

قياس اثر التدريب على الرضا الوظيفي

إعداد الطالب/ علاء عبدالجليل الجاسم

الرقم الأكاديمي:

251000377

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

الإهداء

إلى منابع النور التي أضاءت دربي، وبذلت لأجلي الغالي والنفيس، إلى من كان دعاؤهم سري وبوصلتي التي لا تخطئ..

إلى من علمني معنى الصبر والتفاني والإيثار، قدوتي في الحياة، أبي الغالي، أطال الله في عمره وأمدّه بالصحة والعافية.

إلى سر وجودي، ونور عيني، وبلسم روحي، التي زرعت في قلبي الطموح، وحصدت معي كل نجاح، أُمي الحبيبة، أدامها الله ذخراً وسنداً.

إلى شركاء الطفولة ورفقاء الدرب، الذين شاركوني فرحة الإنجاز وشددوا من أزرِي في كل محطة، إخوتي وأخواتي الأعزاء، أهدي هذا الجهد المتواضع.

وإلى عائلتي الكبيرة، التي غمرتني بالحب والدعم، أهدي ثمرة هذا الكفاح.

الشكر والتقدير

"وقل رب زدني علماً"

يَقِفُ القلم حائراً أمام جلال الموقف وعظيم الامتتان الذي يعتري النفس عند اكتمال هذا العمل، الذي ما كان ليُبصر النور لولا فضل الله سبحانه وتعالى، ثم تضافر جهود أيادٍ بيضاء ومدّت إليّ العون والسند.

أولاً: الشكر الجزيل لجامعة ميدأوشن

أُتقدّم بجزيل الشكر وعظيم الامتتان إلى جامعة ميدأوشن، صرح العلم والمعرفة، وإلى كلية الإدارة، التي هيأت لنا الأجواء الأكاديمية المتميزة، ووفرت لنا كافة سُبل النجاح والارتقاء في تخصص الموارد البشرية.

ثانياً: شكر وتقدير خاص للإشراف الأكاديمي

أتوجه بخالص الشكر والاعتراف بالفضل لمن وضعوا خبرتهم وعلمهم الغزير في خدمتي، فكانوا خير موجه وناصح ومرشد، المشرفان الفاضلان:

• الدكتور/ الفيصل عبد الحميد

• الدكتور/ فايز جراد

فلقد كان لتوجيهاتهما السديدة، وملاحظاتهما القيمة، وصبرهما الجميل على مناقشة أدق التفاصيل، الأثر الأكبر في إثراء هذا البحث وإخراجه في صورته النهائية. فلهما مني أعمق آيات التقدير والاحترام، سائلاً المولى عز وجل أن يجزيهما خير الجزاء.

ثالثاً: شكر لشركاء النجاح

لا يفوتني أن أُنقِدم بخالص الشكر والعرفان لجميع الأفراد الذين أسهموا في إنجاز هذه الدراسة الميدانية، وبالأخص:

• منسوبي مكتب وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة الأحساء، الذين تفضلوا بالاستجابة للاستبانة وتزويدي بالبيانات اللازمة، وكان لتعاونهم الدور الحاسم في الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

رابعاً: شكر للأصدقاء ورفقاء الدرب

إلى كل صديق صدوق، ورفيق مخلص، شاركني القلق والأمل، وذل الصعاب بكلمة طيبة أو دعوة صادقة:

• أصدقائي الأعزاء، الذين كانوا خير سند وعون، وحفزوني على المضي قدماً في رحلة البحث والتحصيل العلمي، فكانوا نعم الرفقة في أيام الدراسة الطويلة.

أخيراً، أرجو أن يكون هذا العمل إضافة متواضعة إلى المكتبة العلمية، وأن يوفقني الله دائماً لما فيه الخير والصلاح.

الباحث:

علاء عبدالجليل الجاسم

نحو جودة استراتيجية في التنمية البشرية

زملائي الكرام، وصناع القرار، والمهتمين بتطوير الموارد البشرية،

إن إعداد هذه الدراسة، التي حملت عنوان "قياس أثر التدريب على الرضا الوظيفي"، لم يكن مجرد استيفاء لمتطلبات أكاديمية، بل كان دافعاً أصيلاً للمساهمة في تعزيز بيئة العمل، لا سيما في القطاعات الحيوية التي تخدم الوطن والمجتمع.

لقد أكدت نتائج البحث بوضوح أن موظفينا يمتلكون طاقة هائلة وإيماناً راسخاً بأهمية التدريب كمسار للتطور والكفاءة. ولكن في الوقت ذاته، أظهرت الدراسة وجود فجوة حقيقية بين ما يُقدم من برامج تدريبية وبين الحاجة الفعلية للوظائف اليومية. إن هذه الفجوة لا تؤثر فقط على الإنتاجية، بل تنعكس سلباً على الرضا الوظيفي والدافعية، والتي تُعد ركيزة أساسية للالتزام المؤسسي.

رسالتي من هذا المنبر واضحة:

إن الاستثمار في رأس المال البشري لا يقاس بالكم أو عدد الساعات التدريبية، بل يُقاس بالتنوع وقدرة التدريب على خلق التوافق المهني الحقيقي، وتحويل المعرفة المكتسبة إلى مهارة مطبقة وقيمة مضافة على أرض الواقع.

إنني أدعو من خلال هذه الدراسة:

- صناع القرار إلى تبني منهجيات دقيقة لتحديد الاحتياجات التدريبية (TNA) وربط كل برنامج بمسار وظيفي محدد.
- الزملاء الباحثين إلى مواصلة التعمق في دراسة الأثر السلوكي والنتائج النهائية للتدريب باستخدام نماذج تقييم شاملة.
- الموظفين إلى الاستمرار في الإيمان بأهمية التعلم المستمر والمشاركة الفعالة في تطوير البرامج التدريبية.

إننا نعمل جميعاً تحت مظلة هدف مشترك: بناء مؤسسات قوية وفعالة تساهم في تحقيق رؤية المستقبل. وعليه، يبقى التزامنا بتوفير برامج تدريبية ذات جودة عالية هو الضمان الحقيقي للارتقاء ببيئة العمل وتعزيز الرضا الوظيفي، الذي هو جوهر التنمية المستدامة.

ختاماً، أقدم بخالص الشكر لكل من أسهم في إنجاح هذا العمل، آملاً أن تكون هذه الدراسة لبنة تُضاف إلى صرح المعرفة والتطوير.

مع خالص التقدير والتحية،

الطالب/ علاء عبد الجليل الجاسم

ماجستير الموارد البشرية

العام الأكاديمي ٢٠٢٥

دعوة وثمرة الجهد المرجوة

وفي نهاية هذه الرحلة العلمية، التي امتزج فيها الجهد الدؤوب بحلاوة الإنجاز، أرفع أكف الضراعة إلى المولى عز وجل، راجياً القبول والتوفيق. أسأله سبحانه أن يكون هذا العمل المتواضع، بكل ما تضمنه من تحليل واستنتاج، خالصاً لوجهه الكريم، وأن يجعله في ميزان حسنات كل من مد يد العون لإتمامه.

إنّ ثمره هذا البحث ليست مجرد شهادة علمية تُنال، بل هي إيمان راسخ بأن التدريب هو محرك أساسي للرضا الوظيفي والنمو المؤسسي، وأن الاستثمار في الكوادر البشرية هو استثمار في مستقبل الوطن. لقد سعت من خلال هذه الدراسة إلى تقديم إضافة علمية وعملية، تكون بمثابة خارطة طريق للمسؤولين في مكتب الوزارة وغيره من الجهات الحكومية، لتبني سياسات تدريبية أكثر فعالية وتناسباً مع المتطلبات الوظيفية الفعلية.

أتمنى أن تكون التوصيات والمقترحات التي خلصت إليها الدراسة، والتي تدعو إلى مواءمة نوعية الدورات مع متطلبات الوظيفة وتطوير العملية التدريبية لمواكبة العصر، هي خطوة نحو تحقيق الجودة والكفاءة، ورفع مستوى الرضا الروحي والمعنوي للموظفين.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين، على توفيقه الذي لولاه ما اهتديتُ إلى هذا المسعى.

فهرس المحتويات:

١	المحتويات:
٤	قائمة الجداول:
٥	فهرس الأشكال:
٦	المستخلص: Abstract
٧	الفصل الأول:
٨	المقدمة:
٩	مشكلة الدراسة:
١٠	أهمية الدراسة:
١١	أهداف الدراسة:
١٢	تساؤلات الدراسة:
١٣	فروض الدراسة:
١٣	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:
١٤	الفصل الثاني:
١٥	مقدمة:
١٦	الدراسات السابقة:
١٧	الإطار النظري:
١٩	الفصل الثالث منهجية الدراسة:
٢٠	مقدمة:
٢١	-المنهجية وطرق البحث:
٢٢	مجتمع البحث:
٢٣	حدود البحث:
٢٤	الفصل الرابع النتائج والتوصيات:
٢٥	مقدمة:

٢٦.....	تحليل البيانات:
٣٤.....	جدول تحليل البيانات:
٣٥.....	أختبار ANOVA.....
٣٦.....	الانتقال من القياس الى التطوير.....
٣٧.....	المفهوم والأهمية الاستراتيجية.....
٣٨.....	مستويات تحليل الاحتياجات التدريبية.....
٣٩.....	علاقة التحديد الدقيق للاحتياجات بالرضا الوظيفي.....
٤٠.....	تقييم فعالية التدريب باستخدام نموذج كيركباتريك.....
٤١.....	تطبيق النموذج على نتائج الدراسة.....
٤٢.....	مصادر الرضا الوظيفي الداخلية والخارجية.....
٤٣.....	مؤشرات الرضا الوظيفي في القطاع الحكومي.....
٤٤.....	أهمية النمو والتطور كـ "عامل دافع".....
٤٥.....	التوافق المهني وأثره على الرضا الوظيفي.....
٤٦.....	تبعات عدم التوافق على الإنتاجية والروح المعنوية.....
٤٧.....	دور الإشراف في ربط التدريب بالوظيفة.....
٤٨.....	المواءمة بين الدورات والمتطلبات الوظيفية.....
٤٩.....	تحديث وتطوير أساليب التدريب.....
٥٠.....	الاهتمام بالجانب المعنوي للموظفين.....
٥١.....	توصيات إجرائية لنتائج التحليل الديموغرافي.....
٥٢.....	مواءمة التدريب مع المؤهل العلمي.....
٥٣.....	معالجة تحدي الوظائف المكتبية والميدانية.....
٥٤.....	مقترح لخارطة طريق لتطوير منظومة التدريب.....
٥٥.....	النتائج:
٥٦.....	التوصيات:

٥٧.....	المراجع:
٥٨.....	المراجع العربية:
٥٩.....	المراجع الأجنبية:
٦٠.....	الملاحق:
٦١.....	الاستبانة:
٦٢.....	مباحور الدراسة:
٦٣.....	المحور الثاني: الرضا الوظيفي الناتج عن التدريب:
٦٤.....	الملخص Abstract:
٦٥.....	العنوان:

قائمة الجداول :

جدول ١: تحليل البيانات

جدول ٢: اختبار ANOVA

جدول ٣: الخصائص الديموغرافية

جدول ٤: فعالية البرامج التدريبية

جدول ٥: الرضا الوظيفي الناتج عن التدريب

فهرس الأشكال:

شكل ١: العمر

شكل ٢: المؤهل العلمي

شكل ٣: طبيعة العمل

شكل ٤: أهمية التدريب

شكل ٥: تناسب التدريب مع الوظيفة

شكل ٦: ضرورة التدريب في حال الانتقال من وظيفة الى وظيفة أخرى

شكل ٧: هل يوفر لك التدريب ماتحتاجه في عملك

شكل ٨: تأثير التدريب على الروح المعنوية

المستخلص : Abstract

العربية

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد وقياس الأثر الدقيق لبرامج التدريب على الرضا الوظيفي للعاملين في مكتب وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة الأحساء، لتحديد جوانب القوة والقصور في العملية التدريبية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على مجتمع الدراسة المكون من جميع الموظفين (الإداريين والفنيين والمهندسين) العاملين في المكتب. وقد استند الإطار النظري على نظرية العاملين لفريدريك هيرزبيرج.

أظهرت النتائج أن غالبية الموظفين يرون أن التدريب ضروري ومهم (٩٦.٢٪) وله تأثير إيجابي على الروح المعنوية، إلا أن نسبة كبيرة منهم (٥٢.٥٪) لا ترى تناسباً بين التدريب المتلقى والوظيفة الحالية. وخلصت الدراسة إلى وجود شعور بعدم الرضا لدى الموظفين بسبب عدم تناسب الدورات مع متطلبات العمل. وأوصت الدراسة بضرورة تناسب نوعية الدورات المقدمة مع متطلبات الوظائف وتطوير العملية التدريبية لمواكبة العصر.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الرضا الوظيفي، مكتب وزارة البيئة والمياه والزراعة، نظرية هيرزبيرج.

English

Abstract

This study aims to determine and measure the precise impact of training programs on the job satisfaction dimensions of employees at the Ministry of Environment, Water, and Agriculture office in Al-Ahsa Governorate, to identify the strengths and weaknesses in the training process. The study employed the descriptive analytical method, and a questionnaire was administered to the study population consisting of all employees (administrators, technicians, and engineers) working at the office. The theoretical framework was based on Herzberg's Two-Factor Theory.

The results showed that the majority of employees consider training to be essential (96.2%) and to have a positive impact on morale. However, a significant percentage (52.5%) did not find the received training to be compatible with their current job. The study concluded that there is a feeling of dissatisfaction among employees due to the lack of suitability between the courses and the job requirements. The study recommended that the training courses offered must align with job requirements and that the training process should be developed to keep pace with contemporary advancements.

Keywords: Training, Job Satisfaction, Ministry of Environment Water and Agriculture Office, Herzberg's Theory.

الفصل الأول

المقدمة:

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين

ان التدريب والتطوير المستمر أولوية في سياسات المنظمات لذى نرى الشركات تؤسس مراكز تدريب في نواحي معرفية وتقنية ذات أهمية كبيرة في تطوير الموظفين في النواحي الإدارية والقيادة، من هذا تستهدف رؤية المملكة ٢٠٣٠ قطاعات عديدة تساهم في نمو الاقتصاد السعودي.

من هذا تهدف وزارة البيئة والمياه والزراعة الى تطوير وتحسين العلاقة بين المكتب وبين العاملين لضمان استمرار القوى العاملة وضمان رضاهم الوظيفي بالخصوص الفنيين والمهندسين من خلال الاهتمام بعملية التدريب لما لها الأثر على تنمية الدوافع لبذل المزيد من الجهود الامر الذي يضمن استمرار تحسين العمل.

-مشكلة الدراسة.

تولي المنظمات الحديثة، ومنها الجهات الحكومية كالوزارة، أهمية قصوى لعمليات التدريب المستمر كأولوية في سياساتها. يُعد الرضا الوظيفي مؤشراً حيوياً لاستقرار الموظفين وتحفيزهم نحو الإبداع والإنتاجية. ومع ذلك، يبرز التساؤل حول مدى فاعلية برامج التدريب الحالية في مكتب الوزارة بمحافظة الأحساء، وما إذا كانت تلبي الاحتياجات الفعلية للعاملين وتؤدي إلى تحقيق مستويات الرضا الوظيفي المطلوبة، لا سيما لدى الفنيين والمهندسين. لذا، تسعى هذه الدراسة إلى تحديد وقياس الأثر الدقيق لبرامج التدريب على أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين في المكتب، لتحديد جوانب القوة والقصور في العملية التدريبية.

-أهمية الدراسة.

تتبع أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي الذي يلعبه التدريب في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق الرضا لدى الموظفين، لا سيما في القطاعات الحكومية الحيوية مثل وزارة البيئة والمياه والزراعة. إذ يُعد الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تسهم في استقرار الموظفين وتحفيزهم نحو الإبداع والإنتاجية، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تُسلط الضوء على العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي في بيئة عمل محلية محددة، وهي مكتب الوزارة بمحافظة الأحساء، مما يوفر بيانات واقعية يمكن الاستفادة منها في تطوير سياسات التدريب داخل الوزارة وباقي الجهات الحكومية.

-أهداف الدراسة.

- ١- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مكتب وزارة الزراعة.
- ٢- التعرف على دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي.
- ٣- التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي والتدريب.
- ٤- تقديم التوصيات التي تساهم في عملية التدريب لرفع مستوى الرضا الوظيفي.
- ٥- التعرف على مدى تناسق التدريب مع المسمى الوظيفي.

-تساؤلات الدراسة

١. ما هو مستوى الرضا الوظيفي السائد لدى العاملين في مكتب الوزارة بمحافظة الأحساء؟
٢. هل يوجد اختلاف في مستوى الرضا الوظيفي يُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (مثل: العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟
٣. ما مدى إسهام التدريب في رفع الروح المعنوية وتحسين أداء الموظفين؟
٤. ما مدى تناسق البرامج التدريبية المقدمة مع المسمى الوظيفي للعاملين؟

- فروض الدراسة

- ١- وجود أثر مباشر للتدريب على الروح المعنوية للموظفين من خلال خلق الثقة في تمكين الموظف المسؤولية في اتخاذ القرار.
- ٢- وجود اهتمام كبيرة من الموظفين في المكتب الوزارة لعملية التدريب.
- ٣- وجود علاقة كبيرة لنتائج التدريب على الرضا الوظيفي للموظف.

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد هذه الدراسة في تأصيلها النظري وتفسيرها لنتائج العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي على نظرية العاملين لفريدريك هيرزبيرج (Herzberg's Two-Factor Theory)، والتي تُعد من النظريات الجوهرية في تفسير الرضا والتحفيز في بيئة العمل.

تقوم هذه النظرية على تقسيم عوامل العمل التي تؤثر على الموظف إلى فئتين رئيسيتين:

١. العوامل الصحية أو الوقائية (Hygiene Factors): وهي العوامل المتعلقة ببيئة العمل المحيطة، والتي إذا لم تتوفر أو كانت دون المستوى المطلوب، تسبب عدم الرضا، لكنها لا تؤدي بالضرورة إلى شعور الموظف بالرضا والإنجاز إذا توفرت. ومن أمثلتها: الأجر والمكافآت، سياسات الإدارة، وظروف العمل.

٢. العوامل الدافعة (Motivators): وهي العوامل المرتبطة بمحتوى العمل نفسه، والتي يؤدي توفرها وإشباعها إلى شعور الموظف بالرضا العميق والدافعية والإنجاز. ومن أمثلتها: الإنجاز، والاعتراف، والترقية، والمسؤولية، والنمو الشخصي والتطور.

مواءمة النظرية مع الدراسة

تُعد نظرية هيرزبيرج الأنسب لدراسة العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي، وذلك للأسباب التالية:

- النمو والتطور كعامل دافع: يصنف هيرزبيرج فرص النمو والتطور والتقدم على أنها من العوامل الدافعة (المحفزات) التي تؤدي مباشرة إلى الرضا الوظيفي الحقيقي. وبما أن التدريب يهدف أساساً إلى تزويد الموظف بالمعارف والمهارات والقدرات وتطوير الذات وتجهيزه للترقيات، فإنه يمثل تجسداً عملياً لهذه العوامل الدافعة.
- تفسير الأثر المباشر: توفر النظرية الإطار لتفسير أن برامج التدريب ليست مجرد أداة إجرائية (عامل صحي)، بل هي محفز أساسي (عامل دافع) يخلق الثقة ويُمكّن الموظف ويحسن من روحه المعنوية، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية.

وبناءً على هذه النظرية، تفترض الدراسة أن هناك علاقة مباشرة وإيجابية بين مدى فعالية البرامج التدريبية وبين المستويات المرتفعة للرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتب الوزارة بمحافظة الأحساء.

الفصل الثاني

-مقدمة

تتاول هذا الفصل التأصيل النظري لموضوع الدراسة، وهو "أثر التدريب على الرضا الوظيفي". يهدف الفصل إلى بناء قاعدة معرفية راسخة للمتغيرات الرئيسية للدراسة، حيث سيتم استعراض مفاهيم التدريب وأهميته وأنواعه كمتغير مستقل، وكذلك تناول مفهوم الرضا الوظيفي ونظرياته وأبعاده كمتغير تابع. كما سيتم استعراض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين، ثم تقديم تحليل شامل لأوجه التشابه والاختلاف لتحديد الإضافة العلمية التي ستقدمها هذه الدراسة.

-الدراسات السابقة

- دراسة (زينب، ٢٠١٨) بعنوان "دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي"

تهدف الدراسة العلمية الى التعرف على دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي ومعرفة قدرات المؤسسات التدريبية وتجاوز معوقات العمليات التدريبية وصعوباتها من اجل وضع خطط وبرامج ناجحة وطموحات تخدم الموظف والمؤسسة معا وذلك من خلال معرفة أهم الأساليب التي يعتمد عليها المدربين في خطط وبرامج العملية التدريبية وإبراز واقع العمية التدريبية في المؤسسات.

٢- دراسة (عبد الوهاب ١٩٨٥) بعنوان "التدريب والتطوير (مدخل علمي لفاعلية الأفراد والمنظمات):

هدفت الدراسة الى التعرف احتياجات التدريبية لعدد من الموظفين الذين يعملون في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية وقد خلصت الدراسة الى التأكيد على أهمية التدريب والعلاقات الإنسانية ووظيفة الرقابة ووضع السياسة العامة للتدريب.

٥- دراسة (رملي، ٢٠١٢) بعنوان "التدريب المهني وتأثيره على الرضا الوظيفي"

هدفت الدراسة الى ابراز مدى تأثير التدريب المهني على الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة وعملت على اثراء المكتبة الوطنية وحث المؤسسات على تبني سياسة التدريب المهني وجعله ينال اهتمام المسؤولين، وأيضا درجة تأثير التدريب على الترقية الوظيفية واثرة على الراتب الشهري لدى العمال.

٤-دراسة (سيغة، ٢٠١٢) بعنوان "دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي"

تهدف الدراسة الى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وذلك في ضوء تقييم السياسات والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات وكذلك العمل على رفع كفاءات وتحسين مهارات العمال ومن خلال وضع سياسة التدريب التي تتماشى مع التطورات الحاصلة ومن ضمنها رضا العمال عن البرامج التدريبية المقدمة لهم تحقيقا لأهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع.

١- الإطار النظري

المبحث الأول: (المتغير المستقل)

يُعد التدريب وظيفة إدارية حيوية تهدف إلى تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لتحسين أدائهم الحالي أو إعدادهم لأداء مهام مستقبلية. يمكن تعريف التدريب بأنه: العملية المخططة والمستمرة التي تهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوك ومعارف ومهارات واتجاهات العاملين بما يحقق أهداف المنظمة ويزيد من كفاءة وفاعلية الأداء. تتبع أهمية التدريب من عدة جوانب:

- * للمنظمة: يساهم في زيادة الإنتاجية، خفض الأخطاء والفاقد، وتحسين جودة الخدمات، وضمان قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات التقنية والإدارية (مثل تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع الحكومي).
- * للفرد (الموظف): يساعد في تطوير الذات، زيادة الثقة بالنفس، اكتساب مهارات جديدة، وتهيئته للترقيات والمناصب العليا، مما ينعكس إيجاباً على رضاه الوظيفي.

٢. أهداف التدريب

تهدف البرامج التدريبية بشكل عام إلى تحقيق ثلاثة أنواع من الأهداف:

- * الأهداف المعرفية (Knowledge): مثل تزويد الموظف بالمعلومات والمفاهيم النظرية ذات الصلة بعمله.
- * الأهداف المهارية (Skills): مثل تنمية القدرات العملية للموظف في استخدام الأدوات أو تطبيق الإجراءات بكفاءة.
- * الأهداف السلوكية (Attitudes): مثل تغيير الاتجاهات السلبية إلى إيجابية، وبناء روح الفريق، وزيادة الولاء والانتماء للجهة.

٣. أنواع ومجالات التدريب

يمكن تصنيف التدريب وفقاً لعدة معايير، ومن أهمها:

- * حسب الغرض: تدريب إداري، تدريب فني/مهني (مهم في سياق المهندسين والفنيين بالوزارة)، تدريب على رأس العمل.

* حسب زمن التنفيذ: تدريب قبل الخدمة، تدريب أثناء الخدمة (مستمر)، تدريب إعدادي للترقية.

* حسب المحتوى: دورات قيادية، دورات تقنية، دورات سلوكية (التعامل مع الجمهور).

المبحث الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي (المتغير التابع)

يُعرف الرضا الوظيفي بأنه: الحالة الشعورية الإيجابية أو العاطفية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله أو بيئته الوظيفية نتيجة لتلبية وظيفته لاحتياجاته وتوقعاته.

أهمية الرضا الوظيفي:

- * الإنتاجية والأداء: الموظف الراضي أكثر التزاماً بتقديم أداء عالٍ.
- * معدلات الغياب ودوران العمل: الرضا الوظيفي يقلل من الغياب والتأخر، ويخفض معدل ترك الموظفين للعمل (دوران العمل).
- * الصحة النفسية: يسهم الرضا الوظيفي في تحسين الصحة النفسية والروح المعنوية للعاملين.

٢. النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

من أهم النظريات التي تفسر الرضا الوظيفي:

* نظرية المحتوى (Maslow & Herzberg):

- * نظرية تدرج الحاجات لماسلو (Maslow's Hierarchy of Needs): تقترض أن رضا الموظف يتحقق بتلبية حاجاته بدءاً بالحاجات الأساسية (الرواتب، الأمان) وصولاً إلى حاجات التقدير وتحقيق الذات (التدريب، الإنجاز).
- * نظرية العاملين لهيرزبيرج (Herzberg's Two-Factor Theory): تقسم عوامل العمل إلى: عوامل صحية/وقائية (لا تسبب الرضا لكن غيابها يسبب عدم الرضا، مثل الراتب وسياسات الإدارة)، وعوامل دافعة (تؤدي إلى الرضا والإنجاز، مثل فرص التدريب، التقدير، طبيعة العمل). (هذه النظرية هي الأنسب لدراسة علاقة التدريب بالرضا).
- * نظرية التباين (Discrepancy Theory): يرى الفرد أن الرضا الوظيفي ينتج عن المقارنة بين ما يتوقعه من وظيفته وما يحصل عليه فعلاً.

٣. أبعاد الرضا الوظيفي (المحاور التي ستقاس في الاستبانة)

يُقاس الرضا الوظيفي عادةً من خلال مجموعة من الأبعاد، ومنها:

١. الرضا عن طبيعة العمل نفسه: مدى اهتمام الموظف بالمهام التي يؤديها.
٢. الرضا عن الإشراف والقيادة: مدى عدالة المشرف ودعمه للموظف.
٣. الرضا عن فرص الترقية والتقدم: مدى وضوح مسارات التطور الوظيفي.
٤. الرضا عن الأجر والمكافآت: مدى عدالة الراتب مقارنة بالجهد.
٥. الرضا عن زملاء العمل والعلاقات: جودة بيئة العمل الاجتماعية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يهدف هذا المبحث إلى عرض وتحليل الدراسات التي تناولت علاقة التدريب بالرضا الوظيفي، وتحديد موقع الدراسة الحالية بينها.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة.

تناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للمنهجية العلمية المتبعة في الدراسة، والخطوات الإجرائية التي اتبعتها الباحثة للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فروضها. ويشمل ذلك تحديد منهج الدراسة، ووصف مجتمع وعينة الدراسة، والتعريف بأداة جمع البيانات (الاستبانة)، وإجراءات صدقها وثباتها، ووصف الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

-المنهجية وطرق البحث.

استخدم الباحث المنهج لتحليلي الوصفي لدراسة موضوع اثر التدريب على الرضا الوظيفي، تم الاستعانة بأدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبانة.

-مجتمع البحث

يشير مجتمع البحث (Population) إلى جميع الوحدات التي ترتبط بمشكلة الدراسة وتتوفر فيها الخصائص التي تهدف الدراسة إلى قياسها. وبناءً على الحدود المكانية والموضوعية والبشرية للدراسة، يتحدد مجتمع الدراسة في هذا البحث على النحو التالي:

٥. تحديد مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين (الإداريين والفنيين والمهندسين) العاملين في مكتب وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة الأحساء.

ويركز البحث على هذه الفئات تحديداً نظراً لدور التدريب في تنمية دوافعهم لزيادة الجهود، ولأهمية قياس مدى فاعلية برامج التدريب الحالية في تلبية احتياجاتهم وتحقيق الرضا الوظيفي المطلوب.

٢. الحجم الإجمالي للمجتمع

لإضفاء الدقة العلمية على البحث، يجب تحديد الحجم الإجمالي للمجتمع المستهدف عند نقطة زمنية محددة.

-حدود البحث

توجد عدة حدود لهذه الدراسة، وهي كالتالي:

١. الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على موظفي مكتب وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة الأحساء فقط.
٢. الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي ٢٠٢٥م.
٣. الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة أثر التدريب على الرضا الوظيفي فقط دون التطرق إلى عوامل أخرى قد تؤثر في الرضا كالحوافز أو بيئة العمل أو العلاقات التنظيمية.
٤. الحدود البشرية: اقتصرَت عينة الدراسة على عدد من الموظفين الإداريين والفنيين والمهندسين العاملين بالمكتب، ولم تشمل جميع منسوبي الوزارة في مناطق أخرى

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

-مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق أداة الدراسة الرئيسية، وهي الاستبانة، التي وُزعت على عينة البحث من موظفي مكتب وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة الأحساء .

يهدف هذا الفصل إلى تحقيق الغاية النهائية للدراسة من خلال معالجة وتحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً، وذلك باستخدام الأساليب المحددة في الفصل الثالث (منهجية الدراسة)، تمهيداً للوصول إلى استنتاجات واضحة.

وينقسم هذا الفصل إلى أربعة محاور رئيسية:

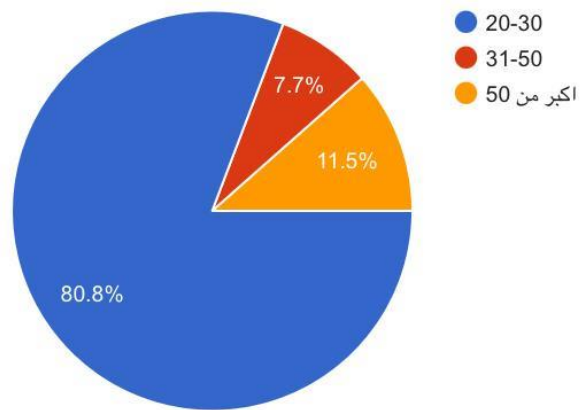
١. تحليل البيانات: وفيه يتم عرض الوصف الإحصائي للبيانات الديموغرافية لعينة الدراسة، وكذلك عرض مستوى استجابات العينة على عبارات ومحاور الاستبانة المتعلقة بالتدريب والرضا الوظيفي.
٢. اختبار الفروض والإجابة على التساؤلات: وفيه يتم استخدام أدوات إحصائية متقدمة لاختبار الفروض المطروحة في الفصل الأول، وتحديد العلاقة والأثر بين متغير التدريب ومتغير الرضا الوظيفي.
٣. مناقشة النتائج: وفيه يتم ربط النتائج التي تم التوصل إليها بالإطار النظري والدراسات السابقة، ومقارنة هذه النتائج بما جاء فيها لتقديم التفسير المنطقي.
٤. التوصيات والمقترحات: وفيه يتم تقديم الخلاصة النهائية للدراسة، وعرض مجموعة من التوصيات والمقترحات التطبيقية المستخلصة من النتائج الميدانية، والتي تساهم في تطوير السياسات التدريبية لرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجهة المبحوثة.

-تحليل البيانات

سنتناول عرض وتحليل نتائج الاستبيان ل ٢١٣ شخص:

السؤال الأول:

العمر: الهدف من السؤال معرفة أكثر الفئات العمرية التي تعمل في مكتب الوزارة نلاحظ في الشكل (٢) ان ٨٠.٨% من العينة أعمارهم من ٢٠ - ٣٠ سنة و ١١.٥% أعمارهم تتراوح من ٣١-٥٠.



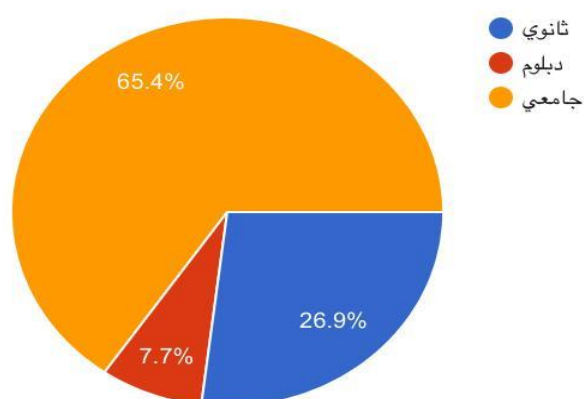
شكل (١)

السؤال الثاني:

المؤهل العلمي

يوضح لنا توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

نلاحظ في الشكل (٣) ادناه ان نسبة ٧.٧% من افراد العينة تمثل فئة الحاصلين على دبلوم، في حين نسبة الحاصلين على الشهادة الثانوية تمثل ٢٦.٩%، بينما فئة الجامعيين بلغت ٦٥.٤%.

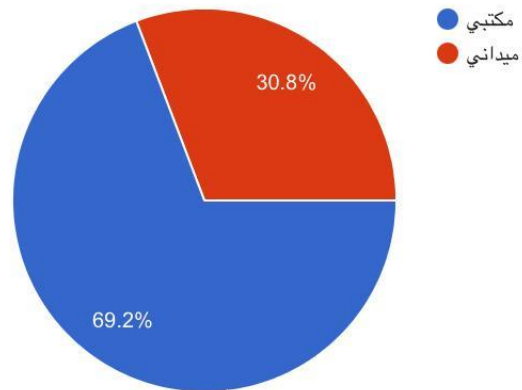


شكل (٢)

السؤال الثالث:

طبيعة العمل

الهدف معرفة طبيعة اعمال افراد العينة نلاحظ في الشكل (٤) ان نسبة ٦٩.٢٪ من افراد العينة يشغلون اعمال مكتبية، بينما بلغت نسبة العاملين بشكل ميداني ٣٠.٨٪.



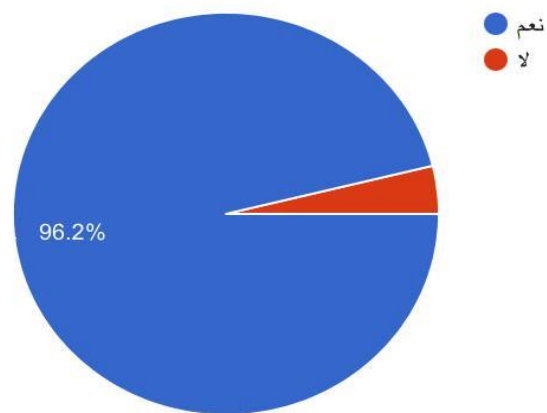
شكل (٣)

السؤال الرابع:

هل تعتقد ان التدريب مهم وضروري؟

الشكل ادناه يوضح أهمية التدريب بالنسبة لأفراد العينة

حيث يتبين من نتائج الشكل (٥) ان الغالبية العظمى ترى ان التدريب ضروري ومهم وهذا باعتباره الأداة التي يحققون من خلالها متطلبات وظائفهم وهذا يعتبر امر إيجابي برغبتهم في تحقيق نتائج اثناء الدورات.



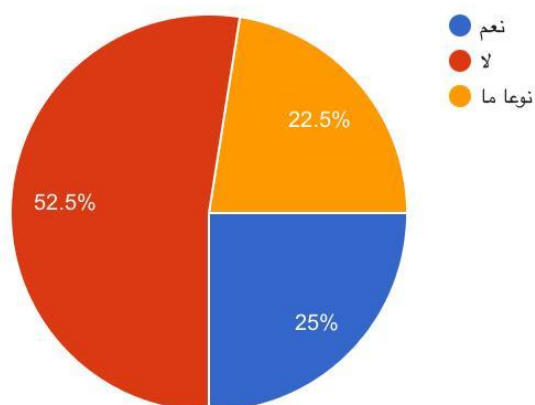
شكل (٤)

السؤال الخامس:

هل التدريب يتناسب مع الوظيفة الحالية؟

يوضح تناسب الوظيفة مع طبيعة التدريب المتلقي.

نلاحظ في نتائج الشكل (٦) ادناه ان ٢٥٪ يرى انها تتناسب مع الوظيفة، بينما ٥٢.٩٪ يرى انها لا تناسب الوظيفة، في حين ٢٢.٥٪ يرون انها تتناسب الى حد ما.

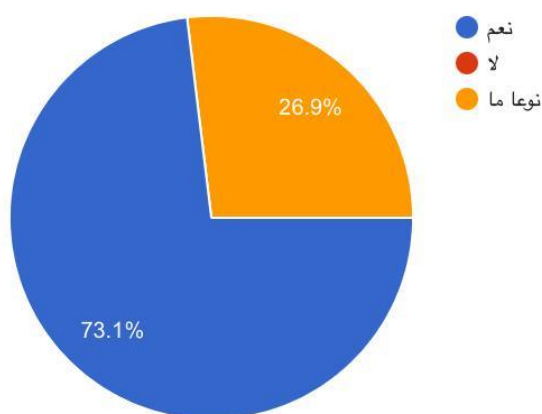


شكل (٥)

السؤال السادس:

هل ترى بضرورة التدريب في حال الانتقال من وظيفة الى أخرى؟

نلاحظ في الشكل (٧) ادناه ان لا يوجد افراد من العينة يرون انه من غير الضروري التدريب في حال الانتقال، في حين انه نسبة من ادلوا بأنه من الضروري التدريب في حال الانتقال كانت ٧٣.١٪، و ٢٦.٩٪ يرون انه يحتاجون الى تدريب نوعا ما.

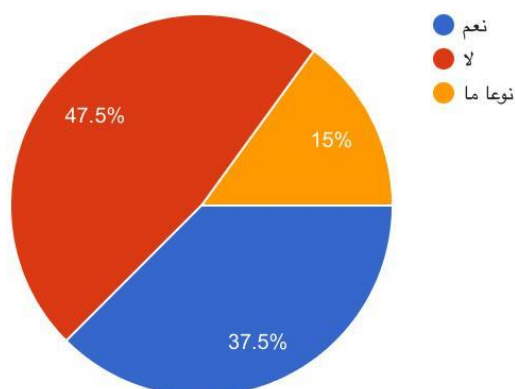


شكل (٦)

السؤال السابع:

هل يوفر لك التدريب ما تحتاجه في مجال عملك؟

من خلال نتائج الشكل (٨) ادناه يتضح ان اغلب افراد العينة لا يوافقون على ان التدريب وفر لهم ما يحتاجونه في مجال عملهم بنسبة ٤٧.٥٪، بينما من يرون العكس بلغت النسبة ٣٧.٥٪، و ١٥٪ تناسبهم الى حد ما.

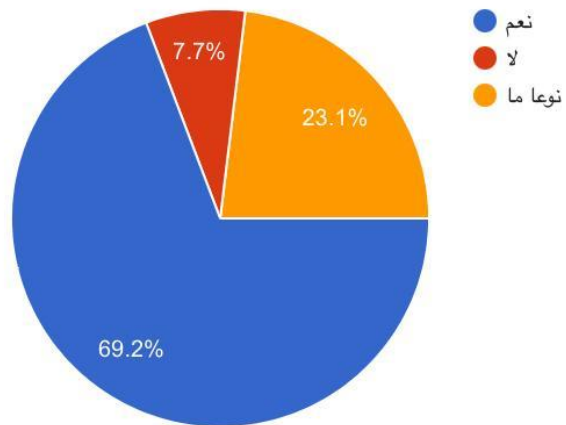


شكل (٧)

السؤال الثامن:

هل يؤثر التدريب على روحك المعنوية؟

يتضح من خلال نتائج الشكل (٩) ادناه ان نسبة ٦٩.٢٪ من افراد العينة يؤكدون تأثير التدريب على روحهم المعنوية، في حين ٧٪ يرون عدم تأثيرها، اما نسبة ٢٣٪ من العينة يرون ان لها تأثير نسبي نوعا ما.



شكل (٨)

تحليل البيانات

رقم السؤال	موضوع السؤال	الخيارات	النتيجة الرئيسية المستخلصة من التحليل
1	العمر	٣٠-٢٠	٨٠.٨٪ من أفراد العينة أعمارهم تتراوح بين ٢٠ - ٣٠ سنة، و ١١.٥٪ أعمارهم تتراوح بين ٣١ - ٥٠ سنة
		٥٠-٣١	
		أكبر من ٥٠	
2	المؤهل العلمي	ثانوي	٧.٧٪ من أفراد العينة يمثلون فئة الحاصلين على دبلوم، في حين نسبة الحاصلين على الشهادة الثانوية ٢٦.٩٪، بينما فئة الجامعيين بلغت ٦٥.٤٪
		دبلوم	
		جامعي	
3	طبيعة العمل	مكتبي	من أفراد العينة يشغلون أعمالاً مكتبية، بينما 69.2% بلغت نسبة العاملين بشكل ميداني ٣٠.٨٪
		ميداني	
4	هل تعتقد ان التدريب مهم وضروري؟	نعم	الغالبية العظمى ترى أن التدريب ضروري ومهم، مما يدل على رغبتهم في تحقيق نتائج إيجابية أثناء الدورات. يرون أن التدريب لا يتناسب مع الوظيفة 52.9% الحالية. بينما ٢٥٪ يرون أنه يتناسب، و ٢٢.٥٪ يرون أنه يتناسب إلى حد ما
		لا	
5	هل التدريب يتناسب مع الوظيفة الحالية؟	نعم	٥٢.٩٪ يرون أن التدريب لا يتناسب مع الوظيفة الحالية. بينما ٢٥٪ يرون أنه يتناسب، و ٢٢.٥٪ يرون أنه يتناسب إلى حد ما
		لا	
		نوعاً ما	
6	هل ترى بضرورة التدريب في حال الانتقال من وظيفة الى أخرى؟	نعم	٧٣.١٪ يرون أنه من الضروري التدريب في حال الانتقال لوظيفة أخرى، و ٢٦.٩٪ يرون أنهم يحتاجون إلى تدريب "نوعاً ما"
		لا	
		نوعاً ما	
7	هل يوفر لك التدريب ما تحتاجه في مجال عملك؟	نعم	٤٧.٥٪ (أغلب أفراد العينة) لا يوافقون على أن التدريب وفر لهم ما يحتاجونه في مجال عملهم. بينما ٣٧.٥٪ يرون العكس، و ١٥٪ يرون أنه يناسبهم إلى حد ما
		لا	
		نوعاً ما	
8	هل يؤثر التدريب على روحك المعنوية؟	نعم	٦٩.٢٪ من أفراد العينة يؤكدون تأثير التدريب الإيجابي على روحهم المعنوية. بينما ٢٣٪ يرون أن لها تأثيراً نسبياً "نوعاً ما"، و ٧٪ يرون عدم تأثيرها
		لا	
		نوعاً ما	

جدول (١)

أختبار ANOVA

النتيجة التقريبية	الفرض البديل (H1)	الفرض العدم (H0)	موضوع السؤال	رقم السؤال
النتيجة: لأن غالبية العينة (٨٠,٨٪) تتراوح أعمارهم بين ٢٠-٤٠ سنة، قد تكون الفروق بين المتوسطات غير ذات دلالة ، ما لم تكن هناك تباينات قوية في (H0 قبول) إحصائية .استجابات المجموعات الأصغر	يوجد فرق بين الفئات	لا يوجد فرق بين الفئات	العمر	1
النتيجة: لأن نسبة حملة الشهادة الثانوية تبلغ ٩٩,٨٪، فهذا يشير إلى تجانس كبير في العينة. من المحتمل أن يكون التباين ضئيلاً بين فئات المؤهل العلمي، مما يقود إلى قبول (لا توجد فروق) H0	يوجد فرق بين الفئات	لا يوجد فرق بين الفئات	تنظيم الوقت في العمل	2
النتيجة: لأن ٦٩,٢٪ من العينة هم عمال مهنيون، والنسبة الأخرى (٣٠,٨٪) هم عاملين شكلياً، قد يكون التباين واضحاً (توجد فروق ذات دلالة) H0 بين الفئتين، مما يقود إلى رفض (إحصائية).	يوجد فرق بين الفئات	لا يوجد فرق بين الفئات	ضياح الوقت في العمل	3
النتيجة: لأن ٥٢,٩٪ يرون أن التدريب مهم، و ٤٢,٤٪ يرونه يناسب متطلبات الوظيفة الحالية، هذا يشير إلى آراء متباينة، وجود فروق في مستوى الاتفاق) H0 مما قد يؤدي إلى رفض (بين فئات العينة).	يوجد فرق بين الفئات	لا يوجد فرق بين الفئات	هل تعتقد ان التدريب مهم وضروري؟	4
النتيجة: ٤٩,٩٪ يرون التناسب، بينما ٤٩,٩٪ يرون أنه لا يتناسب. هذا الانقسام الحاد في الرأي يوحي بوجود تباين قوي، توجد فروق بين الفئات في تقييم) H0 مما قد يقود إلى رفض (التناسب).	يوجد فرق بين الفئات	لا يوجد فرق بين الفئات	هل التدريب يتناسب مع الوظيفة الحالية؟	5
النتيجة: ٤٩,٩٪ يرون التدريب ضروري، بينما ٤٧,٥٪ يرون أنه غير ضروري أو لا يهتمون. هذا التباين الكبير والآراء (توجد فروق) H0 المتعارضة قد تؤدي إلى رفض	يوجد فرق بين الفئات	لا يوجد فرق بين الفئات	هل ترى بضرورة التدريب في حال الانتقال من وظيفة الى أخرى؟	6
النتيجة: ٤٧,٥٪ لا يوافقون، و ٤٩,٩٪ يرون أنه يساهم جزئياً أو كلياً. قد تكون نسبة الرفض (٤٧,٥٪) عالية لدرجة تؤدي (عدم وجود فروق ذات دلالة بين المجموعات) H0 إلى قبول	يوجد فرق بين الفئات	لا يوجد فرق بين الفئات	هل يوفر لك التدريب ما تحتاجه في مجال عملك؟	7
النتيجة: ٤٩,٩٪ يرون أثر إيجابي، بينما ٢٧,٩٪ يرون أثر سلبي. هذا التباين الكبير بين الرؤى الإيجابية والسلبية يمكن وجود فروق واضحة بين متوسطات) H0 أن يقود إلى رفض (المجموعات).	يوجد فرق بين الفئات	لا يوجد فرق بين الفئات	هل يؤثر التدريب على روحك المعنوية؟	8

جدول (٢)

الانتقال من القياس الى التطوير

المفهوم والأهمية الاستراتيجية

يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية (TNA) الحجر الأساس لضمان فعالية أي برنامج تدريبي. إنه عملية منظمة لجمع وتحليل البيانات لتحديد الفجوة بين ما يجب أن يكون عليه أداء الموظف أو المنظمة وبين الأداء الفعلي. إن إغفال هذه الخطوة يؤدي مباشرة إلى تقديم دورات غير مناسبة للمتطلبات الوظيفية الفعلية، وهو ما خلصت إليه نتائج هذه الدراسة كسبب رئيسي لعدم الرضا لدى الموظفين.

مستويات تحليل الاحتياجات التدريبية

تُجرى عملية TNA عادةً على ثلاثة مستويات رئيسية لضمان التوافق الشامل:

- * تحليل المنظمة (Organizational Analysis): يركز على تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على الأهداف الاستراتيجية ورؤية الجهة (مثل رؤية ٢٠٣٠ لرفع كفاءة القطاع الحكومي).
- * تحليل الوظيفة والمهام (Task/Job Analysis): يحدد المهارات والمعارف والقدرات الضرورية لأداء وظيفة معينة بكفاءة. وهذا المستوى هو الأكثر أهمية لتجنب مشكلة عدم التناسب التي واجهها موظفو مكتب الوزارة.
- * تحليل الفرد (Person Analysis): يقيم أداء كل موظف لتحديد من يحتاج للتدريب وما هي الجوانب التي يحتاجها تحديداً.

علاقة التحديد الدقيق للاحتياجات بالرضا الوظيفي

عندما يتلقى الموظف تدريباً يتناسب مباشرة مع احتياجات عمله، فإنه يشعر بالتقدير (كعامل دافع وفق نظرية هيرزبيرج).

:هذا التوافق يؤدي إلى

.زيادة الإنجاز والكفاءة

.رفع الروح المعنوية والثقة في اتخاذ القرار

التحول من الشعور بعدم الرضا بسبب الدورات غير المتناسبة إلى الرضا العميق.

تقييم فعالية التدريب باستخدام نموذج كيركباتريك

١. أهمية تقييم الأثر

التقييم ليس مجرد قياس لرد فعل المتدرب، بل هو عملية منهجية لقياس العائد على الاستثمار (ROI) من التدريب، وتحديد مدى إسهامه في تحقيق الأهداف التنظيمية، وأبرزها الرضا الوظيفي.

٢. مستويات نموذج كيركباتريك

يعد نموذج كيركباتريك (Kirkpatrick Model) الأكثر استخدامًا لتقييم أثر التدريب:

- * المستوى ١: رد الفعل (Reaction): يقيس شعور المتدربين تجاه البرنامج (مثل هل كان التدريب ممتعاً؟).
- * المستوى ٢: التعلم (Learning): يقيس مدى اكتساب المتدربين للمعرفة والمهارات المخطط لها.
- * المستوى ٣: السلوك (Behavior): يقيس مدى تطبيق المتدربين لما تعلموه في بيئة العمل الفعلية.
- * المستوى ٤: النتائج (Results): يقيس تأثير التدريب على أهداف العمل النهائية (مثل زيادة الإنتاجية، خفض الأخطاء، أو في سياق هذه الدراسة: زيادة الرضا الوظيفي).

تطبيق النموذج على نتائج الدراسة

أظهرت الدراسة أن الموظفين يرون أن التدريب ضروري وله تأثير إيجابي على الروح المعنوية (المستوى ١ و ٣ جزئياً)، لكن المشكلة تكمن في ضعف المستوى ٤، حيث أن التدريب لا يوفر ما يحتاجه الموظف في عمله الفعلي. هذا يؤكد على أن عملية التقييم الحالية في المكتب تركز على الكم دون النوع أو الأثر المباشر على الأداء.

مصادر الرضا الوظيفي الداخلية والخارجية

يُصنّف الرضا الوظيفي الناتج عن التدريب ضمن مصادر الرضا الداخلية (المرتبطة بمحتوى العمل). وتشمل المصادر الأخرى:

- * الرضا عن بيئة العمل: مثل الظروف المادية والعلاقات الاجتماعية مع الزملاء.
- * الرضا عن القيادة والإشراف: مدى عدالة ودعم المشرف، وهو عامل حيوي لتشجيع تطبيق التدريب.
- * الرضا عن فرص الترقية والتطور: وهو البعد الذي يعزز التدريب بشكل مباشر كعامل دافع.

مؤشرات الرضا الوظيفي في القطاع الحكومي

في القطاع الحكومي، يمكن قياس الرضا بشكل غير مباشر من خلال:

- * معدلات الغياب ودوران العمل: الرضا يقلل من ترك العمل والغياب.
- * جودة الخدمة المقدمة: الرضا يؤدي إلى ارتفاع مستوى جودة الخدمات للمستفيدين.
- * مستوى الالتزام التنظيمي: الموظف الراضي أكثر ولاءً للمنظمة.

أهمية النمو والتطور كـ "عامل دافع"

تعتبر فرص النمو والتطور التي يوفرها التدريب عامل دافع (Motivator) حقيقي، وهي وحدها القادرة على خلق الرضا والإنجاز (وليس مجرد منع عدم الرضا كالأجر أو ظروف العمل). لذا، فإن فشل التدريب في تحقيق التطور المطلوب يؤدي لعدم الرضا العميق لدى الموظف.

التوافق المهني وأثره على الرضا الوظيفي

مفهوم التوافق بين الموظف والوظيفة (P-J Fit)

يشير التوافق المهني (Person-Job Fit) إلى مدى تطابق مهارات وقدرات الموظف مع متطلبات الوظيفة.

* علاقته بالتدريب: التدريب هو الأداة الرئيسية لسد فجوة عدم التوافق.

* نتائج الدراسة: نسبة كبيرة (٥٢.٥%) رأت أن التدريب لا يتناسب مع الوظيفة الحالية، مما يعني أن المكتب لا يحقق التوافق المهني المطلوب من خلال التدريب.

تبعات عدم التوافق على الإنتاجية والروح المعنوية

عدم تناسب التدريب مع الوظيفة يؤدي إلى:

* شعور الموظف بإهدار الوقت والجهد في دورات غير مجدية.

* انخفاض الروح المعنوية، رغم إيمانهم بأهمية التدريب.

* فقدان الثقة في نظام التدريب.

دور الإشراف في ربط التدريب بالوظيفة

يجب أن يلعب المشرف المباشر دوراً حيوياً في:

* تحديد الاحتياجات التدريبية للفريق بناءً على الملاحظة المباشرة للأداء.

* متابعة تطبيق المهارات المكتسبة من التدريب وتوفير الدعم اللازم (Coaching).

المبحث السابع: المتطلبات التطبيقية لتطوير العملية التدريبية

المواءمة بين الدورات والمتطلبات الوظيفية

يجب على إدارة التطوير بمكتب الوزارة تبني سياسة التدريب الموجه وظيفيًا، بناءً على التوصية الرئيسية للدراسة:

* إنشاء خريطة تدريبية: ربط كل مسمى وظيفي (مهندس، فني، إداري) بمجموعة محددة من الدورات الإلزامية التي تحتاجها تلك الوظيفة فعلاً.

* تفعيل فرق عمل التدريب: إشراك المديرين الفنيين والإداريين في تصميم محتوى الدورات لضمان التناسب العملي.

تحديث وتطوير أساليب التدريب

لمواكبة العصر الحالي، يوصى بالتحول نحو:

* التدريب المدمج (Blended Learning): الجمع بين التعلم الإلكتروني الذاتي (لتوفير الوقت) والتدريب الوجيه العملي (للتطبيق المباشر).

* المحاكاة (Simulations): استخدام سيناريوهات عمل واقعية (مثل التعامل مع مشكلات فنية أو إدارية في البيئة والزراعة) لتمكين الموظف من اتخاذ القرار.

الاهتمام بالجانب المعنوي للموظفين

يجب أن تركز الإدارة على الجانب المعنوي كجزء من عملية تطوير الموظف، من خلال:

* برامج الاعتراف: تقدير الموظف علناً عند تطبيقه لمهارة جديدة اكتسبها من التدريب.

* التكليف بالمسؤولية: منح الموظف الثقة لتحمل مسؤوليات جديدة بعد إكمال دورات تدريبية متخصصة (التطبيق العملي للثقة في اتخاذ القرار).

توصيات إجرائية لنتائج التحليل الديموغرافي

الاستثمار في الفئة الشابة (٢٠-٣٠ سنة)

بما أن ٨٠.٨٪ من العينة تنتمي للفئة العمرية الشابة (٢٠-٣٠ سنة)، وهم الأكثر رغبة في التطور:

* يجب تصميم برامج تدريبية تركز على الإعداد للقيادة والمناصب العليا (Talent Management) لضمان استقرارهم وتحفيزهم.

* يجب ربط التدريب بمسارات وظيفية واضحة ومحددة.

مواءمة التدريب مع المؤهل العلمي

بما أن ٦٥.٤٪ من العينة حاصلون على مؤهل جامعي أو أعلى:

* يجب أن تركز الدورات على الجانب المهاري والفني المتقدم بدلاً من الأساسيات النظرية، ليتناسب التدريب مع مستواهم العلمي.

* التركيز على تدريب الفنيين والمهندسين بشكل خاص، نظراً لأهمية هذه الفئات في الوظائف الميدانية للوزارة.

معالجة تحدي الوظائف المكتبية والميدانية

يجب التمييز بين احتياجات التدريب للوظائف المكتبية (٦٩.٢٪) والميدانية (٣٠.٨٪):

* للوظائف المكتبية: التركيز على المهارات الإدارية المتقدمة وتحليل البيانات.

* للوظائف الميدانية: التركيز على التدريب الفني العملي والميداني لتجنب القصور التطبيقي المذكور في الدراسة.

مقترح لخارطة طريق لتطوير منظومة التدريب

لتحويل التوصيات إلى خطة عمل:

١. المرحلة الأولى (القياس): إعادة إجراء تحليل الاحتياجات التدريبية (TNA) الفني والإداري بالتعاون مع الرؤساء المباشرين لجميع المسميات الوظيفية.
٢. المرحلة الثانية (التصميم): إعادة تصميم المحتوى التدريبي بناءً على نتائج TNA، وتضمين الجانب التطبيقي بشكل مكثف.
٣. المرحلة الثالثة (التنفيذ): إطلاق البرامج الجديدة مع التركيز على توظيف الأساليب الحديثة والمحاكاة.
٤. المرحلة الرابعة (التقييم): تطبيق تقييم مستمر للأثر (Kirkpatrick Level 4) لقياس الأثر المباشر على الأداء والرضا الوظيفي كل ٦ أشهر.

النتائج

من خلال تحليل نتائج الدراسة التي أجريت على مكتب وزارة البيئة والمياه والزراعة تم الحصول على النتائج التالية:

١- هناك شعور بعدم الرضا لدى الموظفين في المكتب بسبب عدم تناسب ما يقدمه المكتب والوزارة من دورات مع

متطلبات العمل.

٢- وجود قصور في الجانب المعنوي من قبل المكتب بعدم توفير لظروف الملائمة والدورات لما لها الأثر على إنتاجية العامل وقدرته.

٣- دراية الموظفين بأن لكل وظيفة متطلبات ومهارات خاصة يمكن بالتدريب الالمام بوظائف جديدة وزيادة مهارة العامل وقدرته.

٤- وجود اهتمام من قبل الموظفين بتحقيق الإنتاجية والكفاءة حيث اغلب العاملين يعتقدون بأهمية التدريب الوظيفي.

-التوصيات

- يوصي الباحث إدارة التطوير بمكتب الوزارة بأهمية تناسب نوعية الدورات المقدمة واخذ بالاعتبار بمتطلبات كل وظيفة لزيادة إنتاجية المكتب.

٢-يوصي الباحث بالاهتمام بتدريب الموظفين لما له الأثر على إنتاجية المكتب والكفاءة.

٣-يوصي الباحث المكتب بتطوير عملية التدريب بأحدث الأساليب المتطورة مواكبة سرعة العصر الحالي.

٤-يوصي الباحث بالاهتمام بالجانب المعنوي للموظفين لما له اثر في حياته العملية والاجتماعية.

المراجع

-المراجع العربية

- رملي، عمر، (٢٠١٢) التدريب المهني وتأثيره على الرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية.
- الطعاني حسن احمد، (٢٠٠٢)، التدريب مفهومه وفعاليته.
- ديما حزام، (٢٠٠٩) أثر التدريب في أداء العاملين، بحث مقدم لنيل درجة الماستر.
- زينب محرز (٢٠١٨) دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي في الجزائر مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي.
- سيغة فاطمة (٢٠١٢) دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي لدى مصالح الخزينة العمومية مذكرة لنيل شهادة الماستر

-المراجع الأجنبية

١. Goldstein, I. L. (1993). Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation. Brooks/Cole Publishing Company
٢. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). The motivation to work. John Wiley & Sons
٣. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1297–1349). Rand McNally
٤. Noe, R. A. (2017). Employee training and development. McGraw–Hill Education

الملاحق

-الاستبانة

الخصائص الديموغرافية

الخيارات			البيانات
أكبر من ٥٠	٥٠-٣١	٣٠-٢٠	العمر
جامعي (بكالوريوس أو أعلى)	دبلوم	ثانوي	المؤهل العلمي
	ميداني/فني/مهندس	مكتبي/إداري	طبيعة العمل
أكثر من ١٠ سنوات	١٠-٥ سنوات	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
مهندس	فني	إداري	المسمى الوظيفي

جدول (٣)

محاور الدراسة

المحور الأول: فعالية البرامج التدريبية

يقيس هذا المحور مدى تناسب التدريب مع الوظيفة وإسهامه في تزويد الموظف بما يحتاجه في مجال عمله

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	البرامج التدريبية تزودني بالمعارف والمهارات التي أحتاجها بالفعل في مجال عملي.					
٢	الإدارة تهتم بتطوير العملية التدريبية لمواكبة أحدث الأساليب والتطورات في المجال.					
٣	يساهم التدريب في زيادة قدرتي على أداء المهام بكفاءة وفاعلية أعلى.					
٤	التدريب الحالي يؤهلني للانتقال إلى وظيفة أو مسؤوليات أعلى في المستقبل.					
٥	أشعر بأن هناك قصوراً في الجانب التطبيقي للدورات التي تقدمها الوزارة/المكتب.					
٦	أرى أن التدريب ضروري ومهم لزيادة الإنتاجية والكفاءة في العمل.					
٧	التدريب الذي اتلقاه يتناسب بشكل مباشر مع متطلبات وظيفتي الحالية.					

جدول (٤)

المحور الثاني: الرضا الوظيفي الناتج عن التدريب

يركز هذا المحور على قياس أبعاد الرضا التي تتأثر بالتدريب، مثل الروح المعنوية والشعور بالتطور.

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	التدريب يساهم في رفع روحي المعنوية ويزيد من حماسي للعمل.					
٢	برامج التدريب تخلق لدي الثقة في تحمل المسؤولية واتخاذ القرار.					
٣	أشعر بالرضا العميق عندما أتمكن من تطبيق مهارات جديدة اكتسبتها من التدريب.					
٤	توفير فرص النمو والتطور (التدريب) يجعلني أكثر ولاءً للمكتب/الوزارة.					
٥	أشعر بعدم الرضا بسبب عدم تناسب الدورات التدريبية مع احتياجاتي الفعلية.					
٦	أرى أن الإدارة تهتم بالجانب المعنوي لي كجزء من عملية تطويري الوظيفي.					
٧	أشعر بتقدير الإدارة عندما يتم توجيهي لدورات تدريبية متخصصة.					

جدول (٥)

-الملخص Abstract

هدف هذه الدراسة إلى قياس الأثر الدقيق لبرامج التدريب على أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين في مكتب وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة الأحساء، وتحديد جوانب القوة والقصور في العملية التدريبية. وتتبع مشكلة الدراسة من التساؤل حول مدى فاعلية برامج التدريب الحالية في تلبية الاحتياجات الفعلية للعاملين، لا سيما الفنيين والمهندسين، وما إذا كانت تؤدي إلى تحقيق مستويات الرضا الوظيفي المطلوبة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين (الإداريين، الفنيين، المهندسين) العاملين بالمكتب. واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد استند التأصيل النظري للدراسة على نظرية العاملين لفريدريك هيرزبيرج (Herzberg's Two-Factor Theory)، التي تصنف فرص النمو والتطور (التي يوفرها التدريب) كعوامل دافعة تؤدي مباشرة إلى الرضا الوظيفي الحقيقي.

أبرز النتائج والمقترحات

كشفت النتائج الرئيسية للدراسة عن ما يلي:

- هناك شعور بعدم الرضا لدى الموظفين بسبب عدم تناسب نوعية الدورات المقدمة من المكتب والوزارة مع متطلبات العمل الفعلية.
 - أكدت الغالبية العظمى من العينة على أن التدريب ضروري ومهم (٩٦.٢٪)، وأن له تأثيراً إيجابياً على الروح المعنوية (٦٩.٢٪ نعم).
 - نسبة كبيرة من العينة (٥٢.٥٪) ترى أن التدريب لا يتناسب مع الوظيفة الحالية.
 - غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أن التدريب وفر لهم ما يحتاجونه في مجال عملهم (٤٧.٥٪).
 - وجود اهتمام كبير من قبل الموظفين بتحقيق الإنتاجية والكفاءة وإيمانهم بأهمية التدريب الوظيفي.
- بناءً على النتائج، أوصى الباحث بما يلي:
- ضرورة تناسب نوعية الدورات المقدمة مع متطلبات كل وظيفة لزيادة إنتاجية المكتب.
 - الاهتمام بتطوير عملية التدريب باستخدام أحدث الأساليب المتطورة.
 - الاهتمام بالجانب المعنوي للموظفين لما له من أثر في حياتهم العملية والاجتماعية.

Midocean University

College of Management

Department of Master's in Human Resources



Measuring the Impact of Training on Job Satisfaction

Prepared by:

ALAA ABDULJALIL ALJASIM

Academic number:

251000377

Supervised by: Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Faiz Jarad

Year:2025