

عنوان البحث
دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية في بيئة العمل

إعداد الطالب/
محمد صنيتان علي المطيري
٢٤١٠٠١٠٠٧

إشراف/
د. أسماء

العام الدراسي/
٢٠٢٤

مقدمة البحث:

يعتبر المدير الناجح من العناصر المهمة التي تنال بها منظمات الأعمال الريادة، فهو المحور الرئيسي لجميع النشاطات الداخلية والخارجية، والمصدر الرئيسي لفاعليتها، وذلك لما يتمتع به العنصر من معارف وقدرات ومهارات تتلائم مع طبيعة الأعمال وفقاً لخصوصية المنظومات في تقديم منتجاتها وخدماتها، بالإضافة إلى قدرة أدائها للوصول لتحقيق الغايات والأهداف، وبهدف إبراز الطاقات البدنية والفكرية لهذا العنصر يجب على المنظمات الإهتمام بشكل كبير ومناسب بهذا العنصر وتطوير هذه الإمكانيات والمهارات عن طريق إعداد دورات تدريبية متخصصة لكل مجال من مجالات الوظائف الإدارية والإنتاجية، حيث أن الموظف أو العامل المتدرب يستفيد من عملية التدريب والتأهيل الصحيح ويكتسب خلالها مهارات وعلوم جديدة بالإضافة للميزات المادية والمعنوية وحصوله على فرص أكبر بمجال عمله لأكثر من مستوى إداري.

المدير الناجح: هو من يستطيع أن ينشر الحيوية في بيئة العمل وأن يجعلها متجددة وناضجة بالحياة يوماً بعد يوم من خلال أفكاره الملهمة واطلاعه على كل جديد وبحته الدائم عن طرق إبداعية لخلق بيئة عمل مختلفة ومميزة، هو من يستطيع أن يحدث تفاعلاً إيجابياً بينه وبين الموظفين من جهة وبين الموظفين أنفسهم من جهة أخرى. فالعلاقات الاجتماعية بين الموظفين يجب أن تكون قوية وهذا بالعادة يأتي من حسن تصرف المدير في المواقف المختلفة فالعدالة والإنصاف بينهم ضروري وحسن الإستماع لأرائهم التطويرية والإستفادة من خبراتهم يدعم ولاءهم ومحبتهم للمؤسسة كما أنه بالمرأوحة بين الحزم والمرونة يكسبهم في صفه.

هناك تاريخ طويل وقوي من الأبحاث التي تركز على الدور الفعال والناجح لتأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية ولما لها من فوائد عديدة. من الواضح أن البحث عن الصحة العقلية والنفسية للموظف قد تطور إلى حد كبير في مسارين متوازيين ولكن منفصلين في أوروبا والولايات المتحدة ينتجان دروساً متشابهة إلى حد كبير. داخل أوروبا، تم تحفيز البحث من قبل الباحثين حول البطالة، ثم النظريات اللاحقة حول الطبيعة وتأثيرات الصحة العقلية للعمل والبطالة. طوال هذه الفترة، كان البحث الذي تم إجراؤه في معهد جامعة ميتشغان للبحوث الاجتماعية مفيد في فهم الصحة العقلية للعمال.

ومع ذلك، على الرغم من هذا الكم الغني من المعرفة، أو ربما بسببه، لن ينصب تركيزنا على الصحة العقلية للموظفين. بدلاً من ذلك، نوجه انتباهنا إلى قضية واحدة مفقودة من مجموعة المعرفة هذه، وهي أي اعتبار مفيد للصحة العقلية للمسؤولين وتأثيرها على فعالية موظفيهم وقدراتهم. يتضمن كل هذا البحث نتائج عبر الزمن والتي تثبت أن الصحة النفسية للمسؤول مرتبطة بالموظفين بشكل عام. هدفنا هو توفير منصة لفهم الصحة العقلية للمسؤول من خلال النظر في الآثار المحتملة للصحة العقلية المميزة للمدير الناجح على أنفسهم وعلى الآخرين، ومناقشة توصيات للتعزيز من فعالية دور القائد الناجح، واقتراح أجندة بحثية للتحقيقات المستقبلية حول هذا الموضوع حيث نبدأ بالبحث عن الفوائد المتوقعة للإدارة الفعالة على الموظفين على نطاق واسع.

مشكلة الدراسة:

من المعروف أن العاملين في أي منظمة هم المحرك الرئيسي لتحقيق الأهداف والنجاح، ولكن للأسف يعاني بعض المؤسسات من عدم الاهتمام بالموارد البشرية وتأهيل الموظفين وتمكينهم عملياً وذهنياً، ما يؤدي إلى تبعات وخسائر كبيرة. سوف نتطرق إلى بعض النتائج التي تترتب على عدم الاهتمام بالموارد البشرية وكيف يمكن تجنبها.

١/ الموظفون غير راضين عن العمل ويعانون من مشاكل داخل الشركة:

يؤثر عدم إهتمام الشركات بالموارد البشرية على نواحي مختلفة من العمل ويؤدي إلى تراجع في فعالية الشركة وإنتاجيتها. من بين هذه النواحي، يعاني الموظفون من عدم الرضا عن العمل ويواجهون مشاكل داخل الشركة، مثل سوء الإدارة، سوء التواصل، وعدم وجود فرص تطوير وتدريب. هذه المشكلات تؤدي إلى عدم تحقيق الموظفين لإمكاناتهم الكاملة في العمل، مما يسبب عدم الإنتاجية والاحتفاظ بالموظفين في مراحل عديدة من عملهم. بالإضافة إلى ذلك، يتسبب الضغط النفسي والاجتماعي في العمل غير الصحي في تحميل الموظفين بمزيد من الضغوط، مما يؤثر سلباً على رفاهيتهم الشخصية وحالتهم النفسية. يتطلب الحفاظ على رضى الموظفين ودعمهم في العمل إهتماماً شاملاً من الشركة للموارد البشرية وتطوير مبادرات وخطط لتحسين جودة بيئة العمل والإدارة الفاعلة للشركة.

٢/ انخفاض جودة العمل وتراجع الإنتاجية في العمل:

يعتبر انخفاض جودة العمل وتراجع الإنتاجية في العمل نتائج سلبية ومدمرة تؤثر على عملية الشركة بأكملها. فغياب التركيز على الموارد البشرية وعدم الاهتمام بها يؤدي إلى انخفاض جودة العمل وتراجع الإنتاجية في العمل. تطوير وتعزيز الموارد البشرية يساعد على الارتقاء بجودة العمل وزيادة إنتاجية الموظفين، الأمر الذي يؤدي بالتالي إلى تعزيز حضور الشركة في السوق وتحقيق نتائج إيجابية ونمو محتمل. لذلك، يجب أن تكون الشركات حريصة على الإهتمام بمواردها البشرية كونها عاملاً أساسياً في نجاح عملية الشركة بأكملها.

٣/ تراجع سمعة الشركة بين الموظفين والعملاء:

يؤثر عدم الإهتمام بالموارد البشرية على سمعة الشركة لدى الموظفين والعملاء، حيث يتأثر مستوى الخدمة المقدمة وجودة المنتج أيضاً بذلك التراجع. ويرجع هذا التراجع في السمعة بشكل رئيسي إلى عدم إهتمام الشركة بحاجات ومتطلبات الموظفين وعدم توفير بيئة عمل صحية وجاذبة لهم. كما يؤثر ذلك على علاقة العملاء بالشركة، حيث يعتبر الموظف هو أول نقطة اتصال بالعميل، وعدم وجود موظفين مرتاحين ومتحمسين يؤثر على المصداقية والثقة في الخدمات والمنتجات التي تقدمها الشركة. لذا، يجب أن تولي الشركات عناية بموظفيها ومنحرفات العمل لتحسين السمعة وجودة خدماتها في السوق.

٤/ زيادة معدلات الإجازات الطبية وقلة الحضور في العمل:

يتضمن العنصر الرابع من النتائج المترتبة على عدم الإهتمام بالموارد البشرية زيادة معدلات الإجازات الطبية وقلة الحضور في العمل. إن انخفاض ديناميكية العمل وتحولات الوظيفة المتكررة والإستغلال الزائد يبدو أنهما يؤثران في مستوى الصحة العامة للعاملين في الشركة. بالتالي، يصبح من الضروري أن تولي الشركة الإهتمام اللازم لمواردها البشرية من خلال توفير بيئة عمل مثمرة وسليمة. وذلك سينعكس على تحسن أداء العاملين وجودة المنتجات وخدمات الشركة بشكل عام.

٥/ تراجع رضى العملاء عن الخدمات التي تقدمها الشركة:

يعد رضى العملاء من العوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح الشركة، حيث إن عدم الإهتمام بالموارد البشرية يؤدي إلى انخفاض جودة العمل وتراجع الإنتاجية، وبالتالي تأثر ذلك على التعامل مع العملاء. فالموظفون غير راضين عن العمل ويعانون من مشاكل داخل الشركة، ويرتبط ذلك بشكل مباشر بتقديم الخدمات للعملاء، مما يزيد من احتمالية انخفاض رضى العملاء عن الخدمات التي تقدمها الشركة. لذلك، يجب على الشركات الإهتمام بموظفيها وتحسين بيئة العمل لتحقيق رضى العملاء وتعزيز بقاء الشركة في المنافسة في السوق.

٦/ زيادة معدلات الإستقالات والتحويلات الوظيفية للموظفين:

تتسبب عدم الإهتمام بالموارد البشرية في زيادة معدلات الإستقالات والتحويلات الوظيفية للموظفين. فلم يجد العاملون الدعم اللازم لتحسين ظروف العمل وفرص التطور والترقية في الشركة، مما يدفعهم إلى الإستقالة أو تغيير وظيفتهم. هذا سترك آثار سلبية على الشركة، حيث ستتكد تكاليف إضافية لتدريب الموظفين الجدد وتأخر في إنجاز المشاريع، مما يؤثر على قدرتها على المنافسة في السوق. لذلك، يجب على الشركات وإدارات الموارد البشرية إتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين بيئة العمل وتوفير فرص التطور والترقية للموظفين، وتقدير دورهم المهم في نجاح الشركة.

٧/ زيادة معدلات العمل الإضافي والتأخير في تسليم المشاريع:

تعتبر زيادة معدلات العمل الإضافي والتأخير في تسليم المشاريع نتيجة حتمية لعدم الإهتمام بالموارد البشرية. فالموظفون الذين يشعرون بالإنشغال والضغط الوظيفي بشكل دائم، يصعب عليهم تنفيذ المهام الموكلة إليهم بالجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد. وهذا ما يؤدي إلى زيادة معدلات العمل الإضافي وتأخير في تسليم المشاريع، الأمر الذي يؤثر بشكل سلبي على سمعة الشركة والثقة التي يوليها العملاء لها. لذلك، يجب أن يعمل القادة في الشركة على تخطيط الموارد البشرية بشكل جيد، والتأكد من إدارتها على النحو المثالي لضمان تحقيق الإنتاجية المطلوبة وتحقيق الأهداف المرجوة بدقة وفي الوقت المناسب.

٨/ تراجع مستوى الخبرة والكفاءة في الشركة:

يؤثر عدم الإهتمام بالموارد البشرية سلباً على جودة العمل والإنتاجية في الشركة. يشير التراجع في مستوى الخبرة والكفاءة إلى أن الموظفين ليسوا مدربين بشكل كافي، ولا يمتلكون المهارات المناسبة لتنفيذ مهامهم بفاعلية وجودة. وكذلك، تتأثر سمعة الشركة بشكل سلبي مما يؤثر على قدرتها على المنافسة في السوق. يجب أن تولي الشركات اهتماماً خاصاً بتدريب الموظفين وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة وتحسين الجودة والإنتاجية. لذا، يجب أن تبذل الشركة جهوداً حثيثة لتحسين جودة العمل وتطوير مهارات الموظفين، وبذلك تترجح أعمالها وتزدهر في السوق.

٩/ زيادة التكاليف المالية للشركة بسبب التأخير والخسائر:

تعتبر زيادة التكاليف المالية للشركة بسبب التأخير والخسائر واحدة من النتائج الرئيسية التي تنجم عن عدم الإهتمام بالموارد البشرية في الشركة. فعدم تحقيق الأهداف المحددة في الوقت المناسب قد يؤدي إلى الخسائر المالية، مثل فقدان العملاء وتأخير في تسليم المشاريع. وبدورها، تؤدي هذه الخسائر إلى زيادة التكاليف المالية للشركة، مما يؤثر سلباً على ربحيتها. لذا، يجب على الشركات الإهتمام بإدارة الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل وإعطاء الأولوية لتطوير الموظفين، حتى تتمكن من تحقيق الأهداف بسرعة وفعالية وتجنب هذه الخسائر المالية غير المرغوب فيها.

١٠/ تأثير سلبي على قدرة الشركة على المنافسة في السوق:

يؤثر عدم الإهتمام بالموارد البشرية سلباً على قدرة الشركة على المنافسة في السوق. إذا كان الموظفون غير راضين عن العمل ويعانون من مشاكل داخل الشركة، فإن ذلك يؤثر على إنتاجيتهم وجودة عملهم. بالإضافة إلى ذلك، فإن تراجع سمعة الشركة بين الموظفين والعملاء يسبب تراجع رضى العملاء عن الخدمات التي تقدمها الشركة. كما يؤدي إلى زيادة معدلات الإجازات الطبية والتحويلات الوظيفية للموظفين، وهو ما يتسبب بتكاليف إضافية للشركة. في النهاية، تؤدي هذه العوامل إلى تأثير سلبي على قدرة الشركة على المنافسة في السوق، حيث يتراجع مستوى الخبرة والكفاءة في الشركة ويزيد معدل العمل الإضافي والتأخير في تسليم المشاريع، مما يؤثر على الصورة العامة للشركة ويجعلها أقل جاذبية للعملاء والمنافسين في السوق. لذلك، يجب على الشركات الإهتمام بإدارة الموارد البشرية بطريقة احترافية لضمان استقرارها وتحسين أدائها وقدرتها على المنافسة في السوق.

أهمية الدراسة:

يعتبر تأهيل الموظف أمراً ضرورياً في جميع المؤسسات والشركات، حيث يلعب دوراً حاسماً في تطوير وتحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. يساهم دور المدير الناجح والمؤهل في تعزيز مهارات ومعرفة الموظفين وتنمية قدراتهم الشخصية والمهنية. يسعى العديد من المؤسسات إلى توفير بيئة تعليمية مناسبة لموظفيها من خلال تنظيم دورات تدريبية وورش عمل وتطبيق استراتيجيات تعليمية حديثة وفعالة. وتتلخص أهمية البحث في جانبين:

١ / الأهمية العلمية:

تتضح هذه الأهمية من خلال إهتمام الكثير من الباحثين بدراسة هذا الموضوع ولما ستضيفه هذه الدراسة معرفة جديدة حول دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية في بيئة العمل أو المنظمة.

٢ / الأهمية العملية:

- إبراز الدور الناجح للتأهيل الفعال للموظفين على تعزيز مهاراتهم الفنية والتقنية المرتبطة بوظائفهم، مما يمكنهم من أداء الأعمال بكفاءة وفعالية.
- إبراز أهمية بناء فريق عمل قوي ومنسجم، حيث يتعلم الموظفون كيفية التواصل والتعاون مع بعضهم البعض وتحقيق الأهداف المشتركة والتواصل بفعالية مع المدير وإنجاز المهام بالشكل المطلوب.
- التركيز على أهمية التأهيل الناجح والاحتفاظ بالموظفين والحفاظ على رضاهم، حيث يشعرون بأن المؤسسة تهتم بتطويرهم وتقديم الفرص للنمو المهني.
- إبراز أهمية تطوير القدرات القيادية للموظفين والمساهمة في تحسين أدائهم في المواقف القيادية.
- تسليط الضوء على أهمية التدريب والتفاعل الإيجابي بين الموظفين والإدارة، حيث يشعرون بدعم الإدارة لهم واهتمامها برفع مستواهم المهني.
- إبراز أهمية تحقيق التفوق في العمل.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة في الأساس على التعرف على دور المدير الناجح وأثره في تأهيل الموظفين ذهنياً وعملياً، كما تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحليل دور المدير: فهم كيفية تأثير المدير على تطوير مهارات الموظفين وكفاءاتهم.
- تحديد استراتيجيات التأهيل: دراسة الأساليب والطرق الفعالة التي يستخدمها المدبرون لتدريب الموظفين.
- تقييم الأداء: قياس مدى نجاح برامج التأهيل في تحسين أداء الموظفين ورفع إنتاجيتهم.
- استكشاف كيف يساهم المدير الناجح في خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على التعلم والنمو.
- تحليل كيفية دعم المديرين للإبداع والابتكار لدى الموظفين من خلال التأهيل المناسب.
- تطوير مهارات القيادة: تعزيز مهارات القيادة لدى الموظفين من خلال التأهيل الفعال والمستمر.
- تحقيق الأهداف التنظيمية: ربط جهود تأهيل الموظفين بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- مراقبة التقدم والتكيف: وضع آليات لمتابعة تقدم الموظفين في التأهيل والتكيف مع التغيرات في سوق العمل.

تساؤلات الدراسة:

للوصول إلى فوائد ودور المدير الناجح في تأهيل الموظف ذهنياً وعملياً، سنتطرق للبحث في الدراسة عن إجابات للأسئلة التالية:

- ما هي الأساليب التي يستخدمها المدير لتحديد احتياجات التدريب للموظفين؟
- كيف يساهم المدير في خلق بيئة تعليمية تشجع على التطوير الذهني والمهني؟
- ما دور المدير في تقديم الملاحظات والتوجيهات للموظفين أثناء التدريب؟
- كيف يشجع المدير الموظفين على تبني التفكير النقدي والإبداع في مهامهم؟
- ما هي الطرق التي يعتمد عليها المدير لتشجيع التعلم المستمر بين أعضاء الفريق؟
- كيف يقيم المدير تأثير البرامج التدريبية على أداء الموظفين؟
- ما دور المدير في تحفيز الموظفين على تحديد أهدافهم الشخصية والمهنية؟
- كيف يمكن للمدير تعزيز التعاون بين الفريق لتبادل المعرفة والخبرات؟
- ما هي أهمية التواصل الفعال في تأهيل الموظفين، وكيف يساهم المدير في ذلك؟
- كيف يدعم المدير الموظفين في مواجهة التحديات المهنية وتطوير مهاراتهم العملية؟

فروض الدراسة:

الفرضية الأولى/ التدريب العملي:

الفرضية:

المدير الناجح يساهم في تحسين الأداء العملي للموظفين من خلال توفير برامج تدريبية متخصصة.

اختبار الفرضية:

تقييم تأثير البرامج التدريبية المقدمة من المدير على أداء الموظفين.

الفرضية الثانية/ التطوير المهني المستمر:

الفرضية:

المدير الناجح يشجع على التطوير المهني المستمر للموظفين مما يزيد من كفاءتهم وإنتاجيتهم.

اختبار الفرضية:

مقارنة مستوى الكفاءة والإنتاجية بين الموظفين الذين يحصلون على فرص تطوير مهني مستمر وأولئك الذين لا يحصلون على مثل هذه الفرص.

الفرضية الثالثة/ الدعم النفسي:

الفرضية:

المدير الناجح يوفر الدعم النفسي والمعنوي للموظفين مما يساهم في زيادة رضاهم الوظيفي والتزامهم بالعمل.

اختبار الفرضية:

دراسة العلاقة بين مستويات الدعم النفسي المقدم من المدير ومستوى الرضى الوظيفي والالتزام بالعمل لدى الموظفين.

الفرضية الرابعة/ التواصل الفعال:

الفرضية:

التواصل الفعال من قبل المدير يعزز من قدرة الموظفين على تنفيذ مهامهم بشكل أكثر كفاءة.

اختبار الفرضية:

قياس تأثير أساليب التواصل الفعالة التي يتبعها المدير على أداء الموظفين.

الفرضية الخامسة/ التحفيز والتشجيع:

الفرضية:

التحفيز والتشجيع المستمر من قبل المدير يساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة في العمل.

اختبار الفرضية:

تحليل تأثير أساليب التحفيز المختلفة التي يستخدمها المدير على معدلات الإنتاجية وجودة العمل.

الفرضية السادسة/ التوازن بين العمل والحياة الشخصية:

الفرضية:

المدير الناجح يشجع الموظفين على تحقيق توازن صحي بين العمل والحياة الشخصية مما يقلل من مستويات التوتر ويزيد من رضاهم الوظيفي.

اختبار الفرضية:

دراسة تأثير سياسات التوازن بين العمل والحياة الشخصية التي يدعمها المدير على مستوى التوتر والرضى الوظيفي لدى الموظفين.

الفرضية السابعة/ القيادة التشاركية:

الفرضية:

القيادة التشاركية من قبل المدير تعزز من مستوى الابتكار والإبداع لدى الموظفين.

اختبار الفرضية:

مقارنة مستوى الابتكار والإبداع بين الفرق التي يقودها مديرون يستخدمون أسلوب القيادة التشاركية وأولئك الذين لا يستخدمون هذا الأسلوب.

الدراسات السابقة:

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

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة لمعرفة أهمية وفعالية الصحة العقلية للموظفين حيث أنها محور اهتمام كبير من الباحثين والجمهور وواضعي السياسات في بلدية السلط الكبرى.

منهجية الدراسة:

المنهج الوصفي هو المنهج الذي اتبعه الباحث في دراسته، حيث تم الاعتماد على جميع وتحليلها باستخدام برنامج SPSS ٢٠.

نتائج الدراسة:

تم استنتاج في الدراسة هذه الى أنه يوجد فرق ملحوظ بين آلية وتأثير المدير والقائد وأن الصحة العقلية للمسؤول هي مؤثر رئيسي على توجه إحدى هاتين المدرستين حيث أنه يملك خصائص إدارية معينة وعقلية بناء على تراكمات وخبرات لها تأثير على نجاح وتدريب الموظفين في بيئة العمل.

دراسة (نجوى علاهم، ٢٠٢٢): دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة في الوكالة المحلية بالوادي.

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات على مستوى الوكالات المحلية بالوادي.

منهجية الدراسة:

كان النهج المعتمد في هذه الدراسة هو النهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع إستمارة الإستبيان داخل المؤسسات على عينة قدرها ٣٨ عامل وتم إستخدام الإستبيانات في تحليل البيانات، وأيضاً إستخدام أساليب تحليل الإنحدار والإرتباط لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن التدريب هدفه إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين ويساعد على تحسين الانضباط والسلوك بدرجة كبيرة، إذا يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة لمستوى الإلتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية فقد كان مرتفعاً.

دراسة (ولاء صبحي العزة، ٢٠٢٢): أثر إستراتيجية التدريب والتطوير ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام: الدفاع المدني الفلسطيني نموذجاً.

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إستراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام: الدفاع المدني الفلسطيني نموذجاً.

منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم أسلوب العينة العشوائية الطبقية لجمع البيانات من موظفي الدفاع المدني الفلسطيني والبالغ عددهم ١٢٥٠ موظفاً، وبلغت عينة الدراسة ٣٠٠ موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة أداة للدراسة، وقد تم إستخدام برنامج SPSS لإدخال البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى وجود موافقة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على إستراتيجية التدريب والتطوير بأبعادها الأربعة. حيث اتضح ذلك من خلال حصول مجال إستراتيجية التدريب والتطوير ككل الدرجة الكلية) على درجة كبيرة وبوزن ٧٩,٩%، وتوصلت الدراسة إلى وجود موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة الدراسة على إلتزام جهاز الدفاع المدني الفلسطيني بمبادئ الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة، حيث إتحض ذلك من خلال حصول مجال الجودة الشاملة ككل (درجة كلية) على درجة كبيرة وبوزن نسبي ٨٢,٢%، ووجود علاقة خطية بين الدرجة الكلية لمقياس إستراتيجية التدريب والتطوير والدرجة الكلية لمقياس الجودة الشاملة بمعامل ارتباط (٠.٧٦٨)، ويتضح بأنها موجبة وقوية، كما توصلت الدراسة إلى

وجود أثر لنموذج أبعد إستراتيجية التدريب والتطوير في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في تحقيق الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة.

توصية الدراسة:

أوصت الدراسة بالإستمرارية والمحافظة على توفير الدعم اللازم من الإدارة العليا لتطبيق إستراتيجية التدريب والتطوير، وتكثيف الجهود المبذولة في تطوير البرامج التدريبية وزيادة الدورات الداخلية والخارجية، وتعزيز إستخدام الأساليب والطرق الحديثة في العملية التدريبية، وربط الحوافز بمستوى الأداء ومنح الحوافز في وقتها وتشجيع الموظفين من خلال إشراكهم في صنع القرار وتنبي مشاكلهم وحلها بصورة إيجابية.

دراسة (Al-Rahahalh، ٢٠١٦): إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين.

هدف الدراسة:

حيث هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية، والتعرف على أبرز البرامج التدريبية المقدمة للموظفين.

منهجية الدراسة:

تمت صياغة فرضيات الدراسة، وتصميم الاستبيان وتوزيعه على جميع المستويات الإدارية ذات الصلة بالجامعة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

نتائج الدراسة:

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى أعلى من الوعي فيما يتعلق بتنوع البرامج التدريبية في الجامعة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين إلزام الإدارة العليا وإعتماد إستراتيجية التدريب ومستوى أداء الموظفين في الجامعة، كما أظهرت وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق إستراتيجية التدريب ومستوى أداء الموظفين في الجامعة.

توصية الدراسة:

أوصت الدراسة بضرورة إهتمام الجامعة بتوفير ما يلزم من موارد مالية وموارد مادية لعملية التدريب، وكذلك الحاجة إلى دعم الإدارة العليا في الجامعة لأسس التكنولوجيا الحديثة في التدريب لضمان إستفادة الموظفين من أحدث البرامج التدريبية، وتقييم أداء الموظفين بعد أخذ دورات تدريبية.

دراسة (Lilian، ٢٠٢٠): How Impactful is Employee Training on Employee Performance

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة الى فهم آثار التدريب على أداء الموظفين من الشركة النيجيرية لمناولة الطيران PLC (NACHO).

منهجية الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الذي تم إعماده في هذه الدراسة لتحقيق أهدافها.

نتائج الدراسة:

وتوصلت الدراسة إلى أن تصميم الشركة مختلف برامج تدريبية تركز على المهارات قصيرة المدى وبرامج التنمية للقدرات طويلة المدى.

دراسة (Neelam، ٢٠٢٠): The impact of Training and Development on the employee performance and Productivity.

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التحقق مما إذا كان التدريب والتطوير لهما تأثير على أداء الموظفين وإنتاجيتهم في باكستان.

منهجية الدراسة:

تم تطبيق أدوات الإحصاء الوصفي SPSS على الإستمبيان لمعرفة الموثوقية والإتساق.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الى وجود علاقة معنوية بين المتغيرات، حيث تم استخدام ارتباط بيرسون في الدراسة، وتم الحصول على ارتباط ألفا كرونباخ لكل استبيان. تم استخدام توزيع التردد لمعرفة النتيجة الفردية للدراسة. كما تمت دراسة الآداب ذات الصلة بالموضوعات المتعلقة بهذا البحث.

دراسة (Vinesh، ٢٠٢٠): Role of Training & Development in an Organizational Development

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحسين النشاط التنظيمي وإلى تحسين أداء الأفراد والجماعات في الإعداد التنظيمي في جامعة ميروت.

منهجية الدراسة:

تم حساب معامل ارتباط بيرسون والانحدار وأجريت التحليلات.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الى أن الإنتاجية وجودة إدارة الأفراد يجب أن يكون إلى جانب سياسات وأنظمة التعليم التي تعتبر حاسمة لتنمية الموارد البشرية جامعة ميروت.

#تقيب على الدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة حيث تمثل مجتمع الدراسة في الدراسات السابقة بالمؤسسات الحكومية في حين تمثل مجتمع الدراسة في الدراسة الحالية بالموظفين العاملين في المنشأة المستهدفة أو المنظمة. كما تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث وجود علاقة قوية لأبعاد الإدارة الناجحة في تأهيل الموظفين ولكنها تختلف مع الدراسات السابقة من حيث الحدود المكانية والزمانية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

١/ نظرية القيادة التحويلية:

التعريف:

القيادة التحويلية هي نمط من القيادة حيث يعمل القائد على تغيير وتحفيز الموظفين لتحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية من خلال رؤية ملهمة ودعم فردي. الأبعاد الرئيسية:

• التأثير المثالي: (Idealized Influence)

- القائد يكون قدوة حسنة للموظفين.
- يظهر النزاهة والأخلاق العالية.
- يكسب إحترام وإعجاب الموظفين من خلال سلوكياته ومبادئه.

• التحفيز الملهم: (Inspirational Motivation)

- وضع رؤية جذابة للمستقبل تحفز الموظفين.
- استخدام الحماس والتفاؤل لنقل الرؤية.
- تشجيع الموظفين على تجاوز توقعاتهم وتحقيق أهداف أعلى.

• الاهتمام الفردي: (Individualized Consideration)

- فهم احتياجات وتطلعات كل موظف على حدة.
- تقديم الدعم والتوجيه الشخصي.
- الإهتمام بتطوير المهارات والقدرات الفردية.

• التحفيز الفكري: (Intellectual Stimulation)

- تشجيع الابتكار والتفكير النقدي.
- تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة وحلول إبداعية.
- قبول الأخطاء كجزء من عملية التعلم والنمو.

٢/ نظرية الحاجات لماسلو:

التعريف:

تصنف نظرية ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مستويات، ويجب تلبية كل مستوى قبل الانتقال إلى المستوى الأعلى.

المستويات:

• الحاجات الفسيولوجية:

- الأكل، الشرب، النوم، الراحة.
- دور المدير في ضمان بيئة عمل صحية ومريحة.

• حاجات الأمان:

- السلامة الوظيفية، الأمان المالي، الصحة.
- توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة.

• الحاجات الاجتماعية:

- الانتماء، الصداقة، العلاقات الجيدة.
- تعزيز التعاون والعمل الجماعي.

• حاجات التقدير:

- الاعتراف، التقدير، الاحترام.
- تقديم تغذية راجعة إيجابية وتقدير الجهود.

• حاجات تحقيق الذات:

- تحقيق الإمكانيات الكاملة، النمو الشخصي.
- توفير فرص للتطوير المهني والتعلم المستمر.

٣/ نظرية التعلم التنظيمي:

التعريف:

التعلم التنظيمي هو عملية مستمرة تهدف إلى تحسين أداء المنظمة من خلال تحسين مهارات ومعارف الموظفين.

الأبعاد الرئيسية:

• التعلم الفردي:

- تطوير مهارات ومعارف كل موظف على حدة.
- تشجيع التعلم الذاتي والتدريب المستمر.

• التعلم الجماعي:

- تعزيز التعاون وتبادل المعرفة بين الموظفين.
- إنشاء فرق عمل للتعلم المشترك وحل المشكلات.

• التعلم التنظيمي:

- تحويل المعرفة الفردية والجماعية إلى ممارسات تنظيمية.
- توثيق ونشر المعرفة داخل المنظمة.

٤/ نظرية التوقعات:

التعريف:

تركز نظرية التوقعات على كيفية تأثير توقعات القائد على أداء الموظفين، حيث يؤمن الموظفون بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى أداء جيد والذي بدوره سيؤدي إلى مكافأة مرغوبة. الأبعاد الرئيسية:

• الوضوح:

- تحديد توقعات واضحة ومفهومة للموظفين.
- توضيح الأهداف والمعايير المطلوبة.

• التوجيه:

- تقديم التوجيه المستمر والإرشادات لتحسين الأداء.
- توفير الموارد والدعم اللازم لتحقيق الأهداف.

• الدعم:

- دعم الموظفين في تحقيق التوقعات من خلال التدريب والتطوير.
- توفير بيئة عمل محفزة وإيجابية.

٤/ نظرية إدارة الأداء:

التعريف:

إدارة الأداء هي عملية مستمرة تهدف إلى تحسين أداء الموظفين من خلال تحديد الأهداف، التقييم الدوري، وتقديم التغذية الراجعة. الأبعاد الرئيسية:

• تحديد الأهداف:

- وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس.
- إشراك الموظفين في عملية تحديد الأهداف لزيادة التزامهم.

• التقييم الدوري:

- إجراء تقييمات منتظمة لأداء الموظفين.
- استخدام مقاييس ومعايير واضحة للتقييم.

• التغذية الراجعة:

- تقديم تغذية راجعة بناءة لتحسين الأداء.
- تشجيع الحوار المفتوح وتبادل الأفكار بين المدير والموظفين.

٥/ نظرية الإدارة بالاستثناء:

التعريف:

الإدارة بالاستثناء تركز على توجيه الجهود الإدارية نحو القضايا الهامة والاستثنائية فقط، مما يتيح للمديرين التركيز على الأنشطة ذات القيمة العالية. الأبعاد الرئيسية:

• التركيز على النتائج:

- التركيز على تحقيق النتائج النهائية بدلاً من التفاصيل اليومية.
- تحديد الأولويات والعمل على الأمور الهامة فقط.

• التدخل عند الضرورة:

- تدخل المدير فقط عند حدوث مشكلات تتطلب تدخله.
- السماح للموظفين بتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات اليومية.

٦/ نظرية التفاعل الاجتماعي:

التعريف:

تركز نظرية التفاعل الاجتماعي على أهمية التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد داخل بيئة العمل وتأثيرها على الأداء والتطوير المهني.

الأبعاد الرئيسية:

• بناء العلاقات:

- دور المدير في بناء علاقات قوية وفعالة مع الموظفين.
- تشجيع ثقافة الاحترام والثقة المتبادلة.

• تعزيز التواصل:

- أهمية التواصل الفعال في تحسين الأداء والعمل الجماعي.
- استخدام قنوات تواصل مفتوحة وشفافة.

• التعاون والتفاعل:

- تشجيع التعاون بين الموظفين وتحفيز التفاعل الإيجابي.
- تنظيم أنشطة اجتماعية لتعزيز الروح الجماعية.

المنهجية وطرق البحث:

#منهجية البحث:

بحث وصفي تحليلي يجمع بين البيانات الكمية والنوعية لفهم الأثر الشامل للقيادة الفعالة على تأهيل الموظفين.

المنهج المتبع: منهج مختلط يستخدم التحليل الكمي والنوعي معًا لتحقيق أهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة: يمثل مجتمع البحث في جميع العاملين الإداريين في بيئة العمل.

عينة الدراسة: سيتم اختيار عينة عشوائية تمثل الموظفين وبعض المدراء في المنظمة.

حجم العينة: ستشمل العينة ٦ موظفًا و ٣ مدراء من مستويات إدارية مختلفة.

#أدوات جمع البيانات:

الاستبيانات:

تم تصميم استبيان يتضمن عدة أقسام لقياس تصورات الموظفين والمديرين حول دور القيادة الفعالة في التأهيل.

أُتفق تماماً	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً
1	2	3	4	5

المقابلات:

سيتم إجراء مقابلات معينة مع المديرين لجمع بيانات نوعية حول استراتيجياتهم في التأهيل. وسيتم استخدام دليل مقابلة يحتوي على أسئلة مفتوحة تتيح الحصول على معلومات معمقة وفقاً للإجابات المذكورة في الأعلى.

الملاحظات:

ستكون الملاحظة بين تفاعلات المديرين والموظفين في بيئة العمل لتسجيل السلوكيات الفعلية والممارسات المتبعة.

#إجراءات جمع البيانات:

توزيع الاستبيانات:

سيتم توزيع الاستبيانات على العينة المختارة وجمعها بشكل شخصي لضمان تحقيق نسبة استجابة عالية.

إجراء المقابلات:

سيتم ترتيب مواعيد مع المديرين لإجراء المقابلات وتسجيلها للحصول على تفاصيل أعمق حول ممارساتهم.

الملاحظات الميدانية:

سيتم تخصيص فترات زمنية محددة لملاحظة بيئة العمل وتوثيق التفاعلات بين المديرين والموظفين.

#تحليل البيانات:

التحليل النوعي:

سيتم تحليل المقابلات باستخدام منهجية تحليل المحتوى لتصنيف الإجابات وتحديد الأنماط المشتركة بين المشاركين مع مراجعة الملاحظات الميدانية لاستخلاص السلوكيات الفعلية والممارسات المتبعة.

#النتائج والمناقشة:

○ عرض النتائج:

سيتم الاستناد على نتائج الاستبيانات والمقابلات بشكل جداول ورسوم بيانية لتوضيح الفروق والاتجاهات.

○ مناقشة النتائج:

سيتم تفسير النتائج وربطها بالأدبيات السابقة حول موضوع القيادة الفعالة وتأهيل الموظفين ومناقشة تأثير دور المدير الناجح على تأهيل الموظفين ذهنياً وعملياً، مع تقديم أمثلة واقعية من البيانات المجمعة.

#الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

سيتم تلخيص أهم الاستنتاجات المستخلصة من البحث، والتي تؤكد على الدور الحيوي للمدير الناجح في تحسين الأداء العقلي والعملية للموظفين.

التوصيات:

تقديم توصيات للشركات لتحسين إستراتيجيات التأهيل، بما في ذلك تقديم برامج تدريبية للمديرين لتعزيز مهاراتهم في التأهيل واقتراح سياسات تنظيمية تدعم المديرين في تطبيق هذه الإستراتيجيات بشكل فعال.

أدوات الدراسة:

١ / الاستبيانات:

سيتم توزيع الاستبيان لجمع البيانات الكمية من الموظفين حول تأثير المديرين على تأهيلهم لتقييم مدى رضى الموظفين عن التدريب والدعم النفسي الذي يتلقونه. يشمل الاستبيان أسئلة مغلقة كما في الجدول أدناه حيث سيتم طرح بعض الأسئلة:

- ما مدى رضاك عن برامج التدريب المقدمة؟
- هل تشعر أن مديرك يقدم الدعم النفسي الكافي في بيئة العمل؟
- ما هي أهم المهارات التي اكتسبتها من خلال التدريب الذي تلقيناه؟

أُتفق تماماً	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً
1	2	3	4	5

٢ / المقابلات:

سيتم إجراء مقابلات شبه موجهة مع المديرين والموظفين للحصول على بيانات نوعية للحصول على فهم أعمق لتجارب الموظفين وآراء المديرين حول برامج التأهيل وتشمل المقابلات أسئلة مفتوحة لمناقشة تجاربهم وآرائهم.

- كيف تصف دور مديرك في تطوير مهاراتك العملية؟
- ما هي أنواع الدعم النفسي التي يقدمها لك مديرك؟
- كيف تعتقد أن المدير يمكن أن يحسن من برامج التدريب المتاحة؟

سيتم إجراء مقابلات موجهة مع ٣ مدراء و ٦ موظفين للحصول على رؤى عميقة حول ممارسات الإدارة وتأثيرها.

٣ / الملاحظة المباشرة:

ملاحظة سلوكيات المديرين والموظفين في بيئة العمل بشكل مباشر لهدف تقييم كيفية تنفيذ المديرين لسياسات التدريب والدعم النفسي ليمكننا من تدوين الملاحظات حول التفاعلات اليومية، الاجتماعات، وجلسات التدريب، وذلك من خلال:

- مراقبة جلسة تدريبية لملاحظة تفاعل المدير مع الموظفين وطريقة تقديم المعلومات.
 - متابعة الاجتماعات الأسبوعية لتقييم دور المدير في تقديم الدعم النفسي والتحفيز.
- وسيتم مراقبة وملاحظة التفاعلات اليومية في العمل لمدة أسبوعين، مع التركيز على الاجتماعات وجلسات التدريب.

حدود الدراسة:

○ الحدود المكانية:

الدراسة تُجرى في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية، وتشمل الشركات والمؤسسات ضمن القطاع الخاص في هذه المدينة.

○ الحدود الزمانية:

الدراسة تُغطي الفترة من يوليو ٢٠٢٤ إلى ديسمبر ٢٠٢٤، مما يسمح بجمع بيانات شاملة على مدار ستة أشهر.

○ الحدود الموضوعية:

تتركز الدراسة على تأثير المديرين في الشركات الخاصة بالرياض على تأهيل الموظفين ذهنياً من خلال برامج التحفيز والدعم النفسي، وعملياً من خلال التدريب المهني وبرامج التطوير المستمر، مع استبعاد العوامل الخارجية مثل السياسات الحكومية أو التغيرات الاقتصادية العالمية.

تحديد هذه الحدود يساعد في تحديد نطاق الدراسة بدقة ويضمن تركيز البحث على الجوانب الأساسية المتعلقة بدور المدير الناجح في تأهيل الموظفين في بيئة العمل.

المراجع العربية:

- رشا إبراهيم (٢٠٢٠). دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية. ماجستير علم كمبيوتر تماري الإصدار - ٢: شباط - بلدية السلط الكبرى.
- نجوى (٢٠١٨). دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة في الوكالات المحلية بالوادي (مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي)، جامعة الشهيد حمه لخضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية.
- علاء صبحي العزة (٢٠٢٢). أثر استراتيجية التدريب والتطوير ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام: الدفاع المدني الفلسطيني نموذجاً، قسم الإدارة والسياسات العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس المفتوحة.
- سعيد، حنان (٢٠١٩). أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على عينة من شركات البترول بالخرطوم، رسالة ماجستير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

المراجع الأجنبية:

- Noe, R. A. (٢٠١٠). Employee training and development. McGraw-Hill/Irwin.
- London, M. (٢٠١٤). Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement. Psychology Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (٢٠٠٠). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, ١١(٤), ٢٢٧-٢٦٨.
- Clampitt, P. G. (٢٠١٢). Communicating for managerial effectiveness. Sage Publications.
- Herzberg, F. (١٩٦٨). One more time: How do you motivate employees?. Harvard Business Review.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (١٩٨٥). Sources of conflict between work and family roles. Academy of Management Review, ١٠(١), ٧٦-٨٨.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (٢٠٠٣). Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. Sage Publication
- Lilian (٢٠٢٢). How Impactful is Employee Training on Employee Performance. International Journal of Emerging Engineering Research and Technology
- Neelam (٢٠١٩). The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity.
- Vinesh (٢٠٢٢). "Role of Training & Development in an Organizational Development" ISSN ٢٢٧٧-٣١٧٧ Volume ٤, Number, pp. ٢١٣-٢٢٠.