Final Project 1

Code: MGM 496 – PMG496

Prepared BY:Sara Adnan Alkan

TO

Faculty of Management

Midocean University

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
بكالوريوس إدارة

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

إشرف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن
الفصل الدراسي الثاني – ٢٠٢٤م

جدول المحتويات

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ٣
١,١ المقدمة: ٤
١,٢ مشكلة البحث: ٦
١,٢,١ الفجوات النظرية: ٦
١,٢,٢ الفجوات العملية: ٦
١,٣ أهمية البحث: ٧
١,٣,١ الأهمية النظرية: ٧
١,٣,٢ الأهمية العلمية: ٨
٢. المراجع ٩
٣. الملاحق ١١

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 الفعّال 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 الفعّالة 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)

وايضاً 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)

وأخيرا 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 الفعّال، 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، واستنادا لما سبق تتناول هذه الدراسة موضوع دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية وذلك تطبيقا في البنك الاهلي 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 والعملي ودور المدير في تحقيقه. رغم أن العديد من الباحثين قد تناولوا أهمية التدريب الذهني والعملي، 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 والعملي، 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 والعملي.

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 المُنظّمة 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 والعملي.

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.

٢. المراجع

أولا: المراجع العربية

١ أحمد، أحمد (٢٠١٨). دور مدير المدرسة في تنمية إرادة العاملين نحو التغيير.مجلة كلية التربية، مج ٢٩، ع١١٦.

٢ أحمد، يسرا (٢٠٢٢). أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية. مجلة كلية التربية , مج١٩, ع١١٥

٣ 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.

٤ دحاك، عبدالنور (٢٠١٧). دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية , ع١٧.

٥ رضا، هشام (٢٠١٧). التدريب الاداري، المفاهيم والاساليب، مصر: دار الراية للنشر والتوزيع.

٦ رفيق، مهند أكرم. (٢٠٢٢). دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية.مجلة الدراسات المستدامة، مج ٤، ع١.

٧ 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، ع٢٣.

٨ عاشور، ابتسام (٢٠١٩). القيادة لتطوير وتنمية المؤسسات. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية , مج١١, ع٤.

٩ عطية، لعون (٢٠١٩). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في ولاية الجلفة، رسالة ماجستير، جامعة وهران.

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

١١ الفواعير، رشا (٢٠٢٢). دور المدير الناجح في تاهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع٤٠.

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

١٣ نجوى دراوشة (٢٠١٧) مستوى امتلاك الكفاءة الوظيفية لدى العاملين الإداريين في جامعة اليرموك في ضوء المتغيرات الديمغرافية ، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، ع١٥.

١٤ المحلاوي، بندر (٢٠١٨). اختيار الموظف العام وتدريبه وتأهيله في النظام الإداري. مجلة الجمعية الفقهية السعودية , ع٤٤.

ثانيا: المراجع الاجنبية

15 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.

16 Barling, J. (2020). The science of leadership: Lessons from research for organizational leaders. New York, NY: Oxford UniversityPress.http://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199757015.001.0001.

17 International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences April , Vol. 4, No. 4.

18 Lilian (. 2022) How Impactful is Employee Training on Employee Performance. International Journal of Emerging Engineering Research and Technology V8.

19 Neelam (. 2019) The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity,

20 Vinesh (2022). "Role of Training & Development in an Organizational Development " ISSN 2277-3177 Volume 4, Number , pp. 213-220

٣. 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، علمًا 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 والاجابة كما تراه مناسباً						
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	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	يلتزم 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 الاولى.					
9	تضمن أداء الموظفين لوظائفهم الثقة بين المراجع والوزارة .					
البعد الثالث: القيادة						
10	يعكس سلوك العاملين في الوزارة شعور المراجعين بالأمان					
11	توفر الوزارة نظاما يحافظ على تأمين احتياجات المراجعين					
12	يتمتع العاملون في الوزارة بالمعرفة الكافية للإجابة عن أسئلة المراجعين المختلفة.					
13	توفر الوزارة صناديق أمانات للمحافظة على ممتلكات المراجعين الخاصة والثمينة					

المحور الثاني : تأهيل الموظفين

الرجاء قراءة العبارات التالية والاجابة كما تراه مناسباً						
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	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 التد ريبية بشكل دوري.					
6	يتعامل الموظفون بمصداقية مما يعزز رضا المراجعين					

(ريان، ٢٠٢٢)