

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية

أسم الطالب

هتان محمد العمودي

الرقم الجامعي

221002496

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025

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.

المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	Error! Bookmark not defined.
1.1 المقدمة:	Error! Bookmark not defined.
1.2 مشكلة الدراسة	Error! Bookmark not defined.
1.2.1. الفجوات على المستوى النظري.....	Error! Bookmark not defined.
1.2.2. الفجوات على المستوى التطبيقي	Error! Bookmark not defined.
1.3 أهمية الدراسة	Error! Bookmark not defined.
1.3.1. على المستوى النظري:	Error! Bookmark not defined.
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	Error! Bookmark not defined.
1.4 أسئلة الدراسة	Error! Bookmark not defined.
1.5 أهداف الدراسة	Error! Bookmark not defined.
1.6 فرضيات الدراسة	Error! Bookmark not defined.
1.7 نموذج الدراسة	Error! Bookmark not defined.
1.8 الدراسة الميدانية	Error! Bookmark not defined.
1.9 مخطط المشروع	Error! Bookmark not defined.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 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.

1.2 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، تقتصر 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؟

1.3 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 لتنفيذ دور القيادة في تنمية الكفاءات البشرية، مما يساهم في بناء مؤسسات أكثر ذكاءً وتكيفًا مع متغيرات العصر، وقادرة على تحويل المعرفة إلى أداء فعلي مستدام.

1.4 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:

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

1.5 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:

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

1.6 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:

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

التأهيل الذهني للموظفين.

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

المهنية.

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

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

التحديات الإدارية أو التنظيمية التي تواجه المديرين.

1.7 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:

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

2. 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 (وينتفع إلى محورين: التأهيل الذهني - التأهيل العملي).
- المتغير التابع: كفاءة الموظفين (وتتضمن جوانب الأداء - الالتزام - التطوير المهني).

1.8 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 150 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:

1. المحور الأول: التأهيل الذهني (مهارات التفكير - اتخاذ القرار - التحفيز - الإبداع).
 2. المحور الثاني: التأهيل العملي (التدريب - نقل الخبرة - الممارسة - تطوير الأداء الفني).
 3. المحور الثالث: كفاءة الموظفين (الأداء - الالتزام - التطوير الذاتي - الرضا الوظيفي).
- أُستخدم 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.

خامسًا: الحدود المنهجية للدراسة

1. الحدود المكانية : المملكة العربية السعودية.
 2. الحدود الزمانية :تم تنفيذ الدراسة الميدانية خلال الفترة ما بين (يناير 2025 – أبريل 2025).
 3. الحدود البشرية :تقتصر على المديرين والمشرفين والموظفين في المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسات.
 4. الحدود الموضوعية :تتناول الدراسة فقط جانب تأهيل الموظفين الذهني والعملي دون التطرق لبقية الأبعاد الإدارية مثل التحفيز المادي أو السياسات التنظيمية.
- سادسًا: أهمية الدراسة الميدانية
- تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تمثل جسرًا بين النظرية والتطبيق، وتساعد في تحويل المفاهيم الإدارية المجردة إلى مؤشرات قابلة للقياس. كما تتيح للباحثين وصنّاع القرار فهمًا أعمق للعلاقات بين القيادة الناجحة وتأهيل الموارد البشرية، وتقديم حلول واقعية لرفع جودة الأداء المؤسسي

1.9 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.

قائمة المراجع

1. الفواعير، رشا إبراهيم سليمان. (2022). دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ع40، 601. 609 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1436119>
2. رفيق، مهند أكرم. (2022). دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية. *مجلة الدراسات المستدامة*، مج4، ملحق، 2043. 2071 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1322304>
3. زهرة، ريان. (2022). دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية: دراسة ميدانية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل. *مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية*، مج44، ع23، 89. 106 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1332280>
4. أحمد، أحمد إبراهيم، رجب، حسين حبيب حسين، و نايل، سحر حسني أحمد السيد. (2018). دور مدير المدرسة في تنمية إرادة العاملين نحو التغيير. *مجلة كلية التربية*، مج29، ع116، 262 - 288. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/951139>
5. أبو موسى، مهند محمود موسى، و أبو موسى، رضوان محمود موسى. (2021). الصفات التي تتوفر في المدير القائد من وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الأساسية الدنيا الحكومية في محافظة جنين فلسطين. *مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية*، ع11، 103. 119 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1160559>

6. الطيب، علي محمد أحمد، و علي، عبدالمنعم محمد. (2016). أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء القيادات الإدارية في منظمات الأعمال: دراسة حالة مجموعة شركات جياذ الصناعية الحدود الزمانية من 2000 وحتى 2016 جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/794358>
7. 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>
8. الشمري، عبدالرحمن بن عبدالله، و السلطان، ندى بنت سلطان. (2018). مدى ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية: دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق السعودية. المجلة العربية للإدارة، مج38، ع1 ، 67. 80 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/884543>