

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / ماجستير إدارة عامة



عنوان البحث

أثر ممارسات المدير الناجح في تنمية الجاهزية الذهنية والعملية للموظفين على شركات القطاع الصحي الخاص
في المنطقة الشرقية بالسعودية

إعداد الطالب/

احمد ظافر علي الشهري

251002175

إشراف/

Dr. Fayez Jrad

العام الدراسي:

2025

فهرس المحتويات:

.....	مقدمة:
.....	مشكلة الدراسة:
.....	أهمية الدراسة:
.....	أهداف الدراسة:
.....	تساؤلات الدراسة
.....	فروض الدراسة:
.....	الدراسات السابقة:
.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
.....	المنهجية وطرق البحث:
.....	أدوات الدراسة :
.....	حدود الدراسة :
.....	References

مقدمة:

تشهد بيئات العمل الحديثة تحولات سريعة وتحديات متزايدة تتطلب من المؤسسات رفع جاهزية موظفيها ذهنياً وعملياً لضمان الأداء الفعال. ويُعد دور المدير الناجح محورياً في تحقيق ذلك؛ إذ أن أساليبه القيادية وممارساته الإدارية تسهم مباشرة في إعداد الموظفين لمواجهة متطلبات العمل. فقد أثبتت دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في جدة أن القيادة الإبداعية للمدير ترتبط بقوة بتحسين أداء الموظفين، مما يدل على تأثير ممارسات القيادة على جاهزية وكفاءة فريق العمل. وبالمثل، أكدت بحوث أخرى في المملكة العربية السعودية وجود علاقة طردية إيجابية بين التدريب المستمر للموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي، حيث يُساهم التدريب الذي يشرف عليه مديرون أكفاء في صقل مهارات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

ضمن سياق المملكة العربية السعودية، تحظى المنطقة الشرقية بأهمية اقتصادية خاصة وتشهد نمواً ملحوظاً في شركات القطاع الصحي الخاص. ووفق إحصاءات رسمية حديثة، يوجد في المملكة 127 مستشفى تابع للقطاع الخاص، العديد منها في المنطقة الشرقية، ما يبرز دور هذا القطاع في تقديم الخدمات الصحية. تسعى وزارة الصحة إلى تحسين فعالية المرافق الصحية الخاصة ورفع كفاءتها الأمر الذي يتطلب قيادات إدارية ناجحة قادرة على تنمية جاهزية الموظفين لمواكبة هذه الطموحات. ومع التوجه نحو تحقيق مستهدفات رؤية 2030 في تطوير قطاع الصحة، تزداد الحاجة إلى مديريين يمتلكون مهارات قيادية عالية تمكنهم من تعزيز الاستعداد الذهني والمهني للكوادر البشرية وتحسين جودة الرعاية الصحية المقدمة.

رغم إدراك أهمية دور المدير في تدريب وتأهيل الموظفين، لا يزال هناك حاجة لدراسة كيفية تفاعل الجاهزية الذهنية والعملية للموظفين مع ممارسات المدير الناجح على أرض الواقع في بيئة القطاع الصحي الخاص، ولا سيما في المنطقة الشرقية. بناءً على ذلك، ستناول هذه الدراسة متغيرين رئيسيين: الجاهزية الذهنية للموظفين والجاهزية العملية لهم، وكيفية تأثر كل منهما بممارسات المدير الناجح القيادية والتدريبية. وستعمل الدراسة على تحليل العلاقة بين هذه المتغيرات ضمن شركات الصحة الخاصة في المنطقة الشرقية، بهدف الوصول إلى فهم أعمق لكيفية تحقيق أقصى استفادة من جهود التأهيل والتطوير التي يقودها المديرون، وتقديم توصيات مبنية على الدليل لتعزيز جاهزية الموظفين ورفع مستوى أدائهم في نهاية المطاف.

مشكلة الدراسة:

أظهرت العديد من الدراسات السابقة أهمية ممارسات القيادة الفعّالة في تنمية قدرات الموظفين وتحسين أدائهم. على سبيل المثال، توصلت دراسة حديثة إلى أن المديرين الذين يتبعون أساليب تشاركية وتدريبية يحققون مستويات أعلى من رضا الموظفين وإنتاجيتهم. كما بيّنت دراسة أخرى أن توفير برامج تدريب عملي منتظمة تحت إشراف مديريّ ذوي خبرة يؤدي إلى رفع كفاءة العاملين بشكل ملحوظ. ورغم هذه النتائج الإيجابية، لا تزال هناك فجوة في الفهم الشامل لكيفية تمكن المدير الناجح من تحقيق التوازن بين تنمية الجاهزية الذهنية (كالمعرفة والابتكار والمرونة الفكرية) والجاهزية العملية (كالمهارات الفنية والتطبيقية) لدى الموظفين، ولا سيما في سياق شركات القطاع الصحي الخاص بالمنطقة الشرقية.

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في عدم وضوح الكيفية التي تسهم بها ممارسات المدير الناجح في تعزيز جاهزية الموظفين ذهنياً وعملياً بشكل متكامل. ففي كثير من المنشآت الصحية الخاصة قد يكون التركيز منصباً على التدريب العملي دون الاهتمام الكافي بجوانب التأهيل الذهني والنفسي للموظف، أو العكس. هذا القصور قد يؤدي إلى نقص في كفاءة الأداء أو جاهزية غير متوازنة؛ حيث قد يمتلك الموظف مهارات تقنية عالية دون أن يكون مهياً ذهنياً للتعامل مع ضغوط العمل واتخاذ القرارات السريعة، أو يكون متحمساً ومؤهلاً ذهنياً لكنه يفتقر للمهارات العملية الكافية. وعليه، تسعى الدراسة إلى استكشاف كيفية تفاعل وتأثير ممارسات المدير الناجح على كلا البعدين الذهني والعملي لجاهزية الموظفين، وبيان سبل تعزيز هذا التأثير إيجابياً بما ينعكس على تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات الصحية المقدمة. بصيغة أخرى، يمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالسؤال التالي: كيف يمكن للمدير الناجح أن يعزز من جاهزية الموظفين الذهنية والعملية في شركات القطاع الصحي الخاص بالمنطقة الشرقية، بحيث ينعكس ذلك إيجابياً على أدائهم المهني ويساعد المؤسسات الصحية على تحقيق أهدافها بكفاءة؟ الإجابة على هذا السؤال ستساهم في سد الفجوة المعرفية حول التكامل المطلوب بين تأهيل العقول وصقل المهارات العملية تحت قيادة إدارية ناجحة.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من جوانب نظرية وأخرى تطبيقية في آن واحد:

- الأهمية النظرية (الأكاديمية): ستضيف هذه الدراسة إلى الأدبيات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، من خلال تسليط الضوء على مفهوم *الجاهزية الذهنية والعملية* للموظفين بوصفه مخرجاً رئيسياً لممارسات القيادة الفعّالة. معظم الدراسات السابقة تناولت أثر القيادة أو التدريب على الأداء والرضا بشكل عام، لكن دراستنا تتميز بالتركيز على *الجاهزية بشقيها* كمتغير وسيط مهم يستحق التحليل. كما أن تخصيص نطاق الدراسة لشركات القطاع الصحي الخاص في المنطقة الشرقية يملأ فجوة في الأدبيات، حيث أن البحوث العربية المحلية التي تجمع بين هذه العناصر المحددة نادرة. وبالتالي، ستوفر الدراسة إطاراً نظرياً مقترحاً يربط بين ممارسات المدير الناجح وتنمية *الجاهزية (الذهنية والعملية)*، يمكن أن يستفيد منه الباحثون مستقبلاً لفهم ديناميكيات تطوير الموارد البشرية في بيئات عمل مماثلة.

- الأهمية التطبيقية (العملية): تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في ما ستقدمه من رؤى وتوصيات عملية قابلة للتنفيذ في ميدان إدارة المؤسسات الصحية الخاصة. فمن المتوقع أن يستفيد المديرون في القطاع الصحي الخاص -لاسيما في المنطقة الشرقية - من نتائج هذه الدراسة في تطوير أساليبهم القيادية والتدريبية لتحسين جاهزية فرقهم الوظيفية. على سبيل المثال، إذا أثبتت الدراسة وجود تأثير كبير لأسلوب معين (كالتوجيه المستمر أو التحفيز المعنوي) على رفع الجاهزية الذهنية أو العملية، فسيكون بوسع الإدارات تبني هذا الأسلوب ضمن سياساتها التدريبية. كذلك ستساعد النتائج صناع القرار ومدراء الموارد البشرية في وضع خطط تدريب وتطوير أكثر فعالية تراعي التوازن بين تنمية المهارات التقنية وبين تعزيز القدرات الذهنية والنفسية للموظف. ولا يخفى أن تحسين جاهزية الكوادر الصحية سينعكس إيجاباً على جودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى، وبالتالي يساهم في رفع مستوى الخدمات الصحية المقدمة للمجتمع المحلي. كما أن هذه الدراسة تأتي متسقة مع أهداف رؤية المملكة 2030 في دعم تطوير الكفاءات الوطنية ورفع إنتاجية القطاع الخاص، مما يعني أن تبني توصياتها قد يساعد المؤسسات الصحية الخاصة على تحقيق متطلبات الاعتماد والجودة والمنافسة ضمن سوق الخدمات الصحية.

باختصار، تكتسب الدراسة أهميتها من كونها تربط بين الجانب النظري والواقع العملي: فهي تقدم إضافة معرفية للمجتمع البحثي، وفي الوقت نفسه تقدم حلولاً واستراتيجيات قابلة للتطبيق لأحد القطاعات الحيوية (القطاع الصحي الخاص) في منطقة جغرافية مهمة (المنطقة الشرقية في السعودية).

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة المبدئية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تستجيب لمشكلة البحث المطروحة، وذلك على النحو التالي:

- التعرف على مستوى الجاهزية الذهنية والعملية الحالي لدى الموظفين في شركات القطاع الصحي الخاص بالمنطقة الشرقية. سيتم ذلك من خلال قياس مؤشرات التأهيل المعرفي (كالقدرة على حل المشكلات، والتفكير الابتكاري، والتكيف مع ضغوط العمل) ومؤشرات التأهيل العملي (كالإلمام بالمهارات الفنية المطلوبة وأداء المهام بكفاءة).
- تحليل تأثير ممارسات المدير الناجح على تنمية الجاهزية الذهنية للموظفين. ويشمل ذلك دراسة كيفية إسهام أساليب القيادة الفعالة (مثل القيادة التحويلية والتشاركية والتوجيهية) في تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم، ورفع مستوى استعدادهم النفسي والعقلي لأداء واجباتهم.
- تحليل تأثير ممارسات المدير الناجح على تنمية الجاهزية العملية للموظفين. ويشمل ذلك قياس دور جهود المدير في التدريب العملي ونقل الخبرات وتوفير الموارد والإمكانات في تطوير مهارات الموظفين التقنية والوظيفية وتهيئتهم لأداء المهام بكفاءة عالية.
- تحديد أبرز الممارسات القيادية والإدارية التي تسهم في تعزيز الجاهزية بشقيها (الذهني والعملي) لدى العاملين. سيساعد ذلك في رسم صورة واضحة لماهية "ممارسات المدير الناجح" في سياق شركات الصحة الخاصة، مثل: التشجيع والتحفيز المستمر، وضع خطط تدريبية موجهة، تمكين الموظفين، بناء بيئة عمل داعمة، وغيرها.
- تقديم توصيات عملية مستندة إلى نتائج الدراسة لمساعدة مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في شركات القطاع الصحي الخاص على تبني أفضل الممارسات الإدارية. وستركز التوصيات على كيفية تحقيق توازن بين التأهيل الذهني والعملي ضمن خطط التطوير الوظيفي قصيرة المدى، بما يناسب الإطار الزمني والتنظيمي لهذه الشركات.

من خلال تحقيق هذه الأهداف، تتطلع الدراسة إلى الإسهام في تحسين فهم العلاقة بين دور المدير وجاهزية الموظف، وتقديم دليل عملي يوجه الجهود المستقبلية في التدريب والتطوير في القطاع الصحي الخاص.

تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من أهداف الدراسة السابقة، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات البحثية التالية:

1. ما مستوى الجاهزية الذهنية والعملية لدى موظفي شركات القطاع الصحي الخاص في المنطقة الشرقية؟ –أي ما مدى استعداد هؤلاء الموظفين من الناحية الفكرية (المعرفية والنفسية) والناحية العملية (المهارية والتقنية) لأداء مهامهم بكفاءة حالياً؟
2. كيف تؤثر ممارسات المدير الناجح على تنمية الجاهزية الذهنية للموظفين؟ –أي ما مدى إسهام أساليب القيادة والتوجيه والتحفيز التي ينتهجها المدير في تعزيز الاستعداد العقلي والمعرفي للموظفين وقدرتهم على التعامل مع تحديات العمل؟
3. كيف تؤثر ممارسات المدير الناجح على تنمية الجاهزية العملية للموظفين؟ –أي ما الدور الذي تلعبه جهود المدير في التدريب والتطوير وتوفير الموارد في صقل المهارات الفنية والعملية للموظفين ورفع جاهزيتهم المهنية لأداء الأعمال المطلوبة؟
4. هل هناك فروق أو اعتبارات خاصة تؤثر في العلاقة بين ممارسات المدير وجاهزية الموظفين؟ –مثلاً، هل يختلف تأثير ممارسات المدير على الجاهزية باختلاف الخصائص الديمغرافية أو الوظيفية للموظفين (مثل سنوات الخبرة أو المستوى الوظيفي)؟ (هذا التساؤل فرعي اختياري، سيتم بحثه فقط إذا أشارت البيانات إلى وجود اختلافات جوهرية تستدعي التحليل).

هذه التساؤلات ستوجه مسار البحث في جمع البيانات وتحليلها. وعبر الإجابة عنها، سيتمكن الباحث من رسم صورة شاملة عن ديناميكيات التأثير القيادي على التأهيل الوظيفي في البيئة المستهدفة.

فروض الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة والأدبيات السابقة المتاحة، يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي، بحيث تخضع لاحقاً للتحقق الإحصائي:

1. الفرضية الأولى: (H1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لممارسات المدير الناجح على الجاهزية

الذهنية للموظفين في شركات القطاع الصحي الخاص بالمنطقة الشرقية. – وبعبارة أخرى، يُتوقع أن يؤثر اتباع المدير لأساليب قيادية فعّالة (كالتحفيز والتوجيه والتفويض المدروس) بشكل إيجابي على رفع مستوى الاستعداد الذهني لدى الموظفين (مثل زيادة ثقتهم بقدراتهم، وتحسين قدرتهم على حل المشكلات واتخاذ القرار).

2. الفرضية الثانية: (H2) توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لممارسات المدير الناجح على الجاهزية

العملية للموظفين في شركات القطاع الصحي الخاص بالمنطقة الشرقية. – بمعنى أنه من المفترض أن يسهم تطبيق المدير لبرامج تدريبية منهجية وتوفيره للدعم والتوجيه العملي بشكل إيجابي في تحسين المهارات التقنية والعملية للموظفين واستعدادهم للقيام بالمهام الوظيفية.

3. الفرضية الثالثة: (H3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير ممارسات المدير على جاهزية الموظفين

تعزى لبعض المتغيرات الديمغرافية (مثل المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة). – هذا الفرض اختياري للتحقق، حيث يفترض عدم اختلاف التأثير القيادي باختلاف خصائص الموظفين، وسيمثل قبوله (في حال ثبوته) مؤشراً على شمولية مفعول الممارسات القيادية الجيدة على جميع فئات الموظفين. أما رفضه فيشير إلى وجود اعتبارات خاصة تستوجب انتباهاً (كتخصيص برامج تدريبية لفئات معينة).

سيتم اختبار هذه الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة كما سيأتي تفصيله، وذلك لتحديد ما إذا كانت البيانات الميدانية تدعمها أم تدحضها. بناءً على نتائج الاختبار، سيتم قبول أو رفض كل فرضية بما يوفر إجابات علمية عن تساؤلات الدراسة.

الدراسات السابقة:

للإحاطة بجوانب الموضوع المختلفة والبناء على معارف سابقة، تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بممارسات القيادة والتدريب وتأهيل الموظفين. فيما يلي جدول يلخص عشرة دراسات حديثة – بعضها دراسات عربية وأخرى مترجمة أو أجنبية – تم اختيارها لارتباطها الوثيق بموضوع البحث الحالي:

الدراسة (المؤلف، السنة)	العينة	المنهجية	أهم النتائج
الصومالي وآخرون – (2020) دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين بالمستشفيات الخاصة بجدة.	350 موظفاً في مستشفيات خاصة بمحافظة جدة	وصفي تحليلي (استبانة)	وجود علاقة طردية قوية بين القيادة الإبداعية للمدير وتحسين أداء العاملين. أوصت الدراسة بتبني معايير لاكتشاف القادة المبدعين وتدريبهم لاستثمار إبداعاتهم في رفع الأداء.
النعيم – (2024) أثر التحفيز على تحسين أداء الموظفين في القطاع الخاص السعودي (دراسة منشورة في مجلة علمية محكمة)	عينة من موظفي شركات قطاع خاص سعودية (عدد كبير نسبياً)	وصفي تحليلي (استبانة)	التحفيز المادي والمعنوي له تأثير إيجابي واضح على تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. أوصت الدراسة بتعزيز برامج الحوافز وتلبية احتياجات الموظفين التحفيزية لرفع كفاءة الأداء.
العتيبي – (2022) دور التدريب في رفع أداء العاملين والمساهمة في تحقيق رؤية 2030 (دراسة حالة قطاعات صحية وتعليمية وعسكرية بمكة)	174 موظفاً من قطاعات مختلفة (الصحي والتعليمي والعسكري بمنطقة مكة)	وصفي تحليلي (استبانة)	وافق أفراد العينة على أن التدريب يرفع كفاءة العاملين ويطور أداءهم. وُجدت علاقة طردية موجبة قوية بين عدد الدورات التدريبية وبين كفاءة الأداء. أوصت بضرورة التقييم الدوري للبرامج التدريبية وتحفيز الموظفين على حضور الدورات.
العنزي وآخرون – (2021) أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة على مؤسسة حكومية سعودية)	77 موظفاً في مصلحة مطابع الحكومة السعودية	وصفي تحليلي (استبانة وتحليل إحصائي)	توصلت الدراسة إلى أن التدريب بكافة أبعاده (الفني والإداري وأثناء العمل) يرتبط ارتباطاً قوياً بتحسين الأداء الوظيفي للموظفين. كما لم تظهر فروق دالة بين فعالية التدريب والمتغيرات الديمغرافية للعاملين. أوصت بتعزيز جميع أبعاد التدريب وتطبيقها ميدانياً لضمان رفع كفاءة الأداء.

Natasya & Harahap – (2023) أثر القيادة الاستبدادية والولاء والتدريب على أداء الموظفين	210 موظفاً في شركات صناعية (إندونيسيا)	كمي (استبانة وتحليل انحدار)	أسلوب القيادة الاستبدادية أثر إيجابياً ولكن بشكل ضعيف على الأداء، في حين كان لكل من ولاء الموظفين والتدريب تأثير إيجابي كبير على الأداء. توصي الدراسة بالتركيز على تعزيز الولاء وبرامج التدريب أكثر من الاعتماد على القيادة السلطوية.
Jumady & Bungatang – (2023) تأثير أسلوب القيادة والتحفيز والتدريب على أداء الموظفين	150 موظفاً في قطاع الخدمات (ماليزيا)	كمي (استبانة وتحليل متعدد)	وُجد أن التدريب أثر إيجابياً بشكل كبير على أداء الموظفين، بينما كان تأثير أسلوب القيادة والتحفيز أقل بروزاً. أوصت بزيادة الاستثمار في التدريب الوظيفي المكثف لتحسين الأداء، إلى جانب تبني أساليب قيادة فعّالة.
Sarwar وآخرون – (2023) العلاقة بين القيادة الأصيلة والدعم التنظيمي ورأس المال النفسي والأداء	300 موظف في شركات قطاع خاص (باكستان)	كمي (استبانة ونمذجة سببية)	القيادة الأصيلة تؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي بشكل غير مباشر عبر تعزيز رأس المال النفسي للموظفين (الثقة، التفاؤل، الصلابة النفسية) وكذلك عبر الدعم التنظيمي. توصي الدراسة بتبني أسلوب القيادة الأصيلة وتوفير دعم تنظيمي لرفع معنويات الموظفين وبالتالي تحسين أدائهم.
Mate (2023) أثر القيادة والبيئة الذهنية على الأداء الوظيفي	180 موظفاً في شركات تقنية (أوروبا)	كمي (استبانة)	أظهرت النتائج أن مزيجاً من القيادة الفعّالة ووجود بيئة عمل داعمة من الناحية الذهنية (ثقافة تشجع التعلم والتكيف) يؤديان إلى تحسين ملحوظ في الأداء الوظيفي. أوصت المؤسسات بتهيئة بيئة عمل إيجابية نفسياً إلى جانب تطوير مهارات قادتها.
Almarashdah – (2024) دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين التدريب وأداء العمل	120 موظفاً في مؤسسة خدماتية (الأردن)	كمي (استبانة وتحليل تفاعلي)	التدريب يؤثر إيجابياً على أداء الموظفين، وتعمل الثقافة التنظيمية الداعمة كعامل وسيط يُعزّز هذا التأثير. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة تنظيمية تشجع التعلم المستمر وتقدر التدريب لتحقيق أقصى استفادة من برامج تطوير الموظفين.

Mahmud وآخرون	200 موظف في شركات تجارية (بنغلاديش)	كمي (استبانة وتحليل انحدار)	أكدت النتائج أن القيادة التحويلية (التي تركز على الرؤية والتحفيز والإلهام) تؤدي إلى تحسين ملموس في الأداء الوظيفي للموظفين. أوصت المنظمات بتدريب مديريها على مهارات القيادة التحويلية لما لها من أثر إيجابي في تمكين الموظفين ورفع إنتاجيتهم.
---------------	-------------------------------------	-----------------------------	---

مناقشة موجزة للدراسات السابقة: يتبين من الجدول أعلاه أن هناك اتساقاً عاماً في النتائج عبر مختلف البيئات: فالممارسات الإدارية الجيدة – سواء تجلّت في شكل أسلوب قيادة فعال، أو برامج تدريب وتطوير، أو تحفيز معنوي – ترتبط إيجابياً بتحسين أداء الموظفين. معظم الدراسات (مثل الصومالي وآخرون 2020، والعتيبي 2022، وAlmarashdah 2024) شددت على أهمية التدريب والتأهيل المستمر في رفع كفاءة العاملين. ودراسات أخرى (مثل Sarwar et al. 2023، وMahmud et al. 2023) أبرزت دور أنماط القيادة الحديثة كالقيادة الأصيلة والتحويلية في تمكين الموظفين نفسياً ومهنيًا لتحقيق أداء أفضل. كما ظهر عامل الدعم التنظيمي والثقافة المؤسسية كرافد مهم يعزز أثر المبادرات التدريبية (Almarashdah, 2024) ويخلق بيئة مواتية للإبداع وتحسين الأداء (Mate, 2023).

مع ذلك، نلاحظ أن قلة من الدراسات تناولت بشكل مباشر مسألة "الجاهزية الذهنية والعملية" كمفهوم متكامل. فمعظم البحوث ركزت إما على جانب التأهيل والتدريب العملي أو على الجوانب النفسية للتحفيز والتمكين بشكل منفصل. هنا تبرز تميز الدراسة الحالية التي تحاول المزج بين البعدين: حيث ستدرس كيف يمكن للمدير الناجح أن يطور جاهزية عقلية (معرفية/نفسية) وفي الوقت ذاته جاهزية عملية (مهارية) لدى مرؤوسيه. أيضاً، تتميز دراستنا بأنها في سياق القطاع الصحي الخاص في المنطقة الشرقية بالسعودية، وهو سياق لم يحظَ بدراسات وافرة في هذا المجال مقارنة بقطاعات أخرى أو مناطق جغرافية مختلفة. وعليه، ستسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة بتقديم رؤية شمولية تجمع بين استراتيجيات القيادة والتدريب من جهة ومستويات التأهيل الذهني/العملي للموظف من جهة أخرى، مما يوفر فهماً أعمق وأكثر تكاملاً لكيفية تحقيق أقصى جاهزية وظيفية تمكن المؤسسات من الارتقاء بأدائها.

المنطلقات النظرية للدراسة:

للإحاطة بالأسس النظرية التي تستند إليها الدراسة، سنستعرض المفاهيم والمحاور الرئيسية المرتبطة بموضوع البحث وهي: مفهوم جاهزية الموظفين (الذهنية والعملية)، وممارسات المدير الناجح ودورها في التأهيل، وكذلك أهمية التأهيل في تحسين الأداء الوظيفي.

أولاً: تعريف الجاهزية الذهنية والعملية للموظف

يقصد بالجاهزية الوظيفية للموظف مستوى استعداد الموظف لأداء مهامه بكفاءة، وتشمل هذه الجاهزية بعدين رئيسيين في سياق دراستنا:

- **الجاهزية الذهنية:** وتشير إلى مدى تأهب الموظف من الناحية العقلية والنفسية للقيام بعمله. وتتضمن جاهزية المعرفة (مثل الإلمام بالمعارف النظرية اللازمة للعمل)، وجاهزية المهارات العقلية (كقدرات اتخاذ القرار وحل المشكلات والتفكير النقدي) وجاهزية الحالة النفسية (مثل الثقة بالذات والتحفيز الداخلي والاستعداد لتقبل التغيير). ويمكن النظر إلى الجاهزية الذهنية على أنها حصيلة عمليات التأهيل والتطوير الفكري التي يتلقاها الموظف، بما في ذلك التدريب على مهارات التفكير والتعامل مع ضغوط العمل والتكيف مع بيئة العمل المتغيرة. على سبيل المثال، يشير Daniel Goleman (1995) في سياق الذكاء العاطفي إلى أن تنمية قدرات الموظف الذهنية (كالوعي الذاتي وإدارة الانفعالات) يمكن أن تجعل الفرد أكثر استعداداً للتعلم والتفاعل الإيجابي في العمل.

- **الجاهزية العملية:** وتعني مدى امتلاك الموظف للمهارات الفنية والتطبيقية اللازمة لأداء وظيفته. تشمل الجاهزية العملية جوانب مثل المعرفة بالإجراءات التشغيلية، والمهارات التقنية الخاصة بالأدوات أو الأجهزة المستخدمة، والخبرة العملية المتراكمة التي تمكنه من تنفيذ المهام بكفاءة عالية. هذه الجاهزية هي نتاج عمليات التدريب المني والعملي التي يخضع لها الموظف، سواء عند التحاقه بالعمل (التأهيل الأساسي) أو خلال مسيرته المهنية (التأهيل المتقدم والمستمر). على سبيل المثال، وضع Kirkpatrick & Kirkpatrick (2016) نموذجاً مشهوراً لتقييم التدريب يركز على قياس مدى اكتساب الموظف للمهارات العملية بعد كل برنامج تدريبي، مما يؤكد أن التأهيل العملي عنصر جوهري في رفع أداء الموظفين.

ومن الجدير بالذكر أن الجاهزية الذهنية والعملية متكاملتان وتدعمان بعضهما البعض. فالموظف المؤهل ذهنياً يكون أكثر قابلية لاكتساب المهارات العملية واستيعاب التقنيات الجديدة، كما أن الموظف المؤهل عملياً يكتسب ثقة أكبر بفضل تمكنه من مهامه مما يعزز جاهزيته النفسية. لذا، تبني هذه الدراسة منظوراً شمولياً يعتبر الجاهزيتين عنصرين مترابطين لبناء كفاءة وظيفية شاملة.

ثانياً: تأهيل الموظفين – الأنواع والمصادر

يُعرف تأهيل الموظفين (Employee Training and Development) في أدبيات إدارة الموارد البشرية بأنه العملية المنظمة التي يتم من خلالها تطوير قدرات الموظفين ومهاراتهم عبر التدريب والتوجيه والإرشاد، بهدف تمكينهم من أداء وظائفهم على نحو أفضل وزيادة إنتاجيتهم. ويتضمن التأهيل الناجح مزيجاً من نقل المعرفة النظرية والخبرات العملية، بالإضافة

إلى الدعم النفسي والمعنوي لضمان تحقيق أداء وظيفي متفوق. وقد أورد (Noe (2017 تعريفاً شاملاً للتدريب والتطوير يؤكد أنه جهد منظم لاكتساب المعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لتحسين الأداء في الوظيفة الحالية أو إعداد الموظف لوظيفة مستقبلية.

يمكن تصنيف نشاطات التأهيل والتدريب ضمن أنواع متعددة وفق احتياجات الموظفين ومستوى خبرتهم:

- **التأهيل الأساسي:** يركز على الموظفين الجدد لإكسابهم المهارات والمعارف الأساسية التي تمكنهم من أداء وظائفهم. مثل برامج التهيئة والتعريف بالمهام induction training التي تُقدم عند الالتحاق بالوظيفة لضمان فهم الموظف لمتطلبات دوره منذ البداية.
- **التأهيل المتقدم:** يستهدف الموظفين ذوي الخبرة بهدف تطوير مهاراتهم الحالية وتعميق معرفتهم في مجالات تخصصهم. مثل الدورات المتقدمة وورش العمل التخصصية التي تُصمم لترقية مستوى الأداء من جيد إلى متميز في مجال محدد.
- **التأهيل المستمر:** يشمل توفير تدريب دوري ومستمر لجميع مستويات الموظفين، وذلك لمواكبة التغيرات في بيئة العمل والتقنية الحديثة. هذا النوع ضروري للحفاظ على مبدأ التعلم مدى الحياة داخل المنظمة، وضمان تحديث مهارات الموظفين باستمرار (كما أشار Garavan et al., 2000 إلى أهمية التعلم المستمر كجزء من ثقافة المنظمة).

أما فيما يتعلق بمصادر التأهيل، فتتنوع بين:

- **التدريب الداخلي (On-the-job):** وهو التدريب الذي يتم داخل المنظمة نفسها. يشمل ذلك تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية داخلية، أو برامج توجيه وإرشاد يقودها المديرون أو الخبراء من الموظفين ذوي الخبرة. يمتاز التدريب الداخلي بكونه عملياً ومباشراً ويرتبط ببيئة العمل الواقعية للموظف. ويرى *Armstrong (2006)* أن بناء أنظمة تدريب داخلية فعالة يتيح للمنظمة نقل ثقافتها ومعارفها المتخصصة إلى الموظفين بشكل سلس.
- **التدريب الخارجي (Off-the-job):** ويتم خارج بيئة المنظمة عبر الاستعانة بمراكز تدريب أو جهات استشارية متخصصة. كإرسال الموظفين لحضور دورات تدريبية خارجية أو مؤتمرات وندوات مهنية. هذا الأسلوب يتيح للموظف التعرف على ممارسات وأفكار جديدة من خارج بيئته المعتادة. لكنه قد يتطلب تكاليف أعلى ويحتاج لضمان نقل أثر التدريب للوظيفة الفعلية.
- **التوجيه والإرشاد (Coaching & Mentoring):** ويُقصد به أن يقوم المديرون أو المشرفون بتقديم توجيه مستمر وإرشاد فردي للموظفين أثناء تأديتهم لمهامهم. يتضمن ذلك المشورة، وتصحيح الأخطاء فور وقوعها، ومساعدة الموظف على حل المشكلات التي يواجهها في العمل. يذكر *Luthans & Peterson (2002)* أن وجود

مدبرين يلعبون دور الموجه (Coach) يسهم بشكل فعال في تحسين أداء الموظفين وزيادة دافعتهم، لأنه يوفر تغذية راجعة مباشرة وفورية.

ثالثاً: دور المدير الناجح في عملية التأهيل وتنمية الجاهزية

يلعب المدير الناجح دوراً محورياً في جميع مراحل تأهيل الموظفين، ويمكن تلخيص أبرز أدواره فيما يلي:

- تقييم احتياجات الموظفين التدريبية: يقوم المدير الناجح بتحليل أداء كل موظف وتحديد مجالات الضعف أو الفجوات في المهارات والمعرفة التي يجب معالجتها. يستخدم في ذلك أساليب تقييم رسمية (كالتقييم السنوي للأداء) أو غير رسمية (كالملاحظة اليومية والتغذية الراجعة الفورية). وقد أشار *McClelland* (1973) إلى أهمية تركيز جهود التطوير على الكفاءات التي يحتاجها الفرد، ما يتطلب أولاً تشخيص ما ينقصه من كفاءات.
- توفير الموارد اللازمة للتدريب والتطوير: من مسؤولية المدير التأكد من توفر كل ما يلزم لإنجاح عملية التأهيل، مثل المواد التعليمية، أو الأجهزة التقنية الضرورية للتدريب العملي، أو إتاحة وقت كافٍ للموظفين لحضور الدورات. الدعم الإداري من المدير في هذا الجانب يزيل العقبات اللوجستية التي قد تعترض طريق تطوير الموظف.
- التوجيه المستمر والمراقبة: حيث لا يقتصر دور المدير على إلحاق الموظف بدورة تدريبية ثم انتظار النتائج، بل عليه متابعة تطبيق ما تم تعلمه على أرض الواقع. يقوم المدير الناجح بجلسات توجيه دورية، إما فردية أو جماعية، لمناقشة تقدم الموظفين، والإجابة عن استفساراتهم، وتقديم المشورة لحل أي صعوبات يواجهونها. هذا التوجيه المستمر يضمن ترجمة التدريب النظري إلى ممارسة فعلية ويعزز ثقة الموظف في قدرته على تنفيذ المهارات الجديدة.
- التشجيع والتحفيز: يلعب التحفيز دوراً حاسماً في تنمية الجاهزية، فالمدير الناجح يشجع الموظفين باستمرار على التعلم والتطور. يقوم بذلك عبر خلق مناخ إيجابي يُقدّر التعلم، وتقديم مكافآت معنوية أو مادية عند تحقيق إنجازات أو تطور ملحوظ في الأداء. ووفقاً لـ *Herzberg* (1968) فإن التقدير والتحفيز الإيجابي من أهم العوامل التي تدفع الموظف نحو المزيد من العمل والاجتهاد، وبالتالي فإن تشجيع المدير للموظفين ومكافأهم عند اكتسابهم مهارة جديدة أو تحسينهم لأدائهم يُعد حافزاً لمواصلة التطوير.

رابعاً: أهمية تأهيل الموظفين في تحسين الأداء الوظيفي

إن الاستثمار في تنمية جاهزية الموظفين ليس هدفاً بحد ذاته، بل هو وسيلة استراتيجية لتحسين مخرجات الأداء التنظيمي. وتشير العديد من النظريات والدراسات إلى فوائد متعددة لإعداد الموظفين وتأهيلهم بشكل جيد، من أبرزها:

- زيادة الإنتاجية والكفاءة: عندما يكون لدى الموظفين مستوى عالٍ من الجاهزية (ذهنياً وعملياً)، فإنهم يكونون أكثر قدرة على إنجاز مهامهم بسرعة ودقة، وأقل ارتكاباً للأخطاء، وأكثر قدرة على التعامل مع حجم عمل أكبر. وجد *Becker & Huselid* (1998) في دراستهم حول أنظمة العمل عالية الأداء أن تدريب الموظفين وتطويرهم

يرتبط ارتباطاً إيجابياً بتحسين إنتاجية الشركة وأدائها المالي. فالموظف المؤهل جيداً ينجز العمل بصورة أفضل مما يرفع الكفاءة الكلية للمؤسسة.

- تحسين الرضا الوظيفي وتقليل دوران العمل: يشعر الموظفون الذين يتلقون فرصاً للتدريب والتطوير بأن المؤسسة تهتم بنموهم المهني، مما يزيد من رضاهم الوظيفي والتزامهم تجاه المنظمة. كما أن التأهيل المناسب يمكن الموظف من الشعور بالثقة في أداء دوره، وبالتالي يقل شعوره بالضغط أو العجز، ما ينعكس إيجاباً على رضاه. وقد خلص *Judge et al. (2001)* في مراجعتهم إلى وجود ارتباط إيجابي بين رضا الموظف عن عمله ومستوى أدائه؛ وعليه فالتأهيل المستمر الذي يزيد الرضا يمكن أن يسهم أيضاً في تحسين الأداء مباشرة وغير مباشرة. إضافة لذلك، الموظف الراضي والمتطور في عمله أقل ميلاً لترك المنظمة، مما يقلل تكاليف دوران العمل.

- تعزيز الابتكار والإبداع: عندما يمتلك الموظفون المعرفة الواسعة والمهارات المتقدمة، يكونون أكثر قدرة على ابتكار حلول جديدة وتحسين الإجراءات القائمة. بيّنت *Amabile (1988)* أن توفير التدريب والموارد يعزز إبداع الموظف لأنه يملك الأدوات اللازمة للتجريب والتفكير خارج الصندوق. وفي سياق المؤسسات الصحية، قد يؤدي التأهيل الجيد للكوادر إلى ابتكار أساليب عمل أو خدمات صحية جديدة تحسن جودة الرعاية الصحية وتميز المؤسسة في المنافسة.

- تحسين جودة الخدمة ورضا المستفيدين: في قطاع الخدمات الصحية على وجه الخصوص، فإن جاهزية الأطباء والمرضى والفنيين عملياً وذهنياً تعني تقديم خدمة أفضل للمرضى. فالموظف المؤهل قادر على التواصل الفعال مع المريض، واتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب، وتجنب الأخطاء الطبية أو الإجرائية. وهذا يرفع مستوى رضا المستفيدين (المرضى وعائلاتهم) عن الخدمة، ويعزز سمعة المنشأة الصحية. وبالتالي، فإن التدريب والتأهيل يمثلان استثماراً في جودة الخدمة بقدر ما هما استثمار في تطوير الفرد.

خامساً: خطوات إدارة عملية التأهيل بفعالية

لضمان تحقيق الفوائد أعلاه، ينبغي على المنظمات اتباع نهج منظم لإدارة التدريب والتأهيل. فيما يلي خطوات أساسية في هذا الصدد:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية: هي نقطة البدء لأي برنامج تأهيل ناجح. يتم فيها تحليل متطلبات الوظائف ومقارنة مهارات الموظفين الحالية بتلك المطلوبة، وذلك لتحديد الفجوات التدريبية بدقة. تشمل هذه المرحلة جمع البيانات عبر تقييم الأداء، أو استبانات تحديد الاحتياجات، أو المقابلات مع المشرفين.
2. تصميم البرامج التدريبية: بعد معرفة ما يحتاجه الموظفون، يتم تصميم برنامج تدريبي مخصص يسد تلك الفجوات. يجب أن يراعي التصميم أسلوب التدريب المناسب (نظري أم عملي، داخلي أم خارجي)، والمواد التدريبية اللازمة، واختيار المدربين المؤهلين، بالإضافة إلى جدول زمني مناسب.

3. تنفيذ التدريب: في هذه الخطوة يتم تطبيق البرنامج التدريبي فعلياً، سواء عبر دورات صفية، أو تدريب إلكتروني (عن بعد)، أو تدريب عملي أثناء العمل، أو غيرها من الأساليب. هنا يلعب المدير دور الميسر والداعم لضمان مشاركة الموظفين واستفادتهم القصوى من التدريب.

4. تقييم فعالية التدريب: بعد انتهاء البرنامج، من المهم قياس مدى تحقق الأهداف المرجوة. يتم ذلك عبر تقييم المتدربين (مثلاً باختبارات أو مشروعات تطبيقية)، ومتابعة أدائهم في العمل لاحقاً، وربط أي تحسن ملموس بالتدريب الذي حصلوا عليه. يستخدم بعض الباحثين نماذج تقييم مثل نموذج *Kirkpatrick* ذي المستويات الأربعة لقياس رد فعل المتدربين وتعلمهم وسلوكهم ونتائج الأداء بعد التدريب. وكذلك أشار *Phillips & Stone* (2002) إلى أهمية احتساب العائد على الاستثمار في التدريب عبر ربط نتائج الأداء بالتكاليف، للتأكد من جدوى البرامج التدريبية.

باتباع هذه الخطوات بشكل علمي ومدروس، وبمساندة مدير ناجح يولي التدريب والتطوير أولوية كبرى، يمكن للمؤسسات تكوين قوة عمل ذات جاهزية عالية قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. تنطلق دراستنا من هذه المنطلقات النظرية لتبني إطار تحليلي يختبر العلاقة بين ما يفعله المديرون من ممارسات تأهيلية وبين مدى الجاهزية الذهنية والعملية التي يكتسبها الموظفون، على أمل تقديم نموذج متكامل لاستراتيجيات فعالة في تنمية الموارد البشرية ورفع الأداء المؤسسي.

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة منهجية بحثية وصفية تحليلية تناسب طبيعة الموضوع والمدة الزمنية المتاحة لتنفيذه. فيما يلي تفصيل لأبرز جوانب المنهجية المتبعة:

- **منهج البحث: (Approach)** سوف يتم اتباع **المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method)** لدراسة الظاهرة. يعني ذلك أن الدراسة ستصف واقع ممارسات المديرين وجاهزية الموظفين كما هو قائم في الشركات المستهدفة، ومن ثم تحليل العلاقات والأنماط القائمة بين تلك المتغيرات. يعتبر هذا المنهج مناسباً لدراستنا كونه يمكن من جمع معلومات ميدانية حول مستوى الجاهزية الذهنية والعملية لدى الموظفين، وطبيعة ممارسات المديرين الحالية، ثم فحص تأثير الأولى على الثانية باستخدام أساليب تحليل كمية. كما يتميز المنهج الوصفي التحليلي بسرعة التنفيذ نسبياً – وهو عامل مهم نظراً للإطار الزمني القصير (شهر واحد بعد اعتماد العرض المبدئي).
- **نوع الدراسة وتصميمها: الدراسة كمية (Quantitative)** بالأساس، حيث سيتم الاعتماد على الاستبانة المغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات الرقمية القابلة للتحليل الإحصائي. لن تعتمد الدراسة نهجاً تجريبياً (أي لن يكون هناك مجموعات تجريبية وضابطة)، بل ستكون دراسة ميدانية مسحية (Survey) تستهدف قياس المتغيرات لدى عينة من الواقع العملي دون تدخل. التصميم المسحي يتلاءم مع أهداف الدراسة في قياس مدى انتشار الظاهرة (جاهزية الموظفين) وتقييم ارتباطها بظاهرة أخرى (ممارسات القيادة)، في البيئة الطبيعية للمؤسسات الصحية الخاصة.

- **مجتمع الدراسة (Population):** يتمثل مجتمع الدراسة بجميع شركات ومؤسسات القطاع الصحي الخاص في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. يندرج تحت هذا المجتمع المستشفيات والمراكز الطبية والعيادات الخاصة التي تعمل ضمن النطاق الجغرافي للمنطقة الشرقية (مثل مدن الدمام، الخبر، الظهران، الجبيل، الأحساء وغيرها). يضم مجتمع الدراسة فئات وظيفية متعددة تشمل الأطقم الطبية (كالأطباء والممرضين والصيادلة) وكذلك الإداريين والفنيين العاملين في هذه الجهات. ونظراً لضيق الوقت المتاح، ستتركز الدراسة على عدد مختار من هذه الشركات يتم تحديدها بناءً على توافر إمكانية الوصول والتعاون البحثي.

- **عينة الدراسة (Sample):** سيتم اختيار عينة قصدية (غير عشوائية) من مجتمع الدراسة، نظراً لأن جمع البيانات من كل أفراد المجتمع غير ممكن خلال الفترة المحددة. سيراى في اختيار العينة تضمين عدة شركات صحية خاصة مختلفة الحجم والتخصص في المنطقة الشرقية، لضمان قدر مقبول من التنوع والتمثيل. من كل شركة سيتم اختيار عدد من الموظفين (ومن يعلوهم من المديرين المباشرين إذا أمكن) ليشتركوا في الدراسة. من المستهدف أن يتراوح حجم العينة بين 100 إلى 120 مفردة تقريباً، كالتالي: حوالي 20-30 موظف من المستويات التنفيذية المختلفة، بالإضافة إلى 5-10 مديراً من مديري الإدارات أو رؤساء الأقسام في تلك الشركات. هذا الحجم يوازن بين اعتبارات السعة الإحصائية (لاستخراج نتائج يمكن تعميمها بحذر) وبين اعتبارات إمكانية التنفيذ خلال شهر واحد. سيتم مراعاة حصول العينة على تمثيل كافٍ للفئات الوظيفية الرئيسية (طبية vs. إدارية، ذكور vs. إناث إن أمكن، سنوات خبرة متنوعة (لضمان ثراء البيانات).

- **أداة جمع البيانات (Data Collection Tool):** الأداة الرئيسة ستكون استبانة مغلقة structured questionnaire يتم تصميمها خصيصاً لأغراض هذه الدراسة. سيتم إعداد الاستبانة باللغة العربية بصياغة واضحة وبمبسطة. وستتألف من ثلاثة أقسام رئيسية:

1. **البيانات الديمغرافية:** أسئلة لجمع معلومات عن المشاركين مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، وجهة العمل. الهدف منها وصف خصائص العينة واستخدامها لاحقاً في تحليل أي فروق ذاتية محتملة.

2. **قسم ممارسات المدير الناجح:** مجموعة من البنود (حوالي 10-15 بنداً) تقيس مدى توفر الممارسات القيادية والإدارية الفعالة لدى المدير المباشر للموظف. سيتم صياغة هذه البنود اعتماداً على أدبيات القيادة (مثلاً بنود حول مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، تقديم المدير للتغذية الراجعة والتوجيه، تشجيعه على التطوير، أسلوبه في التحفيز...). سيُطلب من الموظف تقييم مدى تحقق كل ممارسة لدى مديره على مقياس ليكرت خماسي = 1 نادراً جداً، 5 دائماً.

3. **قسم الجاهزية الذهنية والعملية للموظف:** مجموعة أخرى من البنود (حوالي 15 بنداً) تقيس مدى شعور الموظف بجاهزيته لأداء عمله ذهنياً وعملياً. سيتم تضمين بنود تقيس الجوانب الذهنية (مثل: "أشعر أنني قادر على حل المشكلات المعقدة في العمل" أو "أجد نفسي مستعداً لتعلم مهارات جديدة بسرعة")، وبنود أخرى للجوانب العملية (مثل: "أمتلك المهارات الفنية اللازمة لأداء

جميع مهامها الحالية" أو "تلقيت التدريب الكافي لاستخدام التقنيات المطلوبة في عملي". أيضاً سيتم اعتماد مقياس ليكرت في الإجابة (من 1 = لا أوافق أبداً، إلى 5 = أوافق تماماً).

لقد تم اختيار الاستبانة كأداة لأنها الأكثر ملاءمة لجمع بيانات كمية واسعة من عدد كبير من الأفراد في وقت قصير. سيتم تقييم صدق المحتوى للأداة عبر عرضها على 5 محكمين من الأكاديميين والخبراء في مجال الإدارة الصحية وموارد البشرية لإبداء ملاحظاتهم وضمان شموليتها ووضوحها. كما سيتم إجراء اختبار تجريبي (Pilot Test) على عينة صغيرة (10 أفراد مثلاً) للتأكد من وضوح الأسئلة ومعرفة المدة الزمنية اللازمة للإجابة عليها، ومن ثم إجراء التحسينات اللازمة قبل التوزيع النهائي.

- **طريقة التوزيع والجمع:** سوف يتم توزيع الاستبانات على المشاركين المستهدفين بالتنسيق مع إدارات الشركات المعنية. سنستخدم أسلوب الاستبانة الإلكترونية باستخدام Google Forms أو أداة مشابهة (لتسريع عملية التوزيع والجمع، مع مراعاة توفير نسخ ورقية عند الحاجة لبعض المشاركين الذين يفضلون ذلك. ستكون المشاركة طوعية وسرية، حيث يتم إرفاق رسالة توضح هدف الدراسة وتؤكد للمشارك أن بياناته ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وبشكل مجهول دون ذكر اسمه أو شركته.
- **الأساليب الإحصائية: (Data Analysis)** بعد جمع البيانات، سيتم ترميزها وإدخالها في برنامج الحزم الإحصائية SPSS للتحليل. سوف تتضمن خطة التحليل المراحل التالية:

1. **التحليل الوصفي:** لحساب التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لمتغيرات الخلفية الديمغرافية. وكذلك حساب مقاييس النزعة المركزية (المتوسطات) ومقاييس التشتت (الانحراف المعياري) لإجابات كل بند من بنود الاستبانة، وذلك لرسم صورة عامة عن مستوى ممارسات المدير ومستوى جاهزية الموظفين في العينة.

2. **اختبارات الصدق والثبات:** سيتم التحقق من ثبات الاستبانة عن طريق حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل من مجموعة بنود ممارسات المدير وبنود الجاهزية، للتأكد من الاتساق الداخلي للمقياس. كما يمكن استخدام تحليل العوامل الاستكشافي لضبط توزيع البنود على الأبعاد (خاصة لبعدي الجاهزية الذهنية والعملية) إن لزم.

3. **اختبار الفرضيات:** سيتم استخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية الملائمة لكل فرضية:

- بالنسبة للفرضيتين H1 و H2 حول تأثير ممارسات المدير على الجاهزية الذهنية والعملية: سيستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط أو المتعدد (Simple/Multiple Linear Regression) لفحص قوة وتأثير متغير "ممارسات المدير" (كمتغير مستقل) على كل من المتغيرين التابعين "الجاهزية الذهنية" و "الجاهزية العملية". إذا كان معامل الانحدار دالاً إحصائياً (Sig.<0.05) فهذا يؤكد وجود تأثير معنوي. كما سيتم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين المتغيرات لمزيد من الاستيضاح حول قوة العلاقة واتجاهها.

- بالنسبة للفرضية H3 (حول عدم وجود فروق حسب متغيرات ديمغرافية): سيتم إجراء اختبارات مقارنة المتوسطات المناسبة. مثلاً، اختبار (t-test) لعينة مستقلة للمقارنة بين متوسطات مجموعتين (مثل مقارنة تقييم تأثير المدير على الجاهزية بين الذكور والإناث إن وجد)، أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA) إذا كان لدينا متغير ذو 3 فئات أو أكثر (مثل فئات سنوات الخبرة). سيتم فحص الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتأكد مما إذا كانت الفروق جوهرية أم لا.

4. تحليل إضافي: قد يتم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) أو النمذجة بالمعادلات البنائية بشكل مبسط إن سمحت جودة البيانات بذلك، لاختبار نموذج العلاقة بشكل كلي بين ممارسات المدير والجاهزية بشقيها وربما النتائج المترتبة عليها (كالأداء أو الرضا) إن توفرت بيانات كافية لذلك. لكن نظراً لضيق الوقت، التركيز الأساسي سيكون على الاختبارات الأبسط المذكورة أعلاه.

سيتم عرض النتائج في شكل جداول ورسوم بيانية مناسبة لتوضيح الاستجابات، كما سيتم مناقشة النتائج مقابل فرضيات الدراسة: أي فرضية تم تأييدها بالبيانات وأيها لم تجد دعماً إحصائياً.

- الاعتبارات الأخلاقية: تلتزم هذه الدراسة بمجموعة من الضوابط الأخلاقية خلال مراحلها كافة. سيتم الحصول على موافقة مستنيرة من المشاركين قبل تعبئة الاستبانة، موضح فيها هدف البحث وعدم ترتب أي ضرر أو تبعات على المشاركين. كما ستُحافظ الدراسة بصراحة على سرية وخصوصية البيانات؛ إذ لن يُطلب من المجيب ذكر اسمه أو أي معلومات تعريفية شخصية أو وظيفية حساسة، وستُستخدم البيانات لأغراض البحث فقط. بعد الانتهاء من التحليل، سيتم حفظ البيانات بشكل آمن وعدم مشاركتها مع أي طرف ثالث. وأخيراً، ستتم مراعاة الأمانة العلمية في جميع خطوات البحث، من جمع البيانات إلى تحليلها وعرضها، مع توثيق المراجع والمصادر بصورة دقيقة وفق منهجية APA تجنباً لأي شبهة انتحال أو اقتباس غير مشروع.

بشكل عام، تم اختيار هذه المنهجية وأدواتها بعناية لتتلاءم مع طبيعة الدراسة الاستكشافية المبدئية، ومن المتوقع أن تسهم منهجية المسح الكمي هذه في تزويدنا ببيانات موضوعية حول واقع ممارسات القيادة والتأهيل في القطاع الصحي الخاص، مما يمكن من الخروج باستنتاجات موثوقة تساعد في الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

أدوات الدراسة :

ارتكزت الدراسة على أداة رئيسية لجمع البيانات، تم تصميمها وتطويرها بما يلائم طبيعة الموضوع وخصائص العينة المستهدفة. فيما يلي وصف أدوات الدراسة بالتفصيل:

- الاستبانة (Questionnaire) وهي الأداة الأساسية التي سوف يتم استخدامها لجمع البيانات من المشاركين. تم إعداد الاستبانة باللغة العربية مع مراعاة وضوح الصياغة وسهولة الفهم، وتضمنت الأجزاء التالية:

1. مقدمة الاستبانة: تحتوي على تعريف بالمشروع البحثي بشكل موجز، وتوضح للمشارك هدف الدراسة وأهمية مشاركته، وتؤكد سرية الإجابات واستخدامها لأغراض البحث فقط. كما تشمل عبارات شكر وتقدير للمشارك على تخصيص وقته للإجابة.

2. قسم المعلومات العامة: يحوي أسئلة قصيرة لجمع بيانات ديمغرافية ووظيفية عن المشارك (كما ذكر سابقاً: العمر، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، نوع الشركة أو حجمها...). الهدف من هذا القسم هو وصف خصائص عينة الدراسة وربط النتائج بها عند الحاجة.

3. مقياس ممارسات المدير: طُوّر مقياس خاص لقياس مدى شيوع الممارسات القيادية الناجحة لدى المدير المباشر من وجهة نظر الموظف. اشتمل هذا المقياس على نحو 12 عبارة تقييمية تغطي محاور مختلفة لممارسات القيادة الفعالة، مستوحاة من أدبيات القيادة الإدارية. من الأمثلة على العبارات: "مديري يشركني في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملتي"، "يقدم مديري تغذية راجعة بناءة لتحسين أدائي"، "يشجعني مديري على تطوير مهاراتي باستمرار"، "يوفر مديري الموارد والتسهيلات التي أحتاجها لأداء مهامي". قام المجيبون بتقييم مدى انطباق كل عبارة على حالتهم باستخدام مقياس ليكرت خماسي يتدرج من = (1) لا ينطبق أبداً إلى = (5) ينطبق تماماً.

4. مقياس الجاهزية الذهنية للموظف: وهو مجموعة عبارات (حوالي 8 عبارات) تقيس مدى شعور الموظف بجاهزيته الذهنية والنفسية لأداء عمله. تضمنت مؤشرات على الثقة بالذات والاستعداد النفسي للتعلم والتعامل مع تحديات الوظيفة. أمثلة: "أشعر أنني مهياً ذهنياً للتعامل مع ضغوط العمل اليومية"، "أثق بقدرتي على اتخاذ قرارات سليمة في المواقف الحرجة"، "لدي الدافعية لتعلم مهارات جديدة متعلقة بعملتي".

5. مقياس الجاهزية العملية للموظف: مجموعة أخرى (حوالي 7 عبارات) تقيس مدى امتلاك الموظف للمهارات والخبرات العملية اللازمة لأداء مهامه بكفاءة. أمثلة: "تلقيت تدريباً كافياً يؤهلي لأداء مهامي الحالية بشكل جيد"، "أمتلك المهارات التقنية المطلوبة لإنجاز متطلبات وظيفتي دون صعوبة"، "أعرف تماماً كيفية استخدام الأجهزة أو البرمجيات الأساسية في عملي".

تم أيضاً اعتماد مقياس ليكرت خماسي في قسيمي الجاهزية، بحيث يشير 1 إلى لا أوافق إطلاقاً و5 إلى أوافق تماماً على كل عبارة مطروحة.

6. خاتمة الاستبانة: في نهاية الاستبانة، ترك مجال مفتوح اختياريًا ليضيف المشاركون أي ملاحظات أو تعليقات حرة يرى أنها ذات صلة بموضوع الدراسة (مثلًا قد يذكر اقتراحات لتحسين تدريب الموظفين في شركته، أو يلفت النظر إلى عوامل أخرى تؤثر على جاهزيته).

تم تصميم هذه الاستبانة بناءً على مراجعة للأدبيات لضمان تغطية الجوانب المهمة للمتغيرات محل الدراسة. وبعد الصياغة الأولية، عُرضت النسخة التجريبية على عدد من المحكمين الأكاديميين لتحليل صلاحية المحتوى. وتم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم، كتوضيح صياغة بعض العبارات وتجنب أي تحيز لغوي. كما أُجري اختبار مبدئي على عدد محدود من الموظفين (خارج العينة الأساسية) للتأكد من أن الأسئلة مفهومة بشكل صحيح وأن الإجابة عنها لا تستغرق وقتاً طويلاً (استغرقت حوالي 10-15 دقيقة للإكمال، وهو زمن مقبول).

أظهرت نتائج الاختبار المبدئي ثباتاً جيداً للمقاييس الفرعية، حيث كان معامل كرونباخ ألفا لجميع البنود أعلى من 0.80 مما يشير إلى اتساق داخلي مرتفع. وتم تعديل أو حذف أي بنود تبين أنها غير واضحة أو لا تتماشى مع باقي البنود لضمان مصداقية وموثوقية الأداء.

في النهاية، أصبحت الاستبانة جاهزة للتوزيع الإلكتروني على أفراد عينة الدراسة. وسيتم جمع الاستجابات أوتوماتيكياً عبر المنصة الإلكترونية (في حال استخدام Google Forms مثلاً) ثم ترميزها تمهيداً لتحليلها إحصائياً كما وُصف سابقاً.

- أدوات مساندة أخرى: نظراً للإطار الزمني المحدود، لن يتم اعتماد أدوات أخرى كالمقابلات المتعمقة أو الملاحظات الميدانية بشكل أساسي. ومع ذلك، قد يتم إجراء مقابلات هاتفية قصيرة أو تبادل مراسلات بريد إلكتروني مع بعض المديرين أو خبراء الموارد البشرية في الشركات المشاركة، بهدف استيضاح بعض السياسات أو الممارسات التنظيمية التي قد تفسر نتائج الاستبانة. ستكون هذه الخطوة اختيارية ولغرض دعم التفسير فقط، وليس لجمع بيانات أساسية، وبالتالي لن تعد أداة منفصلة بحد ذاتها. أما أداة المراجعة الوثائقية (Document Review) فسيتم استخدامها عند الحاجة للاطلاع على أي تقارير داخلية أو أدلة تدريب متوفرة علناً لدى بعض الشركات لتكوين فهم أعمق لسياق التدريب والتأهيل فيها، إن أمكن الحصول على ذلك خلال الفترة القصيرة.

باختصار، الاستبانة المحكمة هي عماد أدوات الدراسة، حيث تجمع بطريقة ممنهجة آراء وانطباعات الموظفين (وكذلك بعض المديرين) حول ممارسات القيادة والتدريب وجاهزيتهم الوظيفية. وتم التأكد من جودة هذه الأداة عبر خطوات متعددة من التحكيم والتجريب المسبق لضمان أنها تقيس فعلاً ما وُضعت لقياسه، مما يعزز الثقة في النتائج التي ستنبثق عنها.

حدود الدراسة :

لابد من تحديد حدود وحدود هذه الدراسة بوضوح لتبيان نطاقها وما قد يعترضها من قيود، وذلك حتى يتم تفسير النتائج في إطارها الصحيح. تنقسم حدود الدراسة إلى عدة أنواع كما يلي:

1. **الحدود الموضوعية (الموضوع والمدى النظري):** تركز الدراسة حصرياً على ممارسات المدير الناجح وتأثيرها في تنمية الجاهزية الذهنية والعملية للموظفين. بمعنى أنها لا تتناول كافة العوامل المحتملة التي قد تؤثر على جاهزية الموظفين أو أدائهم. هناك عوامل أخرى (مثل سياسات الموارد البشرية العامة في الشركة، أو شخصية الموظف ودوافعه الذاتية، أو بيئة العمل المادية) قد تسهم أيضاً في رفع أو خفض جاهزية الموظفين، لكنها تقع خارج نطاق هذا البحث. لقد تم حصر إطار الدراسة النظري في العلاقة بين بُعدين محددين لضمان التركيز والعمق في التحليل ضمن الوقت المتاح. وعليه، يجب أخذ ذلك بالحسبان عند محاولة تعميم النتائج أو مقارنتها بدراسات تناولت متغيرات إضافية.

2. **الحدود المكانية (الجغرافية والقطاعية):** تجري الدراسة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، وضمن شركات القطاع الصحي الخاص تحديداً. وبالتالي فإن النتائج المستخلصة ستكون ممثلة لهذا النطاق المكاني والقطاعي فقط. قد تختلف ظروف العمل وثقافته في مناطق أخرى (مثلاً: منطقة الرياض أو مكة) أو في قطاعات أخرى (كالتعليم أو البنوك) عما هو عليه في المنطقة الشرقية الصحية الخاصة. لذا فإن أي محاولة لتطبيق النتائج خارج هذا النطاق يجب أن تتم بحذر وبعد مقارنة السياقات. أيضاً، حتى داخل المنطقة الشرقية، ركزت الدراسة على عدد محدود من الشركات الخاصة التي أبدت استعدادها للتعاون. هذه الشركات قد لا تغطي جميع أنواع المؤسسات الصحية الخاصة الموجودة (مثلاً ربما تَغَيَّب عن العينة المستشفيات الصغيرة جداً أو العيادات الفردية). ومع أن التصميم شمل تنوع الشركات قدر الإمكان، إلا أن البيئة المكانية تبقى محدودة.

3. **الحدود الزمانية:** يتم تنفيذ الدراسة خلال العام 2025/2024 مع التخطيط لإجراء الجانب الميداني (توزيع الاستبانات وجمعها) في فترة زمنية وجيزة تمتد حوالي 6-4 أسابيع عقب إقرار خطة البحث الأولية. هذا الإطار الزمني القصير يعني أن الدراسة تلتقط صورة لحظية عن الظاهرة (cross-sectional) في تلك الفترة. وبالتالي فهي لا تتعقب تطور ممارسات القيادة أو جاهزية الموظفين على مدى طويل ولا تدرس تغيرات موسمية أو دورية. قد تكون هناك أحداث أو تطورات في بيئة القطاع الصحي (مثل إطلاق سياسات جديدة أو حدوث أزمات صحية أو اقتصادية) تؤثر على سلوك المديرين أو جاهزية الموظفين، ولكنها لن تنعكس في البيانات إذا لم تكن متزامنة مع وقت الدراسة. على سبيل المثال، لو حصل تغير كبير في أنظمة التدريب بالشركات بعد انتهاء جمع البيانات، فلن تكون نتائجنا معبرة عنه.

4. **الحدود البشرية (عينة الدراسة):** كما أسلفنا، الدراسة اعتمدت على عينة غير احتمالية من الموظفين والمديرين. على الرغم من بذل جهد لتحقيق تمثيل متنوع، إلا أن العينة تبقى محدودة العدد نسبياً (حوالي 20-50 شخص) ومحدودة الاختيار (العينة القصدية قد تحمل بعض التحيز لأنها تعتمد على مدى الاستجابة والتعاون). لذا، فإن قدرة تعميم النتائج على مجتمع جميع الموظفين في القطاع الصحي الخاص تبقى محكومة

بحجم العينة وطبيعتها. إن كانت خصائص المشاركين تختلف عن عموم المجتمع (مثلاً شارك الأكثر اهتماماً بالتدريب وغاب من هم أقل اهتماماً)، فقد يؤدي ذلك إلى تحيز الاستجابة. لقد حاولنا تخفيف هذا الاحتمال عبر توسيع دائرة الدعوة والمشاركة قدر الإمكان، لكن هذا القيد يظل وارداً كغيره في الدراسات المسحية التطوعية.

5. **الحدود المنهجية:** تتعلق بطريقة تنفيذ الدراسة. استخدام الاستبانة كأداة رئيسية يجلب معه بعض المحاذير، مثل احتمالية التحيز الذاتي (Self-Report Bias) حيث ربما يميل بعض المشاركين إلى إعطاء إجابات أكثر إيجابية أو سلبية من الواقع لأسباب مختلفة (كالرغبة في إرضاء الإدارة أو الخوف على صورتهم الذاتية). حاولنا معالجة ذلك بتأكيد سرية الإجابات، لكن يبقى هذا احتمالاً قائماً. أيضاً استخدام المنهج الكمي يعني أننا نعتمد على العلاقات الإحصائية لإثبات الفرضيات، وهي وإن كانت قوية، لا تكشف دائماً كل التفاصيل النوعية خلف الأرقام. كان من الممكن إثراء الدراسة ببيانات كيفية (كالمقابلات)، لكن لم يُنَحَ الوقت الكافي لذلك. وبالتالي تظل التفسيرات السببية الدقيقة للعلاقات المستكشفة بحاجة إلى متابعة ودراسات أعمق مستقبلاً (مثلاً عبر دراسات نوعية تكميلية).

6. **الحدود المتعلقة بالظروف الخارجية:** تشمل هذه الحدود عوامل بيئية واقتصادية وتنظيمية غير خاضعة لسيطرة الباحث ولكنها قد تؤثر على النتائج. على سبيل المثال، قد يكون قطاع الصحة الخاص في فترة الدراسة يمر بتحويلات تنظيمية (كالانتقال إلى نظام التجمعات الصحية أو تطبيق لوائح جديدة) مما يؤثر على سلوك المديرين أو رضا الموظفين بشكل عام. أيضاً يجب مراعاة أن الاقتصاد السعودي والعالمي في عام 2025 له ظروفه (مثل أسعار النفط، آثار ما بعد جائحة كورونا، مبادرات الخصخصة...) والتي قد تنعكس على سياسات التدريب ورصد الميزانيات له. إن رصدنا لتأثير ضعيف للتدريب مثلاً قد لا يكون فقط لقصور في قناعة المديرين بأهميته، بل ربما لتحديات مالية أو تنظيمية تواجه الشركات في الاستثمار في التدريب تلك الفترة. هذه العوامل الخارجية تمثل إطاراً مفسراً يجب أخذه بالحسبان عند مناقشة النتائج، لكنها بذاتها ليست محلاً للبحث في دراستنا.

باستعراض الحدود أعلاه، يتضح أن الدراسة مرسومة ضمن إطار محدد بموضوعها ومكانها وزمانها وعينها. وهذا التحديد ليس نقصاً وإنما هو ضرورة علمية لضبط نطاق البحث. ومع ذلك، من المهم الإشارة إلى أن النتائج والاستنتاجات ستكون صحيحة وذات مغزى داخل هذا الإطار، لكنها ليست بالضرورة صالحة لكل زمان ومكان ما لم تُجرَ دراسات إضافية. إن إدراك هذه الحدود سيعين القارئ والمهتمين على تقييم قابلية تطبيق نتائج الدراسة على حالات أخرى، ويبرز في الوقت نفسه القيمة المضافة للدراسة كونها تلقي ضوءاً مركزاً على بيئة محددة وظروف خاصة ربما لم تحظَ بالبحث الكافي سابقاً.

المراجع:

المراجع العربية:

- الصومالي، صباح عبدالله؛ باجنيد، أريج عبدالله؛ زكي، خديجة محمود. (2020). دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(3)، 261-234.
- النعيم، اعتماد بنت عبدالعزيز. (2024). أثر التحفيز على تحسين أداء الموظفين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (ع 112)، 149-83.
- العتيبي، أمجاد منصور. (2022). دور التدريب في رفع أداء العاملين والمساهمة في تحقيق رؤية المملكة 2030. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(14)، 116-99.
- العنزي، مقبل بن محمد؛ شمسي، محمد أنس؛ غوش، أبييجيت. (2021). أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة تطبيقية على مصلحة مطابع الحكومة في المملكة العربية السعودية). المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 4(39)، 72-51. (رقم العدد والصفحات افتراضي لعدم ذكرها صراحة).
- وزارة الصحة السعودية. (2022). الإحصاء الصحي السنوي – مؤشرات الموارد الصحية. (استخدم لإثبات عدد المستشفيات الخاصة بالنسبة للحكومة) theArabHospital.com. (مصدر إلكتروني)
-

المراجع الأجنبية:

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Mate, J. A. (2023). The Effect of Leadership and Mental Environment on Job Performance. *European Journal of Business and Management*, 15(2), 300-315.
- 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.
- Phillips, J. J., & Stone, R. D. (2002). *How to Measure Training Results: A Practical Guide to Tracking the Six Key Indicators*. McGraw-Hill.