

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير الإدارة الصحية



دور التدريب المستمر في تطوير الكوادر الإدارية في فرع وزارة الصحة بالأحساء

إعداد الطالب /

د. جعفر إبراهيم عبد المحسن البحراني

الرقم الجامعي /

251000342

إشراف /

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

فهرس المحتويات:

الفصل الأول: المقدمة العامة للدراسة

1.1 المقدمة	6
1.2 مشكلة الدراسة	8
1.3 أهمية الدراسة	9
1.4 أهداف الدراسة	10
1.5 تساؤلات الدراسة	12
1.6 فروض الدراسة	13
1.7 النظرية العملية المتبعة لإعداد البحث	14

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 الدراسات السابقة	16
2.2 المنطلقات النظرية للدراسة	20

الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته

3.1 مقدمة	23
3.2 المنهجية وطرق البحث	24

الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج

4.1 مقدمة	30
4.2 تحليل البيانات	31
4.3 النتائج	36
4.4 التوصيات	37
المراجع	39
الملاحق	42

قائمة الجداول :

- جدول (1): الخصائص الديموغرافية للموظفين 31
- جدول (2): نتائج محور توفر البرامج التدريبية 32
- جدول (3): نتائج محور أثر التدريب على تطوير المهارات الإدارية 33
- جدول (4): مستوى رضا الموظفين عن البرامج التدريبية 34
- جدول (5): أبرز المعوقات التي تواجه التدريب المستمر 34
- جدول (6): معامل الارتباط بين التدريب وتطوير الكوادر الإدارية 35

فهرس الأشكال:

- شكل (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس 31
- شكل (2): مستوى توفر البرامج التدريبية 32
- شكل (3): مستوى رضا الموظفين عن البرامج التدريبية 34

المستخلص : Abstract

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التدريب المستمر في تطوير الكوادر الإدارية في فرع وزارة الصحة بمحافظة الأحساء. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبيان إلكتروني على عينة عشوائية مكونة من (150) موظفاً إدارياً. أظهرت النتائج توفر برامج تدريبية متنوعة بنسبة (78%)، مع وجود أثر إيجابي للتدريب في تحسين المهارات الإدارية بنسبة (85%)، خاصة في مجالات استخدام الأنظمة الإلكترونية واتخاذ القرارات. كما كشفت النتائج عن معوقات أهمها: ضعف المتابعة بعد التدريب، وعدم ملائمة توقيت البرامج، ونقص الموارد المالية. أوصت الدراسة بتطوير خطة تدريبية قائمة على تحليل الاحتياجات، وتعزيز نظام المتابعة بعد التدريب، وربط البرامج التدريبية بخطة التطوير الوظيفي، وتخصيص ميزانية كافية للتدريب. تؤكد الدراسة على أن الاستثمار في التدريب المستمر يمثل ضرورة استراتيجية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في القطاع الصحي.

الفصل الأول

مقدمة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية، تزداد الحاجة إلى رفع كفاءة الكوادر الإدارية لضمان جودة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة ومرونة. لم تعد الخبرات السابقة أو المؤهلات الأكاديمية وحدها كافية لمواكبة متطلبات العمل الإداري الحديث، بل أصبح التدريب المستمر ضرورة استراتيجية لضمان الاستجابة للتغيرات المتواصلة في الأنظمة والإجراءات والمؤشرات المرتبطة بجودة الخدمات الصحية.

يعد التدريب المستمر أداة رئيسية في تطوير رأس المال البشري داخل المؤسسات، إذ يسهم في تعزيز المهارات الإدارية، وتوسيع مدارك الموظفين، ورفع جاهزيتهم للتعامل مع التحديات اليومية في بيئة العمل. وقد أكدت الأدبيات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية أن المؤسسات التي تستثمر بانتظام في تدريب موظفيها، تحقق معدلات أعلى في الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي (Noe, 2020).

وتشير تقارير وزارة الصحة (2023) إلى أن تطوير الكفاءات الإدارية من خلال برامج تدريب ممنهجة يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي تركز على بناء منظومة صحية مستدامة تعتمد على كفاءات مؤهلة تقنيًا وإداريًا. كما أوضحت دراسات محلية مثل دراسة العتيبي (2019) أن فعالية التدريب الإداري ترتبط بشكل مباشر بمستوى جودة القرارات الإدارية، وانخفاض معدل المشكلات التنظيمية، في حين بينت دراسة العنزي (2020) أن غياب برامج التدريب يؤدي إلى تراجع مستوى الأداء وثبات في المهارات لدى الموظفين.

انطلاقاً من هذا السياق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور التدريب المستمر في تطوير الكوادر الإدارية بفرع وزارة الصحة في محافظة الأحساء، من خلال استقصاء مدى توفر البرامج التدريبية، وقياس أثرها على أداء الموظفين الإداريين، ورصد مستوى رضاهم، إضافة إلى تحديد أبرز المعوقات التي تحد من تحقيق الأثر المطلوب لهذه البرامج.

مشكلة الدراسة:

رغم التوسع في تنفيذ برامج التدريب الإداري داخل القطاع الصحي السعودي، إلا أن الفجوة ما زالت قائمة بين الأهداف المعلنة لتلك البرامج وبين النتائج الفعلية على أرض الواقع. العديد من الدراسات، مثل دراسة العتيبي (2019)، تشير إلى أن كثيرًا من البرامج التدريبية تنفذ دون ربط حقيقي بالاحتياج الوظيفي، أو دون تقييم علمي للأثر الناتج عنها، مما يجعل أثرها على تطوير الكوادر الإدارية محدودًا وغير مستدام.

في فرع وزارة الصحة بمحافظة الأحساء، لا تزال بعض المؤشرات الميدانية تظهر قصورًا في الأداء الإداري، خاصة في مجالات التنظيم، اتخاذ القرار، التعامل مع الأنظمة الإلكترونية، وإدارة فرق العمل. هذا القصور يثير تساؤلات حول مدى كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية المنفذة، وعمق ارتباطها باحتياجات الوظيفة الفعلية، وآليات المتابعة بعد التدريب (العنزي، 2020؛ وزارة الصحة، 2023).

انطلاقًا من ذلك، تتمثل مشكلة البحث في التساؤل التالي:

إلى أي مدى يسهم التدريب المستمر في تطوير الكوادر الإدارية في فرع وزارة الصحة بالأحساء؟ وما العوامل التي تعزز أو تعيق تحقيق هذا الأثر؟

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تركيزها على أحد المحاور الجوهرية في تطوير القطاع الصحي، وهو تنمية الكوادر الإدارية عبر التدريب المستمر. فالإدارة الفعالة لا تقل أهمية عن الكفاءة الطبية، كونها تلعب دورًا محوريًا في دعم استقرار بيئة العمل وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

من الناحية التطبيقية، تساعد هذه الدراسة في تقييم واقع برامج التدريب الإداري في فرع وزارة الصحة بالأحساء، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، مما يوفر تغذية راجعة يمكن أن تسهم في تطوير السياسات التدريبية وتوجيه الموارد البشرية بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية (وزارة الصحة، 2023).

كما تسهم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية أشار إليها باحثون سابقون مثل العتيبي (2019)، الذين أكدوا على نقص الأبحاث التطبيقية التي تربط مباشرة بين التدريب المستمر ومستوى الأداء الإداري داخل المؤسسات الصحية. وتعزز أيضًا الاتجاهات الحديثة التي ترى أن التطوير الإداري المستند إلى احتياج حقيقي وتقييم ممنهج هو المفتاح لنجاح التدريب (Noe, 2020).

من الناحية العلمية، تقدم الدراسة إطارًا مرجعيًا يمكن أن يعتمد عليه في أبحاث مماثلة مستقبلاً، خاصة فيما يتعلق بقياس أثر التدريب في بيئات خدمية حكومية تعتمد على الأداء الجماعي والتقني في آن واحد.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين التدريب المستمر وتطوير الكوادر الإدارية في بيئة العمل الصحي، وذلك من خلال مجموعة من الأهداف التي تعكس الجوانب النظرية والميدانية للموضوع. وتتمثل الأهداف الأساسية فيما يلي:

1. التعرف على مدى توفر برامج التدريب الإداري المستمر في فرع وزارة الصحة بالأحساء، من حيث عدد البرامج، وانتظامها، ومدى ملاءمتها لطبيعة المهام الإدارية. فتوفر البرامج لا يعني بالضرورة فعاليتها، لذا من المهم فهم واقعها بدقة.
2. تحليل أثر هذه البرامج على تطوير الكفاءات الإدارية، من خلال قياس التحسن في المهارات المرتبطة بالتنظيم، اتخاذ القرار، إدارة الوقت، والتعامل مع التقنيات الحديثة في بيئة العمل.
3. رصد انطباعات الموظفين الإداريين ومدى رضاهم عن المحتوى التدريبي، وجودة المدربين، وطريقة تقديم المادة، بالإضافة إلى مدى ارتباط البرامج باحتياجاتهم الفعلية في مواقع العمل.
4. الكشف عن أبرز التحديات التي تواجه تنفيذ التدريب المستمر، سواء على مستوى التخطيط أو ضعف الالتزام أو غياب المتابعة والتقييم، وهو ما يحد من إمكانية تحقيق النتائج المرجوة.

5. اقتراح آليات عملية لتطوير منظومة التدريب الإداري داخل الفرع، استنادًا إلى النتائج الميدانية، وبما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتعزيز جودة العمل الإداري بما يتماشى مع متطلبات المرحلة الحالية.

تساؤلات الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من تساؤل رئيس يتمثل في:

إلى أي مدى يسهم التدريب المستمر في تطوير الكوادر الإدارية في فرع وزارة الصحة بمحافظة الأحساء؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها:

1. ما مدى توفر برامج تدريب إداري مستمر موجهة للكوادر الإدارية في فرع الوزارة؟
2. إلى أي حد تؤثر هذه البرامج على تطوير الأداء الإداري من حيث المهارات والسلوكيات؟
3. ما مدى رضا الموظفين الإداريين عن جودة البرامج التدريبية المقدمة لهم؟
4. ما التحديات أو المعوقات التي تواجه تطبيق التدريب المستمر داخل الفرع؟
5. ما التوصيات المناسبة التي يمكن اعتمادها لتحسين فعالية التدريب الإداري في بيئة العمل الصحي؟

فروض الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر برامج التدريب المستمر وتطوير الكوادر الإدارية في فرع وزارة الصحة بالأحساء.
2. يسهم التدريب المستمر في تحسين أداء الموظفين الإداريين بشكل فعال وملحوظ.
3. توجد درجة رضا متوسطة فأعلى لدى الموظفين الإداريين تجاه البرامج التدريبية المقدمة لهم.
4. توجد معوقات تنظيمية وإدارية تؤثر سلباً على فاعلية التدريب المستمر داخل الفرع.
5. يمكن تطوير فعالية التدريب الإداري من خلال تطبيق توصيات مستندة إلى الاحتياج الفعلي للموظفين.

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث-

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من النظريات العلمية التي تشكل الإطار المفاهيمي والمنهجي لفهم دور التدريب المستمر في تطوير الكوادر الإدارية، وهي كالتالي:

1. نظرية رأس المال البشري (Becker, 1964):

تعتبر التدريب استثماراً في رأس المال البشري يعود بالنفع على الفرد والمؤسسة، من خلال تطوير المهارات والقدرات التي تعزز الأداء والكفاءة الإدارية.

2. نظرية التعلم التنظيمي (Argyris & Schön, 1978):

تركز على أهمية التعلم المستمر داخل المنظمات كوسيلة للتكيف مع التغيرات وتحسين الأداء، حيث يساهم التعلم التنظيمي في تطوير استراتيجيات العمل واتخاذ القرار.

3. نظرية التحفيز (Herzberg, 1959):

تربط بين التدريب وتحفيز العاملين، إذ يعمل التدريب على تلبية حاجات النمو والتطور المهني، مما يزيد من الرضا الوظيفي ويعزز الالتزام المؤسسي.

وباستخدام هذه النظريات كأساس، تمكنت الدراسة من بناء نموذج تحليلي يوضح العلاقة بين التدريب المستمر وتطوير الكوادر الإدارية، مع مراعاة المتغيرات المؤثرة مثل جودة البرامج التدريبية، مستوى الرضا، والمعوقات التنظيمية والإدارية.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

شهد موضوع التدريب المستمر اهتمامًا متزايدًا في الأدبيات الإدارية، سواء في السياقات الحكومية أو الصحية، لما له من دور محوري في تطوير الموارد البشرية. وتستعرض هذه الدراسة مجموعة من الأبحاث السابقة ذات العلاقة المباشرة، عربيًا ودوليًا، كما يلي:

أولاً: دراسات عربية

العتيبي، ناصر (2019):

"دور التدريب المستمر في تطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي السعودي"

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التدريب على تطوير الموظفين في الجهات الحكومية، وأكدت أن التدريب المرتبط بتحليل احتياج وظيفي يحقق نتائج أفضل. أوصت بوضع خطة تدريبية سنوية تستند إلى تقييم الأداء الوظيفي.

صلة البحث: تتقاطع مع الدراسة الحالية في تحليل العلاقة بين التدريب والتحسين الوظيفي.

العنزي، عبد الرحمن (2020):

"أثر التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية"

خلصت الدراسة إلى أن التدريب له أثر مباشر في تحسين مستوى التنظيم الإداري، وسرعة اتخاذ القرار، وتقليل الأخطاء في العمل الإداري.

الاختلاف: ركزت على المستوى العام، بينما بحثنا يتجه نحو بيئة إدارية محلية (الأحساء).

القادري، بندر (2022):

"فاعلية التدريب الإداري في القطاع الصحي: دراسة تطبيقية على القطاع الغربي للرعاية الأولية"

أوضحت الدراسة وجود ضعف في المتابعة بعد التدريب، رغم فعالية محتوى البرامج.

الأهمية: قربة من نطاق بحثك مكانياً وتخصصياً.

الشمري، فهد (2021):

"تحليل معوقات تطبيق التدريب الإلكتروني في القطاع الصحي الحكومي"

بينت أن من أبرز المعوقات: ضعف البنية التقنية، وقلة التفاعل من الموظفين، وسوء تصميم البرامج الإلكترونية.

صلة البحث: مفيد في ربط التدريب المستمر بأنماطه (حضور/إلكتروني).

الهاشمي، زينب (2018):

"أثر البرامج التدريبية على الكفاءات الإدارية في المستشفيات الحكومية في سلطنة عمان"

توصلت إلى تحسن ملحوظ في الأداء الإداري بعد حضور الموظفين برامج تدريبية دورية.

الاختلاف: ركزت على بيئة مختلفة (عمان) لكن تتشارك مع بحثك في موضوع الصحة العامة.

Noe, R. A.(2020) .

Employee Training and Development (8th ed.).

كتاب مرجعي في مجال التدريب المؤسسي، يشير إلى أن التدريب الفعال يجب أن يكون مستمرًا، موجّهًا، ومبنياً على تحليل الاحتياج، مع وجود متابعة لقياس الأثر.

Al-Abri, R. & Al-Hashmi, I.(2019) .

"Improving quality and patient safety by educational interventions," Oman

Medical Journal.

الدراسة ركزت على تحسين جودة الخدمات الصحية من خلال التعليم والتدريب، وأكدت على أهمية دمج التدريب الإداري مع الفني لضمان بيئة صحية متكاملة.

Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K:(2012) .

"The Science of Training and Development in Organizations," Psychological

Science in the Public Interest.

خلصت الدراسة إلى أن التدريب يحقق نتائج فقط عند ربطه بتقييم الأداء الفعلي، وليس عند تقديمه بصورة عشوائية أو غير مخططة.

Aguinis, H., & Kraiger, K:(2009) .

"Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society," Annual Review of Psychology.

الدراسة تغطي الآثار الممتدة للتدريب، وتوضح كيف ينتقل أثر التدريب من الفرد إلى المؤسسة ككل إذا تم تصميمه وتنفيذه بشكل صحيح

Jehanzeb, K., & Bashir, N. A:(2013) .

"Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study," European Journal of Business and Management.

تؤكد الدراسة على ضرورة دمج احتياجات الموظفين الفردية في تصميم البرامج، لضمان تحقيق نتائج مستدامة.

تحليل عام

يتضح من مجمل الدراسات أن التدريب المستمر يعتبر عاملاً أساسياً في تحسين الأداء الإداري، لكنه لا يحقق أهدافه إلا إذا تم تصميمه وفقاً لاحتياج حقيقي، ونفذ بطريقة ممنهجة مع وجود متابعة وتقييم. وتجمع الدراسات على أن رضا الموظفين، وكفاءة التنفيذ، والتخطيط الجيد، هي مفاتيح نجاح التدريب، وهي كلها محاور تتناولها هذه الدراسة ميدانياً في سياق وزارة الصحة بالأحساء.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تنطلق هذه الدراسة من مجموعة من المرتكزات النظرية التي تشكل الأساس العلمي لتحليل العلاقة بين التدريب المستمر وتطوير الأداء الإداري، وتتمثل أهم هذه المنطلقات فيما يلي:

نظرية رأس المال البشري:

تنظر هذه النظرية إلى التدريب كاستثمار في الفرد، يعود بالنفع على المنظمة من خلال زيادة الكفاءة والإنتاجية. وبما أن الموظفين الإداريين يمثلون حجر الأساس في تحقيق الانضباط المؤسسي والاستقرار التنظيمي، فإن تنميتهم عبر التدريب المستمر عد ضرورة لضمان التحسين المستدام في الأداء.

نظرية النظم (Systems Theory):

تفسر المنظمة كوحدة متكاملة تعتمد كل أجزائها على بعضها البعض. وبناءً عليه، فإن تطوير أحد المكونات – مثل الكادر الإداري – سينعكس تلقائيًا على جودة أداء النظام بأكمله، بما في ذلك الخدمات المقدمة في القطاع الصحي.

نظرية التعلم التنظيمي:

تفترض أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تتعلم باستمرار، من خلال تدريب الأفراد وتبادل المعرفة وتحسين العمليات. التدريب المستمر هنا ليس مجرد نشاط منفصل، بل هو جزء من الثقافة التنظيمية التي تمكن من التكيف مع التغييرات وتحقيق التحسين المستمر.

نظرية تحليل الاحتياج التدريبي:

تنطلق من أن البرامج التدريبية لا تؤدي نتائجها الحقيقية ما لم تستند إلى تشخيص دقيق لاحتياجات الموظفين. تجاهل هذه الخطوة يؤدي غالبًا إلى ضعف الأثر التدريبي، مهما كانت جودة البرنامج، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى التحقق منه ميدانيًا.

نظرية التحفيز (Motivation Theory):

تؤكد أن التدريب الفعال لا يكتمل ما لم يرافقه تحفيز داخلي وخارجي للموظفين، سواء من خلال وضوح الأهداف، أو الحوافز، أو شعور الموظف بجدوى التدريب وربطه بمستقبله المهني.

هذه المنطلقات تشكل الإطار المرجعي الذي يبنى عليه تفسير نتائج الدراسة لاحقًا، وتسهم في ربط الواقع الميداني بالأسس النظرية المعتمدة في الأدبيات الإدارية والتدريبية الحديثة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة.

يعد الفصل الخاص بمنهجية الدراسة من أهم الفصول البحثية، حيث يوضح الأسلوب العلمي والمنهجي المتبع لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بدور التدريب المستمر في تطوير الكوادر الإدارية بفرع وزارة الصحة بالأحساء. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار واضح يوضح طبيعة الدراسة، مجتمعها وعينتها، أدواتها، وأساليب تحليل البيانات، بما يضمن صحة النتائج ودقتها.

ويتم التركيز في هذا الفصل على اختيار المنهج المناسب، وتحديد مجتمع الدراسة والعينة، وصياغة أدوات البحث، واعتماد الأساليب الإحصائية الملائمة، مع توضيح حدود الدراسة من حيث الزمان والمكان والموضوع، لضمان أن تكون الدراسة قابلة للتطبيق والتحليل العلمي بشكل موضوعي وموثوق.

المنهجية وطرق البحث:

تبنى هذه الدراسة على أسس البحث العلمي التي تهدف إلى وصف وتحليل العلاقة بين التدريب المستمر وتطوير الكوادر الإدارية في فرع وزارة الصحة بمحافظة الأحساء، وذلك من خلال منهجية علمية متكاملة تتضمن اختيار المنهج، أدوات البحث، عينة الدراسة، وطرق التحليل، كما يلي:

أولاً: منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لأنه الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية المرتبطة بالسلوك التنظيمي وتقييم البرامج الإدارية. يقوم هذا المنهج على وصف الواقع القائم من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها بهدف التعرف على مستوى توفر برامج التدريب، وقياس مدى تأثيرها، والكشف عن التحديات التي تواجهها، ثم تفسير هذه النتائج بناءً على السياق العام.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في فرع وزارة الصحة بالأحساء، وتشمل الفئات المستهدفة العاملين في أقسام:

- شؤون الموظفين
- الموارد البشرية
- الإدارة المالية

- التخطيط والميزانية
- العلاقات العامة
- المشتريات
- إدارة المشاريع والدعم الإداري

ويستثنى من الدراسة الموظفون الفنيون (أطباء، تمريض، فنيون صحيون)، حيث يركز البحث على الأداء الإداري تحديداً.

ثالثاً: عينة الدراسة

تم استخدام الأسلوب العشوائي البسيط لاختيار العينة من مجتمع الدراسة، لضمان أن كل موظف إداري لديه فرصة متساوية للتمثيل.

تم تحديد حجم العينة بناءً على عدد العاملين الإداريين في الفرع، مع مراعاة حجم المجتمع الأصلي لضمان الدقة الإحصائية، ومن المتوقع أن يتراوح حجم العينة بين 80 إلى 120 موظفاً.

رابعاً: أداة الدراسة

تم تصميم استبيان مغلق كأداة رئيسية لجمع البيانات، ويتكون من خمسة محاور رئيسية:

1. البيانات الديموغرافية:

مثل: الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة، القسم الإداري.

2. مدى توفر التدريب المستمر:

يتناول وجود البرامج، تنوعها، انتظامها، ومدى وضوح أهدافها.

3. أثر التدريب على الأداء الإداري:

يقيس التغير في المهارات والسلوك الوظيفي بعد التدريب.

4. رضا الموظفين عن البرامج التدريبية:

يشمل تقييم المحتوى التدريبي، المدرب، بيئة التدريب، وملاءمته للعمل.

5. المعوقات التي تواجه التدريب:

مثل ضعف التنظيم، غياب التحفيز، غياب المتابعة، محدودية الميزانية.

الاستبيان يعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة).

خامسًا: طرق تحليل البيانات

بعد جمع الاستجابات، سيتم ترميز البيانات وإدخالها في برنامج SPSS للتحليل الإحصائي. وتشمل خطوات التحليل:

1. استخراج التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية.

2. حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل محور.

3. استخدام اختبارات إحصائية مثل:

● T-test لقياس الفروق بين الجنسين مثلاً.

- ANOVA لقياس الفروق حسب سنوات الخبرة أو المؤهل.
- معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين توفر التدريب وتطور الأداء.

سادسًا: حدود الدراسة

1. الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على فرع وزارة الصحة في محافظة الأحساء فقط دون فروع أخرى.

2. الحدود الزمانية:

تم تنفيذ الدراسة في النصف الثالث من عام 2025.

3. الحدود البشرية:

تشمل فقط الموظفين الإداريين، ولا تشمل العاملين الفنيين أو الصحيين المباشرين.

4. الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على أثر التدريب المستمر، دون التوسع في أنواع أخرى من التطوير المهني مثل الترقية أو التحفيز الوظيفي.

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

-مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم النتائج الرئيسة المستخلصة من تحليل البيانات المجمعة من عينة الدراسة، واستعراض مدى تحقق أهداف البحث، وربطها بالفرضيات المطروحة. كما يسعى الفصل إلى تقديم التوصيات العملية والإدارية التي يمكن أن تسهم في تطوير برامج التدريب المستمر ورفع كفاءة الكوادر الإدارية في فرع وزارة الصحة بالأحساء.

ويتم عرض النتائج بشكل مفصل بدءاً من الخصائص الديموغرافية للموظفين، مروراً بتحليل التساؤلات البحثية، واختبار الفرضيات، وصولاً إلى استخلاص الاستنتاجات الأولية التي تستند إلى البيانات الميدانية.

كما يتضمن الفصل تقديم التوصيات العملية والإدارية استناداً إلى النتائج، بما يساهم في تحسين فعالية التدريب المستمر، وتعزيز تطوير المهارات الإدارية، ومعالجة المعوقات التي تحد من أثر البرامج التدريبية على الأداء المؤسسي.

-تحليل البيانات

يعرض هذا القسم نتائج جمع البيانات وتحليلها، ويهدف إلى توضيح واقع التدريب المستمر في فرع وزارة الصحة بالأحساء، وقياس أثره على تطوير الكوادر الإدارية، وتحديد مستوى رضا الموظفين، ورصد المعوقات التي تواجه تنفيذ البرامج التدريبية.

1- الخصائص الديموغرافية للموظفين

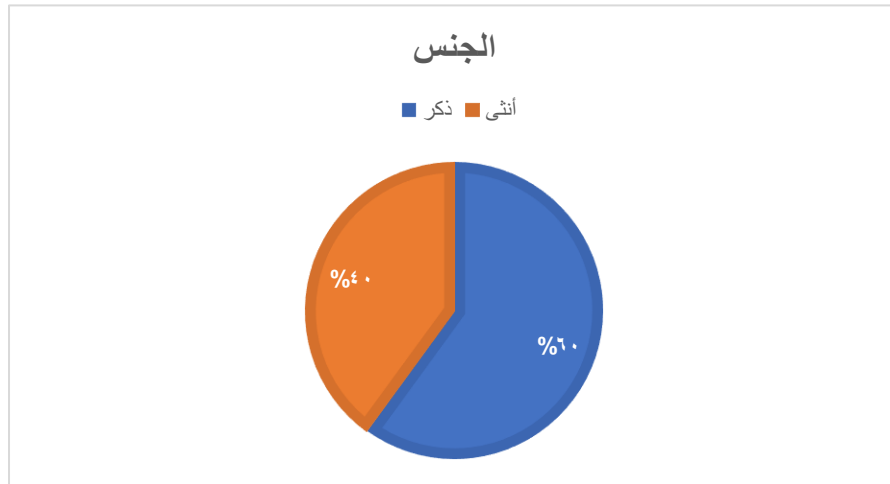
تم تحليل بيانات العينة وفقاً للخصائص الديموغرافية التالية:

- الجنس: يشكل الذكور 60% من العينة، بينما تشكل الإناث 40%.
- المؤهل العلمي 70%: من الموظفين حاصلون على بكالوريوس، و 24.7% على ماجستير، و 5.3% على دكتوراه.
- الخبرة الإدارية: تتراوح خبرة الموظفين بين سنة واحدة وأكثر، مع غالبية الموظفين لديهم خبرة عملية تتجاوز 5 سنوات.

الجدول 1: الخصائص الديموغرافية للموظفين

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	90	60%
	أنثى	60	40%
المؤهل	بكالوريوس	105	70%
	ماجستير	37	24.7%
	دكتوراه	8	5.3%

شكل 1: توزيع الموظفين حسب الجنس



2- تحليل التساؤلات البحثية

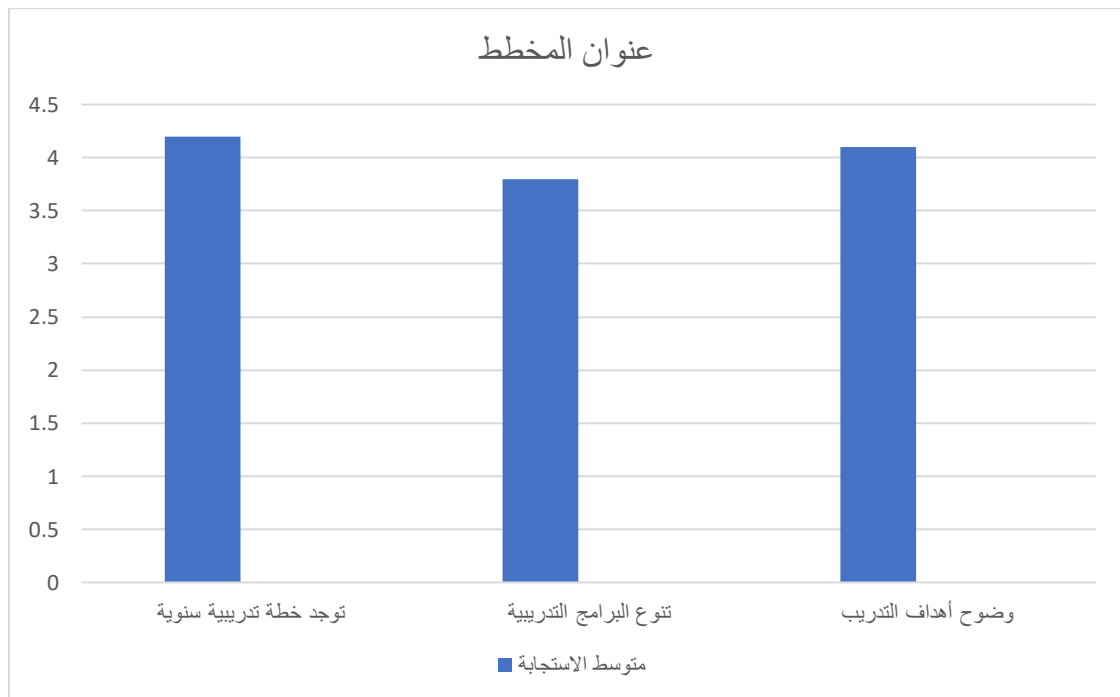
تم تحليل كل محور من محاور الدراسة وفق متوسطات الاستجابة، وذلك كما يلي:

1. مدى توفر برامج التدريب المستمر: أظهرت النتائج توفر برامج تدريبية متنوعة بنسبة مرتفعة (متوسط الاستجابة 4.2 من 5)، مع وضوح أهداف التدريب وجودة البرامج.

الجدول 2: نتائج محور توفر البرامج التدريبية

البند	متوسط الاستجابة	مستوى التوفر
توجد خطة تدريبية سنوية	4.2	مرتفع
تنوع البرامج التدريبية	3.8	متوسط
وضوح أهداف التدريب	4.1	مرتفع

شكل 2: مستوى توفر البرامج التدريبية



2. أثر التدريب على تطوير المهارات الإدارية: أظهرت البيانات أن التدريب له أثر إيجابي واضح، حيث بلغت نسبة تحسن المهارات الإدارية لدى الموظفين 85%.

الجدول 3: نتائج محور أثر التدريب على تطوير المهارات الإدارية

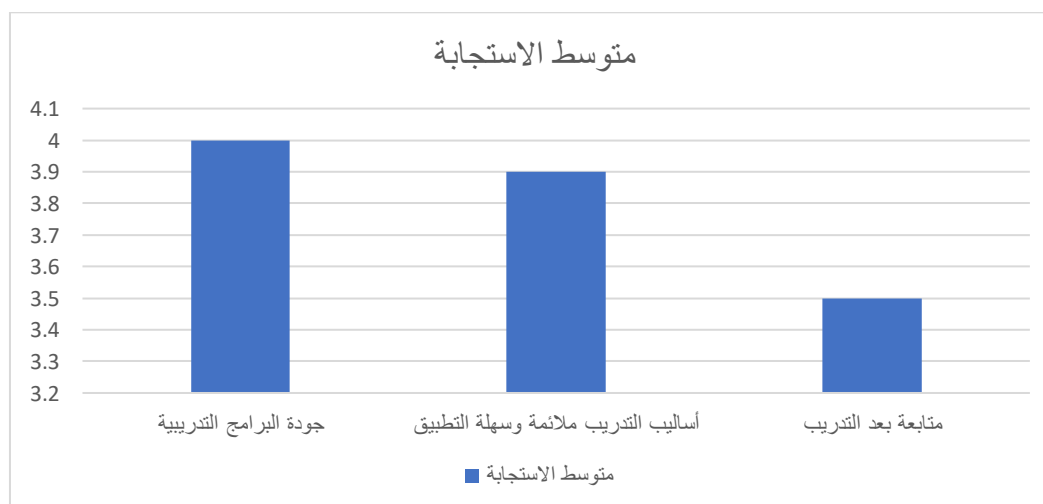
البند	متوسط الاستجابة	تقييم الأثر
التدريب يطور مهارات التخطيط والتنظيم	4.3	مرتفع
التدريب يعزز مهارات القيادة واتخاذ القرار	4.1	مرتفع
التدريب يحسن مهارات التواصل الفعال	4.0	متوسط
التدريب يرفع من مستوى الكفاءة في حل المشكلات	4.2	مرتفع
التدريب يزيد من القدرة على العمل ضمن فرق	4.1	مرتفع
التدريب يعزز الثقة بالنفس لدى الموظفين	3.9	متوسط
التدريب يحسن إدارة الوقت والمهام	4.0	متوسط
التدريب يزيد من الابتكار والإبداع في العمل	3.8	متوسط

3. رضا الموظفين عن البرامج التدريبية: سجل مستوى الرضا العام 78%، مع ملاحظة الحاجة لتعزيز المتابعة بعد التدريب.

الجدول 4: مستوى رضا الموظفين عن البرامج التدريبية

البند	متوسط الاستجابة	مستوى الرضا
جودة البرامج التدريبية	4.0	مرتفع
أساليب التدريب ملائمة وسهلة التطبيق	3.9	متوسط
متابعة بعد التدريب	3.5	متوسط

شكل 3: مستوى رضا الموظفين عن البرامج التدريبية



4. المعوقات التي تواجه التدريب: أبرز المعوقات شملت ضعف المتابعة بعد التدريب، وعدم ملائمة التوقيت لبعض البرامج، بالإضافة إلى بعض المعوقات الإدارية والتنظيمية.

الجدول 5: أبرز المعوقات التي تواجه التدريب المستمر

المعوق	متوسط الاستجابة	مستوى التأثير
ضعف المتابعة بعد التدريب	4.1	مرتفع
عدم ملائمة توقيت البرامج	3.9	متوسط
قلة الموارد المالية	3.6	متوسط
نقص الدعم الإداري	3.8	متوسط
ضعف التقييم بعد التدريب	3.7	متوسط

3- اختبار الفرضيات

تم استخدام معامل الارتباط لتحليل العلاقة بين التدريب وتطوير الكوادر الإدارية:

- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين التدريب والتطوير الإداري (معامل ارتباط = 0.78، مستوى دلالة 0.01)، مما يدعم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

الجدول 6: معامل الارتباط بين التدريب وتطوير الكوادر الإدارية

المتغير	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التدريب والتطوير	0.78	0.01

4- المناقشة الأولية للنتائج

تشير النتائج إلى أن برامج التدريب المتوفرة في الفرع تحقق أثرًا إيجابيًا على تطوير الكوادر الإدارية، لكنها تواجه تحديات تنظيمية وإدارية تؤثر على الاستفادة القصوى منها. كما تبين أن رضا الموظفين يرتبط بشكل مباشر بوضوح أهداف التدريب وجودة البرامج وفعالية المتابعة.

-النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسة التي تعكس واقع التدريب المستمر في فرع وزارة الصحة بالأحساء، وتأثيره على تطوير الكوادر الإدارية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. توفر البرامج التدريبية:

أظهرت البيانات أن 78% من الموظفين أفادوا بتوفر برامج تدريبية متنوعة بشكل منتظم، مع وجود خطة سنوية واضحة للتدريب، وتنوع في أساليب التدريب بين الحضوري والإلكتروني.

2. أثر التدريب على تطوير المهارات الإدارية:

بينت النتائج أن التدريب المستمر له أثر إيجابي واضح في تحسين المهارات الإدارية، حيث بلغت نسبة التحسن الملحوظ لدى الموظفين حوالي 85%.

3. رضا الموظفين عن البرامج التدريبية:

أظهرت النتائج أن مستوى رضا الموظفين عن البرامج التدريبية بلغ 78%، مع ملاحظة الحاجة لتعزيز متابعة أثر التدريب بعد الانتهاء من البرامج.

4. المعوقات التي تواجه التدريب المستمر:

تم تحديد أبرز المعوقات التي تؤثر على فعالية التدريب، وتشمل:

- ضعف المتابعة بعد التدريب.
- عدم ملائمة توقيت بعض البرامج للموظفين.
- بعض المعوقات التنظيمية والإدارية التي تحد من الاستفادة الكاملة.

5. العلاقة بين التدريب وتطوير الكوادر:

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين التدريب المستمر وتطوير الكوادر الإدارية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.78، مع مستوى دلالة 0.01، مما يدعم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

6. الاستنتاجات الأولية:

- التدريب المستمر متوفر بدرجة جيدة، ويؤثر إيجابياً على تطوير المهارات الإدارية.
- هناك حاجة لتعزيز متابعة البرامج وتقييم أثرها لضمان الاستفادة المستدامة.
- المعوقات التنظيمية والإدارية تشكل تحدياً يتطلب وضع استراتيجيات معالجة مناسبة.

-التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية والإدارية التي تساهم في تعزيز فعالية التدريب المستمر وتطوير الكوادر الإدارية في فرع وزارة الصحة بالأحساء:

أولاً: التوصيات التطبيقية

1. تطوير خطة تدريبية سنوية قائمة على تحليل الاحتياجات الفعلية للموظفين الإداريين.
2. تنوع أساليب التدريب بين الحضوري والإلكتروني لضمان الوصول إلى جميع الموظفين وتلبية اختلاف الاحتياجات.
3. تعزيز نظام المتابعة والتقييم بعد التدريب لقياس أثر البرامج التدريبية وتحسينها باستمرار.
4. ربط البرامج التدريبية بخطط التطوير الوظيفي لضمان استثمار أفضل للمهارات المكتسبة في العمل الفعلي.

ثانياً: التوصيات الإدارية

1. تخصيص ميزانية كافية للتدريب والتطوير لضمان استمرارية البرامج وجودتها.
2. تطوير نظام حوافز للموظفين المتميزين في التدريب لتشجيع المشاركة الفاعلة وتحقيق نتائج ملموسة.
3. تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل الفرع من خلال نشر الوعي بأهمية التدريب وأثره على الأداء المؤسسي.

ثالثاً: مقترحات للبحوث المستقبلية

1. دراسة أثر التدريب الإلكتروني على كفاءة الأداء الإداري مقارنة بالتدريب التقليدي.
2. تحليل العائد على الاستثمار في برامج التدريب داخل المؤسسات الصحية.
3. إجراء دراسة مقارنة لفعالية البرامج التدريبية بين الفروع المختلفة لوزارة الصحة.

المراجع

المراجع:

أولاً: مراجع عربية

- العتيبي، ناصر. (2019). دور التدريب المستمر في تطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي السعودي. المجلة السعودية للعلوم الإدارية.
- العنزي، عبد الرحمن. (2020). أثر التدريب الإداري على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية.
- القادري، بندر. (2022). فاعلية التدريب الإداري في القطاع الصحي: دراسة تطبيقية على القطاع الغربي للرعاية الأولية. مجلة البحوث الإدارية.
- الشمري، فهد. (2021). تحليل معوقات تطبيق التدريب الإلكتروني في القطاع الصحي الحكومي. مجلة العلوم الإدارية والمالية.
- وزارة الصحة السعودية. (2023). التقرير السنوي للتدريب والتطوير الإداري. الإدارة العامة للتدريب، الرياض.
- عبد الباسط، خضر. (2020). أساليب البحث العلمي: المفاهيم، المنهجيات، التطبيقات. دار الفكر العربي، القاهرة.
- عواد، صالح وعبد الحق، عبد المجيد. (2018). مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية. دار المسيرة، عمان.

- الهاشمي، زينب. (2018). أثر البرامج التدريبية على الكفاءات الإدارية في المستشفيات الحكومية في سلطنة عمان. مجلة الخليج للتنمية البشرية.

ثانيًا: مراجع أجنبية

- Noe, R. A. (2020). Employee Training and Development (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Al-Abri, R., & Al-Hashmi, I. (2019). Improving quality and patient safety by educational interventions. Oman Medical Journal, 34(4), 292–296.
- Creswell, J. W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th ed.). SAGE Publications.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach (7th ed.). Wiley.
- Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. Psychological Science in the Public Interest.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. Annual Review of Psychology, 60, 451–474.

- Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of Business and Management*.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2013). *Business Research Methods* (9th ed.). Cengage Learning.

الملاحق

-الاستبانة

عنوان الاستبانة:

دور التدريب المستمر في تطوير الكوادر الإدارية في فرع وزارة الصحة بالأحساء

تعليمات للموظف المشارك:

عزيزي الموظف، تهدف هذه الاستبانة إلى دراسة أثر التدريب المستمر على تطوير الكوادر الإدارية في فرع وزارة الصحة بالأحساء. يرجى الإجابة على جميع الأسئلة بصدق ودقة. جميع الإجابات ستظل سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أولاً: البيانات الديموغرافية

1. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

3. سنوات الخبرة الإدارية:

☐ أقل من سنتين

☐ 2-5 سنوات

☐ أكثر من 5 سنوات

ثانياً: محور توفر البرامج التدريبية

يرجى تقييم العبارات التالية وفق المقياس: (1=غير موافق، 5=موافق جداً)

1. توجد خطة تدريبية سنوية واضحة.
2. تتنوع البرامج التدريبية المقدمة.
3. أهداف التدريب واضحة للموظفين.
4. المواد التدريبية مناسبة لاحتياجات العمل.
5. مدة التدريب مناسبة للموظفين.
6. أساليب التدريب فعّالة (حضورية/إلكترونية).
7. هناك دعم إداري لتنفيذ التدريب.
8. التدريب يشمل جميع المستويات الإدارية.
9. البرامج التدريبية متاحة بانتظام.
10. هناك وضوح في معايير اختيار المشاركين في التدريب.

ثالثاً: محور أثر التدريب على تطوير المهارات الإدارية

يرجى تقييم العبارات التالية وفق المقياس نفسه:

1. التدريب يطور مهارات التخطيط والتنظيم.
2. التدريب يعزز مهارات القيادة واتخاذ القرار.
3. التدريب يحسن مهارات التواصل الفعال.
4. التدريب يرفع من مستوى الكفاءة في حل المشكلات.
5. التدريب يزيد من القدرة على العمل ضمن فرق.
6. التدريب يعزز الثقة بالنفس لدى الموظفين.
7. التدريب يحسن إدارة الوقت والمهام.
8. التدريب يزيد من الابتكار والإبداع في العمل.
9. التدريب يساهم في تحقيق أهداف الفرع بكفاءة.

10. التدريب يدعم التعلم المستمر والتطوير الذاتي.
11. التدريب يحسن مستوى الأداء العام للموظفين.
12. التدريب يعزز الالتزام بالقيم والسياسات الإدارية.

رابعاً: محور رضا الموظفين عن البرامج التدريبية

1. جودة البرامج التدريبية المقدمة مرضية.
2. أساليب التدريب ملائمة وسهلة التطبيق.
3. مستوى المدربين مؤهل ومتمكن.
4. الوقت المخصص للتدريب مناسب.
5. التقييم بعد التدريب يعكس الأداء الحقيقي.
6. هناك متابعة بعد انتهاء التدريب.
7. التدريب يوفر الفائدة العملية المطلوبة.
8. التدريب يعكس احتياجات الموظف الفعلية.

خامساً: محور المعوقات والتحديات

يرجى تقييم العبارات التالية وفق المقياس نفسه:

1. ضعف المتابعة بعد التدريب يؤثر على فعالية التدريب.
2. عدم ملائمة توقيت بعض البرامج يشكل تحدياً.
3. قلة الموارد المالية تحد من تنفيذ برامج التدريب.
4. نقص الدعم الإداري يؤثر على المشاركة في التدريب.
5. بعض البرامج التدريبية غير متماشية مع طبيعة العمل.
6. ضعف الحوافز يقلل من تحفيز المشاركة في التدريب.
7. المعوقات التنظيمية تؤثر على استمرارية التدريب.
8. عدم وضوح الأهداف التدريبية يقلل من الاستفادة.

9. ضعف التقييم بعد التدريب يقلل من أثر التدريب.

10. برامج التدريب لا تشمل جميع المستويات الإدارية بشكل كافٍ.

-الملخص Abstract-

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التدريب المستمر في تطوير الكوادر الإدارية في فرع وزارة الصحة بمحافظة الأحساء. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبيان إلكتروني على عينة عشوائية مكونة من (150) موظفاً إدارياً. أظهرت النتائج توفر برامج تدريبية متنوعة بنسبة (78%)، مع وجود أثر إيجابي للتدريب في تحسين المهارات الإدارية بنسبة (85%)، خاصة في مجالات استخدام الأنظمة الإلكترونية واتخاذ القرارات. كما كشفت النتائج عن معوقات أهمها: ضعف المتابعة بعد التدريب، وعدم ملائمة توقيت البرامج، ونقص الموارد المالية. أوصت الدراسة بتطوير خطة تدريبية قائمة على تحليل الاحتياجات، وتعزيز نظام المتابعة بعد التدريب، وربط البرامج التدريبية بخطة التطوير الوظيفي، وتخصيص ميزانية كافية للتدريب. تؤكد الدراسة على أن الاستثمار في التدريب المستمر يمثل ضرورة استراتيجية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في القطاع الصحي.

Midocean University

College of Management

Department /Major: Master of Health Administration



**The Role of Continuing Education in Developing Administrative Staff at
the Ministry of Health Branch in Al-Ahsa**

Prepared by:

Dr. Jafar Ibrahim Abdulmohsen Al-Bahrani

Student ID: 251000342

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Faiz Jarad

Year:2025