية الفقهية السعودية ، ع44.

#### ثانيا: المراجع الاجنبية

- 16 Al-Zoubi, M. R. (2019). Leadership competencies and competitive advantage: Empirical study on Jordan telecommunications. European Journal of Business and Management, 4(7), 234-247.
- 17 Barling, J. (2020). The science of leadership: Lessons from research for organizational leaders. New York, NY: Oxford University Press. <http://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199757015.001.0001>.
- 18 International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences April , Vol. 4, No. 4.
- 19 Lilian (. 2022 ) How Impactful is Employee Training on Employee Performance. International Journal of Emerging Engineering Research and Technology V8.
- 20 Neelam (. 2019 ) The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity,
- 21 Vinesh (2022). "Role of Training & Development in an Organizational Development " ISSN 2277-3177 Volume 4, Number , pp. 213-220

## 7 الملاحق

### استمارة الاستبيان:

السادة الموظفين الكرام،

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة دور مدراء البنك الأهلي السعودي في تأهيل الموظفين وتطوير مهاراتهم الذهنية والعملية، وذلك استكمالاً لمتطلبات بحث التخرج.

المدير الناجح: هو القائد الذي يستطيع تحقيق التوازن بين الإدارة الفعّالة والقيادة التحفيزية. يتميز بقدرته على فهم احتياجات فريق العمل، وتوجيههم لتحقيق الأهداف المشتركة، مع الحفاظ على روح العمل الجماعي والتعاون. كما يمتاز بمهارات التواصل الفعّال، واتخاذ القرارات المبنية على التحليل العميق، وتقديم الدعم اللازم للموظفين لتعزيز أدائهم. المدير الناجح يُعتبر قدوة للعاملين، فهو يعمل على بناء بيئة عمل إيجابية تساهم في نمو الموظفين مهنيّاً وشخصيّاً، ويحفز الابتكار والإبداع ويعزز ثقافة النجاح في المؤسسة.

تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية: يتطلب تهيئتهم للتفكير الاستراتيجي والابتكاري من خلال تعزيز قدراتهم على حل المشكلات والتكيف مع التغييرات. يعتمد هذا التأهيل على توفير بيئة تعليمية تتيح لهم التفكير الناقد والتعلم المستمر. يشمل ذلك تزويدهم بالأدوات المعرفية اللازمة وتقديم برامج تدريبية متخصصة تساعد في تحسين التركيز والقدرة على التعامل مع التحديات الذهنية.

تأهيل الموظفين من الناحية العملية: يتطلب تطوير مهاراتهم التقنية والمهنية لتناسب مع متطلبات العمل. يشمل ذلك توفير برامج تدريبية ودورات تطوير مهني تهدف إلى تمكين الموظفين من إتقان المهام اليومية بشكل أكثر كفاءة. المدير الناجح يلعب دوراً رئيسياً في متابعة أداء الموظفين بشكل مستمر، وتقديم التوجيه المناسب والتقييم البناء لتحسين قدراتهم العملية..

نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بموضوعية ودقة، علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين حسن تعاونكم،

الباحثة

سارا عدنان الكان

### الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية والوظيفية :

أرجو التكرم بوضع إشارة (√) في المكان المحدد أمام البديل المناسب لكل عبارة من العبارات الآتية:

#### 1. النوع الاجتماعي

( ) انثى

( ) ذكر

#### 2. الفئة العمرية

( ) 30 سنة - أقل من 40 سنة

( ) أقل من 30 سنة

( ) 50 سنة فأكثر

( ) 40 سنة - أقل من 50 سنة

#### 3. المستوى التعليمي

( ) بكالوريوس

( ) دبلوم أو أقل

( ) دكتوراه

( ) ماجستير

#### 4. عدد سنوات الخبرة في مجال العمل

( ) 5 سنة - أقل من 10 سنوات

( ) أقل من 5 سنوات

( ) 15 سنة فأكثر .

( ) 10 سنة - أقل من 15 سنة

#### 5. المسمى الوظيفي

( ) مساعد عميد

( ) عميد

( ) رئيس قسم

( ) مدير إدارة

( ) موظف

( ) عضو هيئة تدريس

( ) أخرى يرجى ذكرها .....

#### 6. عدد الدورات في مجال العمل

( ) دورتين

( ) دوره واحدة

( ) أربعة دورات

( ) ثلاث دورات

( ) لا يوجد دورات

( ) خمسة فأكثر

جدول 11: المتغير المستقل: المدير الناجح

| المرجع                                                                              | عدد<br>العبارات | الابعاد    | المتغير       |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------|---------------|
| ريان، زهره (٢٠٢٢). دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية. | ٥<br>عبارات     | الاتصال    | المدير الناجح |
| ريان، زهره (٢٠٢٢). دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية. | ٤<br>عبارات     | فريق العمل |               |
| ريان، زهره (٢٠٢٢). دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية. | ٤<br>عبارات     | القيادة    |               |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

| البيد الثاني: فريق العمل |  |  |  |  |                                                                                 |
|--------------------------|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------|
| 6                        |  |  |  |  | يأتمر العاملون في الوزارة بتنفيذ الخدمات للمراجعين في الأوقات المحددة           |
| 7                        |  |  |  |  | تهتم الوزارة بمشاكل المراجعين و الإجابة المرسمة عن استفساراتهم                  |
| 8                        |  |  |  |  | تهتم الوزارة بتقديم أفضل الخدمات للمراجعين بشكل صحيح و منذ المرة الأولى.        |
| 9                        |  |  |  |  | تضمن أداء الموظفين لوظائفهم الثقة بين المراجع والوزارة .                        |
| البيد الثالث: القيادة    |  |  |  |  |                                                                                 |
| 10                       |  |  |  |  | يمكن سلوك العاملين في الوزارة شعور المراجعين بالأمان                            |
| 11                       |  |  |  |  | توفر الوزارة نظاماً يحافظ على تأمين احتياجات المراجعين                          |
| 12                       |  |  |  |  | يتمتع العاملون في الوزارة بالمعرفة الكافية للإجابة عن أسئلة المراجعين المختلفة. |
| 13                       |  |  |  |  | توفر الوزارة صناديق إمدادات للمحافظة على ممتلكات المراجعين الخاصة وللشئمة       |

| الرجاء قراءة العبارات التالية والإجابة كما تراه مناسباً |                                                                      |            |                |           |       |            |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------|----------------|-----------|-------|------------|
| الرقم                                                   | العبارة                                                              | موافق بشدة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق بشدة |
|                                                         |                                                                      | 1          | 2              | 3         | 4     | 5          |
| البيد الأول: الاتصال                                    |                                                                      |            |                |           |       |            |
| 1                                                       | تتوفر لدى الوزارة التجهيزات و المعدات ذات التقنية المتطورة و العالية |            |                |           |       |            |
| 2                                                       | تعد المرافق و الصالات صحية و جذابة للمراجعين                         |            |                |           |       |            |
| 3                                                       | يتمتع موظفو الوزارة بالمظهر الحسن الذي يؤمن بيئة عمل ملائمة          |            |                |           |       |            |
| 4                                                       | يناسب المظهر العام للوزارة طبيعة الخدمات المقدمة للمراجعين           |            |                |           |       |            |
| 5                                                       | تصميم المبنى و ترتيب الداخلي يسهل عملية الحصول على الخدمة في الوزارة |            |                |           |       |            |

جدول ٢: المتغير التابع: تأهيل الموظفين

| المتغير        | الابعاد        | عدد<br>العبارات | المرجع                                                                                 |
|----------------|----------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| تأهيل الموظفين | تأهيل الموظفين | ٥<br>عبارات     | ريان، زهره (٢٠٢٢). دور المدير الناجح في<br>تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية. |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

المحور الثاني : تأهيل الموظفين

| الرجاء قراءة العبارات التالية والإجابة كما تراه مناسباً |                                                                                                                                              |                     |                |            |                 |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------|------------|-----------------|
| الرقم                                                   | العبارة                                                                                                                                      | غير موافق بشدة<br>1 | غير موافق<br>2 | محايد<br>3 | موافق بشدة<br>4 |
| 5                                                       |                                                                                                                                              |                     |                |            |                 |
| 1                                                       | توظيف الوزارة أغلبية الأفراد الدائمين وتستخدم المؤسسة مؤشر الخبرة كمؤشر أساس ي في اختيار الأفراد                                             |                     |                |            |                 |
| 2                                                       | تستغل الوزارة عملية التدريب كعملية لتطوير أداء الأفراد                                                                                       |                     |                |            |                 |
| 4                                                       | تقدم الشركات مستوى خدمات ما بعد البيع تزيد من ولاء العملاء للشركات                                                                           |                     |                |            |                 |
| 5                                                       | عدم رسم خطط واستراتيجيات للتدريب لأنها تجدها غير مهمة وغير فعالة وعدم متابعة جدية من قبل الإدارات في مجال تطبيق البرامج التدريبية بشكل دوري. |                     |                |            |                 |
| 6                                                       | يتعامل الموظفون بمصادقية مما يعزز رضا المراجعين                                                                                              |                     |                |            |                 |