

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

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.

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: قريبة 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.

ثانيًا: دراسات أجنبية

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، ومبنيًا 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 تؤتي 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 يبني عليه تفسير نتائج الدراسة لاحقًا، وتسهم في ربط الواقع الميداني بالأسس النظرية المعتمدة في الأدبيات الإدارية والتدريبية الحديثة.

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 موظفًا.

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.

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.