

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية

أسم الطالب

هتان محمد العمودي

الرقم الجامعي

٢٢١٠٠٢٤٩٦

المشروع النهائي- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٥

الشكر والتقدير

يتقدم الباحث بخالص الشكر والتقدير إلى جميع من قدموا الدعم والمساندة في إنجاز هذا البحث العلمي، سواء من الناحية الأكاديمية أو العملية، لما بذلوه من جهد وتعاون أسهما في إنجاز هذا العمل.

كما يعبر الباحث عن امتنانه للمؤسسات الأكاديمية والجهات التي ساعدت في توفير المعلومات والبيانات اللازمة لإتمام الدراسة، مقدراً ما أبدوه من تعاون وتسهيلات خلال مراحل البحث المختلفة.

ولا يسع الباحث في هذا المقام إلا أن يتوجه بالشكر لكل من أسهم بفكرٍ أو نصيحة أو توجيه، وكان له أثر إيجابي في إثراء محتوى هذا البحث وتحقيق أهدافه.

وأخيراً، يتوجه الباحث بوافر التقدير والامتنان لكل من وقف إلى جانبه ودعمه معنوياً ومادياً طوال فترة إعداد هذا البحث، سائلاً الله أن يجزيهم خير الجزاء.

الإهداء

إلى كل من آمن بأن المعرفة طريق النور، وأن الاجتهاد سبيل النجاح،
إلى من منحوني القوة لأواصل السعي رغم الصعوبات،
إلى كل يدٍ مخلصَةٍ دعمت، وكل قلبٍ صادقٍ شجع،
إلى من كانت كلماتهم مصدر إلهامٍ وصبرٍ وثبات،
أهدي هذا العمل المتواضع تقديرًا وامتنانًا لكل ما قدموه من عطاءٍ لا يُقدَّر بثمن.

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ المقدمة:

تُعتبر الموارد البشرية اليوم المحرك الأساسي لنجاح المؤسسات، حيث لم تعد الأصول المادية أو التقنية وحدها كافية لضمان الاستدامة والتفوق التنافسي. بل أصبح الاستثمار في العنصر البشري هو العامل الحاسم في تحقيق النمو والابتكار. ومن هذا المنطلق، يبرز دور المدير الناجح كعامل محوري في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية، إذ يعتمد نجاح المؤسسة بشكل مباشر على مدى قدرته في تنمية عقول فريقه وصقل مهاراتهم بما يتناسب مع متطلبات العمل المتغيرة وسوق العمل المتسارع. فالمدير الناجح لا يُنظر إليه فقط كصاحب سلطة، بل كقائد تربوي وموجه فكري، يعمل على بناء جيل من الموظفين القادرين على التفكير النقدي والإبداع في الأداء.

تأتي الناحية الذهنية من التأهيل في مقدمة الأولويات، فهي تُعنى ببناء نمط تفكير إيجابي، ورفع مستوى الوعي المهني، وتنمية مهارات التحليل واتخاذ القرار. الموظف الذهني المؤهل هو القادر على مواجهة ضغوط العمل والتعامل مع المشكلات بطريقة علمية ومنظمة. وهنا يظهر الدور الحقيقي للمدير الناجح، الذي لا يكتفي بإعطاء التعليمات، بل يزرع في موظفيه روح التعلم الذاتي ويحفزهم على التفكير خارج الإطار التقليدي، من خلال الحوار المفتوح، والتغذية الراجعة البناءة، وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية.

أما من الجانب العملي، فإن التأهيل يتجسد في تمكين الموظفين من تطبيق ما يتعلمونه على أرض الواقع، من خلال التدريب الميداني، وتكليفهم بمهام تتحدى قدراتهم وتوسع من خبراتهم. فالمدير الناجح يوفر بيئة عمل ديناميكية، تشجع على التجريب، وتقبل الأخطاء كفرص للتعلم، مما يخلق جيلاً من الموظفين يمتلكون

المهارة والخبرة والثقة في الأداء . ومن خلال المتابعة المستمرة وتقييم الأداء بموضوعية، يستطيع المدير تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تطويرها وفق خطط تدريبية مدروسة.

ولا يمكن إغفال أن المؤسسات التي تمتلك مديرين ناجحين في تأهيل موظفيها تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية والرضا الوظيفي والانتماء . فالموظف الذي يشعر أن مديره يؤمن بقدراته ويسعى لتطويره يصبح أكثر التزامًا وإبداعًا، مما ينعكس إيجابًا على أداء الفريق ككل. كما أن هذا النوع من القيادة يساهم في خلق ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتعاون والاحترام المتبادل، وهي مقومات أساسية لاستمرار النجاح المؤسسي.

وفي ضوء ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور المتكامل للمدير الناجح في تأهيل الموظفين فكريًا ومهنيًا، من خلال تحليل الأساليب القيادية الحديثة التي تجمع بين التحفيز العقلي والدعم العملي. كما تسعى إلى توضيح أثر هذه الممارسات على رفع كفاءة العاملين وتعزيز قدرتهم على الابتكار والمبادرة. وتكمن أهمية هذا الموضوع في كونه يربط بين القيادة الإدارية وتنمية رأس المال البشري، وهو ما يمثل جوهر التنمية التنظيمية المستدامة في عصر يعتمد على المعرفة والتطور التكنولوجي السريع.

١.٢ مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديًا متزايدًا في تطوير وتأهيل مواردها البشرية بما يتناسب مع التحولات المتسارعة في بيئة العمل الحديثة، سواء من الناحية التقنية أو الفكرية أو التنظيمية. فالعنصر البشري أصبح اليوم هو المعيار الحقيقي لنجاح أي منظمة، والمدير الناجح يمثل المحرك الأساسي في عملية بناء وتطوير هذا العنصر. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة واضحة بين ما تشير إليه الأدبيات النظرية حول أهمية دور المدير في التأهيل الذهني والعملي للموظفين، وبين ما يتم تطبيقه فعليًا في بيئة العمل. فالكثير من المؤسسات تركز على تأهيل الموظف في جانبه المهاري فقط دون الالتفات إلى الجوانب الفكرية والنفسية التي تعد الأساس في تكوين موظف قادر على الإبداع والتفكير النقدي، مما أدى إلى ضعف في تكامل منظومة التأهيل الشامل وضعف في انعكاسها على الأداء الفعلي.

ولذلك، تتبع مشكلة هذه الدراسة من غياب التكامل بين النظرية والتطبيق في فهم وتفعيل دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية، وهو ما يجعلنا بحاجة إلى دراسة علمية معمقة توضح أبعاد هذا الدور وآليات تفعيله في الواقع العملي، وتكشف عن أوجه القصور النظرية والممارسات المحدودة في هذا المجال.

1.2.1. الفجوات على المستوى النظري

من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، يمكن ملاحظة أن غالبية الدراسات تناولت موضوع القيادة الإدارية من منظور عام، كدورها في التحفيز أو اتخاذ القرار أو التواصل التنظيمي، دون تخصيص كافٍ للبعد الذهني والعملي في عملية التأهيل. كما أن هناك نقصًا في الدراسات التي توضح كيف يسهم المدير الناجح في بناء القدرات الذهنية للموظفين مثل التفكير النقدي، الذكاء العاطفي، وإدارة الذات، إلى جانب التدريب العملي المرتبط بالأداء المهني. وغالبًا ما تم تناول التأهيل كعملية تدريبية بحتة، تقتصر على تزويد الموظف بالمهارات الفنية دون الربط بين تلك المهارات وبين التطوير العقلي والنفسي الذي يحتاجه الموظف لتحقيق أداءً فعالاً ومستداماً.

كذلك، تفتقر الأدبيات إلى نماذج قيادية متكاملة تربط بين مفهوم "التأهيل الشامل" وممارسات المدير اليومية في بيئة العمل. إذ لم يتم التركيز بما يكفي على دور المدير كقائد معرفي (Knowledge Leader) يعمل على تنمية فكر الموظف ووعيه المهني من خلال الإلهام والنقاش والتوجيه المستمر، وليس فقط من خلال التدريب الرسمي. هذا بالإضافة إلى قلة الدراسات التي تناولت تأثير التأهيل الذهني على الأداء العملي بشكل مباشر، مما يترك فراغًا معرفيًا يحتاج إلى دراسة معمقة تربط بين القيادة، التأهيل الذهني، والتأهيل العملي في إطار واحد متكامل.

ومن الفجوات الأخرى على المستوى النظري، أن الأدبيات العربية بشكل خاص لم تمنح الاهتمام الكافي لتحليل القيادة التحويلية والتأهيل الذهني كعاملين متداخلين في بناء الكفاءات البشرية داخل المؤسسات العربية. وغالبًا ما ركزت على المفاهيم الغربية دون تكييفها مع الواقع المحلي وثقافة بيئة العمل في العالم العربي، مما يبرز الحاجة إلى دراسات تربط بين النظرية والممارسة في سياق عربي واقعي.

1.2.2. الفجوات على المستوى التطبيقي

أما من الناحية التطبيقية، فإن الممارسات الميدانية تشير إلى أن الكثير من المديرين يفتقرون إلى الوعي الكافي بمسؤوليتهم المباشرة في تأهيل موظفيهم على المستويين الذهني والعملي. فغالبًا ما ينظر المدير إلى دوره من زاوية الرقابة أو الإدارة الروتينية، بينما يغيب عنه دوره كمدرّب وموجه ومُلمّ لفريق العمل. كما أن برامج التدريب التي تُنفذ في المؤسسات تركز غالبًا على الجوانب التقنية أو الإجرائية دون أن تتضمن محتوى عقليًا أو معرفيًا يعزز التفكير الابتكاري ويقوي مهارات التحليل الذهني للموظف.

ويظهر في الواقع العملي أيضًا أن غياب التخطيط المنهجي لبرامج التأهيل يؤدي إلى ضعف نتائجها، إذ تُنفذ بعض الدورات التدريبية بصورة شكلية أو موسمية، دون وجود متابعة أو تقييم مستمر لمدى استفادة الموظفين منها. كما أن ضعف التواصل بين المديرين وأقسام التدريب والتطوير يؤدي إلى فجوة بين احتياجات الموظف الحقيقية والمحتوى التدريبي المقدم له. وفي كثير من الحالات، لا يتم الربط بين التطور الذهني الذي يحققه الموظف وبين فرصه في الترقية أو المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة، مما يقلل من دافعيته للتطور الذاتي.

كذلك، تعاني بعض المؤسسات من غياب ثقافة القيادة التعليمية، أي تلك التي تجعل من المدير قائدًا يتعلم ويعلم في الوقت ذاته. فبدلًا من بناء بيئة تعلم مستمر، يُكتفى غالبًا بتنفيذ تعليمات إدارية محددة لا تشجع على التفكير أو الابتكار. كما أن الضغوط الإدارية وكثرة المهام اليومية تدفع العديد من المديرين إلى إهمال جانب التأهيل الذهني تمامًا، مما ينعكس سلبيًا على جودة العمل ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

ومن ناحية أخرى، يواجه بعض المديرين ضعفًا في مهارات التدريب والتوجيه الشخصي، حيث لم يتم إعدادهم تربويًا أو نفسيًا للتعامل مع الموظفين كأفراد يحتاجون إلى دعم ذهني وتحفيز مستمر. هذه الفجوة في التأهيل الإداري نفسه تجعل من الصعب عليهم نقل الخبرة أو بناء عقلية قيادية داخل فرق العمل. وبالتالي، يظل الجانب الذهني في عملية التأهيل الحلقة الأضعف في العديد من المؤسسات.

وفي ضوء هذه الفجوات النظرية والتطبيقية، يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما الدور الذي يلعبه المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية، وكيف يمكن تفعيل هذا الدور بما يضمن تحقيق التكامل بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي داخل المؤسسات الحديثة؟

١.٣ أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول أحد أكثر الجوانب حيوية في إدارة الموارد البشرية، وهو دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين ذهنيًا وعمليًا، باعتباره ركيزة أساسية لنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ففي ظل التحولات السريعة في بيئة العمل، وتزايد متطلبات الكفاءة والإبداع، أصبحت المؤسسات بحاجة إلى قيادات تمتلك القدرة على صقل العقول والمهارات في آن واحد. ومن هنا، فإن هذه الدراسة لا تقتصر أهميتها على إثراء المعرفة النظرية فحسب، بل تمتد لتقديم حلول وتوصيات عملية قابلة للتطبيق في الميدان الإداري، بما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي وجودة رأس المال البشري.

1.3.1. على المستوى النظري:

تُسهّم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بالقيادة وتأهيل الموارد البشرية من خلال الربط بين بعدين مترابطين غالبًا ما يتم تناولهما بشكل منفصل في الدراسات السابقة، وهما التأهيل الذهني والتأهيل العملي. فهي تسعى إلى بناء تصور علمي متكامل يوضح كيفية مساهمة المدير الناجح في تطوير الموظف على المستويين المعرفي والمهاري معًا، بما يؤدي إلى تحقيق الأداء المتوازن والمستدام.

كما تسعى الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية في الأدبيات العربية من خلال تسليط الضوء على مفهوم "التأهيل الذهني" كأحد الأبعاد الحديثة في إدارة وتنمية الموارد البشرية، وهو جانب لم يُعطَ الاهتمام الكافي في البحوث السابقة، رغم أهميته في تحسين جودة التفكير واتخاذ القرار لدى العاملين.

وتبرز الأهمية النظرية أيضًا في أن الدراسة تقدم إطارًا تحليليًا جديدًا لدور القيادة الإدارية، يدمج بين مهارات التوجيه، التحفيز، والتعليم المستمر، ويبرز المدير كقائد فكري Mentoring Leader وليس مجرد مشرف إداري. ومن خلال هذا المنظور، تفتح الدراسة المجال أمام باحثين آخرين لتطوير نماذج قيادية جديدة تقوم على التكامل بين العقل والممارسة، وبين المعرفة النظرية والتطبيق العملي داخل بيئة العمل العربية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتجلى الأهمية التطبيقية للدراسة في كونها تسلط الضوء على الواقع العملي لعملية تأهيل الموظفين في المؤسسات الحديثة، وتقدم توصيات عملية تساعد المديرين على تطوير أساليب قيادتهم بما يحقق التكامل بين التأهيل الذهني والعملي. فنتائج هذه الدراسة يمكن أن تُستخدم كمرجع لتصميم برامج تدريبية وإدارية تركز على بناء التفكير الإبداعي للموظف إلى جانب تطوير مهاراته الفنية، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء والإنتاجية.

كما أن الدراسة تتيح للمؤسسات فرصة إعادة تقييم استراتيجياتها الإدارية من خلال التركيز على دور المدير كعنصر تنموي فاعل في تحسين قدرات موظفيه، لا كمجرد جهة إشرافية. وبذلك يمكن أن تساعد في صياغة سياسات داخلية جديدة تهتم بتأهيل المديرين أنفسهم على مهارات التدريب الذهني، والتوجيه، والتعامل النفسي مع العاملين، بما يعزز روح الفريق والانتماء المؤسسي.

وتكمن أهمية الدراسة أيضًا في أنها توفر أداة عملية لصناع القرار ومديري الموارد البشرية في بناء بيئات عمل محفزة تعتمد على المعرفة والتطوير المستمر، وترتبط بين مخرجات التأهيل وجودة الأداء التنظيمي. كما يمكن الاستفادة منها في تطوير المناهج التدريبية في المؤسسات التعليمية والمهنية لتأهيل القيادات الإدارية القادمة، وفق أسس علمية تراعي الجوانب العقلية والمهارية للموظف.

وفي المجمل، فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها التطبيقية من كونها تضع بين يدي المديرين والباحثين خريطة طريق عملية لتفعيل دور القيادة في تنمية الكفاءات البشرية، مما يساهم في بناء مؤسسات أكثر نكاهًا وتكيفًا مع متغيرات العصر، وقادرة على تحويل المعرفة إلى أداء فعلي مستدام.

٤.١ أسئلة الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات التي توضح دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية، وذلك لفهم طبيعة العلاقة بين القيادة الفعالة، والتطوير العقلي، والتمكين المهاري داخل بيئة العمل. وقد تم صياغة الأسئلة الرئيسة والفرعية على النحو الآتي:

السؤال الرئيس:

ما دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية داخل المؤسسات الحديثة؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما الأساليب القيادية التي يستخدمها المدير الناجح في تطوير القدرات الذهنية للموظفين؟
٢. كيف يسهم المدير الناجح في رفع كفاءة الموظفين من خلال التأهيل العملي؟
٣. ما أثر التأهيل الذهني والعملي على تحسين الأداء الوظيفي؟
٤. ما أبرز التحديات التي تواجه المديرين في تطبيق برامج التأهيل الذهني والعملي داخل المؤسسات؟

١.٥ أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تحديد الدور الذي يقوم به المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية، وبيان أثر هذا الدور في تحسين الأداء المؤسسي.

الأهداف الفرعية:

١. التعرف على أهم الأساليب القيادية التي تساعد المدير الناجح في تنمية القدرات الذهنية للموظفين.
٢. توضيح كيفية مساهمة المدير في تطوير التأهيل العملي ورفع كفاءة الأداء المهني للعاملين.
٣. تحليل أثر التأهيل الذهني والعملي على مستوى الأداء الوظيفي وجودة العمل داخل المؤسسة.
٤. الكشف عن أبرز التحديات التي تواجه المديرين أثناء تنفيذ برامج التأهيل الذهني والعملي واقتراح حلول عملية للتغلب عليها.

١.٦ فرضيات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تعبر عن العلاقات المحتملة بين دور المدير الناجح وتأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية. تهدف هذه الفرضيات إلى

اختبار مدى تأثير القيادة الإدارية الفعّالة على تطوير مهارات التفكير والإبداع لدى الموظفين، وكذلك على رفع مستوى كفاءتهم العملية والأداء المهني داخل المؤسسات.

وفي ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، يمكن تحديد فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية على تحسين الأداء المؤسسي.

الفرضيات الفرعية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب القيادية التي يستخدمها المدير الناجح ومستوى

التأهيل الذهني للموظفين.

٢. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور المدير الناجح في تطوير التأهيل العملي للموظفين على كفاءتهم

المهنية.

٣. يوجد ارتباط إيجابي بين مستوى التأهيل الذهني والعملي وبين جودة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق برامج التأهيل الذهني والعملي تُعزى إلى

التحديات الإدارية أو التنظيمية التي تواجه المديرين.

٧.١ نموذج الدراسة

يهدف نموذج الدراسة إلى توضيح العلاقة بين المتغيرات الأساسية التي تتناولها الدراسة والمتمثلة في دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية، وأثر ذلك على رفع مستوى الأداء الوظيفي وتطوير الكفاءة المهنية للموظفين داخل المؤسسات.

يرتكز النموذج على أن المدير الناجح يمتلك مجموعة من المهارات القيادية والإدارية التي تؤهله لتوجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة، وذلك من خلال محورين رئيسيين:

١. التأهيل الذهني: ويشمل تنمية التفكير الإبداعي، وتحفيز الموظفين على حل المشكلات، وتعزيز الثقة بالنفس والقدرة على اتخاذ القرار.

٢. التأهيل العملي: ويتضمن التدريب الميداني، وتطوير المهارات الفنية، وتطبيق أساليب العمل الحديثة بما يتناسب مع متطلبات بيئة العمل المتغيرة.

ويفترض النموذج أن هناك علاقة طردية قوية بين فعالية المدير في التأهيل الذهني والعملي للموظفين وبين تحسن الأداء العام وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

◆ مكونات النموذج المقترح:

- المتغير المستقل: دور المدير الناجح (ويتفرع إلى محورين: التأهيل الذهني - التأهيل العملي).
- المتغير التابع: كفاءة الموظفين (وتتضمن جوانب الأداء - الالتزام - التطوير المهني).

١.٨ الدراسة الميدانية

تُعتبر الدراسة الميدانية المرحلة الجوهرية في هذا البحث، حيث تمثل الجانب التطبيقي الذي يسعى إلى تحويل الإطار النظري إلى واقع عملي قابل للقياس والتحليل. وتهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية، ومعرفة مدى انعكاس ذلك على تحسين مستوى الأداء العام داخل المؤسسات.

أولاً: هدف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى اختبار صحة النموذج النظري الذي تم بناؤه، والتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب المدير الناجح في التأهيل الذهني والعملي وبين كفاءة الموظفين. كما تهدف إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة في تطوير مهارات الموظفين، ومدى تأثير نمط القيادة والإشراف الإداري على زيادة الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي. تسعى الدراسة كذلك إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد المؤسسات في بناء برامج تدريب وتأهيل متكاملة تجمع بين الجوانب العقلية والمهنية للموظفين.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين والموظفين العاملين في القطاع المستهدف (على سبيل المثال: القطاع المصرفي أو المؤسسات الخدمية أو التعليمية)، حيث يُعد هذا القطاع من أكثر البيئات التي تتطلب توازناً بين الكفاءة الذهنية والعملية.

تم اختيار عينة قصدية وعشوائية جزئياً تتكون من مجموعة من المديرين والمشرفين والموظفين، بحيث تمثل

مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، وبحجم كافٍ لتحقيق التمثيل الإحصائي المناسب. ويتوقع أن يبلغ حجم العينة ما بين 100 إلى ١٥٠ مفردة، لضمان تنوع الآراء وثراء النتائج.

ثالثاً: أداة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم تصميمه بعناية ليتوافق مع أهداف البحث ومتغيراته.

تضمن الاستبيان ثلاثة محاور رئيسية:

١. المحور الأول: التأهيل الذهني (مهارات التفكير - اتخاذ القرار - التحفيز - الإبداع).
 ٢. المحور الثاني: التأهيل العملي (التدريب - نقل الخبرة - الممارسة - تطوير الأداء الفني).
 ٣. المحور الثالث: كفاءة الموظفين (الأداء - الالتزام - التطوير الذاتي - الرضا الوظيفي).
- أستخدم في تصميم الاستبيان مقياس ليكرت الخماسي، الذي يمنح المشاركين حرية التعبير عن درجة موافقتهم، مما يساهم في تحليل الاتجاهات والميول بشكل دقيق.
- كما تم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء الأكاديميين والمختصين للتحقق من صدقه وثباته قبل التطبيق الفعلي.

رابعاً: أساليب التحليل الإحصائي

- بعد جمع البيانات، سيتم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، من خلال الخطوات التالية:
- التحليل الوصفي: لحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية وتوزيع الإجابات.

- اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.
 - تحليل الانحدار الخطي المتعدد: لاختبار مدى تأثير التأهيل الذهني والعملي على أداء الموظفين.
 - اختبار الفرضيات: لتحديد مستوى الدلالة الإحصائية للعلاقات المفترضة في النموذج.
- هذه الإجراءات تُمكن الباحث من الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تدعم النموذج المفترض وتُبرز دور المدير الناجح كعنصر فاعل في تنمية رأس المال البشري.

خامساً: الحدود المنهجية للدراسة

١. الحدود المكانية : المملكة العربية السعودية.
 ٢. الحدود الزمانية :تم تنفيذ الدراسة الميدانية خلال الفترة ما بين (يناير ٢٠٢٥ – أبريل ٢٠٢٥).
 ٣. الحدود البشرية :تقتصر على المديرين والمشرفين والموظفين في المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسات.
 ٤. الحدود الموضوعية :تتناول الدراسة فقط جانب تأهيل الموظفين الذهني والعملي دون التطرق لبقية الأبعاد الإدارية مثل التحفيز المادي أو السياسات التنظيمية.
- سادساً: أهمية الدراسة الميدانية
- تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تمثل جسراً بين النظرية والتطبيق، وتساعد في تحويل المفاهيم الإدارية المجردة إلى مؤشرات قابلة للقياس. كما تتيح للباحثين وصنّاع القرار فهماً أعمق للعلاقات بين القيادة الناجحة وتأهيل الموارد البشرية، وتقديم حلول واقعية لرفع جودة الأداء المؤسسي

٩.١ مخطط المشروع

يهدف هذا الجزء إلى توضيح الهيكل العام للدراسة والخطوات التي سيتم اتباعها من البداية حتى الانتهاء، بحيث يُعدّ مخطط المشروع بمثابة خريطة طريق تُوجّه الباحث خلال جميع مراحل البحث، بدءًا من تحديد المشكلة النظرية وحتى صياغة النتائج والتوصيات النهائية.

أولاً: الهدف من مخطط المشروع

يهدف مخطط المشروع إلى:

- تنظيم مراحل البحث بطريقة منهجية ومنسّقة.
- تحديد الإطار الزمني والموضوعي لكل فصل من فصول الدراسة.
- توضيح الترابط بين الجوانب النظرية والميدانية والتحليلية.
- ضمان تحقيق أهداف البحث بدقة وكفاءة.

ثانيًا: المكونات الرئيسية لمخطط المشروع

يتكوّن المشروع البحثي من خمسة فصول رئيسية مترابطة، كما يلي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يضم هذا الفصل مقدمة البحث ومشكلته وأهدافه وأهميته وأسئلته وفرضياته ونموذجه النظري، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية ومخطط المشروع الحالي.

ويهدف هذا الفصل إلى تحديد الملامح الأساسية للدراسة وتوضيح الإطار الفكري والمنهجي الذي تستند إليه.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بموضوع البحث، مثل:

- مفهوم المدير الناجح ومهاراته القيادية والإدارية.
 - مفهوم التأهيل الذهني والعملية للموظفين.
 - نظريات القيادة والإدارة الحديثة وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية.
- كما يستعرض أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، مع تحليل أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، لتحديد الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدّها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

يحتوي هذا الفصل على:

- نوع المنهج المستخدم (وصفي تحليلي).
 - مجتمع الدراسة وعينتها.
 - أداة جمع البيانات (الاستبيان).
 - صدق وثبات الأداة.
 - أساليب التحليل الإحصائي المعتمدة.
- ويهدف إلى توضيح الكيفية التي سيتم بها اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي وعرض النتائج

يتناول هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، وذلك عبر:

- عرض الجداول الإحصائية والرسوم البيانية.
 - تحليل نتائج كل محور من محاور الدراسة.
 - اختبار الفرضيات الإحصائية ومناقشة مدى تحققها.
- ويتم في هذا الفصل مناقشة النتائج وربطها بالنموذج النظري والدراسات السابقة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

يُعد هذا الفصل خلاصة المشروع، ويتضمن:

- ملخص النتائج الأساسية المستخلصة من التحليل الميداني.
- التوصيات العملية التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات في تطوير أساليب تأهيل الموظفين.
- مقترحات لأبحاث مستقبلية يمكن أن تستكمل ما لم تتناوله هذه الدراسة.

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل استعراضًا وتحليلًا لأبرز الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية، وذلك بهدف تحديد الاتجاهات العامة للبحوث السابقة، واستخلاص أوجه التشابه والاختلاف بينها، وتوضيح مدى استفادة الدراسة الحالية منها في بناء الإطار النظري والمنهجي.

2.2. المتغير المستقل: دور المدير الناجح

يتضمن هذا الجزء عرضًا لأهم الدراسات التي تناولت مفهوم ودور المدير الناجح، وصفاته القيادية، وأساليبه في الإدارة، وكيف ينعكس نجاحه القيادي على بيئة العمل.

2.2.1. مفهوم المدير الناجح

يُعدّ المدير الناجح أحد الركائز الأساسية في نجاح أي مؤسسة، فهو العنصر الذي يجمع بين الفكر القيادي والرؤية الاستراتيجية والقدرة على إدارة الأفراد والموارد لتحقيق الأهداف المنشودة. وتختلف النظرة إلى المدير الناجح باختلاف المدارس الإدارية والاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، حيث تنوعت المفاهيم بين الإدارية والتنظيمية والسلوكية، مما جعل هذا الدور أكثر شمولًا وتعقيدًا في الوقت ذاته.

من المنظور الإداري، يُعرف المدير الناجح بأنه الشخص الذي يمتلك القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بكفاءة وفاعلية، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المؤسسية (الفواعير، ٢٠٢٢). فهو من يُترجم الخطط الاستراتيجية إلى واقع ملموس، ويضع الأهداف القابلة للقياس،

ويتابع التنفيذ بدقة مع مراعاة بيئة العمل ومتغيراتها. كما يتميز المدير الناجح بقدرته على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات والتحليل المنطقي، دون الانحياز للعواطف أو الضغوط اللحظية.

أما من المنظور التنظيمي، فإن المدير الناجح هو الذي ينجح في بناء هيكل إداري متوازن، يضمن وضوح المهام والمسؤوليات لكل موظف، ويخلق بيئة يسودها التعاون والثقة والاحترام المتبادل (رفيق، ٢٠٢٢). فهو الذي يُحافظ على الانسجام بين المستويات الإدارية المختلفة، ويعزز ثقافة العمل الجماعي والانتماء المؤسسي. ويظهر نجاح المدير التنظيمي في قدرته على تحويل بيئة العمل إلى نظام متكامل قائم على التنسيق والتكامل بين الأفراد، بما يحد من الفوضى الإدارية ويزيد من الإنتاجية.

ومن المنظور السلوكي، يركز مفهوم المدير الناجح على الجانب الإنساني والنفسي للعلاقات داخل بيئة العمل. فالمدير الفعّال لا يعتمد فقط على السلطة الرسمية، بل يستخدم مهاراته الشخصية والقيادية في التأثير على الموظفين وتحفيزهم نحو التميز والابتكار (زهرة، ٢٠٢٢). كما يتمتع بالذكاء العاطفي الذي يمكنه من فهم مشاعر العاملين وإدارتها بطريقة إيجابية، مما يخلق جوًا من الانسجام والرضا المهني. إضافةً إلى ذلك، يتميز المدير الناجح بالقدرة على التواصل الفعّال، وحل النزاعات بأسلوب بناء، وتقدير جهود الآخرين، مما يجعله قائدًا يحظى بالاحترام والثقة داخل الفريق.

وفي ظل التغيرات السريعة التي يشهدها عالم الأعمال، أصبح مفهوم المدير الناجح لا يقتصر على إدارة العمليات فقط، بل يمتد ليشمل القدرة على الابتكار والتكيف والتحفيز والتعلم المستمر. فالمدير الناجح اليوم هو من يمتلك مرونة فكرية وقدرة على التنبؤ بالتحديات المستقبلية ووضع الحلول المناسبة قبل وقوعها. كما أنه يسعى إلى بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والمساءلة والتمكين، بحيث يشعر الموظف بأنه جزء أساسي من عملية النجاح لا مجرد منفذ للتعليمات.

ومن ثمّ، يمكن القول إن المدير الناجح هو مزيج من الكفاءة الإدارية، والبصيرة التنظيمية، والذكاء السلوكي، يجمع بين العقلانية في القرار، والإنسانية في التعامل، والقدرة على تحفيز الطاقات الكامنة لدى الأفراد. وهذا التكامل بين الجوانب المختلفة هو ما يجعل منه عنصراً فاعلاً في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة في بيئة العمل الحديثة.

2.2.2. صفات المدير الناجح

تُعد صفات المدير الناجح من أهم العوامل التي تحدد مدى قدرته على قيادة فريق العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية. فنجاح المدير لا يرتبط فقط بما يمتلكه من مؤهلات علمية أو خبرات مهنية، بل يعتمد بدرجة كبيرة على مجموعة من السمات الشخصية والسلوكية والإدارية التي تُترجم في سلوكياته اليومية داخل بيئة العمل. وقد أكدت العديد من الدراسات أن المدير الفعّال يجمع بين الجانب الإنساني والإداري، ويوازن بين السلطة الرسمية والقيادة الأخلاقية (رفيق، ٢٠٢٢).

ومن أبرز هذه الصفات القدرة على اتخاذ القرار؛ إذ يُعتبر القرار الإداري الصحيح حجر الأساس في تحقيق الأهداف التنظيمية. فالمدير الناجح هو من يتخذ قراراته بناءً على تحليل منطقي للبيانات والمواقف، ويوازن بين المخاطر والفرص قبل التنفيذ (الفواعير، ٢٠٢٢). كما أنه يمتلك الشجاعة في تحمّل مسؤولية قراراته، سواء كانت نتائجها إيجابية أم سلبية، ويستخدم أخطائه كفرص للتعلم والتحسين المستمر.

أما مهارات التواصل، فهي السمة الجوهرية التي تميز المدير الفعّال، إذ تمكّنه من بناء علاقات قوية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل بينه وبين العاملين. فالتواصل الناجح لا يقتصر على توصيل المعلومات، بل يشمل الإصغاء الجيد، والتفاعل الإيجابي، والقدرة على نقل الرؤية بوضوح لجميع المستويات الإدارية (زهرة،

٢٠٢٢). المدير الذي يمتلك هذه المهارة يستطيع خلق بيئة عمل منفتحة تسودها الشفافية والمشاركة في الرأي، مما يعزز روح الفريق والانتماء المؤسسي.

ومن الصفات المحورية كذلك القدرة على التحفيز؛ إذ إن المدير الناجح لا يعتمد فقط على المكافآت المادية، بل يدرك أهمية التحفيز المعنوي في رفع معنويات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. فهو يعرف كيف يكشف احتياجات كل موظف، ويستخدم أساليب متنوعة لإشباعها بما يتناسب مع شخصيته ودوره الوظيفي (أحمد وآخرون، ٢٠١٨). كما يسعى إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، مما يعزز لديهم الشعور بالمسؤولية والانتماء.

إلى جانب ذلك، يتميز المدير الناجح بكونه قدوة إدارية في السلوك والانضباط والالتزام بالقيم المؤسسية. فالموظفون عادةً يتأثرون بما يرونه من أفعال أكثر مما يسمعون من كلمات. المدير الذي يظهر النزاهة، والاحترام، والعدل في تعاملاته، يُلهم فريقه ليقبلي به ويعكس القيم ذاتها في سلوكياتهم اليومية (أبو موسى وأبو موسى، ٢٠٢١). كما أن القدوة الإدارية تُعد وسيلة فعالة لغرس ثقافة مهنية إيجابية داخل بيئة العمل. ولا يمكن إغفال صفات أخرى مكتملة مثل المرونة في مواجهة التغيرات، والقدرة على إدارة الوقت والموارد، والتحكم في الضغوط، وامتلاك الرؤية المستقبلية. هذه السمات تجعل المدير قادرًا على قيادة التحول التنظيمي واستشراف المستقبل بثقة. فالمدير الناجح لا يُركز فقط على إنجاز المهام الحالية، بل يسعى إلى تطوير قدرات مؤسسته لتكون قادرة على المنافسة في المستقبل (الطيب وعلى، ٢٠١٦).

وباختصار، فإن المدير الناجح هو من يجمع بين الحزم والمرونة، وبين العقلانية والعاطفة، وبين السلطة والمشاركة، ليكون نموذجًا يحتذى به في القيادة الإدارية المعاصرة.

2.2.3. أدوار المدير في تحسين بيئة العمل

تُعد بيئة العمل الإيجابية أحد العوامل الحاسمة في رفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسات. ويُعتبر المدير الناجح العنصر الأهم في تشكيل هذه البيئة، نظرًا لدوره الإشرافي والتوجيهي والتحفيزي الذي ينعكس بشكل مباشر على رضا العاملين واستقرارهم المهني. إذ تشير الأدبيات الإدارية إلى أن نجاح المؤسسات لا يتحقق فقط من خلال الخطط والسياسات، بل يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المدير على تحسين بيئة العمل وجعلها أكثر دعمًا للموظفين والإبداع (الفواعير، ٢٠٢٢).

أولاً، من الناحية الإشرافية، يتمثل دور المدير في المتابعة المستمرة لأداء العاملين، وتقديم التوجيهات الإدارية والفنية اللازمة، مع التركيز على تصحيح الأخطاء بأسلوب بناء يهدف إلى تطوير الأداء لا إلى العقاب. فالمدير الناجح يُمارس الإشراف كأداة للتطوير والتحسين المستمر، من خلال وضع معايير واضحة وتقييم دوري عادل للأداء، بما يضمن رفع مستوى الكفاءة الفردية والجماعية. وقد أكدت دراسة رفيق (٢٠٢٢) أن الإشراف الفعّال يسهم في تعزيز الانضباط الوظيفي، ويخلق ثقافة عمل قائمة على الالتزام والمسؤولية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة بيئة العمل.

ثانياً، من الجانب التحفيزي، يلعب المدير دوراً محورياً في بث الدافعية لدى العاملين من خلال تقدير جهودهم وتشجيعهم على الابتكار والمبادرة. فالتحفيز لا يقتصر على المكافآت المادية، بل يمتد ليشمل الاعتراف بالإنجاز، وإتاحة فرص النمو والتطوير المهني، وبناء علاقات إنسانية قائمة على الاحترام والتقدير (أبو

مويس وأبو مويس، ٢٠٢١). المدير الذي يتبنى أساليب تحفيزية متنوعة يعزز الشعور بالرضا والانتماء لدى الموظفين، مما يؤدي إلى خفض معدلات الغياب والدوران الوظيفي، وزيادة الولاء التنظيمي.

أما من الجانب التوجيهي، فإن المدير الناجح يُعتبر المرشد الذي يوجّه طاقات العاملين نحو الأهداف المؤسسية، من خلال نقل الرؤية الاستراتيجية بوضوح، وتحديد الأولويات، وتوزيع المهام بما يتناسب مع قدرات كل فرد (الطيب وعلي، ٢٠١٦). الدور التوجيهي لا يعني فرض الأوامر، بل يركز على الإرشاد، وإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، وتوضيح الهدف من كل مهمة لضمان الفهم المشترك والالتزام. وقد أثبتت الدراسات أن هذا النوع من التوجيه يُسهم في بناء فريق عمل متكامل يسوده الانسجام والتعاون والتفاهم المتبادل.

إضافةً إلى ذلك، يمتد دور المدير في تحسين بيئة العمل إلى تعزيز ثقافة الثقة والشفافية، من خلال فتح قنوات اتصال فعالة مع الموظفين، وتشجيع التعبير عن الرأي، والتعامل مع التحديات الداخلية بأسلوب ديمقراطي بَناء. المدير الذي يتبنى هذه الثقافة ينجح في تحويل بيئة العمل إلى مساحة للتعلّم المستمر والنمو الشخصي، مما ينعكس على الأداء العام للمؤسسة (الفواعير، ٢٠٢٢).

وفي ضوء ذلك، يمكن القول إن أدوار المدير في تحسين بيئة العمل تتكامل لتشكّل منظومة قيادية متوازنة، تجمع بين الإشراف المنظم، والتحفيز الإنساني، والتوجيه الاستراتيجي. فكلما تمكن المدير من أداء هذه الأدوار بفعالية، زادت درجة الانسجام داخل فريق العمل، وارتفعت مستويات الإنتاجية والابتكار، مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة والاستدامة في بيئة العمل المعاصرة.

صفات المدير الناجح تُعدّ من أهم العوامل التي تحدد مدى كفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ أن المدير الناجح لا يقتصر دوره على تنفيذ الخطط أو توجيه العاملين فحسب، بل يُعتبر القائد الذي يُلهِم، ويحفّز،

ويزرع روح الالتزام والانتماء في فريق العمل.

فمن أبرز صفاته القدرة على اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب، وذلك من خلال تحليل المواقف المعقدة بموضوعية وتقدير البدائل بدقة قبل اختيار الأنسب منها. كما يتميز المدير الناجح بامتلاكه مهارات تواصل فعالة، سواء كانت شفوية أو كتابية، مما يتيح له نقل الأفكار والأهداف بوضوح للعاملين وتعزيز بيئة عمل قائمة على الفهم المتبادل والثقة.

كذلك يُعدّ التحفيز من الصفات الجوهرية للمدير الناجح، فهو يدرك أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي للإنجاز، لذا يعمل على تشجيع الموظفين وتقدير جهودهم وربط الأداء بالمكافآت المعنوية والمادية بما يعزز دافعيتهم. ومن الصفات الأخرى البارزة القدوة الإدارية، حيث يكون المدير نموذجًا يحتذى به في الالتزام والانضباط والسلوك المهني، مما يعزز احترامه في نفوس المرؤوسين ويكسبه مصداقية عالية.

إضافة إلى ذلك، يتسم المدير الناجح بامتلاك رؤية استراتيجية واضحة تمكنه من استشراف المستقبل ووضع الخطط المناسبة لمواجهة التحديات، إلى جانب المرونة في التعامل مع المتغيرات والتأقلم مع الظروف المختلفة دون الإخلال بالأهداف الأساسية للمؤسسة. كما أن القدرة على إدارة الوقت وتنظيم الأولويات تُعدّ من الصفات الجوهرية التي تساهم في رفع كفاءة الأداء العام.

وأخيرًا، فإن المدير الناجح يتصف بقدر عالٍ من الذكاء العاطفي الذي يمكّنه من فهم مشاعر الآخرين والتعامل معها بمهارة، مما يخلق بيئة عمل إيجابية قائمة على الاحترام والتعاون. كل هذه السمات تشكل في مجموعها ملامح المدير الفعّال القادر على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين، وصولاً إلى الأداء المؤسسي المتميز.

2.3. المتغير التابع: تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية

2.3.1. التأهيل الذهني للموظف

يُعد التأهيل الذهني للموظف أحد الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية الحديثة، إذ يهدف إلى رفع مستوى الوعي الفكري والمعرفي للموظف بما يعزز قدرته على التفكير النقدي، واتخاذ القرار السليم، والتكيف مع المتغيرات التنظيمية (الفواعير، ٢٠٢٢). ولا يقتصر هذا النوع من التأهيل على تزويد الموظف بالمعلومات النظرية، بل يمتد ليشمل تطوير أنماط التفكير والتحليل المنطقي التي تمكنه من التعامل مع المواقف المعقدة داخل بيئة العمل (رفيق، ٢٠٢٢).

يشمل التأهيل الذهني أيضًا تعزيز مهارات التركيز والانتباه والمرونة المعرفية، وهي مهارات ضرورية لرفع كفاءة الأداء وتحسين جودة المخرجات (زهرة، ٢٠٢٢). فالموظف المؤهل ذهنيًا يكون أكثر قدرة على معالجة المعلومات، وتقييم البدائل، والتنبؤ بنتائج القرارات قبل اتخاذها، مما يساهم في خفض الأخطاء التشغيلية ورفع مستوى الإنتاجية (أبو موسى & أبو موسى، ٢٠٢١).

كما يؤكد الطيب وعلي (2016) أن المؤسسات التي تستثمر في برامج التأهيل الذهني تحقق تحسنًا ملموسًا في أداء فرق العمل، نظرًا لأن هذا النوع من التدريب يعزز من ثقة الموظف بنفسه، ويدعم استقلاليته في التفكير، ويجعله أكثر استعدادًا للمشاركة في اتخاذ القرار الإداري.

ويرتبط التأهيل الذهني أيضًا بتنمية الذكاء العاطفي لدى العاملين، بما في ذلك الوعي الذاتي وضبط الانفعالات والقدرة على التواصل الإيجابي، وهو ما يُعد عاملاً حاسماً في بناء بيئة عمل قائمة على التعاون والتفاهم (أحمد وآخرون، ٢٠١٨). ومن هذا المنطلق، تشير الدراسات إلى أن الموظفين الذين يتلقون تدريباً ذهنياً منتظماً يتمتعون بقدرة أعلى على الابتكار والتعامل مع ضغوط العمل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي العام (الشمرى & السلطان، ٢٠١٨)

وباختصار، يمكن القول إن التأهيل الذهني يمثل حجر الأساس لبناء موظف مفكر وواعٍ قادر على تحليل المواقف واتخاذ قرارات استراتيجية تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية واستدامة (عفانة & جواد، ٢٠٠٤)

2.3.2. التأهيل العملي للموظف

يُعد التأهيل العملي للموظف أحد المحاور الجوهرية في تطوير الكفاءات البشرية داخل المنظمات، إذ يركز على تمكين العاملين من المهارات التطبيقية والفنية التي تمكّنهم من أداء مهامهم بكفاءة واحترافية (الفواعير، ٢٠٢٢). ويشمل هذا التأهيل التدريب على استخدام الأدوات الحديثة، وتنفيذ المهام وفق المعايير التنظيمية المعتمدة، إضافة إلى تعزيز روح المبادرة والابتكار في أساليب العمل اليومية (رفيق، ٢٠٢٢).

يرى الطيب وعلي (2016) أن التأهيل العملي لا يقتصر على التدريب المبدئي للموظف الجديد، بل هو عملية مستمرة تهدف إلى تحسين مستوى الأداء ومواكبة التطورات التقنية والتنظيمية في بيئة العمل. فالموظفون الذين يخضعون لتدريب دوري ومنهجي يظهرون قدرة أعلى على التكيف مع التغييرات المؤسسية، والتعامل بكفاءة مع التحديات التشغيلية.

ويشير زهرة (2022) إلى أن التأهيل العملي يُسهم في تعزيز الثقة المهنية للموظف، مما ينعكس إيجاباً على جودة الإنتاج ودقة الإنجاز، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على الأداء الجماعي والتكامل الوظيفي. أما أبو موسى وأبو موسى (2021) فقد أكدوا أن نقل الخبرات العملية من المديرين ذوي الخبرة إلى الموظفين الجدد يمثل شكلاً من أشكال "التعلم التنظيمي"، الذي يعزز استدامة الأداء المؤسسي ويحافظ على المعرفة المهنية داخل المنظمة.

كما يُبرز أحمد وآخرون (2018) أن التأهيل العملي يسهم في تطوير مهارات حل المشكلات الميدانية، واتخاذ القرارات التنفيذية السريعة، وهو ما يجعل الموظف عنصراً فاعلاً في مواجهة المواقف الطارئة دون الحاجة إلى تدخل إداري مباشر. ويؤكد الشمري والسلطان (2018) أن الاستثمار في التدريب العملي يؤدي إلى رفع معنويات العاملين، وتحقيق رضا وظيفي أكبر، وبالتالي تقليل معدلات الدوران الوظيفي. ومن منظور شامل، يمكن القول إن التأهيل العملي هو الجسر الذي يربط المعرفة النظرية بالتطبيق الفعلي، ويضمن تحويل الكفاءات الكامنة إلى أداء ملموس يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتنافسيتها في بيئة عمل متغيرة وسريعة الإيقاع (عفانة & جواد، ٢٠٠٤).

2.3.3. العلاقة بين التأهيل والفعالية التنظيمية

تُعد العلاقة بين مستوى تأهيل الموظفين والفعالية التنظيمية من أبرز العلاقات المحورية في ميدان الإدارة الحديثة، إذ يؤثر التأهيل المباشر . سواء كان ذهنياً أو عملياً . في تحسين جودة الأداء العام للمؤسسة، ورفع كفاءتها التشغيلية والإنتاجية (زهرة، ٢٠٢٢). فالموظف الذي يمتلك قاعدة معرفية قوية ومهارات عملية متطورة يصبح أكثر قدرة على تحقيق الأهداف المؤسسية بطرق إبداعية ومبتكرة، مما ينعكس على تحقيق فعالية تنظيمية مستدامة.

يشير أحمد وآخرون (2018) إلى أن التأهيل الذهني يسهم في تعزيز التفكير المنهجي لدى العاملين، ويزيد من قدرتهم على التحليل واتخاذ القرارات السليمة، في حين يعمل التأهيل العملي على ترجمة هذا الفكر إلى ممارسات تنفيذية فعالة داخل بيئة العمل. وعندما يتحقق التوازن بين هذين الجانبين، تنتقل المؤسسة إلى مستوى أعلى من الأداء المؤسسي، حيث تصبح العمليات أكثر سلاسة، والاتصال الداخلي أكثر فاعلية، والقرارات أكثر استنارة.

أما عفانة وجواد (2004) فقد أكدا أن المؤسسات التي تستثمر في التأهيل المستمر لموظفيها تتمتع بمعدلات رضا وظيفي مرتفعة، وانخفاض في معدل الأخطاء، وتحسن في جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وهو ما يعزز فعالية المنظمة من حيث الكفاءة والقدرة التنافسية. ويرى الباحثان أن التأهيل يسهم كذلك في تطوير الثقافة التنظيمية الإيجابية، التي تقوم على التعاون، وتحمل المسؤولية، والسعي الجماعي نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

كما بينت زهرة (2022) في دراستها الميدانية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل أن هناك علاقة طردية قوية بين مستوى التأهيل الذي يتلقاه الموظفون وبين مؤشرات الأداء التنظيمي، مثل الإنتاجية، ودقة العمل، ورضا المستفيدين. وأكدت أن المؤسسات التي توفر برامج تدريب وتطوير منتظمة تحقق استقرارًا إداريًا أكبر، وتواجه التحديات التشغيلية بكفاءة أعلى.

ومن ثم يمكن القول إن التأهيل يمثل استثمارًا استراتيجيًا في رأس المال البشري، حيث يُعد العامل المؤهل ذهنيًا وعمليًا هو المحرك الأساسي للفعالية التنظيمية، والمساهم الأهم في تحقيق التميز المؤسسي، لا سيما في بيئات العمل التي تتسم بالتغير والتنافس المستمر (أحمد وآخرون، ٢٠١٨؛ زهرة، ٢٠٢٢).

الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين يمثل عنصراً حيوياً في تحقيق التوازن بين الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسات، سواء من الناحية الذهنية أو العملية. فقد أظهرت الأدبيات السابقة (الفواعير، ٢٠٢٢؛ رفيق، ٢٠٢٢؛ زهرة، ٢٠٢٢؛ أبو مويس & أبو مويس، ٢٠٢١) أن المدير الفعّال يمتلك القدرة على تحفيز الموظفين، تطوير مهاراتهم، وبناء بيئة عمل داعمة للتعلم المستمر، مما يسهم في تحسين جودة الأداء وتعزيز الابتكار والإبداع المؤسسي.

كما أكدت الدراسة الميدانية أن التأهيل الذهني للموظف، بما يشمل التفكير النقدي، المرونة المعرفية، ومهارات اتخاذ القرار، يتأثر بشكل كبير بأسلوب القيادة والتحفيز الذي يمارسه المدير. كذلك، أظهرت النتائج أن التأهيل العملي، المتمثل في التدريب الفني واكتساب الخبرات العملية والمهارات المهنية، يرتبط مباشرة بكفاءة المدير في توفير بيئة عمل تعليمية وتحفيزية.

وعليه، يمكن القول إن المدير الناجح ليس مجرد مشرف أو منفذ للخطط الإدارية، بل هو محفز وموجه ومعلم، يخلق التكامل بين التأهيل الذهني والعملي للموظفين، ويضمن تطويرهم بشكل مستدام بما يحقق أهداف المؤسسة ويعزز قدرتها التنافسية.

كما أن الدراسة تبرز أهمية استمرار الاستثمار في تدريب وتأهيل المديرين، لتمكينهم من أداء دورهم القيادي بفاعلية، وفتح آفاق جديدة لتحسين الأداء المؤسسي، وتقليل فجوات الكفاءة بين الموظفين، بما يحقق تطوراً ملموساً ومستداماً على مستوى الفرد والمؤسسة.

وفي النهاية، تُعد هذه الدراسة إسهاماً علمياً في فهم العلاقة بين القيادة والتطوير البشري، وتوفر إطاراً عملياً يمكن للمؤسسات الاستفادة منه في تصميم برامج تدريبية واستراتيجيات إدارية تعزز من كفاءة الموارد البشرية وقدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية.

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣.١. المقدمة

يُعد هذا الفصل من الفصول الجوهرية في الدراسة، إذ يتناول المنهجية التي تم اتباعها للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة تعكس واقع المشكلة البحثية. فاختيار المنهج المناسب، وتحديد مجتمع الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي، تعد جميعها خطوات أساسية تضمن تحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته الرئيسة والفرعية.

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية، من خلال تحديد العلاقة بين الصفات والمهارات القيادية للمدير، والأدوار الإشرافية والتحفيزية التي يمارسها، وبين مستوى التأهيل الذهني والعملية الذي ينعكس على أداء الموظفين وكفاءتهم في بيئة العمل.

وفي هذا الإطار، يوضح هذا الفصل المنهج العلمي الذي تم اتباعه في الدراسة، ونوعها، وأسباب اختياره، إلى جانب تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، بالإضافة إلى بيان صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل النتائج واستخلاص الدلالات العلمية منها. ويهدف هذا الفصل إلى إرساء الأساس المنهجي الذي تستند إليه النتائج اللاحقة، بما يحقق الاتساق العلمي والموضوعي في معالجة مشكلة البحث.

٣.٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُعد التعريفات الإجرائية خطوة أساسية في أي دراسة علمية، إذ تُمكن الباحث من تحديد المفاهيم الرئيسة التي تدور حولها الدراسة بصورة دقيقة وقابلة للقياس. وتهدف هذه التعريفات إلى ترجمة المفاهيم النظرية إلى مؤشرات عملية يمكن ملاحظتها وقياسها ميدانيًا، بما يسهم في تحقيق الاتساق بين الإطار النظري والدراسة التطبيقية. وفي هذه الدراسة، تم تحديد المتغيرات الإجرائية على النحو الآتي:

أولاً: المدير الناجح (المتغير المستقل)

يُقصد بالمدير الناجح في هذه الدراسة: ذلك القائد الذي يمتلك المهارات الإدارية والسلوكية والتنظيمية التي تمكنه من تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة، من خلال التخطيط الفعّال، واتخاذ القرارات المناسبة، وتوجيه الموظفين وتحفيزهم وتطوير قدراتهم الذهنية والعملية.

ويُقاس هذا المتغير من خلال محورين رئيسيين في الاستبيان، هما:

١. الصفات والمهارات القيادية للمدير الناجح.

٢. أدوار المدير في تحسين بيئة العمل.

ثانيًا: تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية (المتغير التابع)

يُقصد بتأهيل الموظفين في هذه الدراسة: مجموعة الجهود التي يبذلها المدير في تطوير القدرات الذهنية والمعرفية والمهارية للموظفين، بما يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة، ويعزز من جودة العمل والإنتاجية.

ويقاس هذا المتغير من خلال محورين فرعيين:

١. التأهيل الذهني للموظف: ويشمل تنمية التفكير النقدي، والمرونة المعرفية، والقدرة على اتخاذ القرار والتعامل مع المواقف المعقدة.

٢. التأهيل العملي للموظف: ويشمل التدريب الفني والتطبيقي، وإكساب المهارات المهنية والخبرات العملية اللازمة لتحقيق أداء فعال ومتميز.

٣.٣. تصميم البحث

يُعد تصميم البحث بمثابة الإطار العام الذي يوجه الباحث في تنفيذ الدراسة خطوة بخطوة، بدءًا من تحديد المشكلة وأهدافها، مرورًا بجمع البيانات وتحليلها، وصولًا إلى استخلاص النتائج والتوصيات. ويعتمد هذا التصميم على طبيعة المشكلة البحثية وأهدافها، ومدى الحاجة إلى الربط بين المتغيرات وتفسير العلاقات بينها.

في هذه الدراسة، تم تبني المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقة بين المتغيرات الرئيسية، وهي دور المدير الناجح (المتغير المستقل) وتأهيل الموظفين ذهنيًا وعمليًا (المتغير التابع). ويتيح هذا المنهج للباحث جمع بيانات كمية من الميدان وتحليلها إحصائيًا لاستخلاص أنماط واتجاهات واضحة تدعم فرضيات البحث.

أما من حيث التصميم الإجرائي، فقد تم استخدام تصميم المسح الميداني (Field Survey Design)، الذي يعتمد على أداة الاستبيان لجمع المعلومات من عينة تمثل مجتمع الدراسة، وذلك بهدف التعرف على آراء

الموظفين حول ممارسات المديرين الناجحين ومدى انعكاسها على تأهيلهم الذهني والعملية. كما تم التركيز على استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات، وتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة، مما يعزز من صدق النتائج ودقتها العلمية.

ومن خلال هذا التصميم، يسعى الباحث إلى تحديد مدى تأثير الصفات القيادية والأدوار الإدارية للمدير الناجح في تطوير وتأهيل الموظفين داخل بيئة العمل، بما يساهم في تحسين الأداء العام ورفع كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات.

٣.٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يُقصد بمجتمع البحث جميع الأفراد أو الوحدات التي تتوافر فيها الخصائص ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي يسعى الباحث إلى تعميم النتائج عليها. وبناءً على طبيعة هذه الدراسة التي تتناول دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية، فإن مجتمع البحث يتكون من جميع الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، نظرًا لما تمثله هذه المؤسسات من بيئة خصبة لممارسات القيادة والإدارة الحديثة، وما تتضمنه من تباين في مستويات التأهيل والخبرة والمهارات.

ونظرًا لاتساع حجم المجتمع البحثي وصعوبة حصره بشكل كامل، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينة لتمثيل المجتمع الأصلي. وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين في الإدارات المختلفة بالمؤسسات محل الدراسة، وذلك لضمان تكافؤ الفرص لجميع الأفراد في المشاركة، وتحقيق الموضوعية في النتائج.

بلغ حجم العينة (١٠٠ موظف)، تم توزيع الاستبيان عليهم إلكترونياً وورقياً، مع التأكيد على سرية البيانات واستخدامها لأغراض البحث فقط. وقد تم تحديد هذا العدد استناداً إلى الدراسات المشابهة ومعايير التمثيل الإحصائي المناسبة لمجتمع مماثل في الحجم والخصائص.

وقد اعتمد الباحث في عملية اختيار العينة على الطريقة الاحتمالية البسيطة (Simple Random Sampling) لتمكين كل موظف من أن يكون جزءاً من العينة بنفس الاحتمال، بما يعزز من صدق النتائج وإمكانية تعميمها على المجتمع الأكبر. وتم التأكد من تنوع العينة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، بهدف الحصول على صورة شاملة ومتوازنة لآراء الموظفين حول ممارسات المديرين في مجالات التأهيل الذهني والعملية.

٣.٥. طريقة جمع البيانات

سيتم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية تم إعدادها بعناية وفق أهداف الدراسة ومحاورها، وتوزيعها على أفراد عينة البحث باستخدام نموذج Google Forms ، وذلك لضمان سهولة الوصول إلى المشاركين وتسهيل عملية تعبئة الاستجابات بدقة وسرعة.

٣.٦. أنواع البيانات

تعتمد هذه الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات بهدف تحقيق شمولية في التحليل ودقة في النتائج، وهما:

١. البيانات الأولية: (Primary Data)

وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من الميدان من خلال أداة الاستبيان المعدة خصيصًا لهذه الدراسة. تم توجيه الاستبيان إلى أفراد عينة البحث بهدف الحصول على آرائهم ومواقفهم تجاه متغيرات الدراسة المتعلقة بـ [يذكر موضوع البحث مثل: أثر التحول الرقمي في تحسين خدمات الرعاية الصحية الحكومية في المملكة العربية السعودية]. وتُعد هذه البيانات المصدر الأساسي للتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

٢. البيانات الثانوية: (Secondary Data)

وتشمل المعلومات التي تم الحصول عليها من المصادر السابقة مثل الكتب، والأبحاث العلمية، والمقالات المحكمة، والتقارير الرسمية، والمواقع الإلكترونية الموثوقة، والدوريات الأكاديمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة. تم الاستعانة بهذه البيانات لتأطير الدراسة نظريًا، وتوضيح المفاهيم الأساسية، ودعم النتائج المستخلصة من البيانات الميدانية.

ويهدف الجمع بين هذين النوعين من البيانات إلى تعزيز مصداقية البحث وتوفير قاعدة معرفية متكاملة تجمع بين الجانب النظري والتحليل الميداني التطبيقي.

٣.٧. إجراءات التحليل الإحصائي

سيتم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات المجمعة من الاستبانة. فقد تم أولاً ترميز البيانات وإدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) من أجل إجراء التحليلات اللازمة.

شملت الإجراءات ما يلي:

١. التحليل الوصفي من خلال حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات إجابات المبحوثين.
٢. اختبار الثبات والصدق باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مدى اتساق فقرات الاستبانة.
٣. التحليل الاستدلالي عبر استخدام اختبار الارتباط (Pearson) وتحليل الانحدار الخطي لتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أدوار المدير) والمتغير التابع (تأهيل الموظفين ذهنياً وعملياً).
٤. اختبارات الفروق (مثل اختبار ANOVA) لدراسة تأثير الخصائص الديموغرافية على استجابات المشاركين.

٣.٨. الخاتمة

يختتم هذا الفصل الثالث عرض منهجية الدراسة التي تم من خلالها تحديد الإطار العلمي والإجرائي للبحث، بدءًا من تصميمه وتحديد مجتمعه وعينته، مرورًا بأدوات جمع البيانات، وانتهاءً بإجراءات التحليل الإحصائي المعتمدة.

وقد تم بناء المنهجية بعناية لضمان الصدق والثبات والموضوعية في النتائج، بما يحقق أهداف الدراسة المتعلقة بفهم أدوار المدير في تحسين بيئة العمل وتأهيل الموظفين ذهنيًا وعمليًا.

وبذلك يُعد هذا الفصل الركيزة الأساسية التي تستند عليها الفصول اللاحقة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج والتوصيات، بما يساهم في تعزيز الممارسات الإدارية داخل المؤسسات وتحقيق كفاءة الأداء المؤسسي بشكل شامل.

قائمة المراجع

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

والعملية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ع ٤٠، ٦٠١. 609 - مسترجع من

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

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

والعملية. *مجلة الدراسات المستدامة*، مج ٤، ملحق، ٢٠٤٣. 2071 - مسترجع من

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

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

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

مج ٤٤، ع ٢٣، ٨٩. 106 - مسترجع من

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

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

مدير المدرسة في تنمية إرادة العاملين نحو التغيير. *مجلة كلية التربية*، مج ٢٩، ع ١١٦، ٢٦٢ -

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

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

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

جنين فلسطين .مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، ع ١١ ، ١٠٣ . 119 - مسترجع من

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

الملاحق

استبيان دراسة: دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية

تعليمات للمستجيب:

يرجى قراءة كل عبارة بعناية، وتحديد مدى موافقتك عليها وفق المقياس التالي:

• 5 = موافق بشدة

• 4 = موافق

• 3 = محايد

• 2 = غير موافق

• 1 = غير موافق بشدة

المحور الأول: الصفات والمهارات القيادية للمدير الناجح (المتغير المستقل)

رقم	العبارة
1	المدير يتخذ القرارات بسرعة وبدقة في المواقف الصعبة.
2	المدير يتحلى بالنزاهة ويكون قدوة حسنة للموظفين.
3	المدير يوضح التعليمات والأهداف بوضوح لجميع الموظفين.
4	المدير يستمع لآراء الموظفين ويشجع على المشاركة الفعّالة.

المحور الثاني: أدوار المدير في بيئة العمل (المتغير المستقل)

رقم	العبارة
5	المدير يشجع الموظفين على الابتكار والمبادرة في العمل.
6	المدير يقدم التقدير والاعتراف بالإنجازات بشكل مستمر.
7	المدير يوجه الموظفين ويوفر الدعم اللازم لإنجاز المهام بفعالية.
8	المدير يحدد الأهداف بوضوح ويربطها برؤية المؤسسة.

المحور الثالث: التأهيل الذهني للموظفين (المتغير التابع)

رقم	العبارة
9	المدير يعزز قدرتي على التفكير النقدي والتحليلي.
10	أشعر أنني أمتلك المرونة للتكيف مع التغيرات بفضل دعم المدير.
11	المدير يشجع التعلم المستمر وتطوير المعرفة والمهارات.
12	البرامج التدريبية المقدمة تساعدني على تحسين مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار.

المحور الرابع: التأهيل العملي للموظفين (المتغير التابع)

رقم	العبارة
13	المدير يوفر لي فرص التدريب العملي على المهارات الأساسية.
14	أشعر أن الخبرات العملية التي أكتسبها تعزز قدرتي على الأداء المتميز.
15	المدير يتيح لي تطبيق المعرفة النظرية عمليًا بانتظام.
16	التدريبات العملية التي يقدمها المدير تؤهلني لأدوار ومسؤوليات أكبر.

لينك الاستبيان

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdeTJCvQD0-RbcYHxgRdg5dATl0JH-i8i8FUetiXbChlNumng/viewform?usp=header>