

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

المحتويات

٣	المقدمة
٥	مشكلة البحث
٦	أهمية الدراسة
٧	أسئلة البحث
٨	أهداف البحث
٩	فرضيات البحث
١٠	النموذج المقترح للبحث
١٠	الصناعة المقترحة للدراسة التطبيقية
١٢	المنهجية البحثية
١٢	منهج البحث
١٢	مجتمع البحث
١٣	عينة البحث
١٣	أداة جمع البيانات
١٤	أسلوب تحليل البيانات
١٤	حدود الدراسة
١٥	الهيكل المقترح لمشروع البحث
١٨	الدراسات السابقة
٢٦	قائمة المصادر و المراجع

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 مؤهلاً 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 يسهم 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 تدريباً عملياً مستمراً 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 معاً 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 دوراً محورياً 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، نظراً 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 المئوية 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

الدراسات السابقة

الدراسة الأولى

أجرت الفواعير، رشا إبراهيم سليمان (2022) دراسة بعنوان دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية، هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء مدى تأثير أسلوب المدير الناجح في تنمية قدرات الموظفين من خلال الدمج بين الجوانب الذهنية التي تركز على التفكير والتحليل، والجوانب العملية التي ترتبط بالأداء والمهارات الميدانية. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات من عينة من الموظفين العاملين في المؤسسات الخدمية المختلفة بالمملكة العربية السعودية، مستخدمة استبانة مقننة لقياس أبعاد تأهيل الموظف في الجانبين الذهني والعملية. توصلت النتائج إلى أن أسلوب المدير الناجح يسهم بدرجة كبيرة في تحسين مستوى كفاءة الموظفين، حيث إن الاعتماد على التحفيز الذهني وتنويع أنماط التدريب العملي انعكس إيجاباً على زيادة إنتاجية العاملين وجودة أدائهم. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في برامج تدريبية متكاملة يشرف عليها المديرون بشكل مباشر، مع التأكيد على أهمية المزج بين التدريب العقلي والمهارات التطبيقية لتحقيق التوازن المطلوب في تأهيل الموظفين.

الدراسة الثانية

قدّم رفيق، مهند أكرم (2022) بحثاً بعنوان دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية، ركّزت الدراسة على فهم آليات عمل المديرين الناجحين في المؤسسات وكيفية توظيف استراتيجيات القيادة الحديثة في تحسين الأداء الفردي والجماعي للموظفين. الهدف الرئيس كان الكشف عن العلاقة بين قدرة المدير على استخدام أساليب التفكير النقدي والتخطيط الذهني من جهة، وبين رفع مستوى الكفاءة المهنية والتطبيقية للموظفين من جهة أخرى. استخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي مع تطبيق استبيان على عينة كبيرة من الموظفين في القطاعات الخدمية والصناعية، مما أتاح جمع بيانات غنية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. أظهرت النتائج أن المدير الناجح يملك تأثيراً واضحاً على تمكين الموظفين من تطوير قدراتهم الذهنية، وهو ما انعكس على أدائهم العملي بشكل مباشر. وأكدت الدراسة أن التدريب المستمر بإشراف المدير وتفعيل ثقافة الإبداع داخل بيئة العمل يساهمان في رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية. أوصى الباحث بضرورة تطوير برامج قيادية للمديرين تركز على مهارات التفكير التحليلي والتواصل الفعال، باعتبارها أدوات محورية في تأهيل الموظفين من مختلف المستويات.

الدراسة الثالثة

تناولت زهرة، ريان (2022) في دراستها بعنوان دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية: دراسة ميدانية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، موضوعًا تطبيقيًا من خلال دراسة ميدانية في إحدى أهم المؤسسات الحكومية. كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على الدور الفعلي للمدير الناجح في تطوير القدرات الذهنية للعاملين مثل مهارات التفكير المنظم وحل المشكلات، إلى جانب تعزيز الجوانب العملية مثل المهارات الوظيفية والخبرة التطبيقية في بيئة العمل. اعتمدت الباحثة على المنهج الميداني باستخدام المقابلات المباشرة مع عدد من الموظفين والمديرين، إضافة إلى تحليل بيانات الأداء الوظيفي في الوزارة. أظهرت النتائج أن نجاح المدير يرتبط بقدرته على تحقيق التوازن بين الجوانب النظرية والتطبيقية للتأهيل، وأن المديرين الذين يتبنون أسلوب القيادة التحفيزية والتمكينية يحققون نتائج أفضل من حيث رفع الكفاءة وتحسين جودة الخدمات المقدمة. وأوصت الدراسة بضرورة تعميم تجارب المديرين الناجحين في وزارات ومؤسسات أخرى، مع تبني برامج تأهيل مستدامة تضمن الاستمرارية في تطوير الموارد البشرية.

الدراسة الرابعة

أجرى أحمد إبراهيم أحمد ورجب حسين حبيب حسين ونايل سحر حسني أحمد السيد (٢٠١٨) دراسة بعنوان دور مدير المدرسة في تنمية إرادة العاملين نحو التغيير. هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الكيفية التي يستطيع من خلالها المدير المدرسي أن يؤثر في اتجاهات العاملين داخل المدرسة ويقودهم نحو تبني التغيير بصورة إيجابية وفعّالة، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها النظام التعليمي. اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قاموا بجمع بيانات ميدانية من المعلمين والإداريين عبر استبانات ومقابلات، مما أتاح لهم بناء صورة واضحة عن العلاقة بين أسلوب المدير وقدرته على غرس إرادة التغيير. أظهرت النتائج أن المديرين الذين يمتلكون أسلوبًا قياديًا تشاركيًا وقادرين على التحفيز والتواصل بفعالية، استطاعوا أن يحققوا أعلى معدلات تجاوب من العاملين مع خطط التطوير. وأكدت النتائج أن التحفيز المعنوي، والعدل في توزيع المهام، وإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات كان لها دور أساسي في زيادة الدافعية تجاه التغيير. وأوصت الدراسة بضرورة تأهيل مديري المدارس من خلال برامج تدريبية تركز على القيادة التحويلية وكيفية إدارة التغيير التربوي بطرق تقلل من المقاومة وترفع من وعي العاملين وقناعتهم بجدوى التطوير.

الدراسة الخامسة

قام مهند محمود موسى أبو موسى ورضوان محمود موسى أبو موسى (٢٠٢١) بدراسة بعنوان *الصفات التي تتوفر في المدير القائد من وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الأساسية الدنيا الحكومية في محافظة جنين*. ركزت هذه الدراسة على استجلاء أهم الصفات القيادية التي يرى المعلمون أنها ضرورية لنجاح المدير في قيادة المدرسة وإدارتها بكفاءة، خاصة في سياق المدارس الحكومية. الهدف الرئيس كان تحديد السمات الجوهرية التي تمكن المدير من خلق بيئة مدرسية صحية قائمة على التعاون والثقة المتبادلة، بما ينعكس إيجاباً على جودة العملية التعليمية. استخدم الباحثان المنهج الوصفي الكمي، حيث اعتمدا على استبانة وُزعت على عينة واسعة من المعلمين، وُجمعت البيانات ثم عولجت باستخدام الأساليب الإحصائية. أشارت النتائج إلى أن الصفات الأكثر تأثيراً في نجاح المدير تمثلت في العدالة، القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، مهارات الاتصال الفعّال، والقدرة على تحفيز العاملين وبث الحماس في نفوسهم. كما أظهرت النتائج أن المدير الذي يتبنى القيادة الديمقراطية ويتعامل بشفافية يساهم بشكل ملحوظ في رفع معنويات المعلمين وتعزيز رغبتهم في التطوير المهني. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تدريب المديرين على المهارات القيادية والإدارية الحديثة، وإعداد برامج تأهيل تركز على بناء الشخصية القيادية المتوازنة التي تجمع بين الحزم والمرونة.

الدراسة السادسة

تناول علي محمد أحمد الطيب وعبدالمعظم محمد علي (٢٠١٦) في دراستهم بعنوان *أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء القيادات الإدارية في منظمات الأعمال: دراسة حالة مجموعة شركات جيايد الصناعية للفترة من ٢٠٠٠ وحتى ٢٠١٦* موضوعاً حيويًا يربط بين تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية وبين تطوير أداء القيادات الإدارية داخل المؤسسات الصناعية. هدف البحث إلى تحليل أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية خلال فترة زمنية طويلة امتدت لستة عشر عامًا على أداء القيادات داخل مجموعة جيايد الصناعية، باعتبارها نموذجًا بارزًا في بيئة الأعمال السودانية. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب أسلوب دراسة الحالة، حيث قاما بتحليل الوثائق والتقارير الرسمية الخاصة بالشركة، وأجريا مقابلات مع القيادات الإدارية لجمع بيانات معمقة حول التجارب العملية. بينت النتائج أن الالتزام بتطبيق الإدارة الاستراتيجية أسهم في تطوير مهارات القيادات الإدارية، وزيادة مرونتهم في التعامل مع التغيرات البيئية، وتحسين قدرتهم على التخطيط واتخاذ القرارات المصيرية. كما انعكس ذلك إيجابًا على استقرار الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية رغم التحديات. وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الإدارة الاستراتيجية في جميع منظمات الأعمال، وتبني خطط طويلة المدى مبنية على رؤية واضحة، إلى جانب تدريب القيادات الإدارية على آليات التنفيذ والمتابعة بما يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة عالية.

الدراسة السابعة

أجرى عفانة، جهاد عبدالله عطية، وجواد، شوقي ناجي (2004) دراسة بعنوان قياس رضا العاملين في الجهاز المصرفي الأردني وأثره على تحسين الأداء. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى رضا العاملين في القطاع المصرفي الأردني، وكيف ينعكس هذا الرضا على جودة أدائهم وكفاءتهم في تقديم الخدمات المصرفية. ركز الباحثان على الأبعاد المختلفة للرضا الوظيفي مثل العدالة في الأجور، بيئة العمل، فرص التدريب، أسلوب القيادة، ونظام الحوافز، باعتبارها محددات رئيسية لولاء العاملين وانخراطهم في العمل. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانات على عينة ممثلة من موظفي البنوك الأردنية، إضافة إلى تحليل بيانات الأداء المؤسسي المرتبطة بمستوى الرضا. أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين رضا العاملين ومستوى أدائهم؛ فكلما زاد رضا الموظفين عن بيئة عملهم، كلما انعكس ذلك في زيادة كفاءتهم وإنتاجيتهم. كما تبين أن الحوافز المادية والمعنوية، إضافة إلى العدالة التنظيمية، كانت من أكثر العوامل تأثيراً في رفع الرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارات البنوك بوضع برامج شاملة لتحفيز الموظفين، وتوفير بيئة عمل مرنة وداعمة، مع تعزيز سياسات التدريب المستمر التي تساعد العاملين على مواكبة التغيرات السريعة في القطاع المصرفي.

الدراسة الثامنة

قام الشمري، عبدالرحمن بن عبدالله، والسلطان، ندى بنت سلطان (2018) بدراسة بعنوان مدى ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية: دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق السعودية. هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادات الإدارية لأنماط القيادة التحويلية، ومدى تأثير هذه الممارسات على رفع أداء الموظفين وتعزيز ثقافة التغيير والتطوير في المؤسسة. ركزت الدراسة على أبعاد القيادة التحويلية مثل الإلهام التحفيزي، الاعتبار الفردي، التأثير المثالي، والتحفيز الفكري، باعتبارها مداخل رئيسية لدعم العاملين ورفع التزامهم التنظيمي. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي الميداني من خلال استبانة وُزعت على عينة واسعة من العاملين داخل المؤسسة، وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متقدمة لاستخلاص النتائج. أظهرت النتائج أن القيادات الإدارية تمارس القيادة التحويلية بدرجات متفاوتة، وكان أكثرها وضوحاً هو بُعد الإلهام والتحفيز الفكري الذي انعكس بشكل مباشر على دافعية العاملين نحو الإنجاز. كما تبين أن القيادة التحويلية ساهمت في تعزيز التعاون بين الموظفين ورفع مستوى الانتماء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تكثيف البرامج التدريبية التي تهدف إلى صقل مهارات القيادة التحويلية لدى المديرين، وتشجيعهم على تبني أنماط قيادية أكثر فاعلية في مواجهة التحديات وتعزيز ثقافة التغيير داخل المؤسسات الحكومية.

قائمة المصادر و المراجع

الفواير، رشا إبراهيم سليمان. (٢٠٢٢). دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ٤٠٤، 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*، مج ٤، 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*، مج ٤٤، ع ٢٣، 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*، مج ٢٩، ع ١١٦، ٢٦٢ -

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

أبو موسى، مهند محمود موسى، و أبو موسى، 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*، ع ١١، 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 جيااد الصناعية الحدود الزمانية من ٢٠٠٠ وحتى ٢٠١٦* جامعة أم درمان الإسلامية، 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 ١٤، ٦٧ - ٨٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/884543>