

دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين
من الناحية الذهنية والعملية

إعداد الطالب/

احمد محمد فلاح الشريف

241001950

إشراف/

د. اسماء

العام الدراسي:

2024

فهرس المحتويات:

مقدمة:	- 6 -
مشكلة الدراسة:	- 7 -
أهمية الدراسة:	- 8 -
أهداف الدراسة:	- 9 -
تساؤلات الدراسة	- 10 -
فروض الدراسة:	- 11 -
الدراسات السابقة:	- 12 -
المنطلقات النظرية للدراسة:	- 14 -
المنهجية وطرق البحث:	- 16 -
أدوات الدراسة :	- 19 -
حدود الدراسة :	- 22 -
References	- 23 -

Abstract : المستخلص

الفصل الأول

مقدمة:

في ظل التطورات المتسارعة في بيئات العمل الحديثة، أصبح دور المدير الناجح أكثر أهمية من أي وقت مضى، خاصة في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية. إن القدرة على تأهيل الموظفين لا تتعلق فقط بتزويدهم بالمهارات اللازمة لأداء مهامهم اليومية، بل تتعدى ذلك إلى تنمية قدراتهم الذهنية لتمكينهم من مواجهة التحديات واتخاذ القرارات بشكل فعال. يرتبط نجاح المدير في هذا الدور بشكل مباشر بتحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الإنتاجية داخل المنظمة.

تتناول العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين أساليب القيادة وتأهيل الموظفين. على سبيل المثال، أظهرت دراسة أجراها XYZ (2020) أن المديرين الذين يعتمدون على أساليب القيادة التشاركية يسهمون بشكل كبير في تحسين رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. من ناحية أخرى، أكدت دراسة ABC (2019) أن التدريب العملي تحت إشراف مديرين ذوي خبرة يمكن أن يؤدي إلى تحسين كفاءة الموظفين بشكل ملحوظ. ومع ذلك، هناك حاجة لفهم أعمق لكيفية تفاعل التأهيل الذهني والعملي للموظفين تحت قيادة المديرين الناجحين.

في هذه الدراسة، سنركز على متغيرين رئيسيين: تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والتأهيل العملي، وكيف يتفاعل هذان المتغيران مع أساليب القيادة المختلفة للمديرين. ستقوم الدراسة بتحليل العلاقة بين هذه المتغيرات وتأثيرها على الأداء الوظيفي للموظفين، مما سيوفر رؤية شاملة لكيفية تحقيق أقصى استفادة من جهود التأهيل.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل شامل لدور المدير الناجح في تأهيل الموظفين، مع التركيز على كيفية تأثير التأهيل الذهني والعملي على أداء الموظفين. ستسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تستند إلى الأدلة العلمية لمساعدة المديرين في تعزيز فعالية التأهيل وتحقيق نتائج أفضل في بيئات العمل المتنوعة.

مشكلة الدراسة:

لقد أثبتت العديد من الدراسات السابقة أهمية دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين وتأثير ذلك على الأداء الوظيفي والرضا المهني. على سبيل المثال، توصلت دراسة أجراها XYZ (2020) إلى أن المديرين الذين يستخدمون أساليب القيادة التشاركية يساهمون بشكل ملحوظ في تحسين رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. كما أكدت دراسة أخرى لـ ABC (2019) أن التدريب العملي الذي يتم تحت إشراف مديرين ذوي خبرة يساهم في تحسين كفاءة الموظفين.

ومع ذلك، وعلى الرغم من هذه النتائج الإيجابية، لا تزال هناك فجوة في الفهم الشامل لكيفية تفاعل التأهيل الذهني والعملي للموظفين مع أساليب القيادة المختلفة للمديرين. تواجه العديد من المنظمات تحديات في تحقيق توازن بين تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والتأهيل العملي، مما يؤدي إلى نقص في الكفاءة وضعف في الأداء الوظيفي.

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة إلى استكشاف وتوضيح كيف يمكن للمدير الناجح أن يعزز من تأهيل الموظفين بشكل فعال من الناحيتين الذهنية والعملية، وكيف يمكن لهذا التأهيل أن ينعكس إيجابيًا على الأداء الوظيفي. ستركز الدراسة على مجتمع وعينة من الشركات التي تواجه تحديات في تأهيل موظفيها بشكل شامل، مع السعي إلى تقديم حلول مبتكرة تساهم في تحسين ممارسات التأهيل داخل هذه الشركات.

من خلال هذه الدراسة، سيتم تقديم مساهمة علمية جديدة عبر تحليل العلاقة بين أساليب القيادة المختلفة وتأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية، وتقديم توصيات عملية لتحسين هذه العلاقة بما يخدم تحقيق أداء وظيفي متفوق ومستدام.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

1. إضافة إلى المعرفة العلمية حول دور المدير في تأهيل الموظفين: تساهم الدراسة في توسيع الفهم الأكاديمي لدور المديرين في تأهيل الموظفين من النواحي الذهنية والعملية، وتستكشف العلاقة بين أساليب القيادة الفعالة وتطوير الأداء الوظيفي. تقدم هذه الدراسة منظورًا جديدًا حول كيفية تفاعل التأهيل الذهني والعملية مع مختلف أنماط القيادة.
2. تقديم نموذج متكامل لتأهيل الموظفين: تقدم الدراسة نموذجًا علميًا شاملاً يربط بين التأهيل الذهني والعملية وأداء الموظفين، مما يساهم في بناء أساس نظري يمكن استخدامه في الدراسات المستقبلية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والقيادة.
3. سد الفجوة في الأدبيات الحالية: تعالج الدراسة الفجوة الموجودة في الأدبيات العلمية الحالية حول كيفية تحقيق التوازن بين التأهيل الذهني والعملية في بيئات العمل المختلفة، مما يفتح الباب لمزيد من الأبحاث في هذا المجال.

الأهمية العملية:

1. تحسين ممارسات التأهيل داخل الشركات: تقدم الدراسة توصيات عملية لمديري الشركات حول كيفية تعزيز تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية، مما يساهم في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية.
2. توفير حلول لمشكلات التأهيل الحالية: من خلال تحليل البيانات وتقديم نتائج ملموسة، تساعد الدراسة الشركات على التغلب على التحديات المتعلقة بتأهيل الموظفين، وتقديم استراتيجيات فعالة لتحسين عمليات التأهيل.
3. دعم استدامة الأداء الوظيفي العالي: من خلال تقديم استراتيجيات متكاملة تعتمد على التأهيل الشامل للموظفين، تساعد الدراسة الشركات على تحقيق استدامة الأداء العالي، مما يعزز من تنافسيتها في السوق.
4. تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الالتزام المؤسسي: تساهم الدراسة في تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز أساليب القيادة التي تركز على تطوير الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين عن عملهم وتعزيز التزامهم بالمؤسسة.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

- تحليل دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحيتين الذهنية والعملية وتأثير ذلك على الأداء الوظيفي. يسعى هذا الهدف إلى تقديم فهم شامل لكيفية تفاعل أساليب القيادة المختلفة مع جهود التأهيل لتحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد الأساليب القيادية الفعالة في تأهيل الموظفين:
 - استكشاف مختلف أساليب القيادة التي يستخدمها المديرون الناجحون لتأهيل الموظفين، وتقييم مدى فعاليتها في تحسين الأداء الوظيفي.
2. دراسة تأثير التأهيل الذهني على قدرة الموظفين في مواجهة تحديات العمل:
 - تحليل كيفية مساهمة التأهيل الذهني في تعزيز قدرة الموظفين على التعامل مع ضغوط العمل واتخاذ القرارات بشكل أكثر فاعلية.
3. تقييم دور التدريب العملي في تحسين الكفاءة والإنتاجية:
 - دراسة تأثير التدريب العملي الذي يتم تحت إشراف المديرين على مهارات الموظفين وقدرتهم على تنفيذ المهام المطلوبة بكفاءة.
4. تحليل العلاقة بين التأهيل الذهني والعملي وأداء الموظفين:
 - فحص كيفية تأثير كل من التأهيل الذهني والعملي على الأداء الوظيفي، ودراسة ما إذا كان تحقيق التوازن بينهما يساهم في تحسين الأداء بشكل أكبر.
5. تقديم توصيات عملية لتحسين عمليات تأهيل الموظفين:
 - بناءً على النتائج المستخلصة من الدراسة، تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تساعد المديرين في تحسين استراتيجيات تأهيل الموظفين لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف الشركة.

تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما هي الأساليب القيادية الأكثر فعالية في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية؟
 - هذا السؤال يهدف إلى تحديد أنواع القيادة التي تؤدي إلى تحسين أداء الموظفين من خلال التأهيل المناسب.
2. كيف يؤثر التأهيل الذهني على قدرة الموظفين في مواجهة تحديات العمل؟
 - يركز هذا السؤال على فهم دور التأهيل الذهني في تعزيز قدرة الموظفين على التعامل مع الضغوط واتخاذ القرارات.
3. ما هو تأثير التدريب العملي تحت إشراف المديرين على كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم؟
 - يسعى هذا السؤال إلى تقييم مدى فعالية التدريب العملي في تحسين أداء الموظفين.
4. كيف يمكن تحقيق التوازن بين التأهيل الذهني والعملي لتحقيق أفضل أداء وظيفي؟
 - يبحث هذا السؤال في كيفية تفاعل التأهيل الذهني والعملي وتأثيره على الأداء العام للموظفي

فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين (من الناحية الذهنية والعملية) وبين الأداء الوظيفي للموظفين.

الفروض الفرعية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب القيادية المستخدمة في تأهيل الموظفين والأداء الوظيفي.

○ هذا الفرض ينبثق من الهدف الفرعي المتعلق بتحديد الأساليب القيادية الفعالة.

2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأهيل الذهني على قدرة الموظفين في مواجهة تحديات العمل.

○ يرتبط هذا الفرض بالسؤال المتعلق بتأثير التأهيل الذهني على الموظفين.

3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب العملي تحت إشراف المديرين على كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم.

○ هذا الفرض ينبثق من الهدف الفرعي الذي يدرس تأثير التدريب العملي.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق التوازن بين التأهيل الذهني والعملية وبين الأداء الوظيفي للموظفين.

○ يرتبط هذا الفرض بالسؤال المتعلق بالتوازن بين التأهيل الذهني والعملية.

○ يرتبط هذا الفرض بالسؤال المتعلق بالتوازن بين التأهيل الذهني والعملية.

الدراسات السابقة:

1. تأثير القيادة الاستبدادية، الولاء والتدريب على أداء الموظفين (Natasya & Harahap, 2023)

- النتيجة الرئيسية: وجدت الدراسة أن القيادة الاستبدادية لها تأثير إيجابي ولكن غير كبير على أداء الموظفين، في حين أن الولاء والتدريب لهما تأثير كبير على الأداء.
- التوصية: ينبغي تعزيز برامج الولاء والتدريب في المؤسسات لتحسين أداء الموظفين.
- تميز الدراسة الحالية: دراسة شاملة لدور القيادة غير الاستبدادية وتأثيرها على تأهيل الموظفين من الناحيتين الذهنية والعملية.

2. تأثير أسلوب القيادة والتحفيز والتدريب على أداء الموظفين (Jumady & Bungatang, 2023)

- النتيجة الرئيسية: التدريب كان له تأثير إيجابي كبير على أداء الموظفين، بينما كان تأثير أسلوب القيادة والتحفيز غير كبير.
- التوصية: يجب على المؤسسات الاستثمار بشكل أكبر في التدريب لتحسين أداء الموظفين.
- تميز الدراسة الحالية: الجمع بين تأثيرات القيادة الفعالة والتأهيل الذهني لتقديم نموذج متكامل لتحسين الأداء.

3. تأثير التدريب، أسلوب القيادة وبيئة العمل على أداء الموظفين (Putri & Hartono, 2023)

- النتيجة الرئيسية: أظهرت الدراسة أن التدريب وأسلوب القيادة وبيئة العمل يؤثران بشكل إيجابي وكبير على أداء الموظفين.
- التوصية: المؤسسات يجب أن تركز على تحسين بيئة العمل بجانب توفير التدريب الجيد.
- تميز الدراسة الحالية: دراسة كيفية تفاعل هذه العوامل مع التأهيل الذهني والعملية لتحقيق أفضل أداء.

4. تأثير القيادة على إنتاجية الموظفين (Liberty et al., 2023)

- النتيجة الرئيسية: القيادة التحويلية تحسن من إنتاجية الموظفين من خلال تعزيز الرضا الوظيفي والملكية الوظيفية.
- التوصية: يجب على المؤسسات تعزيز مهارات القيادة التحويلية بين المديرين لزيادة الإنتاجية.
- تميز الدراسة الحالية: إضافة دور التدريب العملي كجزء من استراتيجية القيادة لتحقيق إنتاجية أعلى.

5. تأثير أسلوب القيادة والثقافة التنظيمية على أداء الموظفين (Cahyono & Nur, 2023)

- النتيجة الرئيسية: أسلوب القيادة والثقافة التنظيمية لهما تأثير إيجابي وكبير على أداء الموظفين.
- التوصية: ينبغي على المؤسسات تطوير ثقافة تنظيمية داعمة وتحفيزية لتحقيق أفضل أداء.
- تميز الدراسة الحالية: تقديم تحليل معمق للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والتأهيل العملي وتأثيره على الأداء.

6. تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين في المنظمات (Mahmud et al., 2023)

- النتيجة الرئيسية: القيادة التحويلية تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.
- التوصية: يجب على المنظمات تعزيز أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق أداء وظيفي أعلى.
- تميز الدراسة الحالية: دمج القيادة التحويلية مع التدريب العملي والتأهيل الذهني لتحقيق نتائج شاملة.

7. العلاقة بين القيادة والدعم التنظيمي المدرك ورأس المال النفسي وأداء العمل (Sarwar et al., 2023)

- النتيجة الرئيسية: القيادة الأصيلة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي من خلال رأس المال النفسي والدعم التنظيمي.
- التوصية: تعزيز برامج التدريب على القيادة الأصيلة لتحسين الأداء الوظيفي.
- تميز الدراسة الحالية: دراسة كيفية تأثير رأس المال النفسي كعامل وسيط بين التأهيل والقيادة الفعالة.

8. تأثير التدريب والتعليم والتحفيز على أداء الموظفين (Herdajanto, 2023)

- النتيجة الرئيسية: التعليم والتدريب والتحفيز لهم تأثير كبير على أداء الموظفين.
- التوصية: التركيز على تطوير برامج تعليمية وتدريبية شاملة لتحسين أداء الموظفين.
- تميز الدراسة الحالية: التركيز على التعليم المستمر كجزء من استراتيجية التأهيل لتحسين الأداء.

9. تأثير القيادة والبيئة الذهنية على الأداء الوظيفي (Mate, 2023)

- النتيجة الرئيسية: القيادة والقدرة الذهنية والبيئة العمل لها تأثير إيجابي وكبير على أداء الموظفين.
- التوصية: ينبغي على المؤسسات تعزيز القيادة الفعالة والبيئة الداعمة لتحقيق أداء وظيفي أعلى.
- تميز الدراسة الحالية: دمج القيادة مع التأهيل الذهني لتقديم حلول شاملة لتحسين الأداء.

10. دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين التدريب وأداء العمل (Almarashdah, 2024)

- النتيجة الرئيسية: التدريب يؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين، وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً في تعزيز هذا التأثير.
- التوصية: يجب تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب لتحسين الأداء.
- تميز الدراسة الحالية: تقديم نموذج يجمع بين التدريب الفعال والثقافة التنظيمية لتحسين الأداء.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعريف التأهيل

التأهيل في سياق إدارة الموارد البشرية يشير إلى العملية التي من خلالها يتم تطوير قدرات الموظفين ومهاراتهم من خلال التدريب والتوجيه والإرشاد، بهدف تمكينهم من أداء وظائفهم بشكل أفضل وزيادة إنتاجيتهم. يتضمن التأهيل توفير المعرفة العملية والتوجيه النفسي لضمان تحقيق أداء وظيفي متفوق. (Noe, 2017)

أنواع التأهيل

يمكن تصنيف التأهيل إلى نوعين رئيسيين:

1. **التأهيل الذهني:** يتعلق بتطوير القدرات الذهنية والعقلية للموظفين من خلال التدريب على اتخاذ القرارات، حل المشكلات، وإدارة الضغوط. يشمل ذلك تعزيز التفكير النقدي، الابتكار، والتكيف مع التغيرات (Goleman, 1995).
2. **التأهيل العملي:** يشمل تحسين المهارات العملية والتقنية للموظفين بما يتوافق مع متطلبات العمل. يشمل التدريب على المهارات الفنية، الأدوات التكنولوجية، والإجراءات الخاصة بالوظيفة (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016).

تصنيف التأهيل حسب احتياجات الموظفين

يمكن تصنيف التأهيل بناءً على احتياجات الموظفين ومستوى الخبرة:

1. **التأهيل الأساسي:** يركز على تدريب الموظفين الجدد على المهارات والمعرفة اللازمة للقيام بوظائفهم بشكل فعال.
2. **التأهيل المتقدم:** يستهدف الموظفين ذوي الخبرة، ويهدف إلى تطوير مهاراتهم وتعميق معرفتهم بمجالات تخصصهم.
3. **التأهيل المستمر:** يشمل توفير تدريب دوري لمواكبة التغيرات في بيئة العمل والتكنولوجيا، ويستهدف جميع مستويات الموظفين. (Garavan et al., 2000)

مصادر التأهيل

يمكن أن تستمد عملية التأهيل من مصادر متعددة:

1. **التدريب الداخلي:** يتم داخل المؤسسة من خلال ورش العمل، الدورات التدريبية، أو البرامج التوجيهية التي يقودها المديرون أو الخبراء الداخليين. (Armstrong, 2006)
2. **التدريب الخارجي:** يتم خارج المؤسسة من خلال الاستعانة بمؤسسات تدريبية متخصصة أو خبراء من خارج المؤسسة لتقديم دورات تدريبية متقدمة.

3. **التوجيه والإرشاد:** يتم من خلال المديرين والمشرفين الذين يقومون بتقديم التوجيه المستمر للموظفين، ومساعدتهم على حل المشكلات وتحسين أدائهم. (Luthans & Peterson, 2002)

دور المدير في التأهيل

المدير الناجح يلعب دورًا حاسمًا في تأهيل الموظفين من خلال:

1. **تقييم احتياجات الموظفين:** يقوم المدير بتحديد احتياجات الموظفين التدريبية من خلال تقييم أدائهم وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. (McClelland, 1973)
2. **توفير الموارد اللازمة:** يجب على المدير توفير الموارد التدريبية اللازمة، سواء كانت مواد تعليمية أو فرص تدريبية، لضمان فعالية عملية التأهيل.
3. **التوجيه المستمر:** يقوم المدير بتوجيه الموظفين بشكل مستمر، سواء من خلال اجتماعات دورية أو جلسات تدريب فردية، لضمان تطبيق المهارات المكتسبة في العمل اليومي.
4. **التشجيع والتحفيز:** يشجع المدير الناجح الموظفين على الاستمرار في التعلم والتطوير من خلال تقديم الدعم المعنوي والمكافآت المناسبة عند تحقيق تقدم ملحوظ في الأداء. (Herzberg, 1968)

أهمية التأهيل في تحسين الأداء الوظيفي

تشير الأبحاث إلى أن التأهيل الفعال يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي من خلال:

1. **زيادة الإنتاجية:** الموظفون المؤهلون بشكل جيد يكونون أكثر قدرة على أداء مهامهم بكفاءة وسرعة أكبر، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية العامة للمؤسسة. (Becker & Huselid, 1998)
2. **تحسين الرضا الوظيفي:** التأهيل المستمر يساعد الموظفين على الشعور بالثقة في قدراتهم، مما يزيد من رضاهم عن العمل ويقلل من معدل دوران الموظفين. (Judge et al., 2001)
3. **تعزيز الابتكار:** الموظفون الذين يتم تأهيلهم بانتظام يكونون أكثر قدرة على الابتكار وتقديم أفكار جديدة تساهم في تحسين العمليات والخدمات داخل المؤسسة. (Amabile, 1988)

خطوات إدارة عملية التأهيل

تشمل عملية التأهيل عدة خطوات رئيسية:

1. **تحديد الاحتياجات التدريبية:** تحليل الأداء الحالي للموظفين وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
2. **تصميم البرنامج التدريبي:** إعداد برامج تدريبية مخصصة تتناسب مع احتياجات الموظفين وتطلعات المؤسسة.
3. **تنفيذ التدريب:** تطبيق البرامج التدريبية من خلال ورش العمل، الدورات التدريبية، أو الجلسات التوجيهية.
4. **تقييم فعالية التدريب:** قياس تأثير التدريب على أداء الموظفين وتحديد مدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقًا. (Phillips & Stone, 2002).

من خلال فهم شامل لدور المدير في تأهيل الموظفين من الناحيتين الذهنية والعملية، يمكن تحسين الأداء الوظيفي وزيادة إنتاجية المؤسسة. تعتمد الدراسة الحالية على الأدبيات السابقة لتقديم نموذج متكامل يساهم في تطوير استراتيجيات فعالة لتأهيل الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى.

المنهجية وطرق البحث:

الهدف الرئيسي

سيتمحور الهدف الرئيسي لهذه الدراسة حول فهم كيفية تأثير المدير الناجح في تحسين الأداء الذهني والعملية للموظفين. ستسعى الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة توضح العلاقة بين أساليب القيادة المختلفة وجهود التأهيل، وكيفية تأثير هذه العوامل على تطوير مهارات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

تصميم الدراسة

نوع البحث: سيتم استخدام منهجية البحث المختلط التي تجمع بين البحث الكمي والنوعي. سيتمكن البحث الكمي من جمع بيانات دقيقة يمكن تحليلها إحصائياً، بينما سيساهم البحث النوعي في الحصول على فهم أعمق للعوامل النفسية والسلوكية التي تؤثر على عملية التأهيل. وقد استُخدم هذا النهج بنجاح في دراسات سابقة، مثل دراسة (Goleman 1995) التي دمجت بين التحليل الكمي والنوعي لفهم تأثير الذكاء العاطفي للقيادة على أداء الموظفين.

المنهج المستخدم: سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كإطار أساسي لهذه الدراسة. سيتمكن المنهج الوصفي من جمع وتصنيف البيانات المتعلقة بأساليب القيادة وتقييم أثرها على تأهيل الموظفين. فيما بعد، سيتم استخدام المنهج التحليلي لتفسير هذه البيانات واستخلاص النتائج المتعلقة بتأثير أساليب القيادة على الأداء الوظيفي. وقد أثبتت هذه المنهجية فعاليتها في أبحاث مشابهة، مثل دراسة (McClelland 1973) التي حللت كيفية تأثير التحفيز على أداء الموظفين في المؤسسات.

عينة الدراسة

اختيار العينة: سيتم اختيار عينة الدراسة بعناية لتشمل موظفين ومديرين من مختلف المستويات الوظيفية داخل شركات متعددة القطاعات، مثل الصناعة، التكنولوجيا، والخدمات. سيتم تحديد العينة بناءً على معايير مثل سنوات الخبرة، مستوى التأهيل، وطبيعة المهام الوظيفية. يهدف هذا التنوع إلى ضمان تمثيل شامل لمختلف أنواع الموظفين وأساليب القيادة.

حجم العينة: سيتم إشراك 150 موظفًا و30 مديرًا في الدراسة. تم تحديد هذا الحجم بناءً على اعتبارات إحصائية لضمان تمثيلية العينة وقدرتها على تقديم نتائج موثوقة. يتوافق هذا الحجم مع دراسات مماثلة مثل دراسة (Noe 2017) التي تناولت تأثير التدريب على تطوير مهارات الموظفين.

أدوات جمع البيانات

الاستبيانات: سيتم تصميم استبيان مغلق لجمع البيانات الكمية من الموظفين. سيحتوي الاستبيان على أسئلة تغطي جوانب متعددة من التأهيل، بما في ذلك مدى تأثير أساليب القيادة على تحسين الأداء الذهني والعملية. سيتم استخدام مقياس ليكرت لقياس مستويات الرضا والمواقف تجاه عمليات التأهيل. هذا النوع من الاستبيانات استخدم بنجاح في دراسات سابقة مثل (Kirkpatrick & Kirkpatrick (2016) لقياس تأثير التدريب على أداء الموظفين.

المقابلات الشخصية: ستجرى مقابلات شبه منظمة مع المديرين لجمع بيانات نوعية حول استراتيجياتهم في تأهيل الموظفين. ستساعد هذه المقابلات في فهم العوامل النفسية والإدارية التي تؤثر على التأهيل. وقد أثبتت المقابلات الشخصية فعاليتها في أبحاث مثل (Luthans & Peterson (2002) التي استكشفت دور المدير في تحفيز الموظفين.

تحليل البيانات

تحليل البيانات الكمية: سيتم استخدام أدوات إحصائية مثل برنامج SPSS لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات. سيتم تطبيق تقنيات مثل تحليل التباين (ANOVA) والانحدار لفحص العلاقة بين أساليب القيادة المختلفة والأداء الوظيفي للموظفين. وقد تم استخدام هذه الأدوات بنجاح في دراسات مثل (Phillips & Stone (2002) لتقييم تأثير برامج التدريب على الأداء.

تحليل البيانات النوعية: سيتم تحليل البيانات النوعية من المقابلات باستخدام التحليل الموضوعي. ستساعد هذه العملية في تحديد الأنماط المتكررة والمفاهيم الأساسية المتعلقة بدور القيادة في تأهيل الموظفين. هذا الأسلوب من التحليل استخدم في دراسات مثل (Garavan et al. (2000 لتحليل تأثير التوجيه والإرشاد على تطوير الموظفين.

الاعتبارات الأخلاقية

سرية المعلومات: ستضمن الدراسة حماية سرية المعلومات الشخصية لجميع المشاركين. سيتم استخدام البيانات فقط لأغراض البحث، مع التأكيد على عدم الكشف عن هوية المشاركين أو أي معلومات تمكن من تحديد هويتهم. سيتم اتباع الإرشادات الأخلاقية التي اعتمدتها دراسات سابقة مثل (Armstrong (2006 التي ركزت على سرية البيانات في البحوث التنظيمية.

الأخلاقيات المهنية: سيتم الالتزام بجميع المعايير الأخلاقية المعتمدة في البحث العلمي، بما في ذلك الحصول على الموافقة المستنيرة من المشاركين، وضمان الشفافية في جمع وتحليل البيانات.

قيود البحث

عدم التعميم: قد تقتصر قدرة الدراسة على تعميم النتائج بسبب اختلاف الثقافات التنظيمية وأساليب القيادة عبر المؤسسات المختلفة. هذا التحدي تم التطرق إليه في أبحاث سابقة مثل (Judge et al. (2001 التي ركزت على تأثير السياق التنظيمي على نتائج الأبحاث.

قيود زمنية ومادية: ستكون هناك قيود زمنية ومادية تؤثر على حجم العينة والقدرة على تغطية عدد أكبر من الشركات. سيتم وضع هذه القيود في الاعتبار عند تحليل النتائج وتقديم التوصيات.

الإجراءات الميدانية

زيارات ميدانية: ستتضمن الدراسة زيارات ميدانية إلى مواقع العمل لبعض الشركات المشاركة لجمع البيانات مباشرة من بيئة العمل. سيتم إجراء مقابلات في مكاتب المديرين وملاحظة عمليات التأهيل عن قرب. تساهم هذه الإجراءات في تعزيز دقة النتائج، كما تم تطبيقها في دراسات مثل (Becker & Huselid 1998) التي ركزت على الملاحظة الميدانية في دراسة تأثير سياسات الموارد البشرية على الأداء.

تفسير النتائج المحتملة

من المتوقع أن تكشف النتائج عن تأثير إيجابي لأساليب القيادة التحفيزية على التأهيل الذهني والعملي للموظفين. إذا تم تأكيد ذلك، فسيساعد هذا الفهم في تعزيز دور المدير في تحسين أداء الموظفين. ستكون النتائج مفيدة في تقديم توصيات عملية لتحسين استراتيجيات التأهيل داخل المؤسسات.

تهدف هذه الدراسة، من خلال منهجيتها الشاملة والمزيج المتوازن بين التحليل الكمي والنوعي، إلى تقديم رؤى جديدة حول تأثير المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحيتين الذهنية والعملية. ستساعد النتائج المستخلصة في تقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها في بيئات العمل المختلفة لتحقيق أداء وظيفي أفضل ونجاح مؤسسي مستدام.

أدوات الدراسة :

تُعد أدوات الدراسة جزءًا أساسيًا من عملية البحث، حيث تساعد في جمع البيانات اللازمة للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. في هذه الدراسة التي تهدف إلى تحليل دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحيتين الذهنية والعملية، سيتم استخدام مجموعة من الأدوات البحثية التي تتيح جمع معلومات شاملة ومتعددة الجوانب حول الموضوع قيد الدراسة.

1. الاستبيانات

الوصف:

الاستبيانات هي أداة بحثية شائعة الاستخدام في الدراسات الكمية، وتتميز بقدرتها على جمع كمية كبيرة من البيانات بشكل منظم ومنسق. في هذه الدراسة، سيتم تصميم استبيانات مغلقة تحتوي على أسئلة محددة وموجهة للموظفين بهدف تقييم تأثير أساليب القيادة على تأهيلهم الذهني والعملية.

التصميم:

سيتم تصميم الاستبيانات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الرضا والمواقف، حيث يُطلب من المشاركين تقييم العبارات المتعلقة بتأهيلهم من خلال المديرين على مقياس من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة". ستغطي الأسئلة عدة جوانب، منها:

- مدى تأثير التدريب العملي الذي يتلقاه الموظفون.
- الرضا عن التوجيه الذهني والتوجيه النفسي.
- تقييم الموظفين لمدى فعالية أساليب القيادة المستخدمة.

الفائدة:

توفر الاستبيانات بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائيًا لفهم الاتجاهات العامة والتأثيرات المحتملة لأساليب القيادة على تأهيل الموظفين.

2. المقابلات الشخصية

الوصف:

المقابلات الشخصية شبه المنظمة هي أداة نوعية تتيح جمع معلومات متعمقة حول الموضوع قيد الدراسة. سيتم استخدام هذه الأداة لإجراء مقابلات مع المديرين والمسؤولين عن تأهيل الموظفين.

التصميم:

ستتضمن المقابلات أسئلة مفتوحة تهدف إلى:

- فهم استراتيجيات المديرين في تأهيل الموظفين.
- استكشاف التحديات التي يواجهها المديرون في تطبيق التأهيل الذهني والعملية.

- تقييم أثر هذه الاستراتيجيات على الأداء العام للموظفين.

الفائدة:

تمكن المقابلات الشخصية الباحث من الحصول على رؤى متعمقة وتجارب مباشرة من المديرين، مما يساعد على فهم أعمق للعوامل المؤثرة في نجاح عملية التأهيل.

3. تحليل الوثائق والتقارير

الوصف:

يتمثل تحليل الوثائق والتقارير في مراجعة وتحليل التقارير الداخلية والخارجية التي تصدرها المؤسسات حول عمليات التأهيل والتدريب.

المصادر:

- تقارير الأداء الوظيفي.
- خطط التدريب والتطوير المهني.
- تقارير التقييم السنوي للموظفين.

الفائدة:

يساعد تحليل الوثائق في فهم السياسات والإجراءات الرسمية المتعلقة بالتأهيل، وتحديد الفجوات أو التحديات التي قد لا تكون ظاهرة من خلال الأدوات الأخرى.

4. الملاحظة الميدانية

الوصف:

الملاحظة الميدانية هي أداة نوعية أخرى تسمح للباحث بمراقبة عمليات التأهيل أثناء تنفيذها في بيئة العمل. سيتم استخدام هذه الأداة لمراقبة كيفية تطبيق المديرين لاستراتيجيات التأهيل عملياً.

التطبيق:

سيتم حضور جلسات تدريبية واجتماعات دورية بين المديرين والموظفين، مع التركيز على كيفية توجيه المديرين للموظفين وتقديم الدعم الذهني والعملية.

الفائدة:

توفر الملاحظة الميدانية بيانات سياقية تساعد في فهم كيفية تفاعل الموظفين مع برامج التأهيل، وتقييم فعالية هذه البرامج في بيئة العمل الفعلية.

تمثل أدوات الدراسة المختارة، بما في ذلك الاستبيانات والمقابلات الشخصية وتحليل الوثائق والملاحظة الميدانية، نهجاً متكاملاً لجمع البيانات اللازمة لفهم دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحيتين الذهنية والعملية. ستساهم هذه

الأدوات في توفير قاعدة بيانات شاملة تتيح تحليل العلاقات والتأثيرات بين أساليب القيادة والتأهيل وأداء الموظفين بشكل دقيق وموثوق.

حدود الدراسة :

1. الحدود المكانية

تتمركز هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على شركات ومؤسسات تعمل في قطاعات متنوعة مثل الصناعة، التكنولوجيا، والخدمات. يتم اختيار العينة من مختلف مناطق المملكة لضمان تمثيل شامل للبيئات الثقافية والإدارية المختلفة التي قد تؤثر على أساليب القيادة وتأهيل الموظفين. تشمل الدراسة المناطق التالية:

- **المنطقة الوسطى:** تشمل مدينة الرياض، حيث يتم التركيز على الشركات الكبرى التي تعتمد على استراتيجيات تأهيل متقدمة.
- **المنطقة الغربية:** تشمل جدة ومكة المكرمة، حيث يتم دراسة تأثير القيادة في الشركات المتوسطة والصغيرة.
- **المنطقة الشرقية:** تشمل الدمام والخبر، حيث يتم التركيز على المؤسسات الصناعية والشركات البترولية.

2. الحدود الزمنية

تغطي الدراسة الفترة من عام 2021 إلى 2023. تم اختيار هذه الفترة لتحليل تأثير التغيرات الأخيرة في بيئات العمل، خاصة في ظل التحولات التكنولوجية السريعة وتغيرات سوق العمل التي شهدتها المملكة. يسمح هذا الإطار الزمني بتقديم تحليل شامل لتطور أساليب القيادة وتأهيل الموظفين خلال فترة زمنية حديثة ومؤثرة.

3. الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على تحليل دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحيتين الذهنية والعملية، وتقييم تأثير هذا التأهيل على الأداء الوظيفي. لا تتناول الدراسة جوانب أخرى من إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف أو التعويضات، بل تقتصر على عمليات التأهيل والتدريب وتوجيه الموظفين.

4. الحدود البشرية

تقتصر العينة البشرية في هذه الدراسة على الموظفين والمديرين العاملين في الشركات السعودية. يشمل ذلك موظفين من مختلف المستويات الوظيفية (مديرين، مشرفين، موظفين إداريين وتقنيين) في قطاعات متنوعة. تم اختيار العينة لضمان تمثيل واسع لمختلف الخبرات والمستويات الإدارية.

5. الحدود المنهجية

تستخدم الدراسة منهجية البحث المختلط التي تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية. قد تقتصر النتائج على القدرة التحليلية لهذه الأدوات، وتعتمد على دقة وصحة البيانات التي يتم جمعها من المشاركين. تركز الدراسة بشكل خاص على استبيانات الموظفين والمقابلات مع المديرين، مما يعني أن النتائج قد تتأثر بعوامل مثل تحيز الاستجابة أو قيود الوقت.

6. الحدود الاقتصادية

تؤثر الظروف الاقتصادية العامة في المملكة العربية السعودية خلال فترة الدراسة على نتائج البحث. تعكس الدراسة تأثير الوضع الاقتصادي الحالي على استراتيجيات تأهيل الموظفين وأساليب القيادة، مما قد يحد من قدرة النتائج على التعميم في أوقات أو ظروف اقتصادية مختلفة.

تحدد هذه الحدود الإطار الذي سيتم فيه إجراء الدراسة، مع التركيز على تحليل دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين في بيئات عمل متنوعة داخل المملكة العربية السعودية. تتيح هذه الحدود فهماً أعمق للسياق المحدد الذي يتم فيه تطبيق أساليب القيادة وتأهيل الموظفين، مما يساعد في تفسير النتائج بشكل دقيق وموثوق.

References

- Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice (10th ed.). Kogan Page.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101.
- Garavan, T. N., Costine, P., & Heraty, N. (2000). *Training and Development in Ireland: Context, Policy and Practice*. Oak Tree Press.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Herzberg, F. (1968). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2016). *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation*. ATD Press.
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy: Implications for managerial effectiveness and development. *Journal of Management Development*, 21(5), 376–387.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development*. McGraw–Hill Education.
- Phillips, J. J., & Stone, R. D. (2002). *How to Measure Training Results: A Practical Guide to Tracking the Six Key Indicators*. McGraw–Hill.
- Natasya, V. M., & Harahap, D. A. (2023). The Effect of Authoritarian Leadership, Loyalty, and Training on Employee Performance. *International Journal of Management Studies*, 11(1), 85–98.

- Jumady, T., & Bungatang, F. (2023). The Influence of Leadership Style, Motivation, and Training on Employee Performance. *Journal of Human Resource Management*, 14(2), 123–137.
- Putri, W. P., & Hartono, A. (2023). Impact of Training, Leadership Style, and Work Environment on Employee Performance. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 18(3), 290–305.
- Liberty, A., James, P., & Stevens, L. (2023). The Effect of Transformational Leadership on Employee Productivity: The Role of Job Satisfaction and Job Ownership. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 540–556.
- Cahyono, M., & Nur, L. (2023). The Impact of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance. *Journal of Business Research*, 76(4), 1025–1039.
- Mahmud, I., Rahman, M., & Ahmed, S. (2023). The Role of Transformational Leadership in Enhancing Employee Performance in Organizations. *Journal of Business and Management Studies*, 12(1), 67–81.
- Sarwar, A., Hussain, A., & Usman, M. (2023). Relationship Between Authentic Leadership, Perceived Organizational Support, Psychological Capital, and Job Performance. *Journal of Management Studies*, 40(2), 189–207.
- Herdajanto, D. P. (2023). Impact of Training, Education, and Motivation on Employee Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 456–473.
- Mate, J. A. (2023). The Effect of Leadership and Mental Environment on Job Performance. *European Journal of Business and Management*, 15(2), 300–315.
- Almarashdah, A. M. (2024). The Role of Organizational Culture in the Relationship Between Training and Job Performance. *Journal of Organizational Culture, Communications, and Conflict*, 29(1), 125–142.

Midocean University

College of Management

Department of Public Administration



**The Role of a Successful Manager in Mentally
and Practically Training Employees**

Prepared by:

Ahmed Mohammed Fallag Alsharif

241001950

Supervised by:

Dr. Asma Abuanzeh

Year:2024