

أثر كفاءة منظومة التدريب الإداري على رضا  
المتدربين بالمملكة العربية السعودية

إعداد  
خالد بن عبدالله بن فهد الحربي

#### ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر كفاءة منظومة التدريب الإداري على رضا المتدربين العاملين في البلديات بالمملكة العربية السعودية بالتطبيق على أمانة منطقة القصيم، ويشتمل مجتمع الدراسة على المتدربين في البلديات بالمملكة العربية السعودية بشكل عام وأمانة منطقة القصيم بشكل خاص. ولقد تم أخذ عينة ملائمة من 500 شخص لتوزيع استبانة الدراسة عليهم، والسبب في أخذ هذه العينة هو سهولة الوصول إليها وتوزيع استبانة الدراسة على أفرادها الذكور.

ولقد تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها:

- 1- تم التوصل إلى أنه يوجد تأثير لكفاءة منظومة التدريب الإداري على رضا المتدربين العاملين في البلديات بالمملكة العربية السعودية.
- 2- تحدد أمانة منطقة القصيم الاحتياجات التدريبية بناءً على توصيف الوظائف، كما تحرص الإدارة على تلبية جميع احتياجات المتدربين لرفع مستوى رضاهم عن الدورة.
- 3- يوجد تأثير لكفاءة منظومة التدريب الإداري على رضا المتدربين العاملين في البلديات بالمملكة العربية السعودية.
- 4- يوجد موافقة على التأثير الإيجابي للهيكل التنظيمي للاختصاصات على منظومة التدريب الإداري في أمانة منطقة القصيم.

الكلمات المفتاحية: منظومة التدريب الإداري- رضا المتدربين – كفاءة التدريب مقدمة

نظراً للتطور الحاصل في عالمنا الحاضر، والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وفي ظل ما يشهده العالم من التطورات المعرفية المتفانمة تسعى كافة المنظمات سواء العامة أو الخاصة إلى تطوير قدراتها لمواكبة هذه التغيرات من خلال تزايد الاهتمام بالتدريب واعتباره أحد الركائز الأساسية التي تساعد على تطوير هذه المنظمات.

ونتيجة لهذه التغيرات فإن هناك حاجة إلى أن تسعى هذه المنظمات إلى أن تكون منظمات ممكنة تنتقل من اعتبار أن التدريب تكلفة أو إنفاق على المنظمة إلى اعتبار أن التدريب استثمار له عائد على المنظمة. وفي ضوء الأعباء الكبيرة الملقاة على عاتق الوحدات المحلية بالمملكة العربية السعودية، تسعى البلديات لرفع قدرات العاملين بها من خلال تدريب العاملين فيها وإحاقهم بالعديد من البرامج التدريبية، والتي يفترض بعدها أن يعود المشاركون فيها بمهارات وقدرات أفضل، وأن يستخدموا هذه المهارات التي اكتسبوها نتيجة لتعرضهم للبرنامج التدريبي في المساهمة بتطوير وتحسين عمل تلك البلديات.

فأصبح هناك حاجة إلى تنظيم التدريب وتحديد وتحديث البرامج التدريبية في المنظمات العامة بمعنى العمل على تحديث المنظومة كلها من أجل تحقيق رضا العاملين في أمانة منطقة القصيم. وقد جاء اهتمام الباحث بهذا الموضوع لما يمكن أن يحققه في ظل مجموعة من المقومات الأساسية التي يمكن أن تساعد على التعرف على مدى رضا العاملين عن منظومة التدريب الإداري في أمانة منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية.

وفي ضوء هذه المقدمة يعرض الباحث عناصر المقترح البحثي على النحو

التالي:

## أولاً: المشكلة البحثية:

في ظل الاهتمام برفع قدرات العاملين بالبلديات بالمملكة العربية السعودية ظهرت الحاجة لتقييم منظومة التدريب المختلفة ومدى كفاءة ما تحققة تلك المنظومة من مزايا للعاملين بالبلديات ومدى رضاهم العاملين بالبلديات عن تلك المنظومة بالكامل . ونظراً للأهمية التي توليها البلديات في تنمية وتأهيل العاملين لديها للتعامل بكفاءة وفاعلية مع المهام المنوطة بهم، فقد عمدت أمانة منطقة القصيم على استخدام البرامج التدريبية المختلفة من خلال إرسال العاملين لديها للالتحاق بدورات وبرامج تدريبية، وبالرغم من ذلك لاحظ الباحث ومن خلال عمله بأمانة منطقة القصيم أن هناك نظرة سلبية من قبل العاملين تجاه كفاءة منظومة التدريب الإداري وعدم الرضاء عن ما تقدمه تلك المنظومة بنسب متفاوتة.

وكل ما سبق يطرح العديد من التساؤلات حول ما إذا كانت منظومة التدريب الإداري لا تلبي احتياجات العاملين بأمانة منطقة القصيم، أم كون عمليات التدريب لا تتم بشكل مستمر، أم أن نتائج عمليات التدريب غير مجدية، أم أن هناك قصور في القائمين على التدريب في حد ذاته.

وعليه يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤل البحثي التالي:

إلى أي مدى تؤثر كفاءة منظومة التدريب الإداري على رضاه المتدربين العاملين في البلديات بالمملكة العربية السعودية وعلى أمانة منطقة القصيم بصفة خاصة؟  
ثانياً: التساؤلات البحثية:

بالإضافة إلى التساؤل البحثي الرئيسي تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو واقع منظومة التدريب الإداري للوحدات المحلية بالمملكة العربية السعودية وبأمانة منطقة القصيم بصفة خاصة؟
2. كيف تؤثر كفاءة منظومة التدريب الإداري على رضاه المتدربين العاملين في البلديات بالمملكة العربية السعودية بصفة عامة وبأمانة منطقة القصيم بصفة خاصة؟

ثالثاً: أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

1. تحديد واقع منظومة التدريب الإداري للوحدات المحلية بالمملكة العربية السعودية بصفة عامة وبأمانة منطقة القصيم بصفة خاصة.
2. التعرف على مدى كفاءة منظومة التدريب الإداري ومدى تأثيرها على رضاه المتدربين العاملين بالبلديات بصفة عامة وبأمانة منطقة القصيم بصفة خاصة.

رابعاً: منهجية الدراسة:

تتضمن منهجية الدراسة: المناهج البحثية التالية:

- منهج دراسة الحالة: تم استخدام هذا المنهج في دراسة حالة أمانة منطقة القصيم من خلال جمع كافة البيانات والمعلومات الخاصة في مجالي كفاءة منظومة التدريب الإداري ورضاه المتدربين العاملين والتي تساعد على دراسة العلاقة فيما بينهم، وذلك لسهولة الوصول إلى أفراد عينة الدراسة بحكم طبيعة عمل الباحث، ومحاولته تحقيق الاستفادة من دراسته في مجال عمله.



- منهج تحليل النظم: ساعد هذا المنهج على جمع وتصنيف البيانات والمعلومات، ولفت الانتباه إلى المشاكل المهمة من خلال معرفة أهداف المنظمة، والوحدات المكونة لها. حيث أن البلديات في السعودية كمنظمات توجد في بيئة تتفاعل معها وتتأثر وتؤثر بها، إضافة إلى أن الوحدات الداخلية للبلديات تؤثر في بعضها البعض وعلى اعتبار أن متغيرات منظومة التدريب الإداري مدخلات ورضاء المتدربين العاملين هو أحد المخرجات.

خامساً: مجتمع وعينة الدراسة:

(1) مجتمع الدراسة:

يشتمل مجتمع الدراسة على المتدربين في البلديات بالمملكة العربية السعودية بشكل عام وأمانة منطقة القصيم بشكل خاص.

(2) عينة الدراسة:

لقد تم أخذ عينة ملائمة من 500 شخص لتوزيع استبانة الدراسة عليهم، والسبب في أخذ هذه العينة هو سهولة الوصول إليها وتوزيع استبانة الدراسة على أفرادها الذكور.

سادساً: فرضية الدراسة

" يوجد تأثير كفاءة منظومة التدريب الإداري على رضاء المتدربين العاملين في بالمملكة العربية السعودية".

أدبيات للدراسة :

المحور الأول: منظمة التدريب الإداري

لا تقتصر مهمة إدارة الموارد البشرية على تهيئة القوى العاملة فقط بل إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين عن طريق وضع السياسات والبرامج الخاصة بتدريبهم وإعدادهم لممارسة أعمالهم ومهامهم تقوم على أساس علمي سليم وذلك لتحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد وأقل زمن وكلفة ، ولأهمية العاملين بأعتبارهم رأس مال الفكر للمنظمة وعليه فإن العمل إرضائهم أصبح ضرورة في مجال نجاح العمل ، لذا يحتل التدريب وتطوير الموارد البشرية مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل وذلك عن طريق محاولة إحداث تغيير في مهارات العاملين وقدراتهم من ناحية، كما يستهدف تطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم والحد من دوران العمل والذي يمكن أن يحدثه عدم وجود التدريب في المؤسسات من ناحية أخرى.

وتعتبر الأنشطة التدريبية أداة فعالة لعلاج كثير من المشكلات التي تعاني منها في شتى المجالات الإنتاجية والخدمية. كذلك فإن التدريب أمر مرغوب فيه بشكل مستمر. وأنه إذا لم يحقق النفع المطلوب، فليس هناك من ضرر يتوقع حدوثه من ورائه سوى أن البعض يرى أن الجهد المبذول، وتأخير عمل الإدارات والكلفة كلها ربما لا تبرر القيام بالتدريب إذا لم يتم تحديد الحاجة إليه.

وفي هذا السياق سيتم التعرف على هذا الجزء من خلال استعراض النقاط التالية:

- تعريف التدريب وأهميته

## تعريف التدريب

أصبح التدريب ضرورة ملحة لكافة المنظمات طالما أنها تحرص على استمرار وجودها لأنه يمكن لها أن تحقق التطور والتوازن في مقومات مواكبتها للتطورات المتسارعة حولها، وبخاصة في المجالات التكنولوجية والإدارية والاقتصادية والثقافية. وتولى معظم المنظمات في الوقت الحاضر اهتماماً كبيراً بتدريب الموارد البشرية، لما له من أثر فعال في رفع مستوى الأداء، وإحداث تغييرات وتطويرات فنية ومعرفية وذهنية وسلوكية لدى الموارد البشرية.

وأشار عبد الباقي<sup>(1)</sup> إلى أن التدريب يتضمن العمل على تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب، ويمكن أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وتشتمل التغييرات في سلوك العاملين على: تغيير المعارف والمعلومات، تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات، تغيير المهارات والقدرات.

كما أن التدريب موقف جمعي يتسم بالتغيير والتعديل في نمط التفكير والاتجاه والسلوك بما يحقق الفعالية الإيجابية في الأداء.<sup>(2)</sup>

وأوضح القريوتي<sup>(3)</sup> "أن التدريب عملية مبرمجة لسلوكيات معينة بناءً على منظومة معرفية يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة"، وبين القحطاني<sup>(4)</sup> أن التدريب نشاط علمي مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات وتغيير سلوك الأفراد وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة. من خلال التعريفات السابقة للتدريب يبدو أن معظم التعريفات تركز على النقاط الآتية وهي كما يأتي:

- التدريب نشاط جماعي مخطط ومنظم.
- يرتبط التدريب بتنمية مهارات وقدرات العاملين وإشباع حاجاتهم التدريبية.
- يتم في التدريب إعطاء المعلومات والمعارف للعاملين ليتصرفوا على أساسها.
- التدريب وسيلة لتغيير السلوك الى النحو الإيجابي.

## ● أهداف التدريب ومبادئه ومحدداته

### أهداف التدريب

يتمثل الهدف الأساسي للتدريب في إزالة جوانب الضعف في أداء وسلوك الأفراد والنتيجة من عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة ولتحقيق هذا الهدف يتطلب الأمر وجود أهداف فرعية أخرى يتم وضعها على ضوء الاحتياجات التدريبية وأهم هذه الأهداف ما يلي:

- 1- تنمية الموارد البشرية: يساهم التدريب في تعزيز فعالية القوى العاملة وقدرتها بغض النظر عن تخصصاتها في تحقيق أهداف المنظمة.
- 2- إحداث التغيير المطلوب في بيئة العمل: يساهم التدريب في تحديد متطلبات تحسين الأداء من خلال تطبيق مفاهيم إدارية حديثة مثل مفهوم إدارة الجودة الشاملة "TQM" ومعيار المقياس المثلي "Benchmarking" وغيرها.
- 3- تبادل المعلومات والخبرات: يعمل التدريب على تعزيز تبادل المعلومات والخبرات بين المشاركين في البرامج التدريبية والاستفادة من تجارب الغير وكيفية تطبيقهم



- للمفاهيم الإدارية الحديثة ومجالات الاستفادة منها أو الأحجام عنها إذا لم تلاقي نجاحاً عند تطبيق المنظمات الأخرى لها.
- 4- زيادة معدلات التنمية: يؤدي التدريب إلى رفع سوية التنمية لكافة الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية لتأهيل وتنمية القوى البشرية الوطنية ذات المهارة العالية لتحقيق أهداف التنمية المختلفة.
- 5- خلق فرص عمل جديدة: فالتدريب على استخدام الحاسب الآلي (الكمبيوتر) لم يقلل فرص العمل كما كان يعتقد البعض، بل أوجد فرص عمل جديدة لم تكن معروفة بالسابق، كما أن التدريب يعيد تأهيل العمالية الفائضة للاستفادة منها في مجالات أخرى.
- 6- تحقيق التوازن في سوق العمل: حيث يعمل التدريب على سد النقص أو الفراغ الناتج عن عدم قدرة مخرجات التعليم على توفير العمالة المتخصصة والمدرّبة على مزاولة المهن والحرف والأعمال المختلفة التي يتطلبها سوق العمل بقطاعه العام والخاص.
- 7- دعم طرق التعاون التقني العالمي: يتم ذلك من خلال قيام المشاريع المشتركة ما بين الدول وتبادل الخبرات والمدرّبين والمتخصصين في مجالات التقنية والتكنولوجية المختلفة.
- 8- تسهيل عملية نقل التكنولوجيا: يعمل التدريب على نقل التكنولوجيا والأساليب العلمية الحديثة وتطويعها لصالح بيئة المنظمة.
- 9- تغيير السلوكيات الوظيفية: إن من بين أهم أهداف التدريب هو العمل على تغيير السلوكيات الخاطئة للموظفين والحد من الممارسات السلبية، فالاشتراك بالبرامج التدريبية يتيح فرص التعلم وتبادل الخبرات للمشاركين بإشراف المدرّب، هذا إلى جانب بناء الثقة بالنفس وبالمنظمة التي يعمل فيها المتدرب إذا ما وجد أن ما لديه من نقاط إيجابية يفوق ما لدى أقرانه من المشاركين بالبرامج التدريبية.
- 10- تنمية مهارات الاستماع والإنصات وتدريب الذات على تقبل ملاحظات وانتقادات الغير فأجواء البرامج التدريبية عادة ما تكون مهية بشكل مناسب لتلافي الفروقات الوظيفية وكسر الحواجز النفسية وبالتالي تبادل الآراء وتلقي التوجيهات والنصح والإرشاد.

### مبادئ التدريب

هناك خمسة مبادئ إذا ما التزمت بها الإدارة فإنها سوف تضمن الأثر الإيجابي والفعال والمستهدف من التدريب وهذه المبادئ هي: (5)

- 1- التدريب نشاط مستمر  
حيث يعتبر التدريب نشاطاً رئيساً مستمراً من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة ومن زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة.
- 2- التدريب نظام متكامل  
حيث يعتبر التدريب كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين كما تفيد النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العلاقة بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي، ويوضح هذا المفهوم الشكل التالي:

3- التدريب نشاط متجدد وذلك من حيث كونه يتعامل مع مجموعة من العناصر التي تتميز بالحركة وتتمثل في:

- أ. المدرب وهو عرضه للتغير في عاداته وسلوكياته ومستوى مهاراته.
- ب. الوظائف التي يشغلها المدرب وهي عرضة للتغير كنتيجة للتغير في نظام وسياسات وأهداف المنشأة.
- ج. المدربون وهم يتغيرون كلما تغيرت الأوضاع الفنية والإدارة بالمنظمة.

#### 4- التدريب عملية إدارية

حيث يتوافر في التدريب مقومات العمل الإداري الكفاء والتي تتمثل في:

- أ. وضوح الأهداف والسياسات.
- ب. توافر الموارد المادية والبشرية.
- ج. توافر الخبرات التخصصية في مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وتنفيذها واختيار الأساليب والمساعدات التدريبية ومتابعة وتقييم فعالية التدريب.

#### محددات التدريب

سيتم في هذا المجال تناول المحددات المحتملة لحجم تدريب الأفراد الذي تموله المنظمة وأيضاً التفرقة بين المحددات التنظيمية والبيئية.<sup>(6)</sup>

##### • أولاً: المحددات البيئية

يمثل التنوع وعدم التجانس، والإستقرار بعدين تقليديين من أبعاد البيئة الخارجية للمنظمة لذلك فإبه من المنطقي إفتراض أن لهذين البعدين تأثيراً على الحاجات التنظيمية لتدريب الأفراد ومع إفتراض أن المنظمة تحاول أن تغطي احتياجاتها الموضوعية من التدريب، فإن هذين البعدين أيضاً سيؤثران على حجم التدريب الفعلي الذي تقدمه المنظمة، ففي البيئة التي تتسم بعدم التجانس فإن الأفراد، وخاصة هؤلاء الأفراد الذين يتعاملون مع أطراف خارج المنظمة، سوف يحتاجون لتنمية قواعد وأسس أكبر للمعرفة، لكي يتكيفون مع التنوع الخارجي الذي يواجه المنظمة.

وإستقرار البيئة أيضاً، مهم في هذا السياق، لأن مقدار المعرفة المطلوبة في خلال وقت محدد، يمكن النظر إليها على أنها دالة في معدل التغير البيئي، وهذا بدوره قد يؤثر على حجم ومقدار التدريب في المنظمة، ومن ثم من إفتراض أنه:

1. كلما زاد تعقد البيئة التي تعمل بها المنظمة كلما زادت الأنشطة التدريبية.
2. كلما زاد عددا الإستقرار البيئي للمنظمة، كلما زادت الأنشطة التدريبية.

##### ثانياً: المحددات التنظيمية

يؤثر المركز المالي والاقتصادي على المبالغ التي تنفقها المنظمة على الإستثمار في تنمية مواردها البشرية بصفة عامة، وعلى مجال الأنشطة التدريبية، بصفة خاصة، وقد يرجع السبب في هذا إلى أن الإنفاق على التدريب لم يلق نفس الإهتمام الذي يلقاه الإستثمار في الموارد المادية الأخرى، والإنفاق على التدريب لا يعتمد على المنافذ والمصادر المالية المستقرة، ولكن الإنفاق على التدريب يزداد أو ينخفض، وفقاً لمدى قوة المركز المالي للمنظمة والسيولة والتدفق المالي في الفترات المختلفة، وعلى هذا يمكن إفتراض الآتي:

- 1- كلما زادت ربحية المنظمة، كلما زادت أنشطتها التدريبية.
- 2- كلما زادت الإحتياجات المالية للمنظمة، كلما زادت الأنشطة التدريبية.



وقد أكد الفضلي<sup>(7)</sup> أن بيئة التنظيم وظروف العمل تلعب دوراً جوهرياً في تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها، كما أن الجدوى الفعلية للبرامج تعتمد بصورة أساسية على الأعداد الجيد للبرامج التدريبية من خلال ربطها بالاحتياجات الفعلية واتباع أساليب غير تقليدية في تقديم وعرض المادة التدريبية.

#### • معوقات التدريب

بما أن التدريب هو أحد أنشطة على اختلاف مستوياتها إلا أن هذا النشاط يعاني من العديد من المشكلات شأنه شأن أي نشاط إداري والتي تقلل من فعاليته ومن بين أهم هذه المشكلات ما يلي<sup>(8)</sup>:

##### (1) معوقات ما قبل التدريب

- قلة الخبرات والكفاءات الإدارية لدى العاملين في مجال التدريب.
- ندرة الدراسات المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
- عدم توفر الخبرات التي تساعد مؤسسات التدريب من تحديد المشكلات الإدارية الحقيقية التي تعاني منها الأجهزة الحكومية.
- نقص المخصصات المالية.
- عدم الإحصائيات الدقيقة للاحتياجات التدريبية.
- ضعف اختيار الأساليب والوسائل التدريبية الحديثة لتنفيذ العملية التدريبية.

##### (2) معوقات مرحلة تنفيذ التدريب

- عدم مراعاة شروط الالتحاق بالبرامج التدريبية.
- عدم الدقة في اختيار أعضاء هيئة التدريب.
- تغليب الجانب العرفي على جانب المهارات في البرامج التدريبية.

##### (3) معوقات مرحلة ما بعد التدريب

- غياب وجود معايير قياسية علمية لتقويم نتائج التدريب.
- ضعف التنسيق والتعامل بين مسؤولي التدريب وبين الإدارات المرشحة للتدريب.

#### المحور الثاني: منظومة التدريب الإداري في أمانة القصيم ورضا المتدربين

##### التدريب الإداري في أمانة القصيم

أنشئت إدارة التطوير الإداري والجودة بمجلس التدريب التقني والمهني بمنطقة القصيم بقرار من سعادة رئيس المجلس رقم 493/ق/م وتاريخ 1428/9/5 هـ تحت مسمى " إدارة التطوير الإداري والجودة" كوحدة إدارية تابعة لرئيس مجلس التدريب التقني والمهني بمنطقة القصيم.

ورؤيتها المساهمة في توفير بيئة تدريبية مناسبة في الوحدات التدريبية من خلال التطوير المستمر لأداء الموظفين الإداريين وتحسين إجراءات العمل ونمذجتها، وتطمح إلى تحسين الإجراءات والوصف الوظيفي وتطوير العمل الإداري في معاملات وحدات المجلس وتقليص الأخطاء المصاحبة. وكذلك تحسين مخرجات البرامج والدورات التدريبية بهدف تغطية كافة الاحتياجات التدريبية للموظفين.

كما تقوم فلسفة العمل بإدارة التطوير الإداري لتحقيق غاياتها على ما يلي:

- إن إدارة المجلس لديها الرغبة والقدرة على التغيير والتطوير ليكون المجلس ووحده في مصاف المجالس المتميزة المناط بها مهام التدريب.
- إن الاستثمار في الموارد البشرية يمثل المحور الرئيسي للانطلاق بخطى سريعة ومتقدمة لمواجهة التحديات والمتغيرات المحيطة بالمجلس.



- إن الجهاز التدريبي في حاجة دائمة للتطوير ليساير التطورات والتوسعات التي تحدث بالمؤسسة والقطاع الخاص.
- إن المزج بين أنشطة التدريب والبحوث والاستشارات يحقق المدخل المتكامل لتنمية الإدارة بالمجلس.
- إن خطة التنمية الإدارية يجب أن تكون جزء من الخطة العامة للمجلس لتحقيق الترابط والتكامل بين تطوير الإدارة وتطوير العملية التدريبية.

### المحور الثالث: رضا العاملين عن التدريب

ينعكس الشعور بالرضا إيجابياً على إنجاز الأفراد في حين أن عدم الرضا يؤثر سلباً على أدائهم، فمشاعر الرضا أو عدم الرضا قد تتطور لتصبح حالة من الانفعال النفسي الداخلي، حيث يظهر هذا الانفعال بشكل سلوك يمكن ملاحظته عن طريق حب الفرد لعمله أو نفوره منه، وينتج الرضا الوظيفي عن مجموعة معقدة من العوامل والمتغيرات المتشابكة من بينها انفعال أو ردود أفعال، وبناءً على ذلك عرف الرضا الوظيفي بأنه: مجموعة من المشاعر الإيجابية والسلبية التي يقيم العاملون عملهم بناءً عليها، وأن مفهوم الرضا الوظيفي للفرد يتوقف على مدى استخدام الفرد لقدراته وميوله وسماته الشخصية وقيمة، كما يتوقف أيضاً على موقعه العملي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي تماشى مع نموه وخبراته<sup>(9)</sup>.

#### تعريف الرضا الوظيفي

يعرف التويجري الرضا الوظيفي بأنه موقف الشخص تجاه العمل الذي يؤديه وذلك نتيجة لإدراكه لعمله<sup>(10)</sup>، ويلاحظ على هذا التعريف بأنه يضيق المفهوم ليقصره على العمل نفسه، في حين أن العمل هو جزء بيئة أوسع تؤثر بالرضا الوظيفي. ويعرف الرضا الوظيفي على أنه تمثيل الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل، على الأخص بالنسبة للعناصر الأساسية في العمل مثل الأجر، سياسات المنظمة، الرؤساء والزملاء، والمرؤوسين، فرص النمو والترقية، وفرص تحقيق الذات<sup>(11)</sup> ولعل مساهمة التدريب في تطوير وتحقيق الذات جعل منه عنصراً مهماً في تحقيق الرضا لدى العاملين.

أما Ellickson<sup>(12)</sup> فقد نظر إلى الملاءمة بين الفرد والبيئة عند تعريفه للرضا الوظيفي ورأى بأنه كلما تمكنت البيئة من إشباع حاجات الفرد وقيمة وسماته الشخصية زاد مستوى الرضا الوظيفي لديه.

وفي ضوء التعريفات السابقة نستنتج ما يأتي:

- إن الرضا الوظيفي هو إحساس داخلي له مؤشرات الخارجية الظاهرة في سلوك العامل.
- يتأثر الرضا الوظيفي بعوامل مختلفة داخلية وخارجية.
- يعتبر الرضا الوظيفي مؤشر لنجاح المنظمة في تسويق نفسها داخلياً للمحافظة على موظفيها ورفع مستوى أدائهم.
- ويمكن التمييز بين مظهرين من مظاهر الرضا الوظيفي: (13)
- 1- النزعة لدى الفرد بأن يكون راضياً بدرجة ما عن العوامل المختلفة للوظيفة، وقد أشارت الدراسات إلى أن من بين أهم الاتجاهات المتعلقة بالوظيفة وتؤثر في الرضا الوظيفي ما يلي: الوظيفة نفسها والأجر المدفوع والترقيات والاعتراف

والتقدير والميزات المقدمة وظروف العمل والإشراف والزملاء في العمل وسياسة المنظمة.

2- الرضا الوظيفي الإجمالي أو الكلي والذي يعتبر مؤشراً لاتجاهات الفرد نحو وظيفته بصورة إجمالية، وكذلك اتجاهاته نحو العوامل المختلفة الخاصة بها، والرضا الوظيفي يتعلق بنوعين من التأثيرات، تأثير منظمات العمل على الأفراد وتأثير الأفراد على منظمات الأعمال.

وهناك أسباب متعددة ومهمة تدفع المنظمات للاهتمام بالرضا الوظيفي، أولها: المنظور الإنساني الذي يشير إلى أن العاملين يستحقون التعامل بعدل واحترام، والرضا الوظيفي إلى حد ما يعكس المعاملة الجيدة كما يمكن اعتباره كمؤشر رفاه عاطفي أو صحة نفسية<sup>(14)</sup>. والثاني هو أن الرضا الوظيفي يؤدي للتصرف من قبل العاملين بالشكل الذي يؤثر وينعكس على العمل المنظمي ويمكن تشخيص الفروق بين وحدات المنظمة في الرضا الوظيفي كنقاط مشاكل أو مصاعب محتملة<sup>(15)</sup> كل سبب من الأسباب المذكورة أعلاه يمكن أن يكون مبرراً كافياً للاهتمام بالرضا الوظيفي، وعادة ما ينتج الرضا عن مدركات الفرد حول المدى الذي يوفره العمل من المتطلبات الأساسية للفرد العامل.

### إجراءات الدراسة الميدانية

اعتمد الباحث في إتمام دراسته على أسلوب لجمع البيانات والمعلومات، وهو: الاستبيان: قام الباحث بتصميم استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة يهدف من ورائها إلى الإجابة على تساؤلات الدراسة وبالتالي تحقيق أهدافها.

ثالثاً: توصيف استمارة الاستبيان:

اشتملت الاستبانة على خمسة أقسام رئيسية، تضمن الأول منها البيانات الشخصية للمشاركين وهي (الدرجة الوظيفية، السن، النوع، الحالة الاجتماعية، المؤهلات العلمية، الخبرة، هل حصل على دورات تدريبية، في حالة الإجابة بـ(نعم) ماهي الجهة التي قامت بتدريبك، في حالة الإجابة بـ(نعم) كم عدد الدورات التي حصلت عليها)، بينما اشتمل القسم الثاني على المعلومات الخاصة بكفاءة منظومة التدريب الإداري، أما القسم الثالث فاشتمل على فقرات تقيس أثر كفاءة منظومة التدريب الإداري على رضاء المتدربين العاملين في البلديات بالمملكة العربية السعودية، وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة.

مراحل تصميم استمارة الاستبيان:

اشتملت على تصميم أولي لاستبيان الدراسة بالاعتماد على ما ورد في الأدب النظري الذي تم استعراضه، لقد تم اختبار الصدق الظاهري عن طريق عرض الاستبانة على عدد من المحكمين، حيث تم الاستفادة من اقتراحاتهم البناءة في تعديل الاستبانة. وقام الباحث بصياغة الاستبيان في صورته النهائية المرفقة في ملحق الدراسة. اختبار الثبات للاستبانة

لقد تم استخدام اختبار (كرونباخ الفا) لقياس مدير ثبات القياس  $\alpha$  للاستبانة ككل  $=0.879$  وهي سنة ممتازة كونها على من النسبة المقبولة 60% كما بلغت قيمة  $\alpha$  بالنسبة لكل محور أعلى من 60% وبما ينعكس ثبات المحور



### تحليل نتائج الدراسة الميدانية

لقد تم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة من عينة الدراسة المؤلفة من 500 متدرب، وقد تم التوصل للنتائج التالية:

يركز الباحث في هذا المحور حول الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال استعراض نتائج التحليل الإحصائي لفقرات وأسئلة الاستبيان المصممة للإجابة على تساؤلات مشكلة الدراسة، وفيما يلي أبرز ما تم التوصل إليه من نتائج:

أولاً: واقع منظومة التدريب الإداري للوحدات المحلية بالمملكة العربية السعودية وبأمانة منطقة القصيم بصفة خاصة:

فيما يلي استعراض نتائج التحليل بالنسبة لكل فقرة من فقرات الاستبيان على حدة، حيث تم اعتماد المقياس التالي لتحديد درجة الموافقة على كل فقرة من فقرات الاستبيان وهو المتوسط الحسابي<sup>(16)</sup> لفقرات الاستبيان توزعت على المستويات الاتية<sup>(17)</sup>:

2.33-1 مستوى ضعيف

3.67-2.34 مستوى متوسط

5-3.67 مستوى مرتفع

(1) تحديد الاحتياجات التدريبية

جدول (1) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات تحديد الاحتياجات التدريبية

نسبة الموافقة (%)	المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري 18	وسط حسابي	
62.56	متوسط	4	1.49937	3.1280	أ. تحدد أمانة منطقة القصيم الاحتياجات التدريبية بناءً على تقارير أداء العاملين
75.72	مرتفع	1	1.23095	3.7860	ب. تحدد أمانة منطقة القصيم الاحتياجات التدريبية بناءً على توصيف الوظائف
66.92	متوسط	3	1.66608	3.3460	ج. يتم مراعاة الخلفية العلمية للمتدرب عن تحديد احتياجاته التدريبية
70.4	متوسط	2	1.33160	3.5200	د. تحرص الإدارة على تلبية جميع احتياجات المتدربين لرفع مستوى رضاهم عن الدورة.
68.9	متوسط		1.37286	3.4450	المتوسط العام وانحرافه المعياري

نلاحظ أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك أن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس، كما تبين الفقرة (2) "تحدد أمانة منطقة القصيم الاحتياجات التدريبية بناءً على توصيف الوظائف" هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.786، وتليها الفقرة (4) "تحرص الإدارة على تلبية جميع احتياجات المتدربين لرفع مستوى رضاهم عن الدورة" بمتوسط حسابي يبلغ 3.52، وتليها الفقرة (3) "يتم مراعاة الخلفية العلمية للمتدرب عن تحديد احتياجاته التدريبية" بمتوسط حسابي يبلغ 3.646، أما الفقرة (1) "تحدد أمانة منطقة القصيم الاحتياجات التدريبية بناءً على تقارير أداء العاملين" فتحتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يبلغ 3.128، ونلاحظ إن الفقرة (2) "تحدد أمانة منطقة القصيم الاحتياجات التدريبية بناءً على توصيف الوظائف" تعكس مستوى موافقة مرتفع بينما الفقرات الباقية فتعكس مستوى موافقة متوسط كما أن المتوسط العام البالغ 3.445 يعكس مستوى موافقة متوسط.



## (2) اختيار المتدربين

جدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير اختيار المتدربين

نسبة الموافقة (%)	المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	وسط حسابي	
75.08	مرتفع	4	1.25564	3.7540	أ. يراعى تفرغ المشتركين بالدورة من أعمالهم لضمان عدم وجود مؤثرات سلبية عليهم .
67.4	متوسط	5	1.62801	3.3700	ب. يتم إعطاء الأولوية لمدى ارتباط الدورة باحتياجات الموظف عند اختياره للالتحاق بها
75.48	مرتفع	3	0.65098	3.7740	ج. يتم تعيين موظف مؤقت لإنجاز عمل المتدرب أثناء غيابه لتشجيعه على التركيز في محاور الدورة
80.4	مرتفع	1	0.44271	4.0200	د. يعطى المتدرب حوافز مادية مغرية تشجعه للتفرغ لحضور الدورة التدريبية
77.72	مرتفع	2	0.94381	3.8860	هـ. يتم مراعاة الأقدمية في التعيين عند اختيار المتدرب للدورة التدريبية
75.216	مرتفع		0.70582	3.7608	المتوسط العام وانحرافه المعياري

نلاحظ أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) كما نلاحظ أن الفقرة (4) "يعطى المتدرب حوافز مادية مغرية تشجعه للتفرغ لحضور الدورة التدريبية" هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 4.02، وتليها الفقرة (5) "يتم مراعاة الأقدمية في التعيين عند اختيار المتدرب للدورة التدريبية" بمتوسط حسابي يبلغ 3.886، وتليها الفقرة (3) "يتم تعيين موظف مؤقت لإنجاز عمل المتدرب أثناء غيابه لتشجيعه على التركيز في محاور الدورة" بمتوسط حسابي يبلغ 3.774، أما الفقرة (1) "يراعى تفرغ المشتركين بالدورة من أعمالهم لضمان عدم وجود مؤثرات سلبية عليهم" فتحتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يبلغ 3.754، وتحتل الفقرة (2) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يبلغ 3.37. والمتوسط العام البالغ 3.708 يعكس ارتفاع مستوى الموافقة على المحور أعلاه.

## (3) المدرب

جدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور المدرب

نسبة الموافقة (%)	المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	وسط حسابي	
72.08	متوسط	5	0.74585	3.6040	أ. يتم تعيين مشرف مختص بكل دورة تدريبية لضمان سير العملية التدريبية .
76.84	مرتفع	3	0.89366	3.8420	ب. يتم الاهتمام بخبرات ومؤهلات المدربين وبما يتناسب مع أهداف الدورة .
75.72	مرتفع	4	0.49466	3.7860	ج. يتم تنويع الكفاءات التدريبية بهدف الاستفادة في تطوير أداء المتدربين .
80.44	مرتفع	1	0.37120	4.0220	د. يتم اختيار المدربين ذوي الشخصيات التي تساعد على حسن إدارة المحاضرات .

77.8	مرتفع	2	0.94217	3.8900	هـ. يتم اختيار المدربين من ذوي الاختصاصات ذات العلاقة بالبرنامج التدريبي .
76.576	مرتفع		0.38526	3.8288	المتوسط العام وانحرافه المعياري

نلاحظ أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) كما تبين أن الفقرة (4) "يتم اختيار المدربين ذوي الشخصيات التي تساعد على حسن إدارة المحاضرات" هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 4.022، وتليها الفقرة (5) "يتم اختيار المدربين من ذوي الاختصاصات ذات العلاقة بالبرنامج التدريبي" بمتوسط حسابي يبلغ 3.89، وتحتل الفقرة (2) "يتم الاهتمام بخبرات ومؤهلات المدربين وبما يتناسب مع أهداف الدورة" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يبلغ 3.842، أما الفقرة (3) "يتم تنويع الكفاءات التدريبية بهدف الاستفادة في تطوير أداء المتدربين" فتحتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يبلغ 3.786، وتحتل الفقرة (1) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يبلغ 3.604. ويعكس المتوسط الحسابي العام البالغ 3.8288، ارتفاع مستوى الموافقة على المحور أعلاه.

(4) البرنامج التدريبي:

جدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور البرنامج التدريبي

نسبة الموافقة (%)	المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	وسط حسابي	
38.64	متوسط	8	1.14543	3.4320	أ. تعمل أمانة منطقة القصيم على تصميم أهداف برامجها التدريبية بوضوح
70.64	متوسط	7	1.08042	3.5320	ب. تحرص أمانة منطقة القصيم على أن تكون أعداد المشتركين في الدورة مدروسة بالشكل الذي يساهم في تعزيز الاستفادة من الدورة.
76.4	مرتفع	3	1.08534	3.8200	ج. يتم التركيز على الحالات العملية والتطبيقية في الدورة لتعزيز الاستفادة منها .
77.52	مرتفع	2	1.08211	3.8760	د. تحتوي البرامج التدريبية على أساليب متنوعة لإيصال المعلومات للمتدربين
72.92	مرتفع	5	0.91781	3.6460	هـ. تتلاءم البرامج التدريبية وموضوعاتها مع طبيعة الأنشطة التي تمارسها أمانة منطقة القصيم
70.52	متوسط	6	1.32999	3.5260	و. تستخدم أمانة منطقة القصيم أحدث الوسائل التدريبية في مختلف برامجها التدريبية .
64.4	متوسط	9	0.99478	3.2200	ز. يوجد اهتمام باستخدام التكنولوجيات التدريبية في مختلف البرامج التدريبية
73.64	مرتفع	4	0.87773	3.6820	ح. تتناسب محتويات البرامج التدريبية والمهام الوظيفية للمشاركين
78.2	مرتفع	1	0.68325	3.9100	ط. تتناسب مدة الدورة التدريبية وأهميتها بالنسبة للمتدرب .
72.542	متوسط		0.72635	3.6271	المتوسط العام وانحرافه المعياري

يشير الجدول أعلاه إلى أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) كما تبين أن الفقرة (9) "تتناسب مدة الدورة التدريبية وأهميتها بالنسبة للمتدرب" هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.91، وتليها بمتوسط حسابي يبلغ 3.82، وتحتل الفقرة (8) "تتناسب محتويات البرامج التدريبية والمهام الوظيفية للمشاركين" المرتبة الرابعة



بمتوسط حسابي يبلغ 3.682، أما الفقرة (5) " تتلاءم البرامج التدريبية ومواضيعها مع طبيعة الأنشطة التي تمارسها أمانة منطقة القصيم " فتحتل المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.646، وتحتل الفقرة (6) " تستخدم أمانة منطقة القصيم أحدث الوسائل التدريبية في مختلف برامجها التدريبية " المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يبلغ 3.526، أما الفقرة (2) " تحرص أمانة منطقة القصيم على أن تكون أعداد المشتركين في الدورة مدروسة بالشكل الذي يساهم في تعزيز الاستفادة من الدورة " فتحتل المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يبلغ 3.532، وتحتل الفقرة (1) " تعمل أمانة منطقة القصيم على تصميم أهداف برامجها التدريبية بوضوح " المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يبلغ 3.432، وتحتل الفقرة (7) " يوجد اهتمام باستخدام التكنولوجيات التدريبية في مختلف البرامج التدريبية " المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3.22. أما المتوسط العام البالغ 3.6271 يعكس مستوى متوسط من الموافقة على المتغير أعلاه.

#### (5) تقييم منظومة التدريب الإداري

جدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات تقييم منظومة التدريب

#### الإداري

نسبة الموافقة (%)	المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	وسط حسابي	
71.76	متوسط	6	0.75059	3.5880	أ. تعمل أمانة منطقة القصيم على تقييم المتدرب مباشرة بعد الانتهاء من الدورة التدريبية
76.52	مرتفع	3	0.90850	3.8260	ب. تستخدم أمانة منطقة القصيم أسلوب مقارنة الأداء قبل التدريب وبعده
75.6	مرتفع	4	0.51002	3.7800	ج. يوجد تقييم دوري لأداء المشاركين للوقوف على جوانب القوة والضعف لديهم بعد الانتهاء من الدورة .
80.36	مرتفع	1	0.38206	4.0180	د. تنعكس الدورات التدريبية إيجاباً على أداء المنظمة.
77.6	مرتفع	2	0.94837	3.8800	هـ. يشترط على كل متدرب تقديم تقرير مفصل حول مدى استفادته من هذه الدورة .
74.44	مرتفع	5	1.16423	3.7220	و. يتم الاهتمام بمتابعة ملاحظات وشكاوي المتدربين والعمل على معالجتها .
76.046	مرتفع		0.44062	3.8023	المتوسط العام وانحرافه المعياري

نلاحظ أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) كما تبين أن الفقرة (4) " تنعكس الدورات التدريبية إيجاباً على أداء المنظمة " هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي 4.018، والفقرة (5) " يشترط على كل متدرب تقديم تقرير مفصل حول مدى استفادته من هذه الدورة " تحتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ 3.826، أما الفقرة (2) " تستخدم أمانة منطقة القصيم أسلوب مقارنة الأداء قبل التدريب وبعده " فتحتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يبلغ 3.826 ، وتبين أن الفقرة (3) " يوجد تقييم دوري لأداء المشاركين للوقوف على جوانب القوة والضعف لديهم بعد الانتهاء من الدورة " تحتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يبلغ 3.78، وتحتل الفقرة (6) " يتم الاهتمام بمتابعة ملاحظات وشكاوي المتدربين والعمل على معالجتها " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يبلغ 3.722، وتحتل الفقرة (1) " تعمل أمانة منطقة القصيم على تقييم المتدرب مباشرة بعد الانتهاء من الدورة التدريبية " المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يبلغ



3.588 والمتوسط العام البالغ 3.8023 يعكس ارتفاع مستوى الموافقة على المتغير أعلاه.

(5) أبعاد العلاقة بين كفاءة منظومة التدريب الإداري ورضا المتدربين العاملين في البلديات بالمملكة العربية السعودية بصفة عامة وبأمانة منطقة القصيم بصفة خاصة جدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات العينة على القسم الثالث

وسط حسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى	نسبة الموافقة (%)
3.5960	0.73883	10	متوسط	71.92
3.8360	0.89594	5	مرتفع	76.72
3.7820	0.49291	7	مرتفع	75.64
4.0220	0.37120	2	مرتفع	80.44
3.8840	0.94251	4	مرتفع	77.68
3.6640	1.19245	8	متوسط	73.28
3.9660	0.53798	3	مرتفع	79.32
3.7880	0.48531	6	مرتفع	75.76
3.5480	0.84447	12	متوسط	70.96
3.6520	1.11057	9	متوسط	73.04
4.3880	0.77373	1	مرتفع	87.76
3.5800	1.42677	11	متوسط	71.6
3.8088	0.38826		مرتفع	76.176

نلاحظ أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، كما تبين أن الفقرة (11) تساهم البرامج التدريبية في تحسين مستوى رضا المتدربين عن العمل "هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 4.388، وتليها الفقرة (4) " تتحقق أهداف الدورة التدريبية بالشكل الذي يحقق رضا المتدربين " بمتوسط حسابي يبلغ 4.022، واحتلت الفقرة (7) " يعزز ربط الدورة بحوافز الموظف من مستوى رضاهم الوظيفي " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يبلغ 3.966، وتليها الفقرة (5) " يزيد مستوى رضا المتدربين بزيادة عدد الدورات التدريبية " بمتوسط حسابي يبلغ 3.884، وتليها الفقرة (2) " يتم مقارنة رضا المتدربين قبل الدورة برضاهم بعدها " بمتوسط حسابي يبلغ 3.836، كما تبين أن الفقرة (8) " تعزز كفاءة التدريب من درجة إقبال الموظفين على الدورة التدريبية " تحتل المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يبلغ 3.788، وتحتل الفقرة (3) " يتحقق العائد

المتوقع من التدريب بالشكل الذي يحقق رضا المتدربين "المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يبلغ 3.788، وتحتل الفقرة (6) " يلاحظ الإداريون و المشرفون ارتفاع مستوى رضا المتدربين بعد انتهاء الدورة "المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.644، وتحتل الفقرة (10)" تعزز كفاءة الدورات التدريبية من علاقة الموظفين ببعضهم "المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3.652، أما الفقرة (1) " تتابع جهة العمل انعكاس كفاءة التدريب على أداء الموظفين ورضاهم "فتحتل المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 3.596، واحتلت الفقرة (12) " تتحسن علاقة المتدربين برؤسائهم بعد حصولهم على الدورات التدريبية "المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 3.58، أما الفقرة (9) " تعزز كفاءة الدورات التدريبية من علاقة الموظفين بجهات عملهم" فاحتلت المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي 3.548. أما المتوسط العام البالغ 3.8088 يعكس مستوى مرتفع من الموافقة.

وقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لاختبار تأثير كفاءة منظومة التدريب الإداري على رضا المتدربين العاملين في البلديات بالمملكة العربية السعودية، حيث تبين النتائج التالية:

جدول رقم (17) نتائج اختبار فرضية الدراسة

مستوى الدلالة	F الجدولية	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	الانحدار
0.000	2.21	156.507	9.222	5	46.111	
			0.059	494	29.109	الخطأ
				499	75.221	الكلية

معامل التحديد $r^2$	معامل الارتباط $r$	مستوى الدلالة	T الجدولية	T المحسوبة	b	المتغيرات المستقلة
0.613	0.783	0.000		8.792	1.095	الثابت
		0.007	1.96	-2.721	-0.062	تحديد الاحتياجات التدريبية
		0.000	1.96	7.165	0.232	اختيار المتدربين
		0.000	1.96	5.886	0.388	المدرّب
		0.000	1.96	-6.584	-0.197	البرنامج التدريبي
		0.000	1.96	5.130	0.338	تقييم منظومة التدريب الإداري

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (F المحسوبة = 156.507) أكبر من قيمتها الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أقل من 0.05، وهذا يعني يوجد تأثير كفاءة منظومة التدريب الإداري على رضا المتدربين العاملين في البلديات بالمملكة العربية السعودية. وتعتبر العلاقة قوية كون  $r = 0.783$  والمتغيرات المستقلة تفسر 61.3% من التغير في المتغير التابع ونلاحظ أن المدرّب هو أكثر المتغيرات تأثيراً على رضا المتدربين و يليه تقييم



منظومة التدريب الإداري ومن ثم اختيار المتدربين، ومن ثم البرنامج التدريبي وأخيراً تحديد الاحتياجات التدريبية.

### النتائج والتوصيات

في ضوء ما تم إجراؤه من تحليلات احصائية فقد تم التوصل للنتائج التالية:  
1- فيما يتعلق بالسؤال الرئيسي للدراسة وهو "إلى أي مدى تؤثر كفاءة منظومة التدريب الإداري على رضا المتدربين العاملين في البلديات بالمملكة العربية السعودية وعلى أمانة منطقة القصيم بصفة خاصة؟"

فقد تم التوصل إلى أنه يوجد تأثير لكفاءة منظومة التدريب الإداري على رضا المتدربين العاملين في البلديات بالمملكة العربية السعودية. وتعتبر العلاقة قوية كون  $r = 0.783$  والمتغيرات المستقلة تفسر 61.3% من التغير في المتغير التابع. أن المدرب هو أكثر المتغيرات تأثيراً على رضا المتدربين ويليه تقييم منظومة التدريب الإداري ومن ثم اختيار المتدربين، ومن ثم البرنامج التدريبي وأخيراً تحديد الاحتياجات التدريبية.

2- ما هو واقع منظومة التدريب الإداري للوحدات المحلية بالمملكة العربية السعودية وبأمانة منطقة القصيم بصفة خاصة؟  
فيما يلي عرض لواقع منظومة التدريب الإداري للوحدات المحلية بالمملكة العربية السعودية وبأمانة منطقة القصيم بصفة خاصة:

- تحدد أمانة منطقة القصيم الاحتياجات التدريبية بناءً على توصيف الوظائف.
  - تحرص الإدارة على تلبية جميع احتياجات المتدربين لرفع مستوى رضاهم عن الدورة.
  - يتم مراعاة الخلفية العلمية للمتدرب عن تحديد احتياجاته التدريبية.
  - تحدد أمانة منطقة القصيم الاحتياجات التدريبية بناءً على تقارير أداء العاملين.
- 3- كيف تؤثر كفاءة منظومة التدريب الإداري على رضا المتدربين العاملين في البلديات بالمملكة العربية السعودية بصفة عامة وبأمانة منطقة القصيم بصفة خاصة؟

يوجد تأثير لكفاءة منظومة التدريب الإداري على رضا المتدربين العاملين في البلديات بالمملكة العربية السعودية. وتعتبر العلاقة قوية كون  $r = 0.783$  والمتغيرات المستقلة تفسر 61.3% من التغير في المتغير التابع ونلاحظ أن المدرب هو أكثر المتغيرات تأثيراً على رضا المتدربين ويليه تقييم منظومة التدريب الإداري ومن ثم اختيار المتدربين، ومن ثم البرنامج التدريبي وأخيراً تحديد الاحتياجات التدريبية.

حيث تبين ما يلي:

- تساهم البرامج التدريبية في تحسين مستوى رضا المتدربين عن العمل.
- تتحقق أهداف الدورة التدريبية بالشكل الذي يحقق رضا المتدربين.
- يعزز ربط الدورة بحوافز الموظف من مستوى رضاهم الوظيفي.
- يزيد مستوى رضا المتدربين بزيادة عدد الدورات التدريبية.
- يتم مقارنة رضا المتدربين قبل الدورة برضاهم بعدها.
- تعزز كفاءة التدريب من درجة إقبال الموظفين على الدورة التدريبية.



- يتحقق العائد المتوقع من التدريب بالشكل الذي يحقق رضا المتدربين.
- يلاحظ الإداريون والمشرفون ارتفاع مستوى رضا المتدربين بعد انتهاء الدورة.
- تعزز كفاءة الدورات التدريبية من علاقة الموظفين ببعضهم.
- تتابع جهة العمل انعكاس كفاءة التدريب على أداء الموظفين ورضاهم.
- تتحسن علاقة المتدربين بروسائهم بعد حصولهم على الدورات التدريبية.
- تعزز كفاءة الدورات التدريبية من علاقة الموظفين بجهات عملهم.

#### التوصيات

- بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يلي:
- 1- ضرورة التركيز على أن يوجد تقييم متابعة للمتدرب بعد عملية التدريب.
  - 2- وضع ميزانية جيدة مخصصة للتدريب.
  - 3- الاهتمام باستخدام تقنيات المعلومات في العمل.
  - 4- الاهتمام باختيار المكان والوقت المناسب للتدريب.
  - 5- وضع آلية واضحة لاختيار المتدربين للدورات التدريبية.
  - 6- تكثيف البرامج التدريبية للعاملين سواء العاملين الجدد أو العاملين القدامى بهدف تهيئة العاملين الجدد لمباشرة أعمالهم، وانعاش العاملين القدامى وتدريبهم على كل المستجدات في طبيعة العمل.

## قائمة المراجع

- (<sup>1</sup>) عبد الباقي صلاح الدين محمد، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001م. ص 185
- (<sup>2</sup>) رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، القاهرة: دار الفكر العربي، 2001م. ص 81
- (<sup>3</sup>) محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010م. ص 166
- (<sup>4</sup>) محمد دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. الرياض: مكتبة العبيكان، 2008م. ص 82
- (<sup>5</sup>) محمود الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الانسانية. الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر، 2007، ص 50.
- (<sup>6</sup>) رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2002م. ص 276
- (7) فضل الفضلى، الجدوى الفعلية لبرامج التدريب والتنمية الإدارية في القطاع الحكومي في دولة الكويت، مجلة الإداري، 1995، ص 62.
- (<sup>8</sup>) صالح محمد النويجم، تقييم كفاءة العملية التدريبية في معاهد التدريب الأمنية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005م. ص ص 16، 17.
- (<sup>9</sup>) عبد المحسن الحيدر، وإبراهيم بن طالب، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض (بحث ميداني)، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، 2005.
- (<sup>10</sup>) محمد إبراهيم التويجري، المواقف الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين من السعوديين وغير السعوديين في الشركات متعددة الجنسيات "دراسة ميدانية مقارنة"، المجلة العربية للإدارة مج 12، ع 3، 1988.
- (<sup>11</sup>) الصيرفي، مرجع سابق، ص 70.
- (<sup>12</sup>) Eillickson, Mark C, Determinants of job satisfaction of municipal government employees, **Public personnel Management**, 31(3), 2002, 343-358



(13) سامر جلد، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع. 2008.

(14) Haccoun, R. and Jeanrie, C., "Self-reports of work absence as a function of personal attitudes toward absence, and perceptions of the organization", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 44, 1995, pp. 155-70.

(15) Beaty, C., "The stress of managerial and professional women: is the price too high?", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, 1996, pp. 233-51.

(16) المتوسط الحسابي: مجموع الاجابات على عدد أفراد العينة

(17) تم احتساب الاستبانة من خلال استخدام المعادلة التالي: ( الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1) / عدد الفئات المطلوبة (3)، و من ثم اضافة الجواب (1.333) على نهاية كل فئة.

(18) الانحراف المعياري: يقىس تشتت القيم عن الوسط .