

Final Project 1

Code: MGM 496 – PMG496

Prepared BY: Sara Adnan Alkan

TO

Faculty of Management

Midocean University

دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية:

دراسه تطبيقية علي البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض

**The Role of a Successful Manager in Mentally
and Practically Training Employees: An Applied
Study on the National Commercial Bank in
Riyadh**

اسم الطالب: سارا عدنان الكان

الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٦٥١

مشروع التخرج – ١

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني – ٢٠٢٤م

جدول المحتويات

٥	١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٦	١,١ المقدمة:
٨	١,٢ مشكلة البحث:
٨	١,٢,١ الفجوات النظرية:
٨	١,٢,٢ الفجوات العملية:
٩	١,٣ أهمية البحث:
٩	١,٣,١ الأهمية النظرية:
١٠	١,٣,٢ الأهمية العلمية:
١٠	١,٤ أسئلة البحث:
١١	١,٥ أهداف البحث:
١١	١,٦ فرضيات البحث:
١٢	١,٧ نموذج البحث:
١٣	١,٨ منهجية البحث:
١٤	١,٩ الدراسة الميدانية:
١٥	١,١٠ هيكل المشروع:
١٦	٢ الفصل الثاني: الإطار النظري
١٧	٢,١ المقدمة
١٨	2.2 المتغير الأول: المدير الناجح
١٨	٢,٢,١ التعريف:
١٨	٢,٢,٢ التطور:
١٩	٢,٢,٣ الأبعاد:
٢٠	٢,٢,٤ النظريات:
٢١	٢,٢,٥ رسم توضيحي:
٢٢	2.3 المتغير الثاني: تأهيل الموظفين
٢٢	٢,٣,١ التعريف:
٢٢	٢,٣,٢ التطور:
٢٣	٢,٣,٣ الأبعاد:
٢٤	٢,٣,٤ النظريات:
٢٥	٢,٣,٥ رسم توضيحي:
٢٦	٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث:
٢٦	٢,٤,١ الأنماط:
٢٦	٢,٤,٢ الصراعات:
٢٧	٢,٤,٣ الفجوات:
٢٨	٢,٤,٤ رسم توضيحي:
٢٩	2.5 الخاتمة:
٢٩	٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:
٢٩	٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:
٣٠	٢,٥,٣ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:

٣١
٣٣

٣ المراجع
٤ الملاحق

جدول الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
شكل ١	نموذج البحث. المصدر (الباحثة، ٢٠٢٤)	١١
شكل ٢	تصميم البحث. المصدر (الباحثة، ٢٠٢٤)	١٢
شكل ٣	المدير الناجح. المصدر (احمد، ٢٠٢٢)	٢٠
شكل ٤	تأهيل الموظفين. المصدر (حمد، ٢٠٢٢)	٢٣
شكل ٥	دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية. المصدر (دحاك، ٢٠١٧)	٢٧

١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

يعتبر الموظفون العمود الفقري لأي مؤسسة، حيث يلعبون دورًا حيويًا في تحقيق الأهداف والرؤى الاستراتيجية للشركة، يعتمد نجاح المؤسسة بشكل كبير على كفاءة وإنتاجية موظفيها، لذا فإن إدارة الموارد البشرية تسعى باستمرار إلى توفير بيئة عمل محفزة وداعمة للموظفين، يتضمن ذلك تقديم فرص للتدريب والتطوير، وتبني سياسات عادلة للرواتب والمكافآت، وتعزيز التواصل الفعال بين جميع مستويات المنظمة بالإضافة إلى ذلك، تعد الصحة النفسية والبدنية للموظفين أحد العوامل المهمة التي تؤثر على أدائهم العام ورضاهم الوظيفي، من خلال الاستثمار في رفاهية الموظفين وتقدير جهودهم، يمكن للمؤسسات تعزيز الولاء والانتماء، مما ينعكس إيجابيًا على الإنتاجية والجودة الشاملة للعمل. (رفيق، ٢٠٢٢)

كما وتعد الإدارة الناجحة للموظفين من العوامل الحاسمة التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات وتعزيز بيئة العمل، إن الإدارة الفعالة لا تقتصر فقط على تنظيم العمل وتوزيع المهام، بل تشمل أيضًا تحفيز الموظفين، تقديم الدعم اللازم، وتطوير قدراتهم من خلال التدريب المستمر. تعتمد الإدارة الناجحة على بناء علاقات إيجابية مع الموظفين، تشجيع التواصل المفتوح، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي، يتطلب نجاح الإدارة القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل وتبني استراتيجيات مبتكرة لمواجهة التحديات. (عاشور، ٢٠١٩)

وأيضاً يعد تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز الأداء والإنتاجية، يتضمن التأهيل الذهني تطوير المهارات الفكرية مثل التفكير النقدي، التحليل، وحل المشكلات، مما يساعد الموظفين على التعامل بفعالية مع التحديات المختلفة واتخاذ قرارات مستنيرة من ناحية أخرى، يركز التأهيل العملي على تعزيز المهارات التقنية والوظيفية من خلال التدريب العملي وورش العمل المتخصصة، مما يمكن الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة عالية، تسعى المؤسسات الناجحة إلى دمج هذين الجانبين من خلال برامج تدريب شاملة ومستمرة، تضمن تلبية احتياجات الموظفين وتطوير قدراتهم بشكل متوازن، حيث إن الاستثمار في التأهيل الذهني والعملي للموظفين لا يعزز فقط من أدائهم الفردي، بل يسهم أيضًا في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية، ويدعم الابتكار والنمو المستدام. (رفيق، ٢٠٢٢)

وعليه يلعب المدير الناجح دورًا حيويًا في تأهيل الموظفين من الناحيتين الذهنية والعملية، مما يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة إنتاجيتها، تتطلب هذه العملية مهارات قيادية متقدمة وقدرة على فهم احتياجات الموظفين وتوفير البيئة المناسبة لتطويرهم. (الفواعير، ٢٠٢٢)

تشير الدراسات إلى أن تأهيل الموظفين بشكل فعال يتطلب توازنًا بين التدريب الذهني والعملي، حيث يعتبر التدريب الذهني ضروريًا لتعزيز قدرات التفكير النقدي وحل المشكلات لدى الموظفين، مما يساعدهم على التكيف مع التحديات الجديدة". من ناحية أخرى، (دحاك، ٢٠١٧) أن التدريب العملي يمكن أن يعزز من مهارات الموظفين الفنية والقدرة على تنفيذ المهام بفعالية، يظهر هذا تباينًا في التركيز بين الباحثين على الجوانب المختلفة لتأهيل الموظفين. (الفواعير، ٢٠٢٢)

كما وقدمت العديد الأبحاث في هذا المجال حيث هناك نموذج القيادة الظرفية، والذي يسلط الضوء على أهمية تعديل أسلوب القيادة بناءً على مستوى تأهيل الموظفين وقدراتهم، حيث إن القيادة الفعالة تتطلب من المديرين أن يكونوا مرنين في أساليبهم وأن يكيفوا نهجهم وفقًا لاحتياجات الموظفين. (دحاك، ٢٠١٧)

من ناحية أخرى، هناك البعض الذين يرون أن التركيز الزائد على التدريب قد يؤدي إلى إرهاق الموظفين وتقليل إنتاجيتهم، حيث أن توفير التدريب المفرط دون مراعاة القدرات الفردية للموظفين يمكن أن يكون له تأثير سلبي على أدائهم (ريان، ٢٠٢٢)، وعليه يظهر أن تأهيل الموظفين يتطلب توازنًا بين التدريب الذهني والعملي، وأن دور المدير الناجح يتمثل في القدرة على توفير هذا التوازن، على الرغم من وجود تباين في الآراء بين الباحثين حول أفضل الأساليب لتأهيل الموظفين، إلا أن هناك توافقًا عامًا على أهمية الاستثمار في تطوير القدرات الذهنية والعملية للموظفين لتحقيق النجاح المؤسسي. (احمد، ٢٠٢٢)

وأخيرًا يعد دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية من العوامل الحاسمة لتحقيق التميز المؤسسي وتعزيز الأداء العام، في البنك الأهلي السعودي بمدينة الرياض، يتجلى هذا الدور في مجموعة متنوعة من الأنشطة والإستراتيجيات التي تهدف إلى تطوير المهارات والكفاءات الوظيفية للموظفين، يركز المدير الناجح على تقديم الدعم المستمر والتوجيه الفعال، بالإضافة إلى تصميم برامج تدريبية مبتكرة تلبي احتياجات الموظفين وتواكب التطورات السريعة في القطاع المصرفي، من خلال تعزيز القدرات الذهنية للموظفين، مثل التفكير النقدي وحل المشكلات، وتطوير مهاراتهم العملية عبر التدريب العملي والمشاريع الميدانية، يساهم المدير في بناء فريق عمل متكامل وقادر على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف بكفاءة، تتناول هذه الدراسة التطبيقية كيفية قيام المديرين في البنك الأهلي السعودي بتوظيف هذه الأساليب لتعزيز الأداء الوظيفي، وخلق بيئة عمل محفزة تدعم الابتكار والتطور المستمر، واستنادًا لما سبق تتناول هذه الدراسة موضوع دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية وذلك تطبيقًا في البنك الأهلي السعودي في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. (الفواعير، ٢٠٢٢)

١,٢ مشكلة البحث:

يعد تأهيل الموظفين من الناحيتين الذهنية والعملية أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات المعاصرة. في العديد من المؤسسات، يلعب المدير الناجح دورًا حاسمًا في تحقيق هذا التأهيل، حيث يتطلب الأمر مزيجًا من المهارات القيادية والتدريبية لضمان أن الموظفين مجهزون بشكل جيد لمواجهة التحديات المهنية، ومع ذلك، تظل هناك فجوات ملحوظة في كيفية تنفيذ هذا التأهيل بشكل فعال، مما قد يؤدي إلى تراجع الأداء العام للمؤسسة. يعد تحديد هذه الفجوات أمرًا ضروريًا لتحسين استراتيجيات التدريب والتطوير في هذا السياق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على مشكلة البحث من خلال تحليل الفجوات النظرية والعملية المتعلقة بدور المدير الناجح في تأهيل الموظفين.

١,٢,١ الفجوات النظرية:

من الناحية النظرية، تعاني العديد من الدراسات من عدم الاتساق في تحديد مفهوم التأهيل الذهني والعملية ودور المدير في تحقيقه. رغم أن العديد من الباحثين قد تناولوا أهمية التدريب الذهني والعملية، إلا أن هناك نقصًا في الدراسات التي تقدم نموذجًا شاملاً يجمع بين هذين النوعين من التأهيل.

بالإضافة إلى ذلك، تفتقر النظريات الحالية إلى التركيز على الديناميكيات الداخلية التي تلعب دورًا في عملية التأهيل حيث أن يناقش أن التدريب المفرط دون مراعاة القدرات الفردية يمكن أن يؤدي إلى تأثيرات سلبية، ولكن لا توجد دراسات كافية تستكشف كيفية تحقيق التوازن المثالي بين التدريب والتأهيل الفردي. هذا النقص في الأدبيات يشير إلى فجوة نظرية تحتاج إلى معالجة متعمقة لفهم كيفية تحقيق هذا التوازن بشكل فعال.

تظهر أيضًا فجوة في الأدبيات حول كيفية تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على فعالية التأهيل، في بيئات العمل المتنوعة، يلعب السياق الثقافي دورًا كبيرًا في تحديد أفضل الممارسات لتأهيل الموظفين ومع ذلك، هناك نقص في الدراسات التي تتناول هذه العوامل بشكل شامل، إن فهم كيفية تأثير هذه العوامل يمكن أن يساعد في تطوير نماذج أكثر تكاملاً وفعالية لتأهيل الموظفين.

١,٢,٢ الفجوات العملية:

على الصعيد العملي، تواجه المؤسسات تحديات متعددة في تنفيذ استراتيجيات فعالة لتأهيل الموظفين، رغم أن العديد من الشركات تدرك أهمية التأهيل الذهني والعملية، إلا أن هناك نقصًا في الأدوات والآليات التي تضمن

تطبيق هذه الاستراتيجيات بشكل متسق وفعال على سبيل المثال، غالبًا ما يتم تنفيذ برامج التدريب دون تقييم كافٍ للاحتياجات الفردية للموظفين، مما يؤدي إلى نتائج متباينة في الأداء.

إحدى الفجوات العملية الرئيسية تكمن في نقص التواصل الفعال بين المديرين والموظفين، حيث أن المديرين الناجحين هم الذين يستثمرون في تطوير موظفيهم بشكل مستمر، ولكن هذا يتطلب وجود قنوات تواصل فعالة تتيح للمديرين فهم احتياجات وتطلعات الموظفين بدون هذا التواصل، يصبح من الصعب تحقيق التأهيل الفعلي الذي يلبي احتياجات الجميع.

تظهر الفجوات العملية أيضًا في عدم القدرة على قياس فعالية برامج التأهيل بشكل دقيق. العديد من المؤسسات تفتقر إلى آليات تقييم شاملة يمكن أن تقدم صورة واضحة عن مدى نجاح هذه البرامج في تحسين أداء الموظفين. بدون هذه الآليات، يصبح من الصعب تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين أو تعديل في برامج التأهيل.

علاوة على ذلك، تعاني المؤسسات من نقص في الموارد المخصصة لتدريب وتطوير الموظفين. في بعض الحالات، يتم تخصيص ميزانيات غير كافية لبرامج التدريب، مما يحد من قدرتها على تقديم التدريب الفعال والشامل.

سؤال البحث الرئيسي:

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

ما هو دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية؟

١,٣ أهمية البحث:

يسلط هذا البحث الضوء على دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية، ويسعى إلى سدّ الفجوة بين النظرية والتطبيق في هذا المجال، وتتمثل أهمية البحث فيما يلي:

١,٣,١ الأهمية النظرية:

إثراء الأدبيات والدراسات المتعلقة بتأهيل الموظفين حيث يُساهم هذا البحث في إثراء الأدبيات والدراسات المتعلقة بتأهيل الموظفين، من خلال تسليط الضوء على دور المدير كمحور أساسي في هذه العملية، وتقديم رؤية واضحة للعلاقة بين التأهيل الذهني والعملية.

تطوير نموذج مُتكامل لتأهيل الموظفين حيث يسعى هذا البحث إلى تطوير نموذج مُتكامل لتأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية، يمكن تطبيقه في مُختلف المُنظمات، بما يُساهم في تحسين فاعلية برامج التأهيل وزيادة أثرها على أداء الموظفين.

تحديد معايير واضحة لقياس فاعلية برامج التأهيل حيث يُساعد هذا البحث في تحديد معايير واضحة لقياس فاعلية برامج التأهيل، من خلال ربطها بتحقيق أهداف المُنظمة وتحسين أداء الموظفين.

١,٣,٢ الأهمية العلمية:

من الناحية العلمية، تعتبر نتائج هذا البحث ذات فائدة كبيرة للمديرين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية، من خلال تقديم توصيات عملية مستندة إلى البيانات حول كيفية تحسين استراتيجيات التأهيل، يمكن أن يساعد البحث في تعزيز كفاءة وفعالية برامج التدريب داخل المؤسسات، سيساعد ذلك المديرين على اعتماد ممارسات مثبتة علميًا لتطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم، وبالتالي تعزيز الإنتاجية العامة للمؤسسة.

علاوة على ذلك، يمكن أن توفر نتائج البحث أدوات عملية لتقييم فعالية برامج التأهيل الحالية وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، هذا يمكن أن يساعد المؤسسات في تخصيص مواردها بشكل أكثر كفاءة وضمان أن استثماراتها في تدريب الموظفين تحقق العائد المرجو على سبيل المثال، يمكن للمؤسسات استخدام نتائج البحث لتطوير برامج تدريب مخصصة تلبي احتياجات الموظفين الفردية وتضمن توازنًا بين التأهيل الذهني والعملية.

إلى جانب ذلك، يمكن أن يسهم البحث في تعزيز التواصل بين المديرين والموظفين، مما يخلق بيئة عمل أكثر دعمًا وتحفيزًا، من خلال فهم أفضل لتوقعات واحتياجات الموظفين، يمكن للمديرين تقديم دعم أكثر فعالية وتشجيع الموظفين على تحقيق أداء أفضل.

١,٤ أسئلة البحث:

سؤال البحث الرئيسي:

ما هو دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية؟

أسئلة البحث الفرعية:

ما هو دور الاتصال في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية لدى البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض؟

ما هو دور فريق العمل في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية لدى البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض؟

ما هو دور القيادة في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية لدى البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض؟

١,٥ أهداف البحث:

الهدف العام للبحث هو:

التعرف على دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية.

أهداف البحث الفرعية:

تحديد دور الاتصال في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية لدى البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض.

تحديد دور فريق العمل في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية لدى البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض.

تحديد دور القيادة في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية لدى البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض.

١,٦ فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للمدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية.

الفرضية الفرعية الاولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاتصال في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية لدى البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

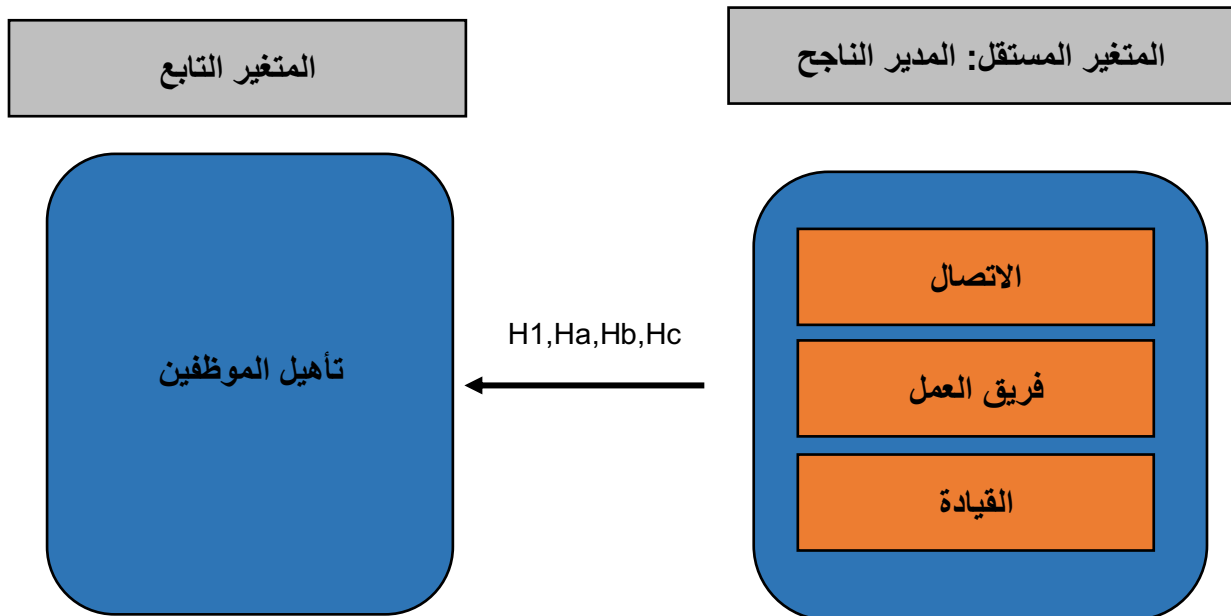
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لفريق العمل في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية لدى البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية لدى البنك الاهلي السعودي في مدينة الرياض.

١,٧ نموذج البحث:

شكل ١: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة: الباحثة (٢٠٢٤)

١,٨ منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

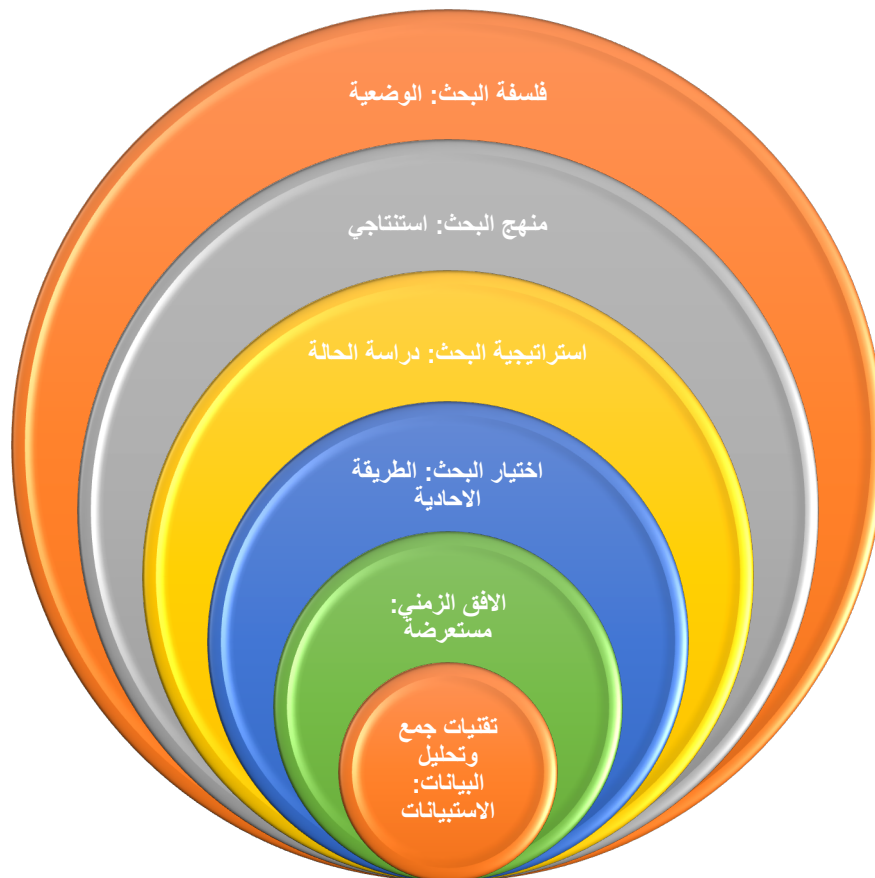
استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

شكل ٢: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة الباحثة (٢٠٢٤)

١,٩ الدراسة الميدانية:

البنك الأهلي السعودي هو أحد أكبر وأعرق البنوك في المملكة العربية السعودية، ويتميز بتاريخ طويل من تقديم الخدمات المالية والمصرفية المتنوعة. تأسس البنك في عام ١٩٥٣ ويقع مقره الرئيسي في مدينة الرياض. يتمتع البنك الأهلي السعودي بسمعة طيبة في تقديم خدمات ممتازة لعملائه، ويعمل على تعزيز مكانته كواحد من البنوك الرائدة في المملكة من خلال تقديم حلول مالية مبتكرة ومتنوعة تشمل الخدمات المصرفية للأفراد والشركات، والاستثمار، والخدمات المصرفية الإسلامية. (البنك الأهلي، ٢٠٢٤)

الاتصال الفعال هو أحد أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها المدير الناجح لتأهيل الموظفين. في البنك الأهلي السعودي، يعتبر الاتصال الجيد بين المديرين والموظفين أساسياً لضمان فهم الأهداف التنظيمية وتنفيذ الخطط بشكل فعال. يتضمن ذلك القدرة على نقل المعلومات بوضوح ودقة، والاستماع الفعال لمشاكل الموظفين واحتياجاتهم، وتوفير التغذية الراجعة البناءة التي تساعد على تحسين أدائهم. علاوة على ذلك، يجب على المديرين استخدام أدوات الاتصال الحديثة مثل البريد الإلكتروني والرسائل الفورية والاجتماعات الافتراضية لضمان بقاء الجميع على اطلاع دائم بالتطورات والتغييرات. الاتصال الفعال يعزز الثقة بين المديرين والموظفين، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر توافقاً وإنتاجية.

تكوين فريق عمل متماسك وفعال يعتبر من الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة. المدير الناجح في البنك الأهلي السعودي يجب أن يكون قادراً على بناء فرق عمل قوية تعتمد على التعاون والتكامل بين أعضائها. يشمل ذلك اختيار الأفراد المناسبين لكل دور، وتحديد الأهداف المشتركة التي يعمل الجميع على تحقيقها، وتوزيع المهام بناءً على مهارات وخبرات الأفراد. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المدير تشجيع روح الفريق من خلال تنظيم أنشطة جماعية وبناء علاقات إيجابية بين الأعضاء. عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من فريق متماسك، فإنهم يكونون أكثر استعداداً للمشاركة بفعالية في العمل وتقديم أفضل ما لديهم.

القيادة هي العنصر الذي يربط بين الاتصال الجيد وفريق العمل الفعال. المدير الناجح في البنك الأهلي السعودي يجب أن يكون قائداً قادراً على إلهام وتحفيز فريق العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية. القيادة الفعالة تتضمن القدرة على تحديد رؤية واضحة للمستقبل، وتوجيه الفريق نحو تحقيق هذه الرؤية من خلال وضع استراتيجيات وخطط عمل محكمة. بالإضافة إلى ذلك، يجب على القائد أن يكون قدوة يحتذى بها، يعكس القيم والمبادئ التي يريد أن يراها في فريقه. هذا يشمل النزاهة، والانضباط، والعمل الجاد. القيادة الجيدة تساهم في خلق بيئة

عمل تحفز على الابتكار والتطوير المستمر، مما يعزز من قدرة البنك الأهلي السعودي على تقديم خدمات متميزة والحفاظ على مكانته الرائدة في السوق المصرفي.

وفي الخلاصة تتجلى أهمية دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية من خلال القدرة على التواصل الفعال، بناء فرق عمل قوية، وتقديم قيادة ملهمة. هذه العوامل تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز بيئة العمل داخل البنك الأهلي السعودي. من خلال التركيز على هذه المتغيرات الثلاثة، يمكن للبنك تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والكفاءة، مما يعزز من مكانته كأحد البنوك الرائدة في المملكة العربية السعودية.

١,١٠ هيكل المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

٢ الفصل الثاني: الإطار النظري

٢,١ المقدمة

المدير الناجح يلعب دورًا محوريًا في تأهيل الموظفين من النواحي العملية والذهنية، ويشكل التأهيل الذي يوفره أساس لتحقيق أداء متميز وبناء فريق عمل قوي ومتجانس. يبدأ هذا التأهيل بفهم عميق للمهارات والقدرات الفردية لكل موظف، مع التركيز على تطوير هذه المهارات وتحفيز الموظفين نحو تحقيق أفضل أداء ممكن. من الجانب الذهني، يسعى المدير الناجح لخلق بيئة عمل إيجابية تدعم الصحة النفسية وتحت على الإبداع والابتكار، بينما يركز من الناحية العملية على تزويد الموظفين بالأدوات والتقنيات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة. (احمد، ٢٠٢٢)

الاطار النظري لأي بحث يُعد حجر الزاوية الذي يُبنى عليه البحث، فهو يوفر الأسس النظرية والمفاهيمية اللازمة لفهم الموضوع بعمق. تكمن أهمية الاطار النظري في كونه يرشد الباحث خلال مراحل البحث المختلفة، محددًا العلاقات بين المتغيرات وموضحًا النظريات والموديلات التي يستند إليها البحث. هذا الاطار يساعد على إعطاء بنية منظمة للتحليل والنقاش ويساهم في توضيح الطريق أمام الباحث لاستكشاف الجوانب الأساسية للموضوع المدروس.

يُعتبر الاطار النظري جزءًا لا يتجزأ من البحث العلمي حيث يُمثل الأساس الذي تُبنى عليه الدراسة. من خلال توفير خلفية نظرية متينة، يسمح الاطار النظري للباحث بتحديد الفجوات في الأبحاث السابقة وتقديم مساهمات جديدة في المجال المعني. كما يعزز من صلابة البحث وموثوقيته من خلال ربط النتائج بالنظريات القائمة وتوفير تفسيرات منطقية للملاحظات التي يتم الكشف عنها خلال الدراسة. وهذا يساعد الباحث على بناء استنتاجاته بطريقة منظمة ومقنعة، مما يزيد من قيمة البحث. (دراوشة، ٢٠١٧)

في سياق تأهيل الموظفين، تتنوع المتغيرات التي قد يتم بحثها؛ مثل الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والصحة النفسية للموظفين. تلعب هذه المتغيرات دورًا حاسمًا في تحديد كيفية وأثر التأهيل الذي يقدمه المدير الناجح. يُمكن للبحث أن يستكشف كيف يؤثر الدعم الذهني والتدريب العملي المقدم من قبل الإدارة في تحسين هذه المتغيرات، مما يُمكن الشركات من تطوير استراتيجيات أكثر فعالية لإدارة الموارد البشرية. تحليل هذه المتغيرات يوفر إطارًا قيمًا لفهم تأثير السياسات والممارسات الإدارية على البيئة العملية بشكل عام. (المحلاوي، ٢٠١٨)

٢,٢ المتغير الاول: المدير الناجح

٢,٢,١ التعريف:

المدير الناجح يُعرّف بأنه الشخص الذي يمتلك القدرة على توجيه وإدارة فريق عمله بكفاءة لتحقيق الأهداف التنظيمية. يتميز المدير الناجح بمجموعة من المهارات والصفات القيادية التي تُمكنه من تحفيز الموظفين، تعزيز التعاون، واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تصب في مصلحة المؤسسة. تشمل هذه المهارات القدرة على التواصل الفعال، التفكير النقدي، حل المشكلات، وإدارة الموارد بشكل مثالي. المدير الناجح ليس فقط مسؤولاً عن متابعة العمل اليومي، بل هو أيضاً قائد يلهم فريقه لتحقيق أداء متميز، ويخلق بيئة عمل إيجابية تُحفّز على الابتكار والإبداع.

في إطار هذا التعريف، المدير الناجح يُعتبر حجر الزاوية في أي مؤسسة ناجحة، حيث يُساهم بشكل مباشر في تحسين الإنتاجية، تعزيز رضا الموظفين، وتحقيق النمو المستدام للمؤسسة. قدرته على فهم احتياجات فريقه وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة تُعتبر من العوامل الحاسمة التي تميز المدير الناجح عن غيره. بالإضافة إلى ذلك، المدير الناجح يمتلك رؤية واضحة واستراتيجية تُمكنه من قيادة المؤسسة نحو النجاح في بيئة أعمال متغيرة وديناميكية. (دراوشة، ٢٠١٧)

٢,٢,٢ التطور:

تطور مفهوم المدير الناجح بشكل كبير عبر العقود، حيث انتقل من التركيز على الإدارة التقليدية التي تعتمد على السلطة والتحكم إلى الإدارة الحديثة التي تركز على القيادة التحفيزية والتمكين. في الماضي، كان يُنظر إلى المدير الناجح على أنه الشخص الذي يستطيع فرض النظام والانضباط في مكان العمل من خلال استخدام أساليب الإدارة المركزية. كان يُتوقع من المديرين أن يكونوا صارمين في تطبيق القواعد والإجراءات، مع التركيز على تحقيق النتائج الملموسة بغض النظر عن رفاهية الموظفين أو تطويرهم المهني. هذه النظرة التقليدية كانت تعتمد بشكل كبير على استخدام السلطة الرسمية والتحكم في جميع جوانب العمل. (كريمة، ٢٠٢١)

مع تطور البيئة التنظيمية وزيادة تعقيد الأعمال، بدأ مفهوم المدير الناجح يتغير ليركز أكثر على الجوانب الإنسانية والإبداعية في الإدارة. أصبح من الواضح أن المديرين الذين يعتمدون فقط على السلطة الرسمية يفشلون في تحقيق نتائج مستدامة، حيث تزايدت الحاجة إلى قيادة تفاعلية تُشجّع على الابتكار والتعاون. المدير الناجح في العصر الحديث هو الذي يستطيع بناء علاقات قوية مع فريقه، ويُشجع على التفكير الإبداعي وحل

المشكلات بشكل جماعي. هذا التطور يعكس التحول من الإدارة التقليدية إلى القيادة التحفيزية التي تركز على تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم، مما يعزز من قدرتهم على مواجهة التحديات وتحقيق النجاح في بيئة عمل تنافسية. (الفواعير، ٢٠٢٢)

٢,٢,٣ الأبعاد:

الاتصال

الاتصال يُعتبر أحد الأبعاد الأساسية للمدير الناجح، حيث يتيح له نقل الرؤية والأهداف بوضوح لفريق العمل، ويضمن فهم الجميع لأدوارهم ومسؤولياتهم. المدير الناجح يتميز بقدرته على التواصل الفعال بجميع أنواعه، سواء كان شفويًا أو كتابيًا أو غير لفظي. الاتصال الفعال يساهم في تقليل سوء الفهم، حل النزاعات بسرعة، وتعزيز التعاون بين أعضاء الفريق. من خلال الاتصال الجيد، يستطيع المدير بناء الثقة داخل الفريق، مما يُمكنهم من العمل بشكل متناغم لتحقيق الأهداف المشتركة. بالإضافة إلى ذلك، الاتصال الفعال يتيح للمدير تقديم التغذية الراجعة البناءة، مما يُساعد الموظفين على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم.

علاوة على ذلك، المدير الناجح يُدرك أهمية الاتصال المستمر مع جميع مستويات المؤسسة، وليس فقط مع فريقه المباشر. الاتصال الفعال مع الأطراف الداخلية والخارجية يعزز من قدرة المدير على اتخاذ قرارات مستنيرة، كما يساهم في بناء علاقات قوية مع العملاء والشركاء. الاتصال يُعتبر أيضًا وسيلة لتعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، حيث يُمكن للمدير من خلاله توضيح السياسات والإجراءات، مما يُساعد على خلق بيئة عمل إيجابية تُحفّز على المشاركة والإبداع. (دراوشة، ٢٠١٧)

فريق العمل

إدارة فريق العمل تُعدّ بُعدًا آخر حيويًا في دور المدير الناجح، حيث تتطلب القدرة على تكوين فريق متجانس يعمل بتناغم لتحقيق الأهداف التنظيمية. المدير الناجح يعرف كيفية اختيار الأفراد المناسبين، وتوزيع المهام بشكل يتناسب مع مهاراتهم وقدراتهم، مما يعزز من أداء الفريق ككل. بالإضافة إلى ذلك، يُدرك المدير الناجح أهمية تحفيز الفريق من خلال تشجيع التعاون، تعزيز روح الفريق، وتوفير بيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار والإبداع. من خلال بناء علاقات قوية مع أعضاء الفريق، يستطيع المدير الناجح تعزيز الولاء والالتزام بالعمل، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل على المدى الطويل. (علاء، ٢٠١٨)

علاوة على ذلك، المدير الناجح يُدرك أن تطوير الفريق هو عملية مستمرة تتطلب تقديم الدعم والتوجيه المستمرين. هذا يشمل توفير الفرص للتدريب والتطوير المهني، بالإضافة إلى تشجيع التعلم من الأخطاء والمساهمة في حل المشكلات بشكل جماعي. المدير الناجح يضع الأسس لثقافة تنظيمية تقوم على التعاون والاحترام المتبادل، حيث يشعر كل عضو في الفريق بأنه جزء مهم من النجاح الجماعي. هذا البعد من الإدارة يعزز من قدرة الفريق على تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية، ويُساهم في خلق بيئة عمل مُحفزة تُشجع على النمو والتطور المستمر. (دراوشة، ٢٠١٧)

القيادة

القيادة تُعدّ البُعد الثالث والأكثر أهمية في مفهوم المدير الناجح، حيث تتجاوز مجرد إدارة المهام اليومية لتشمل توجيه وتحفيز الفريق لتحقيق رؤية وأهداف المؤسسة. المدير الناجح هو قائد يُلهم فريقه ويشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم، من خلال تبني نهج قيادي يركز على تمكين الأفراد وتطوير قدراتهم. القيادة الفعالة تتطلب القدرة على وضع رؤية واضحة للمستقبل، تحديد الأهداف الاستراتيجية، وتوجيه الفريق نحو تحقيق هذه الأهداف من خلال التحفيز والإرشاد. المدير القائد يُعتبر نموذجًا يُحتذى به، حيث يُظهر النزاهة، الشفافية، والالتزام بالقيم المؤسسية. (علاء، ٢٠١٨)

بالإضافة إلى ذلك، القيادة الفعالة تتطلب القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة في الأوقات الحرجة، مع مراعاة مصالح الجميع وتحقيق التوازن بين الأهداف المؤسسية واحتياجات الموظفين. المدير الناجح يمتلك أيضًا القدرة على التعامل مع التغيير وإدارة التحولات بفعالية، مما يُساعد الفريق على التكيف مع الظروف المتغيرة والبقاء ملتزمين بتحقيق الأهداف. من خلال القيادة الحكيمة، يستطيع المدير الناجح توجيه فريقه بثقة نحو تحقيق النجاح، مع ضمان أن كل عضو في الفريق يشعر بالتقدير والدعم. (عاشور، ٢٠١٩)

٢,٢,٤ النظريات:

هناك عدة نظريات تساهم في فهم الصفات والقدرات التي تجعل المدير ناجحًا، وكيفية تطبيق هذه الصفات في بيئة العمل. نظرية القيادة الموقفية (Situational Leadership Theory)، التي طورها بول هيرسي وكين بلانشارد، تُعدّ من النظريات الأساسية في هذا المجال. هذه النظرية تشير إلى أن المدير الناجح يجب أن يكون قادرًا على تكيف أسلوبه القيادي وفقًا للموقف والاحتياجات المحددة لفريقه. وفقًا لهذه النظرية، لا يوجد أسلوب قيادي واحد يناسب جميع المواقف، بل يجب على المدير أن يكون مرّناً وقادرًا على تعديل نهجه بناءً

على مستوى نضج الفريق والمهام المطلوبة. هذا يُمكن المدير من تقديم الدعم والتوجيه المناسبين لتحقيق الأهداف بكفاءة.

نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory) تُعد أيضاً من النظريات الهامة التي تركز على دور المدير في إلهام وتحفيز فريقه لتحقيق أداء استثنائي. هذه النظرية، التي طورها جيمس ماكجريجور بيرنز وبرنارد باس، تشير إلى أن المدير الناجح هو الذي يستطيع تحويل الرؤية إلى واقع من خلال التأثير الإيجابي على أعضاء فريقه. القادة التحويليون يركزون على تعزيز الابتكار، دعم التطوير الشخصي والمهني للموظفين، وتشجيعهم على التفكير بشكل إبداعي. هذه النظرية تُبرز أهمية القيادة التي تتجاوز الإدارة التقليدية وتُركز على بناء علاقات قوية، تعزيز الثقة، وتمكين الفريق لتحقيق نجاحات غير مسبوقة. (دراوشة، ٢٠١٧)

أخيراً، نظرية القيادة الخدمية (Servant Leadership Theory)، التي قدمها روبرت غرينليف، تُعد من النظريات التي تركز على الدور الإنساني للمدير الناجح. وفقاً لهذه النظرية، المدير الناجح هو الذي يضع احتياجات فريقه قبل مصالحه الشخصية، ويعمل على تمكينهم من تحقيق أفضل أداء ممكن. القيادة الخدمية تُعتبر نهجاً يركز على دعم وتطوير الأفراد، مع التركيز على خلق بيئة عمل تُشجع على النمو المهني والشخصي. هذه النظرية تُعزز أهمية القيم الإنسانية في القيادة، وتُشير إلى أن المدير الناجح هو الذي يستطيع خلق ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون، الاحترام، والاهتمام الحقيقي برعاية الأفراد. (ريان، ٢٠٢٢)

٢,٢,٥ رسم توضيحي:

شكل ٣: المدير الناجح



(احمد، ٢٠٢٢)

٢,٣ المتغير الثاني: تأهيل الموظفين

٢,٣,١ التعريف:

تأهيل الموظفين يُعرّف بأنه العملية المستمرة التي تهدف إلى تطوير مهارات ومعارف وسلوكيات الأفراد داخل المؤسسة لتمكينهم من أداء أدوارهم بكفاءة أكبر وتحقيق الأهداف التنظيمية. هذه العملية تشمل مجموعة واسعة من الأنشطة مثل التدريب، التوجيه، الإرشاد، والتعليم المستمر. تأهيل الموظفين لا يقتصر فقط على تحسين المهارات الفنية أو التخصصية، بل يشمل أيضًا تنمية المهارات الشخصية مثل القيادة، التواصل، والعمل الجماعي. الهدف الأساسي من تأهيل الموظفين هو تعزيز قدراتهم ليتحملوا مسؤوليات أكبر، ويساهموا بشكل أكثر فعالية في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة.

في هذا السياق، تأهيل الموظفين يُعتبر استثمارًا استراتيجيًا في رأس المال البشري للمؤسسة. من خلال تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم، يمكن للمؤسسة زيادة إنتاجيتهم وتحسين جودة العمل الذي يقدمونه. بالإضافة إلى ذلك، تأهيل الموظفين يساهم في تعزيز رضاهم الوظيفي، مما يؤدي إلى تقليل معدل دوران الموظفين وزيادة الولاء للمؤسسة. التأهيل الناجح يتطلب تخطيطًا دقيقًا يتماشى مع احتياجات المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، مع أخذ تطلعات الموظفين ومساراتهم المهنية في الاعتبار. (رضا، ٢٠١٧)

٢,٣,٢ التطور:

تطور مفهوم تأهيل الموظفين بشكل ملحوظ على مر العقود، حيث انتقل من كونه نشاطًا ثانويًا إلى كونه جزءًا أساسيًا من استراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسات. في البداية، كان التأهيل يقتصر غالبًا على التدريب الأساسي الذي يُقدّم للموظفين الجدد لتعريفهم بمهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية. ومع تطور بيئة الأعمال وزيادة تعقيد المهام، بدأت المؤسسات تُدرك أهمية تقديم برامج تدريب وتطوير مستمرة للموظفين لضمان مواكبتهم للتغيرات التكنولوجية والسوقية. هذا التحول أدى إلى ظهور برامج تأهيل أكثر شمولية تتناول ليس فقط المهارات الفنية، بل أيضًا المهارات الإدارية والشخصية.

في العقود الأخيرة، ومع ظهور الاقتصاد المعرفي واعتماد المؤسسات بشكل متزايد على المعرفة كأصل استراتيجي، أصبحت برامج تأهيل الموظفين تركز بشكل أكبر على تطوير التفكير النقدي، الابتكار، والقدرة على حل المشكلات. بالإضافة إلى ذلك، شهد التأهيل تحولًا نحو التعليم الإلكتروني والتدريب عن بُعد، مما أتاح فرصًا أكبر لتطوير المهارات بشكل مرن وفعال. هذه التطورات تعكس حاجة المؤسسات إلى استراتيجيات

تأهيل متطورة تُراعي التغيرات السريعة في بيئة العمل وتُعزّز من قدرة الموظفين على التكيف والابتكار. (دحاك، ٢٠١٧)

٢,٣,٣ الإبعاد:

التدريب والتطوير المستمر

التدريب والتطوير المستمر يُعدّ بعداً أساسياً في تأهيل الموظفين، حيث يركز على تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بفعالية أكبر. هذا البعد يشمل مجموعة من الأنشطة مثل الدورات التدريبية، ورش العمل، والندوات، التي تهدف إلى تحسين الكفاءة المهنية للموظفين. التدريب المستمر يُساعد الموظفين على مواكبة التطورات التكنولوجية والتغيرات في بيئة العمل، مما يُعزّز من قدرتهم على التكيف مع الأدوار والمسؤوليات الجديدة. المؤسسات التي تستثمر في التدريب والتطوير المستمر تُعزّز من قدرتها على الابتكار وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث يصبح موظفوها أكثر استعداداً لمواجهة التحديات الجديدة. (دراوشة، ٢٠١٧)

التوجيه والإرشاد

التوجيه والإرشاد يُعدّ بعداً آخر مهماً في تأهيل الموظفين، حيث يركز على تقديم الدعم الشخصي والمهني للأفراد من خلال علاقات إرشادية مع زملاء العمل الأكثر خبرة أو مع مدربين متخصصين. هذه العلاقات تُساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم ومعارفهم من خلال التوجيه المباشر والنصح والمشورة. الإرشاد يُساهم في تعزيز الثقة بالنفس وصقل المهارات القيادية لدى الموظفين، كما يُعتبر أداة فعّالة لنقل المعرفة الضمنية داخل المؤسسة. من خلال برامج الإرشاد، يمكن للمؤسسات بناء جيل جديد من القادة وتعزيز ثقافة التعاون والمشاركة في المعرفة. (احمد، ٢٠٢٢)

تقييم الأداء والتغذية الراجعة

تقييم الأداء والتغذية الراجعة يُعدّ بعداً حيويًا في عملية تأهيل الموظفين، حيث يُمكن المؤسسات من قياس مدى فعالية التأهيل وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. تقييم الأداء يعتمد على مجموعة من المعايير التي تُستخدم لقياس أداء الموظف مقارنةً بتوقعات المؤسسة. التغذية الراجعة تُقدّم للموظفين بشكل دوري لتوجيههم نحو تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم. هذه العملية تساهم في تحديد احتياجات التدريب المستقبلية وضمان أن

برامج التأهيل تستجيب بشكل فعال لهذه الاحتياجات. من خلال التغذية الراجعة المستمرة، يمكن للمؤسسات تحسين جودة الأداء وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى. (احمد، ٢٠٢٢)

٢,٣,٤ النظريات:

هناك عدة نظريات تُساهم في فهم عملية تأهيل الموظفين ودورها في تحسين الأداء المؤسسي. نظرية التعلم الاجتماعي (Social Learning Theory)، التي قدمها ألبرت باندورا، تُعد من النظريات الأساسية في هذا المجال. هذه النظرية تشير إلى أن الأفراد يتعلمون من خلال مراقبة الآخرين وتفاعلهم معهم، مما يعني أن التأهيل يمكن تحقيقه بشكل فعال من خلال الإرشاد والتوجيه العملي. وفقًا لهذه النظرية، يمكن للمؤسسات تعزيز تأهيل الموظفين من خلال خلق بيئة تعليمية تشجع على التعاون والتفاعل بين الموظفين، مما يُسهّل نقل المعرفة والمهارات بشكل غير رسمي. (احمد، ٢٠٢٢)

نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)، التي طورها الاقتصاديون مثل غاري بيكر، تؤكد على أن الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين يُعتبر استثمارًا في رأس المال البشري للمؤسسة. هذه النظرية تشير إلى أن تأهيل الموظفين يُعزّز من إنتاجيتهم وقيمتهم الاقتصادية، مما يُساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام. وفقًا لهذه النظرية، المؤسسات التي تستثمر في تأهيل موظفيها بشكل مستمر تُحقق عوائد أعلى على المدى الطويل، حيث يصبح لديها قوة عاملة أكثر كفاءة وابتكارًا. هذه النظرية تدعم فكرة أن تأهيل الموظفين ليس فقط ضرورة وظيفية، بل هو أيضًا استراتيجية استثمارية تساهم في تحقيق التفوق التنافسي.

أخيرًا، نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory)، التي طوّرها باحثون مثل كريس أرغريس ودونالد شون، تركز على كيفية تحويل التأهيل الفردي إلى تعلم مؤسسي. هذه النظرية تشير إلى أن تأهيل الموظفين يجب أن يكون جزءًا من عملية تعلم أوسع تشمل المنظمة بأكملها. من خلال تشجيع بيئة تعليمية مستدامة، يمكن للمؤسسات تحويل المعرفة الفردية إلى أصول تنظيمية تُساهم في تحسين الأداء والابتكار. هذه النظرية تُبرز أهمية ربط برامج التأهيل بأهداف التعلم التنظيمي لضمان تحقيق نتائج مستدامة على المستويين الفردي والمؤسسي. (حمد، ٢٠٢٢)

٢,٣,٥ رسم توضيحي:

شكل ٤: تأهيل الموظفين



(حمد، ٢٠٢٢)

٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث:

٢,٤,١ الأنماط:

العلاقة بين دور المدير الناجح وتأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية تتسم بعدة أنماط تُعزز من كفاءة الأداء التنظيمي وتطوير رأس المال البشري. أحد هذه الأنماط هو نمط القيادة التحفيزية، حيث يستخدم المدير الناجح مهاراته القيادية لتحفيز الموظفين على تطوير إمكانياتهم الذهنية والعملية. من خلال توفير بيئة عمل تدعم الابتكار والتعلم المستمر، يُمكن المدير الناجح موظفيه من التفكير بطريقة نقدية، وتحليل المشكلات بشكل أعمق، وبالتالي تحسين قدرتهم على اتخاذ القرارات المدروسة. هذا النمط يُعزز من التأهيل الذهني للموظفين، حيث يُشجعهم على تبني وجهات نظر جديدة وتوسيع مداركهم، مما يعزز من قدرتهم على مواجهة التحديات بفعالية.

نمط آخر يتمثل في نمط التدريب العملي الموجه، حيث يقوم المدير الناجح بتوجيه الموظفين وتقديم الفرص لهم لتطبيق ما تعلموه في بيئة العمل الفعلية. من خلال توفير فرص التدريب العملي، والإرشاد المباشر، والتغذية الراجعة المستمرة، يُمكن المدير الناجح موظفيه من تحسين مهاراتهم العملية بشكل ملموس. هذا النمط لا يقتصر على نقل المعرفة النظرية فحسب، بل يتعدى ذلك إلى تمكين الموظفين من تحويل هذه المعرفة إلى مهارات تطبيقية تُساهم في تحسين الأداء الوظيفي. من خلال دمج التوجيه العملي مع التحفيز الذهني، يضمن المدير الناجح تأهيلاً شاملاً للموظفين يُعزز من إنتاجيتهم وكفاءتهم. (احمد، ٢٠٢٢)

٢,٤,٢ الصراعات:

على الرغم من الفوائد الواضحة لدور المدير الناجح في تأهيل الموظفين، إلا أن هذه العلاقة قد تواجه بعض الصراعات التي يمكن أن تعيق تحقيق الأهداف المرجوة. أحد هذه الصراعات هو الصراع بين التوجيه الذاتي للموظفين والتوجيه المباشر من المدير. المدير الناجح يسعى إلى تطوير قدرات الموظفين الذهنية والعملية من خلال التوجيه والإرشاد، ولكن قد يحدث صراع عندما يشعر الموظفون برغبة في الاستقلالية والتعلم الذاتي. هذا الصراع يمكن أن يؤدي إلى توتر بين المدير والموظفين، حيث قد يشعر الموظفون بأن التوجيه المباشر يُقيد حريتهم في اتخاذ القرارات والتعلم من تجاربهم الشخصية. في مثل هذه الحالات، يجب على المدير الناجح إيجاد توازن بين تقديم التوجيه اللازم والسماح بالاستقلالية لتجنب تقويض حافزية الموظفين. (احمد، ٢٠١٨)

صراع آخر قد ينشأ هو الصراع بين الأهداف التنظيمية والاحتياجات الفردية للموظفين. بينما يسعى المدير الناجح إلى تأهيل الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية، قد يكون هناك تفاوت بين احتياجات الموظفين الفردية

وطموحاتهم الشخصية وبين متطلبات المؤسسة. على سبيل المثال، قد يفضل بعض الموظفين التركيز على تطوير مهارات محددة تتماشى مع مساراتهم المهنية الشخصية، في حين أن المؤسسة قد تحتاج إلى تطوير مهارات أخرى تلبي احتياجات العمل الفورية. هذا الصراع يمكن أن يؤدي إلى إحباط الموظفين ويؤثر سلباً على التزامهم بالبرامج التدريبية المقدمة. للتغلب على هذا الصراع، يجب على المدير الناجح العمل على ملاءمة برامج التأهيل مع تطلعات الموظفين الفردية مع الحفاظ على تحقيق الأهداف المؤسسية. (احمد، ٢٠٢٢)

٣، ٤، ٢ الفجوات:

رغم الجهود التي يبذلها المديرون الناجحون في تأهيل الموظفين، لا تزال هناك فجوات تعيق تحقيق تأهيل شامل من الناحية الذهنية والعملية. إحدى هذه الفجوات الرئيسية هي الفجوة في تخصيص الموارد. في العديد من المؤسسات، قد يواجه المديرون تحديات في الحصول على الموارد الكافية لتنفيذ برامج تأهيل فعالة. قد تشمل هذه الموارد الوقت، المال، أو حتى العدد الكافي من الموظفين المؤهلين لتقديم التدريب والإرشاد. هذه الفجوة يمكن أن تحد من قدرة المدير على توفير التأهيل اللازم لكل موظف بشكل فردي، مما يؤدي إلى تفاوت في مستوى التأهيل بين الموظفين. لتجاوز هذه الفجوة، يجب على المؤسسات تخصيص موارد كافية لدعم جهود التأهيل، وضمان أن المديرين لديهم الأدوات اللازمة لتمكين موظفيهم من التطور.

فجوة أخرى تتمثل في الفجوة في تقييم فعالية التأهيل. بينما يركز المدير الناجح على تقديم برامج تأهيل شاملة، قد يكون هناك نقص في الأدوات أو المنهجيات لتقييم مدى فعالية هذه البرامج في تحسين الأداء الفعلي للموظفين. بدون تقييم دقيق، قد يكون من الصعب تحديد ما إذا كانت الجهود المبذولة قد أدت إلى تطور حقيقي في المهارات الذهنية والعملية للموظفين، أو إذا كانت هناك حاجة إلى تعديل الاستراتيجيات التدريبية. هذه الفجوة تؤدي إلى صعوبة في تحسين برامج التأهيل بشكل مستمر. لتجاوز هذه الفجوة، يجب على المؤسسات تطوير نظام تقييم فعال يتيح للمديرين قياس مدى تأثير التأهيل على أداء الموظفين، وتقديم التغذية الراجعة اللازمة لتحسين البرامج المستقبلية. (حمد، ٢٠٢٢)

٢,٤,٤ رسم توضيحي:

شكل ٥: دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية



(دحاك، ٢٠١٧)

٢,٥ الخاتمة:

٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:

يُظهر الإطار النظري لهذا البحث أن المدير الناجح يلعب دورًا حيويًا في تأهيل الموظفين من الناحيتين الذهنية والعملية، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على الأداء العام للمؤسسة. من خلال استعراض الأدبيات والنظريات المختلفة، يتضح أن المدير الناجح يمتلك القدرة على تحفيز موظفيه، توجيههم، وتطوير مهاراتهم بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. التأهيل الفعال يتطلب من المدير استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب، بما في ذلك التدريب العملي، التوجيه المستمر، والتحفيز الذهني، لضمان أن الموظفين ليسوا فقط قادرين على أداء مهامهم الحالية بكفاءة، ولكن أيضًا مستعدين لمواجهة تحديات مستقبلية. الإطار النظري يؤكد على أن المدير الناجح لا يقتصر دوره على الإدارة التقليدية، بل يتعداه ليشمل القيادة التحفيزية التي تُعزز من قدرة الموظفين على التفكير النقدي والابتكار.

علاوة على ذلك، يبرز الإطار النظري أن العلاقة بين دور المدير وتأهيل الموظفين تتسم بتعقيد وتداخلات متعددة، حيث تتداخل الجوانب الإنسانية مع الأهداف التنظيمية. بينما يُظهر المدير الناجح القدرة على تحقيق التوازن بين احتياجات الموظفين والأهداف المؤسسية، إلا أن صراعات وفجوات معينة قد تعيق تحقيق هذا التوازن بشكل كامل. النتائج النظرية تُشير إلى أن التأهيل الشامل يتطلب من المديرين توفير بيئة تعليمية مستدامة تدعم النمو المستمر للموظفين، مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية واحتياجات التطوير المهني لكل موظف. هذا الفهم العميق للعلاقات بين المتغيرات يُمكن المؤسسات من تصميم برامج تأهيل فعالة تُسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

٢,٥,٢ أثار البحث المستقبلية:

تُفتح نتائج هذا البحث آفاقًا جديدة للدراسات المستقبلية التي يمكن أن تتناول بعمق أكبر دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين بالتركيز على السياقات التنظيمية المختلفة والمتغيرة بسرعة. أحد الاتجاهات المستقبلية المحتملة هو استكشاف كيفية تأثير التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، على ممارسات التأهيل والقيادة. يمكن أن تركز الأبحاث المستقبلية على كيفية استخدام المديرين لهذه الأدوات التكنولوجية لتخصيص برامج التأهيل حسب احتياجات كل موظف وتحسين كفاءة عملية التأهيل بشكل عام. كما يمكن أن تتناول الأبحاث كيفية تأثير التحولات الرقمية على نمط القيادة المطلوبة لتحقيق نجاح مؤسسي في بيئة عمل رقمية متزايدة التعقيد.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تركز الدراسات المستقبلية على الفجوات التي تم تحديدها في هذا البحث، مثل فاعلية تقييم برامج التأهيل وتخصيص الموارد. يمكن إجراء أبحاث تستهدف تطوير أدوات تقييم جديدة وفعالة لقياس تأثير التأهيل على الأداء المؤسسي بشكل دقيق، مما يسهل على المديرين تحسين برامجهم التدريبية بمرور الوقت. أيضاً، يمكن أن تتناول الأبحاث كيفية تحسين تخصيص الموارد لدعم جهود التأهيل، خصوصاً في المؤسسات ذات الميزانيات المحدودة. هذه الاتجاهات البحثية قادرة على تقديم إسهامات هامة في فهم أعمق لدور المدير الناجح في تأهيل الموظفين، وتقديم حلول عملية لتحسين استراتيجيات التأهيل في المستقبل.

٣,٥,٢ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:

يُقدّم هذا البحث مساهمات مهمة في فهم العلاقة بين دور المدير الناجح وتأهيل الموظفين من الناحيتين الذهنية والعملية، حيث يُسلط الضوء على كيفية تأثير القيادة الفعالة في تطوير رأس المال البشري داخل المؤسسات. من خلال تقديم إطار نظري شامل يتناول مختلف الأبعاد والنظريات المتعلقة بالقيادة والتأهيل، يُساهم البحث في إثراء الأدبيات الأكاديمية حول الإدارة الفعالة وتأثيرها على الأداء المؤسسي. البحث يُبرز أهمية التكامل بين القدرات القيادية للمديرين وبرامج التأهيل المستمرة في تحقيق نمو مستدام للمؤسسات، مما يفتح المجال أمام تطوير استراتيجيات تأهيل أكثر فعالية تُركز على تمكين الموظفين وتحفيزهم على الابتكار.

بالإضافة إلى ذلك، يُساهم هذا البحث في تقديم رؤى عملية يمكن أن تُفيد المديرين والممارسين في تصميم وتنفيذ برامج تأهيل تحقق التوازن بين الأهداف المؤسسية واحتياجات الموظفين الفردية. من خلال استعراض الأنماط، الصراعات، والفجوات التي قد تؤثر على عملية التأهيل، يُقدّم البحث توصيات عملية لتحسين فعالية التوجيه والإرشاد، وتخصيص الموارد، وتقييم برامج التأهيل. هذه المساهمات تُضيف قيمة كبيرة للممارسات الإدارية، حيث تُساعد المؤسسات على تحسين جودة قيادتها وتطوير موظفيها بشكل مستدام، مما يُعزز من قدرتها على المنافسة في بيئات الأعمال المتغيرة.

٣ المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١ أحمد، أحمد (٢٠١٨). دور مدير المدرسة في تنمية إرادة العاملين نحو التغيير.مجلة كلية التربية، مج ٢٩، ع ١١٦.
- ٢ أحمد، يسرا (٢٠٢٢). أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية. مجلة كلية التربية , مج ١٩, ع ١١٥
- ٣ البنك الاهلي (٢٠٢٤). متاح في (<https://alahliecorp.com>)، تاريخ الاتاحة ١٦ يوليو ٢٠٢٤ م
- ٤ حمد المنيع (٢٠٢٢) دور الموجه المشرف في رفع الكفاءة الإدارية والفنية لمديري مدارس التعليم العام بوزارة المعارف: دراسة ميدانية بمدينة الرياض ،رسالة ماجستير. جامعه الملك عبد العزيز.
- ٥ دحاك، عبدالنور (٢٠١٧). دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية , ع ١٧.
- ٦ دراوشة، نجوى (٢٠١٧) مستوى امتلاك الكفاءة الوظيفية لدى العاملين الإداريين في جامعة اليرموك في ضوء المتغيرات الديمغرافية ، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، ع ١٥.
- ٧ رضا، هشام (٢٠١٧). التدريب الاداري، المفاهيم والاساليب، مصر: دار الراية للنشر والتوزيع.
- ٨ رفيق، مهند أكرم. (٢٠٢٢). دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية.مجلة الدراسات المستدامة، مج ٤، ع ١.
- ٩ ريان، زهره (٢٠٢٢). دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية (دراسة ميدانية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل). مجلة جامعة البعث، مج ٤٤، ع ٢٣.
- ١٠ عاشور، ابتسام (٢٠١٩). القيادة لتطوير وتنمية المؤسسات. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية , مج ١١, ع ٤.
- ١١ عطية، لعون (٢٠١٩). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في ولاية الجلفة، رسالة ماجستير، جامعة وهران.

١٢ علاء، حماد (٢٠١٨). دور البرامج التدريبية في تحسين أداء الموظفين في قطاع الخدمة المدنية. المجلة العربية للإدارة، المجلد ٣٨ ، العدد ٢ ،

١٣ الفواعير، رشا (٢٠٢٢). دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع ٤٠.

١٤ كريمة، يونس (٢٠٢١). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لمدى أساتذة التعليم الابتدائي. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف.

١٥ المحلاوي، بندر (٢٠١٨). اختيار الموظف العام وتدريبه وتأهيله في النظام الإداري. مجلة الجمعية الفقهية السعودية ، ع ٤٤.

ثانيا: المراجع الاجنبية

- 16 Al-Zoubi, M. R. (2019). Leadership competencies and competitive advantage: Empirical study on Jordan telecommunications. European Journal of Business and Management, 4(7), 234-247.
- 17 Barling, J. (2020). The science of leadership: Lessons from research for organizational leaders. New York, NY: Oxford University Press. <http://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199757015.001.0001>.
- 18 International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences April , Vol. 4, No. 4.
- 19 Lilian (. 2022) How Impactful is Employee Training on Employee Performance. International Journal of Emerging Engineering Research and Technology V8.
- 20 Neelam (. 2019) The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity,
- 21 Vinesh (2022). "Role of Training & Development in an Organizational Development " ISSN 2277-3177 Volume 4, Number , pp. 213-220

٤ الملاحق

استمارة الاستبيان:

السادة الموظفين الكرام،

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة دور مدراء البنك الأهلي السعودي في تأهيل الموظفين وتطوير مهاراتهم الذهنية والعملية، وذلك استكمالاً لمتطلبات بحث التخرج.

نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بموضوعية ودقة، علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين حسن تعاونكم،

الباحثة

سارا عدنان الكان

الرجاء قراءة العبارات التالية والإجابة كما تراه مناسباً					
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
		1	2	3	4
		5			
البعد الأول: الاتصال					
1	تتوفر لدى الوزارة التجهيزات و المعدات ذات التقنية المتطورة و العالية				
2	تعد المرافق و الصالات صحية و جذابة للمراجعين				
3	يتمتع موظفو الوزارة بالمظهر الحسن الذي يؤمن بيئة عمل ملائمة				
4	يناسب المظهر العام للوزارة طبيعة الخدمات المقدمة للمراجعين				
5	تصميم المبنى و ترتيب الداخلي يسهل عملية الحصول على الخدمة في الوزارة				
البعد الثاني: فريق العمل					
6	يأتمر العاملون في الوزارة بتنفيذ الخدمات للمراجعين في الأوقات المحددة				
7	تهتم الوزارة بمشاكل المراجعين و الإجابة السريعة عن استفساراتهم				
8	تهتم الوزارة بتقديم أفضل الخدمات للمراجعين بشكل صحيح و منذ المرة الأولى.				
9	تضمن أداء الموظفين لوظائفهم الثقة بين المراجع والوزارة .				
البعد الثالث: القيادة					
10	يمكن سلوك العاملين في الوزارة شعور المراجعين بالأمان				
11	توفر الوزارة نظاماً يحافظ على تأمين احتياجات المراجعين				
12	يتمتع العاملون في الوزارة بالمعرفة الكافية للإجابة عن أسئلة المراجعين المختلفة.				
13	توفر الوزارة صناديق إمدادات للمحافظة على ممتلكات المراجعين الخاصة والشهنية				

المحور الثاني : تأهيل الموظفين

الرجاء قراءة العبارات التالية والإجابة كما تراه مناسباً					
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
		1	2	3	4
		5			
1	توظيف الوزارة أغلبية الأفراد الدائمين وتستخدم المؤسسة مؤشر الخبرة كمؤشر أساس ي في اختيار الأفراد				
2	تستغل الوزارة عملية التدريب كعملية لتطوير أداء الأفراد				
4	تقدم الشركات مستوى خدمات ما بعد البيع تزيد من ولاء العملاء للشركات				
5	عدم رسم خطط واستراتيجيات للتدريب لأنها تجدها غير مهمة وغير فعالة وعدم متابعة جدية من قبل الإدارات في مجال تطبيق البرامج للتدريسية بشكل دوري.				
6	يتعامل الموظفون بمصادقية مما يعزز رضا المراجعين				

(ريان، ٢٠٢٢)