

دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية

اسم الطالبة

هتان محمد العمودي

الرقم الجامعي

٢٢١٠٠٢٤٩٦

مشروع تخرج

كلية إدارة المشاريع - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية إدارة المشاريع - جامعة ميدأوشن

٢٠٢٥

المقدمة

في ظل التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت المؤسسات تدرك أن رأس المال البشري هو المحرك الأساسي للنمو والتفوق التنافسي. ولم يعد نجاح المؤسسات يقاس فقط بحجم مواردها أو تقنياتها، بل بمدى قدرتها على استثمار طاقات موظفيها، وتوجيههم وتأهيلهم بطرق فعالة تضمن تحسين أدائهم، ورفع جاهزيتهم لمواجهة تحديات السوق. وهنا يتجلى الدور المحوري للمدير الناجح، ليس فقط كقائد إداري يتابع المهام ويوزع الأدوار، بل كمنسق استراتيجي ومدرّب ذهني وعلمي للموظفين، يسهم في بنائهم النفسي والمهني بشكل متوازن ومستدام.

إن المدير الناجح اليوم لا يُقاس فقط بقدرته على تحقيق مؤشرات الأداء المؤسسي، بل أيضًا بمهارته في تمكين الأفراد، وتحفيزهم على التعلم المستمر، وتجاوز الضغوط، وتنمية قدراتهم الذهنية ومهاراتهم العملية. فالتأهيل الذهني يشمل إعداد الموظف نفسيًا وفكريًا للتعامل مع الضغوط، واتخاذ القرارات، والعمل ضمن فرق متنوعة، بينما يشمل التأهيل العملي إكساب المهارات التقنية والسلوكية اللازمة لأداء المهام باحترافية.

ويُعد هذا الدور جزءًا من التحول الكبير في مفاهيم الإدارة الحديثة، التي انتقلت من النمط السلطوي إلى النمط التشاركي التمكيني، حيث يُنظر إلى المدير كعنصر تمكين لا كسلطة تنفيذية فقط. فالإدارة لم تعد مجرد أوامر، بل أصبحت علمًا وفنًا في فهم النفس البشرية، واستثمار القدرات الفردية داخل النسيج الجماعي للمؤسسة.

إن تأهيل الموظفين ذهنيًا وعلميًا ليس ترفًا تنظيميًا، بل ضرورة استراتيجية، خاصة في بيئات العمل التي تتسم بعدم الاستقرار، والتغير التكنولوجي السريع، وتزايد المنافسة. ففي ظل هذه التحديات، تزداد حاجة المؤسسات إلى موظفين يمتلكون مرونة ذهنية، وقدرة على التعلم السريع، والانخراط في بيئات متعددة التخصصات والثقافات. وهو ما لا يمكن تحقيقه دون مدير يمتلك

وعيًا إداريًا عاليًا، ومهارات تواصل فعالة، وقدرة على فهم احتياجات فريقه وتلبيتها بأساليب مبتكرة ومبنية على التحفيز والإلهام.

ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الأبعاد المختلفة لدور المدير الناجح في تأهيل الموظفين، من خلال تناول الجوانب الذهنية التي تشمل تحفيز التفكير الإبداعي، وإدارة التوتر، وتعزيز الانتماء المؤسسي، بالإضافة إلى الجوانب العملية التي تشمل التدريب، والمتابعة، والتوجيه المهني المستمر.

كما تسعى الدراسة إلى تحليل أهم الأساليب التي يستخدمها المديرون الفاعلون في هذا الإطار، وتقييم أثر تلك الأساليب على مستوى الأداء الفردي والجماعي، وصولاً إلى اقتراح نموذج عملي يسهم في بناء بيئة عمل محفزة، قائمة على التأهيل المستمر والشاركة الفعلية بين المدير وموظفيه.

وفي ظل ازدياد أهمية هذا الدور، تتزايد الحاجة إلى فهم أعمق لكيفية بناء علاقة فعّالة بين المدير وفريقه، قائمة على الثقة، والتفويض، والتقدير، مما ينعكس إيجابيًا على بيئة العمل العامة، ويؤسس لثقافة مؤسسية تضمن الاستدامة، وتوليد القادة من الداخل، بدلاً من الاعتماد فقط على الاستقطاب الخارجي.

مشكلة البحث

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه بيئات العمل الحديثة، سواء من حيث التطور التكنولوجي المتسارع، أو ارتفاع سقف توقعات العملاء، أو ضغوط التنافسية في السوق، أصبح من الضروري أن تمتلك المؤسسات كوادراً بشرياً مؤهلة ذهنياً وعملياً لمواكبة هذه المتغيرات. ورغم إدراك العديد من المؤسسات لأهمية التدريب والتأهيل، إلا أن الممارسات الفعلية في كثير من الأحيان تظل تقليدية، تركز على الجانب المهاري دون الاهتمام الكافي بالجوانب الذهنية والنفسية للموظف.

وفي هذا السياق، يبرز دور المدير كحلقة محورية بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الفعلي، إذ إن قدرته على تأهيل الموظفين لا تقتصر على نقل المعرفة أو مراقبة الأداء، بل تشمل تمكين الموظف من التفكير النقدي، وحل المشكلات، واتخاذ القرار بثقة، بالإضافة إلى تعزيز الانتماء والتحفيز الداخلي، مما يتطلب نمطاً قيادياً مختلفاً يتجاوز حدود الإدارة التقليدية.

إلا أن الواقع العملي يشير إلى وجود فجوة في مدى تفعيل هذا الدور داخل كثير من المؤسسات، خاصة في البيئات العربية، حيث لا يزال بعض المديرين يفتقرون إلى الأدوات النفسية والتدريبية اللازمة لتأهيل موظفيهم بشكل شامل. وهنا تبرز مشكلة البحث في التساؤل التالي:

إلى أي مدى يساهم المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية، وما مدى انعكاس ذلك على أداء الموظف وجودة بيئة العمل؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

تتبع الأهمية النظرية لهذا البحث من كونه يسلط الضوء على أحد الموضوعات الجوهرية في علوم الإدارة والموارد البشرية، وهو "دور المدير في تأهيل الموظفين ذهنياً وعملياً"، وهو موضوع لم ينل بعد ما يستحقه من دراسة شاملة في السياق العربي مقارنة بالممارسات والنماذج العالمية.

كما يُسهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بعلاقة القيادة الفعالة بالتطوير البشري، من خلال ربط الجوانب النفسية والذهنية للموظف بأساليب التأهيل الإداري. ويقدم إطاراً نظرياً يمكن أن يُستخدم لاحقاً في دراسات أكاديمية أوسع، سواء في مجالات القيادة الإدارية، أو الذكاء العاطفي للمديرين، أو تنمية المهارات الشخصية والمهنية في بيئة العمل.

ويُعد البحث مرجعاً نظرياً للمؤسسات التعليمية والجامعات التي تهتم بإعداد برامج تدريبية وتخصصات أكاديمية تُعنى ببناء القيادات وتأهيل الموارد البشرية على أسس علمية حديثة

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية)

أما من الناحية التطبيقية، فإن هذا البحث يكتسب أهمية خاصة للمؤسسات والمنظمات بمختلف أنواعها، حيث يوفر نموذجاً تحليلياً يساعد المديرين وفرق القيادة على تطوير استراتيجيات فعالة في تأهيل الموظفين بطريقة شاملة، تجمع بين الجانب الذهني (مثل التفكير الإيجابي، المرونة الذهنية، إدارة الضغوط) والجانب العملي (مثل التدريب المهني، تقييم الأداء، تطوير المهارات).

كما يُمكن أن يُسهم البحث في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية من خلال تعزيز وعي المديرين بأدوارهم التمكينية، ودفعهم لتبني أساليب قيادية قائمة على التوجيه، التحفيز، والمتابعة، بدلاً من الاكتفاء بالأوامر والرقابة.

ويُساعد نتائج هذا البحث مسؤولي الموارد البشرية وصناع القرار داخل المؤسسات في تصميم برامج تطوير مهني أكثر كفاءة، تستهدف التأهيل الذهني والعملي المتكامل للموظفين، بما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية.

أسئلة البحث

السؤال الرئيسي:

إلى أي مدى يسهم المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية، وما انعكاس ذلك على مستوى أدائهم الوظيفي وجودة بيئة العمل؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما الأساليب القيادية التي يستخدمها المدير الناجح في تنمية القدرات الذهنية للموظفين؟

٢. ما البرامج أو الممارسات العملية التي يشرف عليها المدير لتأهيل الموظفين مهنيًا

ومهارياً؟

٣. ما العلاقة بين أسلوب القيادة الذي يتبعه المدير ومستوى التحفيز والانتماء الوظيفي لدى

الموظفين؟

٤. ما أثر التكامل بين التأهيل الذهني والعملي على مستوى إنتاجية الموظف وجودة الأداء؟

٥. ما أبرز التحديات التي تواجه المديرين في القيام بدورهم في التأهيل الذهني والعملي

للموظفين؟

أهداف البحث

الهدف الرئيسي:

تحليل دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين ذهنيًا وعمليًا، وتحديد أثر ذلك على تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة.

الأهداف الفرعية:

١. التعرف على الأساليب التي يستخدمها المديرون في تطوير القدرات الذهنية للموظفين.
٢. دراسة الممارسات التدريبية والعملية التي تسهم في رفع كفاءة الموظفين.
٣. تحليل العلاقة بين أنماط القيادة ومستوى التحفيز والانتماء لدى الموظفين.
٤. قياس أثر الدمج بين التأهيل الذهني والعمل على الأداء والإنتاجية.
٥. تحديد المعوقات التي قد تحد من قدرة المدير على القيام بدوره التأهيلي بفعالية.

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المدير الناجح في التأهيل الذهني والعملي للموظفين وبين تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

الفرضيات الفرعية:

١. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام المدير لأساليب التأهيل الذهني

ومستوى التفكير الإبداعي للموظفين.

٢. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إشراف المدير على البرامج التدريبية

العملية وتحسين الأداء المهاري للموظفين.

٣. هناك علاقة بين أسلوب القيادة الذي يتبعه المدير ومستوى الانتماء والتحفيز الوظيفي

لدى الموظفين.

٤. التكامل بين التأهيل الذهني والعملي يسهم بشكل أكبر في رفع مستوى الأداء مقارنة

بالاعتماد على أحدهما فقط.

٥. وجود معوقات إدارية أو تنظيمية يقلل من فاعلية المدير في القيام بدوره في التأهيل

الشامل للموظفين.

النموذج المقترح للبحث

المتغير المستقل: دور المدير الناجح

المتغيرات التابعة:

- مستوى التأهيل الذهني
- مستوى التأهيل العملي
- الأداء الوظيفي

الصناعة المقترحة للدراسة التطبيقية

نظرًا للدور الحيوي الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق النجاح والاستدامة لأي مؤسسة، تم اختيار قطاع البنوك والخدمات المالية ليكون مجال التطبيق العملي لهذه الدراسة. ويأتي هذا الاختيار نتيجة لعدد من العوامل الاستراتيجية والتنظيمية التي تميز هذا القطاع، ومن أبرزها:

١. الطبيعة المعقدة والمتغيرة للعمل البنكي

يتسم العمل في البنوك بدرجة عالية من التعقيد، حيث يتطلب الإلمام بأنظمة مصرفية متقدمة، والتشريعات المالية المحلية والدولية، ومهارات تحليل البيانات المالية. وهذا بدوره يجعل التأهيل الذهني المستمر ضرورة ملحة لضمان قدرة الموظفين على مواكبة المتغيرات.

٢. الحاجة المستمرة للتطوير العملي

يشهد القطاع تطورًا متسارعًا في المنتجات والخدمات، خصوصًا مع انتشار التقنيات المالية الحديثة (FinTech) مثل الخدمات المصرفية الرقمية، والمحافظ الإلكترونية، والدفع عبر

الهواتف الذكية. هذه التطورات تتطلب تدريبًا عمليًا مستمرًا للموظفين لاكتساب مهارات جديدة والتكيف مع الأدوات التكنولوجية المستحدثة.

٣. الأهمية الجوهرية للأداء البشري في جودة الخدمة

يعتمد رضا العملاء في المقام الأول على كفاءة الموظف وقدرته على تقديم خدمة احترافية وسريعة الاستجابة. ولذا فإن التأهيل الذهني والعملي معًا يضمن تحسين مهارات التواصل، وحل المشكلات، وتقديم حلول مبتكرة تلبي توقعات العملاء.

٤. شدة المنافسة في السوق المصرفي

تعمل البنوك في بيئة شديدة التنافسية، حيث يسعى كل بنك إلى كسب ولاء العملاء عبر تقديم خدمات ذات جودة عالية. ويستلزم ذلك أن يضطلع المديرون بدور فعال في إعداد فرق عمل متميزة، قادرة على الأداء بكفاءة عالية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

٥. الترابط الوثيق بين القيادة الإدارية والتأهيل الوظيفي

في هذا القطاع، يلعب المدير الناجح دورًا محوريًا في صياغة رؤية واضحة، وتوجيه الموظفين، وتعزيز بيئة عمل محفزة، مما يساهم في تطوير القدرات الذهنية (مثل التفكير التحليلي وصنع القرار) والمهارات العملية (مثل استخدام الأنظمة المصرفية الحديثة وخدمة العملاء بكفاءة).

وبذلك، يُعد اختيار قطاع البنوك والخدمات المالية الأنسب لتطبيق هذه الدراسة، نظرًا لتوافر بيئة عمل ديناميكية تتطلب باستمرار الجمع بين التأهيل الذهني الذي يطور التفكير والقدرات المعرفية، والتأهيل العملي الذي يعزز المهارات التطبيقية، مما يتيح فرصة مثالية لقياس أثر دور المدير الناجح على تحسين الأداء الفردي والمؤسسي في بيئة عمل عالية التنافسية وسريعة التغير.

المنهجية البحثية

منهج البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث الذي يهدف إلى دراسة دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية، وقياس أثر ذلك على الأداء الوظيفي والإنتاجية.

ويتيح هذا المنهج وصف الظاهرة بدقة، وتحليل العلاقات بين المتغيرات، واستخلاص نتائج قابلة للتطبيق العملي. يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على جمع البيانات من المصادر الميدانية، وتصنيفها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، كما يسمح باختبار الفرضيات ومقارنة النتائج بالدراسات السابقة.

مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في البنوك التجارية والخاصة بمدينة الرياض، بما في ذلك:

- المديرون على مستوى الفروع والإدارات.
- الموظفون الإداريون.
- موظفو خدمة العملاء.

عينة البحث

تم اختيار عينة بحجم ١٠٠ مشارك باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، لضمان تمثيل جميع المستويات الإدارية والمهنية داخل البنوك.

أداة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تصميمه وفقًا للإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، لقياس:

١. سمات المدير الناجح (القيادة، التوجيه، التحفيز، اتخاذ القرار).
٢. التأهيل الذهني للموظفين (التفكير التحليلي، حل المشكلات، اتخاذ القرارات).
٣. التأهيل العملي للموظفين (المهارات التقنية، استخدام الأنظمة، التعامل مع العملاء).
٤. أداء الموظفين والإنتاجية.

سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لتقييم استجابات المشاركين، حيث تتراوح الإجابات من (١ = لا أوافق بشدة) إلى (٥ = أوافق بشدة)، لضمان دقة القياس وسهولة التحليل الإحصائي.

أسلوب تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال:

١. الإحصاءات الوصفية: لحساب المتوسطات، الانحراف المعياري، التكرارات، والنسب

النئوية للمتغيرات المختلفة.

٢. اختبارات الفرضيات: باستخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لقياس أثر التأهيل الذهني

والعملي على الأداء الوظيفي.

٣. اختبار الفروق: باستخدام تحليل التباين (ANOVA) لمعرفة تأثير الخصائص الديموغرافية

(العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي) على المتغيرات الأساسية.

٤. تحليل الترابط: لاختبار قوة العلاقة بين سمات المدير الناجح والتأهيل الذهني والعملي

والإنتاجية.

حدود الدراسة

- حدود مكانية: بنوك القطاع التجاري والخاص في مدينة الرياض.
- حدود زمنية: ٢٠٢٥.
- حدود موضوعية: الدراسة تركز على دور المدير الناجح في التأهيل الذهني والعملي للموظفين، مع قياس أثر ذلك على الأداء الوظيفي، دون التطرق إلى جوانب مالية أو استراتيجية أخرى للبنك.

الهيكل المقترح لمشروع البحث

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١. مقدمة البحث
٢. مشكلة البحث
٣. أسئلة البحث
٤. أهداف البحث
٥. فرضيات البحث
٦. أهمية البحث
٧. حدود البحث
٨. المصطلحات الأساسية

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

القسم الأول: الإطار النظري

١. مفهوم القيادة الإدارية
٢. سمات المدير الناجح وأدواره
٣. التأهيل الذهني للموظفين
٤. التأهيل العملي للموظفين
٥. العلاقة بين القيادة والتأهيل (الذهني + العملي)
٦. أثر التأهيل على الأداء والإنتاجية

القسم الثاني: الدراسات السابقة

١. دراسات عربية مرتبطة بالموضوع
٢. دراسات أجنبية مرتبطة بالموضوع
٣. أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات
٤. الفجوة البحثية التي يسدها البحث الحالي

الفصل الثالث: منهجية البحث

١. منهج البحث
٢. مجتمع البحث
٣. عينة البحث
٤. أداة جمع البيانات (الاستبيان)
٥. إجراءات جمع البيانات
٦. أسلوب تحليل البيانات
٧. الصدق والثبات
٨. النموذج التصوري للدراسة

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي والتحليل الإحصائي

١. عرض البيانات المجمعة
٢. التحليل الوصفي (المتوسطات والانحراف المعياري)
٣. اختبار الفرضيات

٤ . مناقشة النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

١ . الاستنتاجات

٢ . التوصيات الإدارية والتطبيقية

٣ . مقترحات لدراسات مستقبلية

المراجع

الملاحق

قائمة المصادر و المراجع

الفواعير، رشا إبراهيم سليمان. (٢٠٢٢). دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية

الذهنية والعملية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ع٤٠، ٦٠١. 609 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1436119>

رفيق، مهند أكرم. (٢٠٢٢). دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية

والعملية. *مجلة الدراسات المستدامة*، مج٤، ملحق، ٢٠٤٣. 2071 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1322304>

زهرة، ريان. (٢٠٢٢). دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية:

دراسة ميدانية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل. *مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم*

الاقتصادية، مج٤، ع٢٣، ٨٩. 106 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1332280>

أحمد، أحمد إبراهيم، رجب، حسين حبيب حسين، و نايل، سحر حسني أحمد السيد. (٢٠١٨).

دور مدير المدرسة في تنمية إرادة العاملين نحو التغيير. *مجلة كلية التربية*، مج٢٩، ع١١٦،

٢٦٢. 288 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/951139>

أبو مويس، مهند محمود موسى، و أبو مويس، رضوان محمود موسى. (٢٠٢١). الصفات التي

تتوفر في المدير القائد من وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الأساسية الدنيا الحكومية في

محافظة جنين فلسطين. *مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية*، ع١١، ١٠٣. 119 - مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1160559>

الطيب، علي محمد أحمد، و علي، عبدالمنعم محمد. (2016). *أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء*

القيادات الإدارية في منظمات الأعمال: دراسة حالة مجموعة شركات جياذ الصناعية الحدود

الزمانية من ٢٠٠٠ وحتى ٢٠١٦ جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/794358>

عفانة، جهاد عبدالله عطية، و جواد، شوقي ناجي. (2004) قياس رضا العاملين في الجهاز

المصرفي الأردني وأثره على تحسين الأداء ، جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/573082>

الشمري، عبدالرحمن بن عبدالله، و السلطان، ندى بنت سلطان. (٢٠١٨). مدى ممارسة القيادات

الإدارية للقيادة التحويلية: دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة لصوامع الغلال

ومطاحن الدقيق السعودية. المجلة العربية للإدارة، مج ٣٨، ع ١، ٦٧. 80 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/884543>