

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

2	• مقدمة
9	• أهمية الدراسة
11	• هدف الدراسة
11	• مشكلة الدراسة
13	• مصطلحات الدراسة
15	• منهج الدراسة
16	• حدود الدراسة
18	• الدراسات السابقة
35	• خطوات الدراسة

المقدمة :

باستشراف المستقبل القريب ومع حلول القرن الحادي والعشرين وما يحمله إلى العالم من تحديات تكنولوجية نتيجة للمعطيات المعرفية والفكرية المتراكمة للعقل البشري، فإن ثمة أهمية تبدو لمواكبة وملازمة هذه التحديات في إعداد العنصر البشري إعداداً عصرياً وتفسير المناخ المناسب لزيادة استثمار تلك الهبة الجبارة، بما يؤدي إلى تعظيم العائد منها إبداعاً وابتكاراً ونعني بالمناخ المناسب مروءة الفرد بالمعارف والمهارات والعمل على إبراز القدرات الكامنة فيه عن طريق التدريب والتدريب المستمر. ويأتي التدريب أثناء الخدمة كنموذج من أهم نماذج التدريب وضرورة كآلية لتحقيق التعليم المستمر مدى الحياة من جانب وإكساب الفرد التعلم العميق لمعارفه ومهاراته ويستثمر قدراته من جانب آخر لزيادة معدلات الأداء ورفع الكفاءة وتحقيق الإنجاز المستهدف للفرد العامل.

هذه الدراسة محاولة للتعرف على قطاع التدريب أثناء الخدمة في دولة الكويت في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية (الأهلي والخاص) والنموط بها تخطيط وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية أثناء الخدمة المقدمة للمستويات الوظيفية المختلفة في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية كاسلوب من أساليب رفع الكفاءة المهنية وزيادة معدلات الأداء للعاملين بهذه المؤسسات كما وكيفا من جهة وكذلك استيعاب كل جديد وحديث من أساليب وتقنيات العمل ذات العلاقة بمهام ومسئوليات العاملين من جهة أخرى وصولاً إلى تحقيق التنمية المهنية باعتبارها هدفاً لتحقيق مردود يوصل الدور الطبيعي لما يمكن أن يلعبه العنصر البشري في إحداث التنمية البشرية والتي تترد آثارها مرة أخرى بشكل مباشر للنهوض بمستوى الفرد والمجتمع الكويتي اقتصادياً واجتماعياً وحضارياً لمواجهة عالم متغير تتسارع فيه الخطى في ميادين المعرفة المختلفة.

إن أحد أهم الأحداث الهامة في القرن العشرين هو التطور الكمي والكيفي في حقل المعرفة والذي أحدث تغييراً في كيفية المعرفة الإنسانية بل في أنماط الحياة ذاتها (1). ومع مشارف القرن الحادي والعشرين وما يحمله من تحديات تقنية وتكنولوجية حديثة وما ينطوي عليه من متغيرات علمية تتركز على مخزون فكري ومعرفي بغير حدود ومن صور وأنماط ثقافية تؤثر وتتأثر بالمستقبل المنظور، كان على المجتمع الكويتي أن يسارع الخطى للاستعداد لمواكبة تلك المتغيرات المنتظرة من خلال النظم المختلفة التي تحكم علاقات وسلوك الأفراد والجماعات، خاصة وأن قدرة المجتمعات على تصور واستشراف المستقبل إنما هي حصيلة واقعية ومنطقية لمدى تقدم تلك المجتمعات وقدرتها على التصدي للمشكلات وإيجاد الحلول الجذرية لها، هذه الحصيلة تحدد جوهر التنمية من حيث دلالتها للإنسان.

فالتنمية في مختلف مجالاتها وواقعها وطموحاتها تتجه إلى الإنسان باعتباره صانع التنمية وغايتها وهو القائم عليها والمؤثر في جميع ميادينها على مختلف مستويات الأداء من العمالة اليدوية والمهارة الفنية

1. عبدالفتاح أحمد جلال، تجديد العملية التعليمية في جامعة المستقبل، مجلة العلوم التربوية، مجلد 1، عدد 1، يوليو 1993، ص 23.

والفكر التطبيقي والخبرة المتصورة وهي جميعا تعمل في دوائر متواصلة ومتفاعلة تتعدد قنواتها وتختلف مساراتها، لكنها تسعى في إطار واحد وإلى غاية واحدة⁽¹⁾.

وإذا كان تعدد المهارات وصلها بكل ما هو مستحدث من معارف يمثل سمة إنسان القرن الحالي فإن التدريب المستمر يتيح هذا التعدد، فحسب المعطيات الحديثة لمفهوم التدريب أنه عبارة عن النشاط الذي يبدل بهدف تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات اللازمة لتنميتهم وصل خبراتهم لرفع مستوى الأداء ولتغيير سلوكهم واتجاهاتهم واهتماماتهم في الاتجاه المرغوب فيه لصالح الفرد والمنظمة والمجتمع، ويجب أن يتوجه التدريب إلى جميع الأشخاص العاملين في المنظمة وأن يتم ذلك بصفة مستمرة⁽²⁾.

إن التدريب وسيلة لتغيير سلوك واتجاهات الأفراد والجماعات، وأساس للتنمية المستدامة والتقدم المستمر، وهو الأداة الفعالة لإعادة تشكيل القوى البشرية، ومن ثم فإن تطوير التدريب يمثل حجر الزاوية لإعداد تلك القوى البشرية لمواكبة التغيرات الممكنة في حياة المنظمة والتي تنعكس على المهام والمسؤوليات الجديدة والمستحدثة وبما يهدف إلى رفع كفاءة الأداء وتحقيق المستوى المطلوب للإنجاز، وذلك كون طبيعة وخصائص المهن والوظائف المعاصرة التي يؤديها الأفراد في منظمات اليوم تحتاج بصفة مستمرة إلى برامج التدريب أثناء الخدمة باعتبار أن التدريب أحد أهم عناصر التغيير المقصود فقد أصبح من الأمور الجوهرية في التنمية البشرية فضلا على أنه ضروري ويشكل عنصرا أساسيا للتنمية المهنية.

فالعملية التدريبية ما هي إلا نوع من أنواع التعليم يتم تنفيذه وفق خطة عمل وبرنامج محدد لمجموعة محددة من الأفراد بهدف تطوير الأداء وزيادة في المعارف وتغيير الاتجاهات وفق مستويات إدارية مناسبة وفي مجال من مجالات النشاط المشابهة وذلك للعمل على زيادة الإنتاجية مما يساهم في تحقيق الفعالية الكلية⁽³⁾ لا سيما وأن التقدم التكنولوجي في عصرنا هذا قد أحدث تغيرات جذرية في حياة الإنسان وسلوكه ومفاهيم التعلم له بل إلى نظراته العامة لكل ما حوله، وأصبح التقدم التكنولوجي يضع شروطا كثيرة بالنسبة لنوعية العمل البشري، فالإنفاق على تدريب وتأهيل العمالة أثناء الخدمة يزيد على ما يخصص لوسائل الإنتاج ذاتها ويصبح التعليم فرعا أساسيا من فروع الاقتصاد من حيث دلالاته وطرق تطويره⁽⁴⁾، مما يعزز مقولة أن للتدريب مردود اقتصادي واجتماعي بالنسبة لكل من الفرد والمجتمع من حيث مساهمته الإيجابية بحل المشكلات الوظيفية والمجتمعية التي تواجه الفرد ومنظمة العمل.

1. مكتب التربية العربي لدول الخليج، المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، تقديم، التنمية البشرية في دول الخليج العربي ودور التربية في العمل من أجلها، الموسم الثقافي التربوي، الدورة الثالثة، الكويت، مايو 1996، ص 3.

2. عادل رمضان الزيايدي، تدريب الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1993، ص 11.

3. عبدالفتاح دياب، دور التدريب في تكوين العمل الإداري، القاهرة، 1996، ص 29.

4. فؤاد مرسي، الرأسمالية تجدد نفسها، عالم المعرفة، الكويت، مارس 1990، ص 33.

لقد أولت الدول المتقدمة موضوع التدريب وإعادة التأهيل اهتماما بالغاً بوصفه مجالاً حيوياً وفاعلاً لتطوير المعارف والمهارات وإعداد قوة العمل بمستوياتها المختلفة، نظراً للتوسع والتطور السريع الذي تشهده التكنولوجيا المعاصرة، مما يستوجب إيصال روافد هذا التطور إلى العاملين في كافة مجالات العمل (1)، لا سيما أن عملية الارتقاء بمستويات الأداء الوظيفي أثناء الخدمة للعاملين بهذه المنظمات تعد من الأهمية بمكان للمنظمة والعاملين وذلك عن طريق التوسع في تقديم هذه البرامج التدريبية واستخدام أحدث الأساليب في تنفيذها مع ضرورة أن تقوم هذه البرامج بصورها المتنوعة التأهيلية والتجديدية والتحويلية بتغطية الاحتياجات التدريبية المختلفة للمتدربين وبما يتوافق مع متطلبات الوظائف القائمة أو المستحدثة في هيكل المنظمة.

لذا، فقد ظهرت الحاجة إلى إعادة النظر في العمليات التعليمية والتدريبية لمواكبة تغيرات التقنية الإلكترونية والمعرفية، والتي تستوجب التحسين الدائم لمهارات أفراد المنظمة لمواجهة المنافسة والتطوير في آليات العمل، واستخدام التقنيات والأساليب الحديثة، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تنفق الشركات ما يقرب من 30 بليون دولار سنوياً على تدريب وتأهيل موظفيها على مهارات جديدة (2).

وعلى ذلك، يمكن القول أن دعم مؤسسات التدريب على اختلاف مستوياتها يعتبر من الأولويات التي ينبغي أن يتبناها المجتمع، حيث أن لا سبيل إلى تحقيق التنمية المنشودة دون أن تتوفر لذلك الإدارة الإدارية الفاعلة ذات القدرات على الاضطلاع بأعباء التنمية ومتطلباتها، لذلك فقد انصرفت جهود الدول النامية وبالأخص الدول العربية على بناء الدولة العصرية الحديثة، وتطوير جهازها الإداري حتى يكون في مستوى التطلعات التنموية، لذا فقد شهدت هذه الدول توسعاً في أشكال وأجهزة مؤسسات التنمية المهنية بها (3)، حيث تهدف هذه الأجهزة والمؤسسات إلى وضع خطط متكاملة للتأهيل والتدريب تتماشى مع الخطة العامة للدولة في اتجاهاتها وفلسفتها وأهدافها وإمكاناتها واتساقها المتعددة (4)، وذلك على اعتبار أن المفهوم الشامل للتنمية يدعو إلى الاهتمام بدور التعليم في تحقيق أهداف التنمية البشرية ويدخل التدريب بأساليبه المختلفة ضمن أهم مكونات رأس المال البشري (5).

1. شرف الدين ياسين محمد، العوامل الفعالة في تخطيط التدريب وتنفيذه، مؤتمر التدريب .. للمستقبل، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، الكويت، 24 - 27 أكتوبر 1993، ص 12.
2. حنا نصر الله، متطلبات التدريب والتنمية البشرية، ندوة أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، عمان، 2 - 4 مارس 1997، ص 106.
3. عامر الكبيسي، التخطيط للتنمية الإدارية في الوطن العربي، المجلة العربية للإدارة، العدد الأول، المجلد السابع، 1983، ص 6.
4. محمد جمال برعي، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، المكتبة التجارية، القاهرة، 1970، ص 297.
5. ملوى الجصار، دور المناهج الدراسية في خدمة التنمية البشرية، مكتب التربية العربي لدولة الخليج، المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، التنمية البشرية في دول الخليج العربية ودور التربية في العمل من أجلها، الموسم الثقافي التربوي، الدورة الثالثة، الكويت، مايو 1996، ص 47.

وبما كان الفكر التربوي المعاصر قد طرح فكرة التعليم المستمر مدى الحياة فقد كانت لهذه الفكرة التربوية أن تتجسد في مؤسسات لها طبيعة تتصف بالمرونة والمسايرة للمتغيرات الجديدة (1).

لذا، فقد برز التدريب المؤسسي المنظم كأفضل البدائل لتلبية الاحتياجات العاجلة من الموارد البشرية الإدارية والفنية في العديد من الدول وشهدت السنوات الأخيرة عناية ملحوظة واهتماما يستزايد بإنشاء مؤسسات وأجهزة التدريب والتنمية المهنية في قطاعات العمل المختلفة ولا تزال هذه العناية متصلة ومتجددة، وتشهد دعما وتطويرا لإمكانات هذه المؤسسات. يضاف إلى ذلك الدعم والعون الفني من مؤسسات العمل الإقليمية والعالمية وفي طليعتها هيئة الأمم المتحدة ومنظماتها المتخصصة حيث دعمت هذه المعاهد والمؤسسات والمراكز التدريبية بالخبراء ووفرت العديد من الإمكانيات الفنية الضرورية التي تستوجب أنشطة التدريب والتنمية المهنية للموارد البشرية أثناء الخدمة (2).

وتستهدف هذه المؤسسات والأجهزة التدريبية، التي غلب عليها تسمية معاهد الإدارة أو مؤسسات التنمية المهنية والإدارية، أو مؤسسات ووحدات التدريب والتنمية البشرية في القطاع الحكومي، أو تلك المؤسسات التي تعمل في القطاع الخاص والتي تمارس أنشطة التدريب بصفة استثمارية، أو المؤسسات التي تعمل في القطاع الأهلي والتي تقدم خدمات تدريبية خاصة لأعضائها ومنتسبيها، كالاتحادات العمالية والنقابية وجمعيات ومؤسسات النفع العام والعمل الأهلي، إلى تطوير وتنمية الموارد البشرية في منظمات العمل التي تعمل من خلالها، أو جمهور المستفيدين من خدماتها وأنشطتها التدريبية بالمجتمع بصفة عامة.

وقد استحوذت مجالات وبرامج التدريب على الاهتمام الأكبر في بنى هذه المؤسسات التدريبية، كما استحوذ مجال برامج التدريب أثناء الخدمة على نفس الاهتمام في بنى البرامج التدريبية الأخرى كالبرامج الإعدادية والخاصة والعليا، وتشير الإحصائيات الرسمية لأجهزة التدريب الإداري في دول مجلس التعاون الخليجي بأن حجم المستفيدين من برامج التدريب أثناء الخدمة قد بلغ 62 % من إجمالي عدد المستفيدين من أنواع التدريب الأخرى في عام 1989 (3).

1. محي الدين صابر، تقديم علم تعليم الكبار، الجزء الأول، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، القاهرة، 1976، ص 46.
2. حسن أبشر الطيب، الأفاق المستقبلية لفلسفة وأدوار معاهد ومدارس التنمية الإدارية العربية في ضوء التحديات والتحول المتسارع، مجلة الإدارة العامة، المجلد الخامس والثلاثون، العدد الرابع، الرياض، مارس 1996، ص 521.
3. عبدالرحمن عبدالله الشقاوي، التدريب الإداري في المملكة العربية السعودية، تجربة معهد الإدارة العامة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوة معاهد ومدارس الإدارة العربية والتحديات المستقبلية، تونس، 27 - 28 ديسمبر 1995، ص 161.

ويوضح هذا الاتجاه مدى أهمية برامج التدريب أثناء الخدمة والجهود التدريبية المبذولة في دول الخليج بتطوير مواردها البشرية وبتأهيل وإعداد القوى العاملة الوطنية بالقدر الذي يفي باحتياجات التنمية ويقابل الطلب المتزايد على القوى العاملة والتوسع الكبير في الأجهزة الحكومية (1).

وفي دراسة لتصنيف مؤسسات وأجهزة التدريب في العالم المختصة بتدريب موظفي الخدمة المدنية، :جد أن هناك أربعة نماذج تنظيمية رئيسية لهذه الأجهزة والمؤسسات المتخصصة هي :

- أجهزة يتم إدارتها وتمويلها عن طريق الحكومات، وتقدم عادة تدريباً غير أكاديمي.
- أجهزة وهيئات مستقلة، وتقدم التدريب في مجالات الإدارة العامة وإدارة الأعمال.
- أجهزة تقع ضمن إطار أقسام الإدارة في الجامعات ويختص عادة بالتعليم والتدريب الأكاديمي.
- أجهزة تمثل معاهد لإدارة الأعمال، تقدم خدماتها للمؤسسات العامة ولكن أغلبها تحول إلى التدريب في مجال الإدارة العامة (2).

أما من حيث الأغراض والأهداف الأساسية لهذه الأجهزة فتتمثل في :

- الإعداد التكويني التأهيلي للكوادر الإدارية.
- التدريب التجديدي والتأهيلي والإنعاشي لمختلف الكوادر الإدارية.
- القيام بالبحوث الإدارية.
- تقديم الاستشارات الإدارية لكل مؤسسات الدولة (3).

والمأمل لواقع نشاط هذه الأجهزة والمؤسسات في الدول العربية والخليجية على الأخص يجد أنه قد صار للعديد منها تجارب طيبة ومتفاوتة بحساب الزمن ومقبولة بحساب الإنجاز وقابلة للنمو والتطور وببذل المزيد من الجهد فقد حققت العديد من الإنجازات بدرجة متفاوتة من الشمول والفاعلية وهنالك بعض أوجه القصور في أداء بعض هذه المؤسسات ما زالت بحاجة إلى ضرورة تجاوزها (4).

ففي مجتمع الكويت، والذي يعتبر أحد مجتمعات الندرة السكانية، حيث الزيادة في الموارد المتاحة (جانب العرض) والنقص في عدد ومستويات الموارد البشرية الممكنة (جانب الطلب)، فإنه لا يمكن إغفال الدور الذي قامت به مؤسسات التعليم وأجهزة ومؤسسات التدريب والتنمية المهنية منذ بداية الانطلاقة التنموية للمجتمع الكويتي في بداية الخمسينات من هذا القرن من استجابة لدواهي الحراك

1.. محمد عبدالرحمن الطويل، التجربة الخليجية في مجال التدريب الإداري ومشكلاته، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 85 لسنة 29، يناير 1995، ص 7.

2. فيصل محمد القباني، تصميم برامج التدريب أثناء الخدمة في أجهزة التدريب المركزية، تجربة المملكة العربية السعودية، مؤتمر التدريب .. المستقبل، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، الكويت 24 - 27 أكتوبر 1993، ص 7.

3. حسن أبشر الطيب، الأفاق المستقبلية لفلسفة وأنوار معاهد ومدارس التنمية الإدارية العربية في ضوء التحديات والتحولات المتسارعة، مرجع سابق، ص 13.

4. محمد عبدالرحمن الطويل، التجربة الخليجية في مجال التدريب الإداري ومشكلاته، مرجع سابق، ص 12.

الاقتصادي والجغرافي لقوة العمل حيث ما زالت هذه المؤسسات المهنية في سعي دائم وحديث لدفع عجلة التنمية البشرية وتحقيق الاستفادة من مخرجات التعليم والتدريب الأكاديمي والتطبيقي والفني وخلق فرص التأهيل والتدريب والتنمية للموارد البشرية لمواكبة الاحتياجات الفعلية للمهن والوظائف المستجدة وللمقابلة المتغيرات البنائية لقوى العمل في المجتمع الكويتي (1).

لذا فقد شكّل التدريب أحد المرتكزات والمحاور الرئيسية في الاستراتيجية التموينية لدولة الكويت. ظهر ذلك جلياً في تجارب الدولة التخطيطية المختلفة، حيث تتفاوت من حيث المنهجية والشمول والالتزام والفاعلية بحسب مراحل تطور التنظيم والوعي التخطيطي والأساليب التي اتبعت لمواجهة حركة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومتطلبات تنمية وتأهيل الموارد البشرية للمجتمع (2).

وباعتبار أن التدريب والتأهيل للموارد البشرية في دولة الكويت جهود تكوينية إعدادية للكوادر الوظيفية فإن عملية التدريب وتنمية الموارد البشرية تقع ضمن نطاق منظومة مجلس الخدمة المدنية والذي يتولى كافة شئون الخدمة المدنية في الدولة حيث يشكل ديوان الخدمة أداته وآليته التنفيذية، وقد نصت المادة الرابعة من المرسوم بالقانون رقم 15 لسنة 1979 في شأن نظام الخدمة المدنية على إنشاء مجلس الخدمة المدنية برئاسة رئيس مجلس الوزراء أو من يفوضه من الوزراء المختصين للعمل، والذي تتضمن أهدافه تحديث الإدارة العامة وتطوير نظم الخدمة المدنية ورفع أداء وكفاءة العاملين في الجهات الحكومية (3).

ويشير تقرير لديوان الموظفين أن بداية شئون التدريب في دولة الكويت قد تمت من خلال إنشاء معاهد ومراكز للتدريب في وزارات وهيئات ومؤسسات الدولة خاصة في القطاع النفطي والتي لم تكن خاضعة إلى استراتيجية محددة في مجال تنمية الموارد البشرية وإنما كانت وليدة ظروف البلاد في حينها لتحقيق احتياجاتها العاجلة لكوادر مدربة في مجال عمل هذه المؤسسات لسد العجز والقصور الناتج في شغل هذه الوظائف وخاصة الوظائف المهنية والتي تتطلب عمالة وطنية في إدارتها (4).

كما يشير التقرير إلى أن الخطة الخمسية 1980 - 1985 كانت البداية الحقيقية للتخطيط المنظم لبرامج التدريب أثناء الخدمة للعاملين في أجهزة ومؤسسات الدولة فقد اتسمت جهود هذه الخطة عن الإعلان بتشكيل لجنة عليا لتطوير وتحديث الجهاز الإداري للدولة وأسندت مهمة التدريب إلى لجنة مختصة أنيط بها تحديد دور التدريب في عملية التطوير الإداري باعتباره مدخلا أساسيا في هذا الجانب. وقد خلصت اللجنة إلى أن الواقع التدريبي للموارد البشرية من العاملين بالجهاز الحكومي بدولة الكويت في هذه الفترة لا يستند إلى أهداف وسياسات قومية ومركزية واضحة وإنما يمكن تحديد أهداف للتدريب

1- خلدون حسن النقيب، الطلب البنائي على القوة العاملة في الكويت، مؤتمر التنمية ومتطلبات سوق العمل، جمعية الخريجين الكويتيين، الكويت، 8 - 10 يناير 1995، ص 4.

2. فؤاد ملا حسين، التجربة الكويتية في التخطيط للاحتياجات التدريبية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، فبراير 1986، ص 2.

3. ديوان الموظفين، المرسوم بقانون 15 لسنة 1979 في شأن الخدمة المدنية، الكويت، 1979.

4. ديوان الموظفين، تقرير لجنة شئون التدريب، الكويت، 1989، ص 42.

تختلف باختلاف سياسات وأهداف أجهزة ومؤسسات الدولة. وهذه الغايات تتسم في طابعها ومحتواها بالعمومية وتعبر عن جوانب تحقيقها إلى ما يخضع لمسئولية المستويات العليا بهذه الأجهزة، وعليه فإن توزيع المهام والمسئوليات بين أجهزة متعددة بمجال تدريب وتنمية الموارد البشرية وتأهيلها يبرز بشكل واضح القصور في هذه الجوانب وبما يسمح بتداخل الاختصاصات فيما بين هذه الأجهزة (1).

وأشار التقرير إلى أن هناك 46 جهة حكومية منها 30 جهة حكومية وبنسبة 65 % توجد بها وحدات تنظيمية تضطلع بأنشطة تدريبية داخل المؤسسة، بينما لا توجد هذه الوحدات في 16 جهة حكومية أي بنسبة 35 % (2).

وتشمل برامج التدريب أثناء الخدمة الموجهة للعاملين بالجهاز الحكومي في دولة الكويت والذي يعد ديوان الخدمة المدنية جهة الإشراف الإداري في الدولة على تنفيذ هذه البرامج من خلال خطة تدريب سنوية موجهة إلى المستويات الوظيفية المختلفة بأجهزة الخدمة المدنية في الكويت أنواعا متعددة من التدريب، تشمل الأنماط التدريبية التالية (3):

- **التدريب التوجيهي :**

ويبدأ منذ تعيين الموظف وهو بمثابة تعريف المعينين الجدد بالجهات الحكومية وينظم وقوانين الخدمة المدنية بالإضافة إلى التعريف بأهداف وأنظمة المؤسسة التي يعملون بها وعلاقتها بالمجتمع وينظم هذا البرنامج على فترات مجدولة خلال السنة.

- **التدريب على رأس العمل :**

ويوجه هذا النوع من التدريب للعاملين بقصد تزويدهم بالمعارف وإكسابهم المهارات والخبرة في مجال أعمالهم ويواكب هذا النوع من التدريب الأعمال النمطية في الهيكل الوظيفي لمؤسسات الدولة.

- **التدريب التخصصي :**

ويهدف لتنمية مهارات العاملين في مجال التخصص لوظائف معينة وتزويدهم بالمتغيرات والتطورات وظروف وإمكانات العمل.

- **التدريب النمطي :**

ويهدف إلى تنمية مهارات العاملين في الوظائف المكتبية والإدارية المتشابهة في أجهزة الدولة.

1. شفيخ سميج الخالدي، تطوير الموارد البشرية بدولة الكويت نموذج متكامل لتنمية العمالة الوطنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 1993، ص 135.

2. ديوان الموظفين، تقرير لجنة شئون التدريب، مرجع سابق، ص 42.

3. ديوان الموظفين، ورقة عمل دولة الكويت المقدمة للمسؤولين في أجهزة الخدمة المدنية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الكويت، أبريل 1996، ص 4.

• التدريب القيادي :

ويحتوي هذا النوع من التدريب على مستويات إدارية ثلاثة وهي :

- المستوى الإشرافي الأول : ويهدف إلى تنمية مهارات العاملين الذين يتولون مسؤولية قيادة أو رئاسة عدد محدد من الموظفين.

- مستوى الإدارة الوسطى : ويهدف لتنمية مهارات العاملين الذين يمثلون حلقة الوصل بين القيادة العليا في الجهة الإدارية والمستويات التي تتولى المهام الإشرافية الأولى فضلا على اعتبار أن شاغلي وظائف هذا المستوى هم المرشحون لشغل وظائف الإدارة العليا.

- مستوى الإدارة العليا القيادية : ويهدف لتنمية مهارات شاغلي الوظائف الرئاسية التي يكون من مسؤولياتها وضع السياسات والخطة العامة.

وتؤكد الأهمية التي تولي لمؤسسات التدريب أثناء الخدمة في دولة الكويت من خلال الاهتمام المتزايد بإنشاء الوحدات التدريبية المتخصصة وفق مستويات تنظيمية متعددة في تنظيمات العمل ومؤسسات الخدمة المدنية الحكومية في دولة الكويت ودعم مؤسسات التدريب في القطاع الأهلي والخاص والتي تشارك بصورة فعالة في تنمية الموارد البشرية للبلاد من خلال ما تطرحه في خططها التدريبية من برامج تدريبية متنوعة لسوق العمل أو ما يتم تنفيذه من برامج وخطط التدريب في تنظيمات العمل الحكومية، وسوف يتم تسليط الضوء على أوضاع وواقع عمل هذه المؤسسات التدريبية بقطاعيها الحكومي وغير الحكومي وأنوارها في تنمية الموارد البشرية في البلاد بشكل مفصل عند استعراض فصول هذه الدراسة.

أهمية الدراسة :

تتناول الدراسة الحالية واقع مؤسسات التدريب أثناء الخدمة ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات التنمية البشرية في دولة الكويت، وتشمل الدراسة مؤسسات التدريب الحكومية وغير الحكومية، ومن هذا المنطلق فإن الدراسة تعتبر ذات أهمية سواء من المنظور الأكاديمي أو من المنظور التطبيقي، كما أنها ذات دلالة هامة لتنمية الموارد البشرية كمحور أساسي للتنمية البشرية وللواقع الكويتي بوجه خاص، وإذا كانت التنمية في أي مجتمع ترتكز أساسا على العنصر البشري، فإن التدريب يخدم وسيلة لإعداد وتأهيل الموارد البشرية لتكون قادرة على التعامل مع معطيات العصر والتفاعل الإيجابي مع الواقع المجتمعي، ولكي يتحقق هذا الهدف من التدريب، لابد من رصد وتحليل واقع المؤسسات المعنية به والتعرف على الإيجابيات لتدعيمها والعمل على تواصلها واستمراريتها وكذلك الوقوف على السلبيات التي تكتنف عملها وأدائها وتشخيص أسباب القصور الناجم عن ذلك للحد من آثارها بقدر الإمكان.

وفي هذا الإطار، فإن الدراسة الحالية تسلط الضوء على واقع مؤسسات التدريب أثناء الخدمة الحكومية وغير الحكومية في دولة الكويت كخطوة ضرورية في اتجاه تطوير تلك المؤسسات حتى تساهم بكفاءة في التنمية البشرية بالمجتمع.

ومن جهة ثانية، فإن موضوع الدراسة الحالية يلتقي وتوجهات الدولة والمجتمع في أهمية اتخاذ كافة الإجراءات واتباع كافة السبل لتحقيق التنمية البشرية المنشودة، وإذا كانت منظومة التدريب تشكل مدخلا هاما لتحقيق هذا الهدف، فإنه من الضروري التعرف على واقع مؤسسات التدريب أثناء الخدمة من حيث الإدارة والتنظيم المؤسسي، كما أنه من الضروري أيضا التعرف على معطيات النظام التدريبي بها وانعكاسه على تنمية الموارد البشرية فضلا على التعرف على المحددات والمشكلات التي تحول دون الاستفادة من عائد ومردود التدريب على الوجه الأكمل، والدراسة الحالية في سعيها نحو التعرف على تلك الجوانب إنما تحاول إلقاء الضوء على المسارات والاتجاهات التي ينبغي اتخاذها نحو إعداد وتأهيل الموارد البشرية المواطنة، لاسيما وأن استراتيجية الدولة قد اتخذت من (بناء الإنسان الكويتي) غاية محورية لها. ومن خلال قيام هذه الدراسة بالتعرف على التدريب من منظور دلالاته للتنمية البشرية، فإنها يمكن أن توفر المعلومات المنظمة عن كيفية زيادة فعالية الجهود المتعلقة بالتدريب وتنمية الموارد البشرية بمؤسسات الدولة بقطاعاتها المختلفة فيما يتعلق بتنظيم العملية التدريبية وفقا لإطار عمل مؤسسي منظم وفعال له القدرة على إعادة صياغة قدرات وطاقات الموارد البشرية وتحسين خصائصها من حيث العلاقة بقوة العمل والتركيب المهني والتوزيع القطاعي لها بهدف تحقيق المشاركة والاستغلال الأمثل لتلك الموارد البشرية وربط مخرجات المؤسسات التدريبية أيا كان موقعها سواء في جهات العمل أو خارجه بمتطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل، بحيث تشكل هذه المؤسسات منظومة متكاملة مع المؤسسات التعليمية قادرة على تزويد كافة قطاعات الاقتصاد الوطني بما يلزمها من قوة عمل وطنية مدربة بصورة دائمة.

ولاشك في أن تحقيق هذا النجاح المنشود لمعالجة قضايا إعداد وتدريب وتأهيل العنصر البشري وإحداث عملية التنمية البشرية في المجتمع يرتبط ارتباطا وثيقا بأدوار وأداء المؤسسات التدريبية المناط بها مسئولية تنمية الموارد البشرية مما يستلزم توجيه الجهود نحو دعم هذه المؤسسات من خلال توجه استراتيجي بعيد المدى ينبثق من إطار فكري متكامل نظريا وتطبيقيا لماهية أن يكون عليه نموذج المؤسسة التدريبية المستوفاة بعناصر الكفاءة وحتى يمكن تجاوز الأسباب التي تحد أو تعوق من عملية تنمية الموارد البشرية باعتبار أن هنالك جوانب قصور مؤكدة كشفت عنها العديد من الاختلالات الجوهرية التي أحاطت بعملية تخطيط الموارد البشرية الوطنية خلال مراحل المسيرة التنموية لدولة الكويت.

هدف الدراسة :

تستهدف هذه الدراسة تشخيص واقع مؤسسات التدريب أثناء الخدمة في دولة الكويت، سواء أكانت تلك المؤسسات حكومية أو غير حكومية (أهلية وخاصة)، وكذلك الوقوف على طبيعتها دورها في إعداد وتدريب وتأهيل الموارد البشرية في المجتمع بهدف رصد نقاط القوة في أداء عمل هذه المؤسسات وجوانب القصور التي تحد من كفاءتها، وكذلك التعرف على كيفية تنظيم وإدارة العملية التدريبية بهذه المؤسسات والعائد من النشاط التدريبي، وأيضاً ما تواجهه عملية التدريب بهذه المؤسسات من محددات وعقبات تحد من تحقيق أهدافه وأغراضه في تنمية الموارد البشرية كذلك فإن الدراسة الحالية تبحث في شكل الممارسة التدريبية القائمة بجهات عمل المتدربين ومدى مساهمة التدريب في التنمية الوظيفية وأهم الصعوبات والمشكلات التي تواجه المتدربين فضلاً على التعرف على آراء رؤساء العمل والمسؤولين في جهات العمل في كل من القطاعين الحكومي وغير الحكومي عن تنظيم وإدارة العملية التدريبية وأثرها في التنمية المهنية كأسلوب لتحقيق الكفاءة المهنية للمتدربين ومدى اكتسابهم للمهارات والمعارف والخبرات الجديدة المناسبة لمتطلبات العمل وكذا آراء المسؤولين ورؤساء العمل حول كفاءة النظام التدريبي والمؤسسي لمؤسسات التدريب المعنية بالمرحلات التدريبية لجهات العمل الأصلية في القطاعين الحكومي وغير الحكومي، وما هي الوسائل الممكنة لتدعيم عملية التدريب بهذه المؤسسات وبما يمكن لهذه المؤسسات التدريبية أن تصبح أداة ووسيلة مؤثرة للوفاء بمتطلبات التنمية البشرية.

على ضوء ذلك، ولتحقيق الهدف من الدراسة فإنها تتضمن تأصيلاً نظرياً للتدريب باعتباره مطلباً لتحقيق التنمية البشرية كما تتضمن استقراء واقع مؤسسات التدريب في المجتمع الكويتي مع دراسة ميدانية لأداء تلك المؤسسات من حيث التنظيم والمعطيات سواء أكانت تلك المعطيات ذات أبعاد عملية (Process)، أو ذات أبعاد نتائجية على مستوى الآثار والمشكلات القائمة.

مشكلة الدراسة :

مع تصدير أول شحنة نفط كويتية عام 1946، كان ذلك إيذاناً ببدء تحولات عميقة في كافة جوانب الحياة بالمجتمع الكويتي، ومع تراكم عوائد النفط الضخمة، تبنت الحكومة الكويتية سياسات مخططة استهدفت بناء دولة الرفاه، وقد نجحت هذه السياسات في الارتقاء بمؤشرات الرفاه الاجتماعي والاقتصادي إلى ما يسمى بالطفرة في مستويات المعيشة، وإن كانت لم تحدث تغييرات هيكلية حقيقية تتيح للاقتصاد موارد جديدة متواصلة، وتتيح للمواطنين مجالات أوسع للاختيار فيما يتعلق بالعمل المنتج خارج إطار القطاع الحكومي⁽¹⁾.

1. حسين طه الفقير، الإدارة وتحديات التنمية خلال الفترة من 1950 - 1994 في دولة الكويت، ندوة الإدارة الحكومية والتنمية الحكومية والتنمية خارج الإطار التقليدي، ديوان الموظفين، الكويت، مارس 1995، ص 225.

ومع أن الكويت تمكنت من استكمال المقومات اللازمة لتأمين مسيرة التنمية، إلا أن توظيف هذه المقومات واستثمارها لم يكن على مستوى التوقعات، فقط ظل الاقتصاد الكويتي أحادي المورد حيث يعتمد بصفة أساسية على النفط، وفي عام 1995، كانت الإيرادات النفطية تشكل حوالي 90 % من إجمالي الإيرادات العامة للدولة⁽¹⁾.

من جهة أخرى، تعاضد دور الدولة في النشاط الاقتصادي، الأمر الذي قيد فاعلية آليات السوق، وأصبح القطاع الخاص هامشياً من حيث مشاركته في الحركة الاقتصادية، ليس فقط لأن الدولة تسيطر على مواقع الإنتاج والخدمات، ولكن أيضاً لأن القطاع الخاص يعتمد على الإنفاق الحكومي إلى حد كبير في تحديد توجهاته، كما أنه يتجه إلى تحقيق أقصى ربحية وليس إلى إنتاج حقيقي لبناء الاقتصاد الوطني⁽²⁾.

ومن جهة ثالثة، فإن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية صاحبها اختلال في هيكل السكان وقوة العمل بالمجتمع الكويتي، فخلال العام 1999، كانت قوة العمل تتوزع بنسبة 82.57 % للوافدين مقابل 17.43 % للمواطنين⁽³⁾، أي أن قاطرة الاقتصاد الكويتي تتوجه بقوة دفع خارجية، وعلى الرغم من توجه الحكومة لعلاج هذا الاختلال، إلا أن الاعتماد على الوافدين لا يحتاج إلى برهان.

لقد التزمت الدولة بتشغيل المواطنين، وذلك وفقاً للدستور، وفي ظل الامتيازات المالية ونظام الضمان الاجتماعي وغير ذلك من المزايا التي يوفرها العمل بالقطاع الحكومي، فإن المواطنين اتجهوا للعمل في مؤسسات الدولة، حيث أن 92 % من قوة العمل الكويتية تعمل بالقطاع الحكومي مقابل 8 % فقط تعمل بالقطاع الخاص⁽⁴⁾. وتشير المصادر المعنية بهذه القضية إلى أنه بالرغم من وضع الكويت في ترتيب متقدم حسب دليل التنمية البشرية، إلا أن ذلك لم يواكبه تحسين ملموس في مستوى التأهيل العلمي والمهاري لقوة العمل الوطنية⁽⁵⁾.

هذه المعطيات تناقض توجهات دولة الكويت فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية، فالواقع أن الدولة وضعت سياسات للتأهيل والتدريب، وقامت بتأسيس أجهزة للتدريب في الجهات الحكومية، وأنشأت وحدات تدريب متخصصة، كما أن الحكومة شجعت القطاع الأهلي للمشاركة في إعداد وتأهيل المواطنين في كافة مجالات المهن، وتم بالفعل إنشاء مؤسسات خاصة في التدريب، وتمارس هذه المؤسسات أنشطة تدريبية متنوعة.

وعلى الرغم من ذلك، فقد شهدت مسيرة التنمية في الكويت اختلالات جوهرية مصت بشكل مباشر الموارد البشرية في المجتمع وإنتاجية وكفاءة العمل، وما زال هناك نقص واضح في مساهمة الموارد

1. برنامج الأمم المتحدة الإنساني بالتعاون مع وزارة التخطيط، تقرير التنمية البشرية بدولة الكويت، 1997، ص 142.
2. حسين طه الفقير، الإدارة وتحديات التنمية خلال الفترة من 1950 - 1994 في دولة الكويت، مرجع سابق، ص 242.
3. وزارة التخطيط، المساحات الأساسية للسكان والقوة العاملة، سنوات متفرقة 1980 / 1999، ص 20.
4. المجلس الأعلى للتخطيط، اللجنة الاقتصادية، دراسة حول البدائل المتاحة لمعالجة السياسة التوظيفية، 1996، ص 5.
5. خلدون حسن النقيب، الطلب البنائي على القوة العاملة في الكويت، مرجع سابق، ص 13.

البشرية المؤهلة في قوة العمل وأيضاً ما يتعلق بالتركيب المهني لها وتوزيعها بين قطاعات النشاط الاقتصادي المختلفة.

إن غياب الدور الفعال للعنصر البشري المدرب للمساهمة في جهود التنمية كان وما زال محل اهتمام الدولة، وأثيرت العديد من التساؤلات حول دور مؤسسات التدريب أثناء الخدمة من منظور أداء تلك المؤسسات والجدوى المتحصلة من النشاط التدريبي الذي تمارسه، وظهرت الحاجة الماسة إلى تطوير أدوار وأداء تلك المؤسسات ومعالجة جوانب الضعف والقصور في أدائها وكيفية إرساء تنظيم متكامل لمؤسسات التدريب أثناء الخدمة بحيث يسهم في تحقيق نظام تدريبي فعال يعمل على الإيفاء بمتطلبات التنمية البشرية وفق توجهات الدولة، ومن هذا المنطلق تأتي مشكلة الدراسة الحالية ممثلة في تساؤل أساسي هو : إلى أي مدى يسهم التدريب أثناء الخدمة في التنمية البشرية بالمجتمع الكويتي ؟ وإذا كان هذا هو التساؤل الرئيسي في الدراسة، فإنه يثير مجموعة من التساؤلات التي تشكل في مجملها مشكلة البحث :

- ما هي طبيعة التنمية البشرية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية ؟
- ما هي خصوصية التنمية البشرية في المجتمع الكويتي ؟
- ما هي خصائص التدريب أثناء الخدمة كأحد آليات تنمية الموارد البشرية ؟
- ما هو واقع مؤسسات التدريب أثناء الخدمة الحكومية وغير الحكومية بالكويت ؟
- كيف يتم تنظيم التدريب أثناء الخدمة وإدارته في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية ؟
- ما هي جوانب القصور والصعوبات التي تواجه مؤسسات التدريب أثناء الخدمة وتحصد من دورها في التنمية البشرية ؟
- كيف يمكن تفعيل دور مؤسسات التدريب أثناء الخدمة في تحقيق التنمية البشرية بالكويت في ضوء نظام الجودة الشاملة ؟

هذه التساؤلات تمثل مشكلة الدراسة الحالية، وكما هو واضح فإنها ترتبط بموضوع الدراسة كما سبقت الإشارة، وسوف تتم الإجابة على تلك التساؤلات من خلال الإطار النظري والدراسة الميدانية على النحو المبين في تبويب الفصول.

مصطلحات الدراسة :

إن الاهتمام الذي يحظى به التدريب أثناء الخدمة يرجع إلى كون العملية التدريبية تحقق لمن يمارسها المعرفة، وتنمي له المهارة، وهو يقدم للعاملين في موقع العمل بمختلف مستوياتهم الوظيفية، كما أن عملية الإعداد والتدريب للموارد البشرية في منظمة العمل تهدف إلى تطوير الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية لهؤلاء العاملين مما ينعكس بمرودود إيجابي على منظمة العمل بوجه خاص واقتصاديات الدولة بوجه عام، ويعرف الباحث المصطلحات الواردة بهذه الدراسة وفقاً لما يلي :

التدريب أثناء الخدمة :

هنالك تعريفات عديدة عامة للتدريب، فمعجم (وبستر) عرف التدريب بأنه تدريب وتكوين بالممارسة⁽¹⁾، وهذا التعريف يتناول التدريب بالشكل والمفهوم الواسع ويرى آخرون أن عملية التدريب هي عملية تعلم تهدف الوصول إلى حالة معينة ويكون دور الممارسة أساسا في ذلك، وربما كان التأكيد على عملية الممارسة كونها تختلف عن عملية التعلم في الثقافة حيث لا تعتبر الممارسة شرطا أساسيا في الثقافة والتعليم، أما في التدريب حيث تعد الممارسة شرطا أساسيا لكونها ممارسة منظمة في أداء مهارة ما⁽²⁾ كما عرفت منظمة العمل الدولية وهي إحدى الوكالات المتخصصة التابعة للأمم المتحدة التدريب أثناء الخدمة على أنه النشاط الموجه نحو تطوير أكثر للمعرفة والمهارة للأفراد المزاولين للإدارة وتعديل مفاهيمهم واتجاهاتهم وممارستهم⁽³⁾، وتحديدا فإن الباحث يعرف التدريب أثناء الخدمة بأنه تلك العملية التي تمكن العاملين مهما كان مستواهم الوظيفي من الحصول على خبرات كافية للقيام بالعمل الذي يمارسونه في الوقت الحالي أو الذي ينتظر أن يقوموا به في المستقبل وهذا يتأتى عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمعارف المناسبة وتنمية المهارات اللازمة للتفكير والعمل، وعلى هذا يكون التدريب أثناء الخدمة هو أحد النشاطات أو الفعاليات التي من شأنها أن تؤدي إلى زيادة معارف ومهارات وقدرات العاملين في منظمات العمل بما يفي المعرفة بمستلزمات أعمالهم ويؤهلهم إلى أدائها على الوجه الأمثل وبلوغ أهداف المنظمة.

مؤسسات التدريب أثناء الخدمة :

هي مؤسسات التدريب أثناء الخدمة في جهات العمل بمستوياتها المختلفة سواء أكانت وحدات تدريب داخلية أو مؤسسات تدريب مركزية (قومية) والتي تناط بها مسئولية تأهيل وتدريب العاملين أثناء الخدمة وعلى رأس العمل في جهات العمل بالقطاعين الحكومي وغير الحكومي بما يسهم في رفع مستوى أداء وكفاءة العاملين وتطوير الجانب التطبيقي بمجالات الإدارة وأساليب ونظم العمل في هذه الجهات عن طريق ما يقدم من برامج التدريب المتخصصة أثناء الخدمة.

التنمية البشرية :

يتداخل مفهوم التنمية البشرية بشكل كبير مع بعض المفاهيم ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية أو التنمية الاقتصادية نظرا للتجديد المستمر في مضمونه وعلاقته بالمفاهيم السابقة، فالتنمية البشرية مفهوم يتميز كما هو معلوم عن تنمية الموارد البشرية وإن اشتركا في بعض جوانب قياسها من حيث

1. The New Webster Dictionary of The English Language, New York, Grolierinco, 1964, P. 886.

2. Terri G., Thomas J., Marshall A., International Dictionary of Education, London, Kogan, 1978, P.346.

3. Green G., Planning for Population, Labour Force and Service Demand, ILO, Geneva, 1986, P. 86.

المخرجات على الأقل إن لم يكن من حيث الموارد المخصصة لتلك التنمية، ويشمل نطاق تنمية الموارد البشرية جوانب عديدة أبرزها التعليم ويدخل من ضمنها التدريب⁽¹⁾.

وبالمفهوم الاقتصادي تعرف التنمية البشرية بأنها تجميع رأس المال البشري واستثماره بصورة فعالة في تطوير النظام الاقتصادي⁽²⁾، وعلى ذلك فالتنمية البشرية قد تجاوزت مفهوم الموارد البشرية الاقتصادي أو التنمية الاقتصادية باعتبار البشر عنصرا من عناصر التنمية كما تجاوزت مفهوم النمو الاقتصادي أو التنمية الاقتصادية من خلال ما تعني إليه من ربط العلاقة بين البشر والتنمية⁽³⁾ وذلك من خلال ما تستهدف عملياتها من زيادة قدرات ومهارات كل أفراد المجتمع لإحداث التنمية المتكاملة والمتواصلة للدولة كما أنها تمثل أحد المقومات الضرورية في تحريك وصقل وصياغة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والسلوكية⁽⁴⁾.

ويرى الباحث بشأن طبيعة كل من التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية أن الأولى تعنى بالجانب الإنساني من حيث إشباع الحاجات الإنسانية المختلفة أساسية كانت أو ثانوية .. بينما تعنى الثانية بالجانب الاقتصادي باعتبار أن المورد البشري أحد العناصر الرئيسية للإنتاج، ومن ثم فإن التنمية البشرية تعتبر بمثابة مظلة تحوي بداخلها مجال تنمية الموارد البشرية كاستثمار اقتصادي له مردود وعائد اقتصادي ينعكس كما ونوعا على الإنتاج من خلال آلية خاصة بالمجال سالف الذكر ألا وهو التدريب بصفة عامة، والتدريب أثناء الخدمة بصفة خاصة.

ومن هنا ننتهي إلى أن ثمة تلازم بين المفهومين، باعتبار أن ذلك يركز على حقيقة علاقة الجزء بالكل، بمعنى أن تنمية الموارد البشرية هي رافد من روافد التنمية البشرية في المجتمع، وأن الإنسان هو صانع التنمية أساسا والمستفيد النهائي من مخرجاتها. ولذلك فإن هذه الدراسة، وهي تتناول موضوع تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب، إنما تستهدف تعظيم العائد من تلك المخرجات عن طريق زيادة كفاءة أداء وأدوار المؤسسات القائمة على عملية التدريب.

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الذي يقوم على وصف الظواهر الطبيعية والاجتماعية كما هي في الواقع⁽⁵⁾ ويتمشى هذا المنهج مع ما تنحو إليه الدراسة الحالية بخصوص وصف واقع مؤسسات التدريب أثناء الخدمة الحكومية وغير الحكومية (الأهلية والخاصة) في دولة

1. محمد عدنان وديع، تنمية الموارد البشرية مسع للعلاقات والمؤثرات، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ديسمبر 1996، ص 1.
2. محمد عدنان وديع، التنمية البشرية، تنمية الموارد البشرية والإحلال في الدول الخليجية، ورشة عمل تفعيل دور العمالة الخليجية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بدول مجلس التعاون، قطر، 8 - 10 أبريل 2000، ص 3.
3. محمد خطاب، تنمية القدرات الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مركز البحوث الإدارية، يونيو 1971، ص 9.
4. منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، وكالة المطبوعات، الكويت 1981، ص 151.
5. علي عبدالرزاق الحلبي، تصميم البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1996، ص 142.

تكوين ومحاولة تحديد جوانب القوة، وكذلك جوانب القصور في أدوار هذه المؤسسات والتي تحد من وظائفها تجاه تنمية الموارد البشرية بالشكل والكيفية المطلوبة في ظل السياق المجتمعي وتحليل هذا الواقع إلى مجموعة من القضايا يمكن الاسترشاد بها في عمل هذه المؤسسات التدريبية مستقبلاً بهدف تحقيق مساهمة أفضل لها للوفاء بمتطلبات التنمية البشرية للمجتمع.

وتطبيقاً لما تهدف إليه الدراسة من وصف وتحليل واقع مؤسسات التدريب، فقد تم التأسيس النظري للتدريب أثناء الخدمة من منظور دلالاته للتنمية البشرية، ومن هذا التأسيس انتقلت الدراسة من المنظور العام إلى المنظور الخاص، حيث تضمنت وصفاً تحليلياً لواقع مؤسسات التدريب أثناء الخدمة بدولة الكويت مع التركيز على نماذج واقعية سواء على المستوى الحكومي أو غير الحكومي، كما تضمنت الدراسة جانباً ميدانياً من خلال استطلاع آراء شريحة المسؤولين على وحدات ومؤسسات التدريب الحكومية، وأيضاً آراء المستفيدين من خدمات وأنشطة هذه المؤسسات في جهات العمل وهم المسؤولين ورؤساء العمل، وكذلك آراء المخرجات التدريبية لمؤسسات التدريب وهم المتدربين، وذلك باستخدام أدوات الاستقصاء التالية وهي :

1. بطاقة ملاحظة وجمع معلومات : وقد تم تطبيقها على المسؤولين عن وحدات ومؤسسات التدريب في القطاع الحكومي وعددهم 46 مسئولاً بقصد رصد أوضاع وواقع مؤسسات التدريب الحكومية في الكويت، وللإستفادة من هذه المعلومات لرسم معالم الخريطة التدريبية لمؤسسات التدريب الحكومية في الكويت.

2. استبانة أولى : وقد تم تطبيقها على المتدربين بالقطاعات الحكومية وغير الحكومية ممن أنهوا برامج تدريبية من مؤسسات التدريب الحكومية وغير الحكومية بقصد التعرف على آراء المستفيدين من هذه البرامج التدريبية والممارسة التدريبية القائمة.

3. استبانة ثانية : وقد تم تطبيقها على رؤساء العمل والمسؤولين بجهات العمل بالقطاعات الحكومية وغير الحكومية من ذوي العلاقة بالمخرجات التدريبية بهدف التعرف على آرائهم حول إدارة عملية التدريب والدور القائم لمؤسسات التدريب، والتي تقدم برامج وأنشطة تدريبية متخصصة ذات علاقة بكفاءة وأداء العاملين لديهم.

حدود الدراسة :

رغم تعدد المؤسسات التي يمكنها أن تساهم في مجال التدريب أثناء الخدمة للعاملين في أجهزة ومؤسسات العمل في دولة الكويت فإن الباحث سوف يقتصر في بحثه على دور بعض مؤسسات التدريب في القطاع الحكومي وغير الحكومي وفقاً للنموذجين التاليين : نموذج يمثل مؤسسات التدريب الحكومية وهو مركز التدريب التربوي - إدارة التطوير والتنمية بوزارة التربية والآخر لمؤسسة

تدريبية غير حكومية وهو معهد الدراسات المصرفية، وقد تم اختيار هاتين المؤسستين وذلك وفقا لعدد من الاعتبارات والمعايير التي أملت ذلك هي :

- حجم مساهمة تلك المؤسسة في نشاط التدريب في القطاع الذي تعمل من خلاله ويقاس ذلك من خلال إعداد البرامج التدريبية المنظمة بالخطة السنوية لهذه المؤسسة.
 - حجم تمويل تلك المؤسسة والذي يرتبط بمؤشر أعداد المستفيدين من خدماتها وأنشطتها التدريبية.
 - الخبرة المهنية للمؤسسة ومدى توفر الإمكانيات البشرية والمادية.
 - العلاقة المهنية لتلك المؤسسة مع جهة الإشراف على البرامج التدريبية في الدولة، هذا فيما يتعلق بمؤسسة التدريب الممثلة للقطاع الحكومي، أما فيما يتعلق بمؤسسة التدريب الممثلة للقطاع غير الحكومي، فقد حدد مدى استفادة هذا القطاع من المخرجات التدريبية لهذه المؤسسة.
- أما الجانب الخاص بالبرامج التدريبية أثناء الخدمة المقدمة من هاتين المؤسستين، فقد اقتصرَت الدراسة على عينة البرامج التدريبية التالية :

القطاع الحكومي (مركز التدريب التربوي - إدارة التطوير والتنمية - وزارة التربية):

- برنامج تأهيل مدرسات الديكور لتدريس مقرر الرسم الهندسي والصناعي "التدريب التحويلي".

- برنامج المنهج المطور لتدريس مقرر الثقافة التجارية.

- برنامج إعداد معلمي الأطفال بطبني التعلم.

القطاع غير الحكومي (معهد الدراسات المصرفية) :

- برنامج خدمة العملاء وفن البيع.

- برنامج المحاسبة لغير المحاسبين.

- برنامج الجوانب القانونية للائتمان.

- برنامج التحليل المالي مع تطبيقات على الحاسب الآلي.

حيث ستقوم الدراسة بتحليل هذه البرامج وفق معايير محددة للتعرف على مدى تحقيقها للأهداف التدريبية المرجوة وذلك باعتبار أن العاملين الذين يخضعون للتدريب في هذه البرامج هم أكثر الفئات قربا لبيان درجة الاستفادة من هذه البرامج التدريبية الموجهة وأيضا غالبا ما ينعكس على مدى نجاح هؤلاء في مهام ومسئوليات الوظيفة.

لقد حظي ميدان تنمية الموارد البشرية بصفة عامة، والتدريب على وجه التحديد بقسط غزير من البحوث والدراسات العلمية التي أجريت على المستوى المحلي بدولة الكويت أو على المستوى الخارجي "دول العربية أو الأجنبية، وبالرغم من تعدد الدراسات المتعمقة بهذا الميدان إلا أن ما يرتبط بمدي مساهمة المؤسسات التدريبية أثناء الخدمة الحكومية أو غير الحكومية في التنمية البشرية تعتبر محدودة.

وقد راعى الباحث في اختياره لتلك الدراسات محددات هامة وهي :

- أن تكون تلك الدراسات والبحوث والتقارير ذات صلة مباشرة بموضوع البحث.

- أن تكون حديثة العهد بقدر المستطاع.

- أن توفر أرضية لتحديد وبلورة مشكلة البحث والمنهج المستخدم فيه.

وقد تم ترتيب هذه الدراسات وفق التسلسل الجغرافي من حيث مكان إعدادها حيث جاءت وفقاً لما يلي :

1. مجموعة الدراسات التي أجريت في دولة الكويت.

2. مجموعة الدراسات التي أجريت في الدول العربية والأجنبية.

وقد تم حصر وعرض تلك الدراسات وفقاً لموضوع الدراسة وأهدافها والمنهج العلمي المستخدم فيها وكذلك أهم النتائج التي توصلت إليها.

ومن منطلق تواصل البحث العلمي، فقد انطلقت هذه الدراسة من حيث انتهت وأوصت به الدراسات السابقة والتي ألقت الضوء وأنارت للباحث الطريق.

أولاً : مجموعة الدراسات التي أجريت في دولة الكويت :

1- موضوع الدراسة : تخطيط عملية تنمية المديرين، دراسة ميدانية في الجهاز الحكومي بدولة

الكويت (1)

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم عرض تحليلي لجوانب وأبعاد عملية تنمية المديرين في ضوء دراسة ميدانية بالجهاز الحكومي لدولة الكويت ومدى تطبيق الأساليب العلمية عند التخطيط لعملية تنمية المديرين والمشكلات التي تعترضها وذلك في مختلف المستويات الإدارية التالية :

1. زكي نجيب هاشم، تخطيط عملية تنمية المديرين، دراسة ميدانية في الجهاز الحكومي بدولة الكويت، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 23، السنة السادسة، يوليو 1980.

- مستوى الإدارة العليا، ويشمل وكلاء الوزارة والوكلاء المساعدين ومدراء الإدارات ومن في حكمهم.

- مستوى الإدارة الوسطى ويشمل رؤساء الأقسام والمراقبين ومن في حكمهم.

- مستوى الإدارة المباشرة ويشمل المشرفين ورؤساء الشعب والمجموعات ومن في حكمهم.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة.

وشملت الدراسة الميدانية على عينة تمثل 50 % من إجمالي عدد الوزارات إضافة إلى جهازين قائمين على تدريب وتنمية المديرين في القطاع الحكومي بالكويت وهما :

- قسم الإدارة العامة والإدارة الصناعية بالمعهد العربي للتخطيط (تنمية المديرين في مستوى الإدارة العليا ومستوى الإدارة الوسطى).

- ديوان الموظفين (تنمية مستوى الإدارة المباشرة).

وقد استخدمت الدراسة نوعين من الاستبانات لجمع المعلومات الخاصة بظروف وأبعاد ومشاكل عملية تخطيط المديرين في الجهاز الحكومي حيث طبقت الاستبانة الأولى على المسؤولين للتعرف على جهود التدريب الإداري بوزارات الدولة ومدى قيام هذه الجهات بتطبيق أساليب علمية لتخطيط عملية تنمية المديرين لديها، أما الاستبانة الثانية فقد طبقت على الخبراء المسؤولين في الجهازين القائمين على عملية تدريب المديرين والمشار إليهما أعلاه، وقد هدفت هذه الاستبانة إلى التعرف على أنشطة وجهود هذه الأجهزة التدريبية في مجال تنمية المديرين في مختلف المستويات الإدارية.

وقد جاءت أهم نتائج الدراسة فيما يلي :

- قصور الوعي لدى المنظمات الحكومية بأهمية عملية تنمية المديرين وأهدافها ومقوماتها الأساسية.

- إن جهود التدريب الإداري الفردية غير المخططة التي تتم في بعض المنظمات الحكومية والتي تعتبر بمثابة هدف في حد ذاتها لا يمكنها أن تحقق أهداف الإصلاح والتطوير الإداري في الدولة.

- إن عدم وضوح الرؤية وعدم الإحساس بأهمية جهود التنمية والتدريب الإداري لدى المنظمات الحكومية يرتبط بظواهر أخرى إدارية وتنظيمية واجتماعية مؤثرة تشكل ضغطاً على البيئة التي تعمل فيها الإدارة.

- عدم توافر الحافز على التدريب وهو أساس جوهري وهام لنجاح التدريب الإداري.

- عدم ارتباط برامج التدريب الإداري التي تقوم بها مراكز التدريب المتخصصة بخطط التنمية بالدولة فضلاً عن ضعف ارتباطها بالاحتياجات التدريبية للمنظمات الحكومية فسي ضوء الظروف والمشكلات التي تواجهها مما يجعل النشاط التدريبي محدود الأثر.

- معاناة مراكز التدريب المتخصصة من النقص الكبير في الكوادر المتخصصة فسي مجال التدريب الإداري إلى جانب نقص الإمكانيات المادية والتجهيزات الفنية المساعدة في مجال التدريب الإداري.

وقد انتهت الدراسة إلى عرض عدد من التوصيات أهمها :

- إنشاء جهاز يشرف على التدريب الإداري في الدولة على أن يقوم بالدور المركزي للجهود التدريبية من حيث وضع سياسات وخطط قوية شاملة لتنمية المديرين في مختلف المستويات الإدارية بالجهاز الحكومي على ضوء الخطط الشاملة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بالدولة والإشراف على تنفيذها.

- أن تنفذ الخطة الشاملة للتدريب الإداري على المستوى القومي بتحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء الهيئة الإدارية بالوزارات وعلى أن تشمل هذه الاحتياجات بصفة خاصة تحديد عدد ومستويات المتدربين وتحديد مجالات التدريب الإداري وأن ترفع الوزارات هذه الاحتياجات التدريبية إلى الجهاز المركزي المقترح للتدريب في الدولة.

- يقترح إنشاء معهد قومي للإدارة العامة يتولى تهيئة الهيئات الإدارية في مختلف مستويات الإدارة العليا والوسطى المباشرة وفي مختلف الجهات الحكومية ومن ثم تكون البرامج التدريبية التي يعدها المعهد مرتبطة بخطط التنمية في الدولة.

- تطوير أساليب التدريب الإداري وعدم التركيز على أسلوب المحاضرات.

- أهمية إبراز أثر التحفيز الإيجابي في عملية التنمية والتدريب الإداري ويعني ذلك توفير الحوافز للمتدربين كأمر ضروري وهام لنجاح عملية التدريب.

2- موضوع الدراسة : الدور المتوقع من القطاع الخاص في إدارة التنمية⁽¹⁾

هدفت الدراسة، والتي جاءت كتنقيح مقدم إلى ندوة بحثية متخصصة، إلى التعرف على السبل العارضة والمزمنة التي تعوق إدارة التنمية ومسيراتها في دولة الكويت، وهي دراسة أعدتها جهة مشرفة على مؤسسات العمل بالقطاع الخاص هي غرفة تجارة وصناعة الكويت.

وقد هدفت الدراسة إلى بيان رأي رجال الأعمال المتمثل بالغرفة حول مدى المساهمة المطلوبة منهم في إدارة عملية التنمية، وقد شخصت الدراسة عدداً من المعوقات التي تعترض عملية التنمية في دولة الكويت وهي :

1. أحمد راشد الهارون، الدور المتوقع من القطاع الخاص في إدارة التنمية، غرفة تجارة وصناعة الكويت، ندوة الإدارة الحكومية والتنمية علاقة خارج الإطار التقليدي، ديوان الموظفين، مارس 1995.

- الهزات العارضة التي أثرت في إدارة التنمية والتي منها كارثة الغزو العراقي وأزمة سوق الأوراق المالية وانخفاض الموارد المالية نتيجة لانخفاض أسعار النفط.
- الهيمنة المتزايدة للقطاع العام على النشاط الاقتصادي ودخوله في منافسة مع القطاع الخاص.
- التباطؤ الشديد في اتخاذ القرارات اللازمة لعلاج القصور والخلل الذي تواجهه إدارة التنمية.
- ضعف كفاءة الإدارة العامة والنقص الكبير في كوادرها الإدارية التنظيمية اللازمة لتحقيق التنمية.
- الخلل الواضح في سياسة التوظيف في القطاع الحكومي وتحويل غاياته من أداة لتلبية احتياجات العمل الفعلية لهذا القطاع إلى وسيلة لتعميم الرفاه وتوزيع الدخل القومي.
- الهدر الشديد في الإنفاق والاستمرار في انتهاج سياسة الإنفاق الحكومي بنفس المعدلات السابقة.
- وقد أعدت غرفة تجارة وصناعة الكويت تصورا لمشاركتها كمثل للقطاع الخاص في إدارة التنمية ينطلق من ثلاثة أطر رئيسة تمكن من تحقيق أداء فعال في معالجة الظواهر التي تكتنف مسيرة التنمية في الكويت والمشاركة المطلوبة لمؤسسات القطاع الخاص في إدارة التنمية تنطلق من الإجراءات التالية وهي :
- مشاركة ممثلين من القطاع الخاص في رسم السياسات العامة بالبلاد من خلال المشاركة في اللجان الدائمة والمؤقتة في الدولة.
- تعديل التشريعات القانونية لحساب المزيد من التبسيط وتسهيل الإجراءات وتحرير النشاط الاقتصادي.
- استكمال الإطار التنظيمي لإدارة التنمية من خلال إنشاء عدد من الأجهزة والمؤسسات التي يمثل غيابها قصورا واضحا في البنية الاقتصادية وذلك استكمالاً للهيكل التنظيمي للدولة وتعزيزاً لإدارة وتنمية الموارد البشرية للبلاد.

3- موضوع الدراسة : الجدوى الفعلية لبرامج التدريب والتنمية الإدارية في القطاع الحكومي في دولة الكويت⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الدور الذي تؤديه التنمية الإدارية كعملية استراتيجية لا غنى عنها لأي تنظيم ينشد البقاء والاستمرار بفاعلية.

وتتبلور أهميتها في تقييم جدوى الإنفاق والاستثمار في برامج التدريب والتنمية من خلال استطلاع آراء المعنيين مباشرة بتلك البرامج، ولمعرفة أبرز العوامل المساهمة في توفير بيئة أكثر إيجابية لنجاح

1. فضل صباح الفضلي، الجدوى الفعلية لبرامج التدريب والتنمية الإدارية في القطاع الحكومي في دولة الكويت، مجلة الإداري، معهد الإدارة، سلطنة عمان، السنة 17، المجلد 62، سبتمبر 1995.

البرامج وتحقيق غاياتها وتوفير مؤشرات علمية تشارك في تدعيم استمرارية الجهود التدريبية والتنمية في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت وترشيد أساليب التعامل معها.

كذلك إلقاء الضوء على الفائدة الميدانية لمختلف أوجه الاستثمار في فعاليات التنمية الإدارية لتوفير ملادة علمية أمام كافة المعنيين بهذه الفعاليات في جهاز الخدمة المدنية في الكويت والمهتمين بالتنمية الإدارية.

ر : تحددت مشكلة الدراسة بصورة عامة في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية :

- العلاقة بين المتغيرات الشخصية وجدوى برامج التنمية الإدارية.

- أهمية ارتباط البرامج بمتطلبات وظيفة المتدرب لنجاح البرنامج.

- أبرز العوامل المساعدة على تطبيق أو إعاقه تطبيق نتائج تلك البرامج.

واعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة المستمدة من بيئة الدراسة والمتمثلة في ست جهات حكومية في دولة الكويت، وقد استخدمت الدراسة استبيانين يتكون كل منهما من قسمين، الأول يضم البيانات الشخصية للمبحوثين، والثاني عبارة عن قياس جدوى لبرامج التنمية الإدارية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن إجمالها في الآتي :

- أن غالبية المتدربين يؤمنون بجدوى وفعالية البرامج التدريبية والتنمية الإدارية في القطاع الحكومي.

- أن غالبية شاغلي المواقع والمستويات الوظيفية هم من الشباب المؤهل جيداً والمتحمس لتطوير قدراته.

- أن ثمة علاقة واضحة بين التغير الإيجابي في الأداء اليومي للوظيفة وبين جودة برامج التنمية الإدارية في القطاع الحكومي.

- تبين أنه كلما ازدادت مشاركة المتدرب في البرامج كلما ارتفعت توقعاته منها وازدادت دقة تقييمه وحكمه على مستوى البرنامج.

- إتاحة الفرصة ميدانياً أمام المتدرب لتطبيق ما تعلمه واكتسبه من البرامج يمثل حجر الزاوية لتقييم الجدوى الفعلية لتلك البرامج.

- عدم وجود علاقة معنوية بين فعالية البرامج في القطاع الحكومي في دولة الكويت وبين المتغيرات الشخصية.

- تلعب بيئة التنظيم وظروف العمل دوراً جوهرياً في تدعيم أو إعاقه تحقيق أهداف تلك البرامج.

- للقيادة الإدارية المباشرة دور واضح في التأثير على جودة نتائج البرامج.

- تعتمد الجدوى الفعلية على الإعداد الجيد للبرامج.

وقد خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية :

- ضرورة المراجعة الشاملة لأساليب إلحاق المتدربين في البرامج للتأكد من مدى ارتباطها بالاحتياجات الحقيقية للفرد ووظيفته وبيئة عمله.
- ضرورة الاهتمام بنوعية الجهات المنفذة للبرامج، والتأكيد على أساليب تقديم المادة التدريبية وربطها بواقع بيئة العمل للمتدرب.
- ضرورة الاهتمام بتهيئة بيئة تنظيمية تساهم في إتاحة الفرصة للمتدرب لتطبيق ما تعلمه واكتسبه من معارف ومهارات.
- ضرورة الاهتمام بحسن اختيار القيادات الإدارية.

4- موضوع الدراسة : تطوير الموارد البشرية بدولة الكويت - نموذج متكامل لتنمية العمالة الوطنية (1)

هدفت هذه الدراسة إلى :

- تحديد إطار لتنمية الموارد البشرية في مجتمعات الندرة السكانية.
 - تحديد مشكلات وعناصر تنمية القوى البشرية الوطنية على المستوى القومي من حيث علاقتها بسياسة التكوين.
 - التوصل إلى نموذج متكامل لتنمية العمالة الوطنية.
- وقد اعتمدت الدراسة، في سبيل التعرف على السياسات المتبعة ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية، إلى استطلاع آراء المسؤولين في الدولة ومدى رضائهم عن ذلك، حيث استخدم الباحث قائمة استقصاء تضمنت ستة مجالات ذات علاقة وأثر على تنمية الموارد البشرية في الكويت وهي :
- تخطيط القوى العاملة - السياسات التعليمية - السياسات التدريبية
 - عمل الموارد المواطنة - النظرة الاجتماعية للمهن والوظائف الفنية
 - سياسات التوظيف
- وقد احتوى كل مجال من المجالات الستة على عدد من الفقرات ذات العلاقة بالمجال.
- وقد خلصت الدراسة إلى نتائج ذات أهمية تتعلق بالكشف عن محددات ومعوقات ذات تأثير على تطوير وتنمية الموارد البشرية المواطنة في المجالات السابقة هي :
- فيما يتعلق بسياسة تخطيط القوى العاملة : تبين ما يلي :

1. شمخي سميح الخالدي، تطوير الموارد البشرية بدولة الكويت نموذج متكامل لتنمية العمالة الوطنية، مرجع سابق، 1993.

- وجود قدر كبير من التضخم الوظيفي بالنسبة للعمالـة الوطنية في الوظائف الإدارية والإشرافية.

- قصور سياسة تخطيط القوى العاملة في تحديد الأعداد والتخصصات المطلوبة من العمالـة الوطنية بدقة، وكذلك قصورها على دراسة الاحتياجات المستقبلية من تلك العمالـة، فضلاً عن القصور في تقدير معدلات نمو الخدمات في الوزارات والأجهزة الحكومية.

- قصور في المساهمة بدور فعال في إحلال العمالـة الكويتية محل العمالـة الوافدة.

- وجود قدر كبير من التباعد من قبل الأجهزة المختلفة في وضع خطة للقوى العاملة.

فيما يتعلق بالسياسة التعليمية : تبين ما يلي :

- صعوبة المناهج الدراسية، وعدم ملامتها للمدرجات الفعلية، واعتمادها على التلقين، فضلاً على عدم مساهمتها في تنمية الخبرات العملية عند الطالب.

- تركيز السياسة التعليمية على التعليم العام والنظري دون الاهتمام بالتوجه المهني.

- وجود نقص كبير في القوى العاملة المواطنة الماهرة والفنية، ومحدودية التخصصات الجامعية.

- ارتفاع نسبة التسرب في مختلف المراحل التعليمية.

فيما يتعلق بسياسة التدريب : اتضح ما يلي :

- مساهمة الدورات التدريبية في رفع كفاءة الموظف الكويتي، وملائمتها لطبيعة ونوع عمله، فضلاً عن مناسبتها داخل وخارج العمل.

- قصور مساهمة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في مجال التدريب.

- عدم استمرار الموظف في العمل الذي يتدرب عليه نتيجة الترقية أو النقل.

فيما يتعلق بسياسة التوظيف : تبين ما يلي :

- التمييز بين الرجل والمرأة في قرارات التوظيف.

- اعتماد قرارات الترقية على الأكاديمية فقط فضلاً عن تأثرها بالعلاقات الشخصية.

- قصور مناسبة الأجر مع طبيعة ونوع العمل.

فيما يتعلق بأسباب عزوف الشباب الكويتي عن الوظائف الحرفية :

- النظرة الاجتماعية المتدنية للأعمال الحرفية فضلاً عن طبيعة العمل الشاقة فيها.

- قصور التعليم المهني في تدريب وتعليم الشباب الكويتي في سن مبكرة.

- عدم وجود خبرة كافية للاشتغال بالأعمال الحرفية.

- زيادة الطلب على استقدام العمالة الوافدة للعمل في تلك الأعمال.

وقد خلصت الدراسة إلى إعداد نموذج لتنمية العمالة الوطنية يركز على عدة عناصر منها : سياسة تخطيط القوى العاملة، وسياسة التعلم، وسياسة التدريب، وسياسة التوظيف، والقيم الاجتماعية.

ثانياً : مجموعة الدراسات العربية والأجنبية

1- موضوع الدراسة : دراسة مقارنة لبعض مشكلات مؤسسات تدريب القيادات الإدارية في مصر والولايات المتحدة الأمريكية⁽¹⁾ :

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع عدد من المؤسسات العاملة في مجال تدريب القيادات الإدارية والمشكلات التي تواجهها والتعرف على أسبابها حتى تتمكن هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها، الأمر الذي يساعد على توفير الأعداد الكافية من القيادات الإدارية اللازمة لتنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كذلك مصادر التمويل في هذه المؤسسات التدريبية ومدى كفاءة استخدامها. وقد تضمنت الدراسة مقارنة لإحدى الدول المتقدمة في مجال التدريب الإداري وهي الولايات المتحدة الأمريكية حتى يمكن الاستفادة من بعض ما حققته في دعم العمل التدريبي في مصر.

واستخدم في الدراسة المنهج المقارن لدراسة المشكلات الخاصة بنقص أعداد القائمين على التدريب والجوانب الإدارية والتنظيمية والتمويل.

كما استخدم أيضاً في الدراسة المنهج الوصفي للتعرف على واقع مؤسسات التدريب وأنشطتها التدريبية. وقد جاءت النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما يلي :

- أن أغلب المؤسسات التي شملتها الدراسة تضم جهازاً متخصصاً للنشاط التدريبي أما البقية فتتأول هذا النشاط من جانب إدارات وأقسام للتنظيم والإنتاج وفي أحيان كثيرة لا تظهر على الخريطة التنظيمية وحدة للتدريب نهائياً بل أن عملها أو جزء منه يتم إسناده إلى شخص آخر يؤديه بجانب عمله الأصلي.
- تبين أن أوجه التقصير في عنصر التخطيط من أجل التنمية الإدارية يرجع إلى عدة أسباب هي : نقص الوعي التدريبي لدى القيادات الإدارية المباشرة والمهيمنة على نشاط التدريب / عدم الاهتمام بجدية التدريب / عدم كفاية المتخصصين / صرف الميزانية المخصصة للتدريب على نواحي أخرى.

1. عاصد الدين حسن إبراهيم، دراسة مقارنة لبعض مشكلات مؤسسات تدريب القيادات الإدارية في مصر والولايات المتحدة الأمريكية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، 1985.

- تبين أن من بين أسباب القصور في عنصر التدريب عدم الاهتمام بوضع السجلات التدريبية اللازمة التي تسهل على العاملين التعرف على الموقف الحالي للتدريب.
- عدم الاهتمام بوضع خطة تدريبية على أساس علمي يقوم على تحديد الاحتياجات الفعلية من كل الإدارات كذلك تبين أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم على أساس التخمين من جانب المديرين أو المسؤولين لأنه الأسلوب الأسهل والأقل تكلفة.
- أن أغلب المدربين في برامج القادة الإداريين من أساتذة الجامعة وقد يكونون بعيدين تمامًا عن الواقع العملي للمجتمع الإداري ومشاكله.
- وفي مجال الوسائل والطرق والتقويم للعملية التدريبية؛ أبرزت الدراسة السليبيات ممثلة في المظاهر التالية :

- الاعتماد على أسلوب المحاضرة، مما يجعل عملية التدريب عملية تعليمية تلقينية أكثر من كونها عملية إعداد أو تنمية مديرين مسؤولين.
- جميع المواد التي تستخدم في التدريب مواد نابعة من المجتمع الغربي الذي يختلف من حيث البيئة الاقتصادية والاجتماعية ومن حيث القيم والاتجاهات والسلوك عن المجتمع المصري.
- عدم فاعلية عملية التقويم ومتابعة المتدربين.
- عدم توفر المكتبات في جهات التدريب، مع أنها من أهم وسائل التنمية الذاتية بالنسبة للمدربين.
- القصور في الاستثمارات المخصصة للبرامج التدريبية التي ترصدها كافة المنظمات والمؤسسات.

2- موضوع الدراسة : دراسة تقييمية لمؤسسات وأجهزة التنمية الإدارية في سلطنة عمان ودورها في التطوير الإداري⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى التعرف على الضغوط التي تلقاها خطط وبرامج التنمية على أجهزة إدارة التنمية، وكذلك التعرف على مشكلة الفجوة الناشئة بين إمكانات وقدرات جهاز إدارة التنمية من ناحية والأهداف والتطلعات التي تسعى إليها خطط إدارة التنمية من ناحية أخرى وبما اصطلح على تسميته بالفجوة الإدارية أو التخلف الإداري Administrative Lag.

وحتى تصل الدراسة إلى نتائج تستطیع من خلالها الحكم على مدى فعالية الجهود التي تبذلها أجهزة ومؤسسات التنمية الإدارية وتقييم مدى مساهمتها في تطوير وتحديث الأجهزة المعنية بإدارة التنمية على نحو تتحقق معه خطط وبرامج التنمية الموضوعية، فقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

1. ناصف عبدالخالق، دراسة تقييمية لمؤسسات وأجهزة التنمية الإدارية في سلطنة عمان ودورها في التطوير الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، 1989.

لتقويد المؤشرات الكمية لعدد من العناصر الأساسية بعمل أجهزة ومؤسسات التدريب والتنمية الإدارية كانت أهمها :

- توفر العناصر البشرية المؤهلة.
- توفر التمويل والإمكانات اللازمة.
- وضوح الأهداف وعدم ازدواجيتها.
- استخدام تكنولوجيا ونظم إدارية حديثة.
- توفر هيكل تنظيم ملائم.
- وجود أهداف وخطط وبرامج عمل مستقبلية.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

- حجم الدور الكبير الذي توليه أجهزة الإدارة الحكومية كمحرك للتنمية.
- طبيعة القدرات والخصائص والنظم والأساليب التي أصبح يتعين على الجهاز الإداري أن يحرص على توفيرها وتنميتها بين عناصره البشرية ومؤسساته وتنظيماته.
- ضرورة مواكبة أجهزة ومؤسسات التنمية الإدارية في الدولة لطبيعة التطور في الأجهزة والمؤسسات الحكومية فيما يتعلق بتطوير هياكلها وأوضاعها وإمكاناتها حتى تصبح أكثر قدرة على صيانة وتنمية أوضاع الجهاز الإداري للدولة.
- أن تكون جهود عمليات التطوير الإداري والتنمية الإدارية نشاطاً مكملًا لجهود الخدمة المدنية على مستوى الوحدات والأجهزة الحكومية مع البدء في وضع استراتيجية وخطة للتنمية الإدارية تتكامل مع خطط التنمية الاقتصادية وتأخذ بناصيتها إلى التحقيق والتطبيق.

3- موضوع الدراسة : تقييم الخطة التدريبية لموظفي الأجهزة الحكومية بمعهد الإدارة العامة في

سلطنة عمان (1)

هدفت الدراسة إلى تقييم البرامج التدريبية المقدمة إلى الموظفين بالخدمة الحكومية ومدى إسهام نتائج التقييم والمتابعة للبرامج المذكورة في الوقوف على الجوانب الإيجابية والسلبية في تنفيذ الخطة وتحديد درجة تأثير التدريب وفاعليته في كفاءة الأفراد، وأيضاً التعرف على نتائج تقييم المتكربين للبرامج التدريبية وانعكاس ذلك على بيئة العمل، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بخرص جمع معلومات وبيانات عن هذه الجوانب، حيث طبقت الدراسة الاستبانة التالية :

استبيان لتقييم البرامج بالمعهد كأداة للتعرف على آراء المشاركين في البرنامج عقب تنفيذ البرنامج مباشرة. وقد بلغ عدد المشاركين في الاستبيان 888 دارساً بنسبة 82,7 % من مجموع المشاركين بالبرامج.

1. مصطفى بسيوني، تقييم الخطة التدريبية لموظفي الأجهزة الحكومية بمعهد الإدارة العامة عن عام 1991، مجلة الإداري، السنة 15، عدد 45، 1993.

كما تم تطبيق استبيان ثانٍ للرؤساء المباشرين لهؤلاء الخريجين لمعرفة مدى علاقة التدريب بالواقع العملي ومدى استفادة رؤوسهم من التدريب والاقتراحات التي يرونها لتطوير التدريب. وقد بلغ عدد أفراد العينة 355 مسئولاً وبلغت عدد الجهات المشاركة بالعينة 47 جهة.

هذا، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

- فيما يتعلق بتقييم الخريجين لبرامج المعهد، فقد أفاد غالبيتهم بكفاية مدة البرنامج لتغطية الموضوعات المقررة، وأن محتواه كان مناسباً لمستوى المتدربين، فضلاً عن كونه متوازناً في تناوله الجوانب النظرية والعملية، وأن مستوى الاستفادة كان بدرجة متوسطة. كما أن المهارات المكتسبة والمعلومات كانت تتعلق بمجال عمل المتدربين، وأنه يتم تطبيقها في مجال العمل، وتم استخدام أساليب تدريبية متعددة، وكان مستوى توصيل المعلومات من قبل المحاضرين بمستوى عالٍ.
- فيما يتعلق بأهم الصعوبات التي تتعلق بتنفيذ البرنامج، كانت عدم اختيار الوقت المناسب لعقد البرامج التدريبية، وعدم وجود برامج تكميلية، ومحدودية البرامج وعدم تنوعها، وعدم توافق بعض البرامج مع الاحتياجات الفعلية بالأجهزة الحكومية، وقلة البرامج المتخصصة، وتكرار بعض البرامج من حيث المحتوى العلمي مع اختلاف أهداف البرامج.
- فيما يتعلق بالمتدربين المشاركين بالبرامج، تبين أن بعض البرامج ليست لها علاقة مباشرة بعمل بعض المشاركين، وعدم التفرغ التام للمتدربين خلال البرنامج مع عدم تجانس مستوياتهم، وعدم الاهتمام بمتابعة المدربين بعد تخرجهم.
- فيما يتعلق بتقييم الرؤساء المباشرين للمؤوسين، أظهرت الدراسة أن أهم الأسباب التي دعت الرؤساء المباشرين لترشيح رؤوسهم للبرامج التدريبية بالمعهد كان بهدف رفع مستوى الأداء في الوظيفة الحالية، بمعنى أن التدريب كان موجهاً أساساً لتحسين كفاءة الموظفين، كما أن مستوى الخريجين قد ارتفع بشكل ملحوظ بعد التدريب، بمعنى أنه قد ظهر أثر للتدريب على المتدربين باكتساب خبرات ومتطلبات العمل.

4- موضوع الدراسة : تطوير نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة

قطر⁽¹⁾

هذفت الدراسة إلى محاولة تقويم واقع نظام تدريب القيادات التربوية الحالي من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف في هذا النظام وطرح البدائل الملائمة لتطويره إلى نظام تدريبي آخر يتلاءم مع مفاهيم وتقنيات الإدارة التربوية الحديثة.

1. حصة محمد صادق، تطوير نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة قطر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، 1990.

واستُخدمت الدراسة أسلوب تحليل النظم كمنهج أساسي لدراسة نظام تدريب القيادات التربوية وذلك من خلال اتباع المستويات التالية :

مرحلة وصف واقع النظام الحالي ثم مرحلة تشخيص النظام الحالي واكتشاف ما به من عيوب ثم مرحلة وضع الإجراءات البديلة واختيار البديل الأفضل ثم مرحلة تنفيذ النظام الجديد، ثم المرحلة الأخيرة وهي مراجعة فعالية النظام والتعرف على مطالب التدريب.

وقد استخدمت الدراسة استبياناً مصمماً لهذا الغرض طبق على القيادات التربوية، إضافة إلى زيارات ميدانية إلى المعنيين بالعملية التدريبية لهذه القيادات التربوية بوزارة التربية.

وكانت أهم نتائج وتوصيات الدراسة أن نظام التدريب الحالي لا يحقق أهداف السياسة التعليمية نظراً لعدم وجود دورات تأهيلية للقادة الجدد، كما أن الدورات كانت لمجرد مواجهة مشكلات تعليمية فضلاً على عدم وجود خطط قصيرة أو طويلة المدى.

- وفي مجال تقييم النظام الحالي لتدريب القيادات التربوية خلص البحث إلى ما يلي :
 - عدم وضوح مفهوم التدريب أو أهدافه في أذهان المسؤولين عن التدريب أو المتدربين.
 - افتقار النظام الحالي إلى فلسفة واضحة.
 - افتقار النظام الحالي للقوى البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ وتطوير العمل.
 - اقتصر النظام الحالي على التنسيق والإشراف على البرامج التدريبية.
 - افتقار النظام الحالي إلى نظام تقويم ومتابعة جيد.
 - محدودية أنماط البرامج المقدمة للقيادات وقلة الأساليب المستخدمة في تنفيذها.
- وفي مجال الاحتياجات التدريبية للمتدربين فقد خلص البحث من خلال النظام البديل المقترح إلى ما يلي :
 - توفير مدربين أكفاء / توفير أماكن للتدريب / توفير معينات للتدريب / توفير نظام جيد للحوافز.
- وفي مجال الاحتياجات الوظيفية، فلقد تركزت المقترحات على ما يلي :
 - تنمية قيم التجديد التربوي لدى القائد.
 - تعزيز تعلم القائد التربوية للوظائف الإدارية.
- وفي مجال أساليب وطرق التدريب فقد وضع النظام المقترح في اعتباره :
 - تنوع أساليب التدريب بما يتناسب مع الفروق الفردية للمتدربين وكذا الأهداف المتغيرة للبرامج والإمكانات والموارد المالية المتاحة وبما يتناسب مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية.

• وفي مجال نظام التقييم والمتابعة في إطار النظام المقترح :

- لقد تضمن ضرورة القيام بالتقويم القبلي وأثناء البرنامج والتقويم البعدي والمتابعة.

5. موضوع الدراسة : تطوير المعلمين وظيفياً أثناء الخدمة : توضيح لمفهومه وبعض مقوماته (1)

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح إطار إجرائي منظم لبرامج تطوير المعلمين أثناء الخدمة، وإمكانية توليف هذا الإطار التدريبي المقترح ليتحول إلى طريقة تنفيذية عامة يمكن تبينها لإنجاز برامج تدريب أو تطوير العاملين وظيفياً أثناء الخدمة بمختلف توجهاتهم بهدف تحسين أداء المعلمين وبالتالي انعكاسه على التحصيل النوعي والكمي على التلاميذ.

• وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام أسلوب النظم لتقييم وتحليل للبرامج التدريبية.

• وقد انتهت الدراسة إلى مجموعة من المبادئ للتطوير الوظيفي للمعلمين أثناء الخدمة أهمها :

- توفير فلسفة وأهداف وخطط مدروسة محددة للتطوير الوظيفي.
 - توفير مناخ مرن مفتوح ونشط يسمح للمعلمين بالمشاركة بما عندهم.
 - البدء دائماً بتطوير المعلمين من حيث هم ثم التدرج في بناء الخبرات المهنية، حتى يتم الوصول إلى المستوى الكلي المطلوب.
 - التطوير الوظيفي من خلال العمل والمشاركة الفعالة للمعلمين.
 - التطوير الوظيفي من خلال التقييم المنتظم والمستمر لعملياته ونتائجه.
- كذلك فقد اقترحت الدراسة خطوات ستة لتخطيط برامج التطوير الوظيفي للمعلمين أثناء الخدمة هي :

- تقدير الحاجات التربوية لبرنامج التطوير الوظيفي.
- تخطيط وتطوير الأهداف التربوية العامة للبرامج.
- مسح الإمكانيات البشرية المتوفرة في البيئة المحلية لاختيار القوى العاملة التي تستلزمها تنفيذ برنامج التطوير.
- مسح الإمكانيات المادية المتوفرة في البيئة المحلية.
- تخطيط وتطوير برنامج التطوير الوظيفي.

1. محمد زياد حمدان، تطوير المعلمين وظيفياً أثناء الخدمة، مفهومه واقتراح لتخطيط وتنفيذ برامجه، مجلة الإداري، معهد الإدارة بسلطنة عمان، المنة 15، العدد 52، مارس 1993.

- إجراء اختبارات قبل التطوير / التدريب استعداداً لتنفيذ البرنامج المقترح مع المعلمين المشتركين.

وقد تناول الإطار المقترح أساليب وطرق تقييم ومتابعة برامج التطوير الوظيفي للمعلمين أثناء الخدمة من التقييم التحليلي Analytic Evaluation والتقييم المرحلي البنائي Formative Evaluation والتقييم النهائي الكلي Final Evaluation والتقييم الميداني Field Evaluation.

- كما تضمنت الدراسة نموذجاً إرشادياً لتقييم فعالية برامج التطوير الوظيفي للمعلمين أثناء الخدمة يستبطن من واقع استطلاع الرأي للمشاركين وانطباعاتهم الشخصية حول البرنامج ومواطن القوة والضعف والصعوبة واقتراحاتهم الفردية.

6- موضوع الدراسة : تقويم التنمية الإدارية والتدريب، حالة المملكة العربية السعودية

Evaluating Management Development and Training. The case of Saudi Arabia⁽¹⁾

كان الهدف الأساسي لهذا البحث هو تقويم نتائج التدريب الإداري لموظفي الإدارة العليا في السعودية والتعرف على أثرها في رفع كفاءة الإدارة لدى المشاركين في برامج التدريب الإداري المقدمة من معهد الإدارة العامة الجهة المسؤولة عن تدريب هذه الفئة.

حيث قام الباحث بإعداد استبيان شارك فيه 207 مديراً شاركوا في عشرة برامج تدريبية يطلق عليها حلقات تطبيقية، وقد جمعت البيانات كاملة من 163 مديراً شارك في التدريب من أصل العينة الأساسية بنسبة 79 % في دراستين مسحيتين كانت عينة الدراسة الأولى 54 مديراً جمعت البيانات من 40 منهم وكانت عينة الدراسة الثانية 153 مديراً جمعت البيانات كاملة عنهم.

وتم خلال الدراستين المسحيتين توزيع استبيانات على المشاركين قبل خضوعهم للبرنامج التدريبي بهدف التعرف على المناخ التنظيمي في المؤسسات التي يعملون بها وكذلك توقعاتهم من التدريب ومدى معرفتهم بسياسات التدريب في مؤسساتهم، كما تم توزيع استبيان عليهم بعد انتهائهم من البرنامج التدريبي للتعرف على مدى مطابقته لتوقعاتهم بعد التدريب بهدف تقييم أدائهم ودرجة التفير التي يمكن أن تكون قد طرأت بعد التدريب ومدى ملاءمة التدريب لواقع عملهم وتقييمهم للمدربين الذين قاموا بتنفيذ البرنامج التدريبي وأيضاً للمادة التدريبية، وقد توصل الباحث في دراسته إلى النتائج التالية :

- على الرغم من شعور المدربين التنفيذيين في القطاع الحكومي بالحاجة إلى التدريب إلا أنهم لا يستطيعون الاستفادة من مهاراتهم أو معلوماتهم التي اكتسبوها من التدريب أو تعديل اتجاهاتهم أو

1. Bader Al-Aqeeli, Evaluating Management Development and Training. The case of Saudi Arabia, Phd. Thesis, Department of Human Resources Management, University of Strathclyde, Aug. 1997.

مواقفهم الإدارية، وقد توصلت الدراسة إلى تفسير ذلك بالأثر الواضح للعوامل البيئية والاجتماعية والثقافية في الإدارة العامة والمؤسسات الحكومية الإدارية والأفراد الذين يعملون بها كقياديين.

- أبرزت الدراسة أهمية التعامل مع إجراءات التدريب الإداري كمدخل نظم وكأساس لتقييم الكفاءة الوظيفية والترقية، وأظهرت أيضاً الحاجة إلى تأسيس وتكوين نظام لتقييم البرامج التدريبية بخلاف ما هو معمول به حالياً يركز على الأهداف العامة والتفصيلية للبرنامج التدريبي.

- أبرزت الدراسة على أهمية توافر الانسجام والتوافق بين المتدربين في البرنامج التدريبي المقدم للإدارة العليا من حيث المستوى الوظيفي ونطاق العمل والمستويات التعليمية والثقافية.

- أظهرت الدراسة أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل علمي ودقيق وبصورة تفصيلية قبل القيام بتصميم أو تنفيذ أي برنامج تدريبي للإدارة العليا، وأن يكون تحديد الاحتياج التدريبي بالتعاون مع جهات عمل المتدربين وجهاز الخدمة المدنية وفق التوصيف الوظيفي المعتمد من قبل جهاز الخدمة المدنية.

7- موضوع الدراسة : تقييم لكيفية تطبيق المعلمين لتدريب مكثف في برنامج الفنون

" An Evaluation of How Teachers Implement Training Received In An Intensive Arts Staff Development Program " (1)

كان الهدف من الدراسة هو تحديد مستوى التدريب الإضافي أثناء الخدمة الذي حصل عليه المعلمون في برنامج لتنمية الفنون، ومدى ارتباط هذا التدريب في تحقيق نتائج فعالة في مستوى زيادة مهارة المعلمين والذي يمكن قياسه من خلال قيام المعلمين باستخدام أساليب وطرق إبداعية وابتكارية جديدة في فصولهم الدراسية بعد مضي سنة دراسية من التدريب.

وقد تناولت الدراسة مدى تأثير بيئة التعليم على أطراف العملية التعليمية وهم المعلمون والطلاب والأخصائيون في مجال الفنون. كما تطرقت الدراسة إلى معايير الأداء المهني للمعلمين المطلوبة في المؤسسة التعليمية والتي وضعها المجلس الوطني للمعلمين كقواعد ومعايير عمل معينة لتهيئة بيئة تعليمية فعالة للمتعلمين أهمها الاهتمام بالتجويد والتحسين المستمر للعملية التعليمية وتحقيق التفاعل الإيجابي بين أطرافها وإتاحة الفرصة للمعلمين للإبداع والابتكار في طرق وأساليب التعليم وعدم التقيد بحدود المنهج وبما يسهم في النمو الفعال للمتعلمين.

1. Richmond, Cullen, Catherine Ann., An Evaluation of How Teachers Implement Training Received In An Intensive Arts Staff Development Program, UMI, Proquest Digital Dissertations, Abstract, Publication No. AAT 993895, 1999, P. 191.

وقد كانت عينة الدراسة مكونة من سبعة معلمين من مدارس مختلفة يمثلون مناطق حضرية وريفية تطوعوا للاشتراك في هذا البرنامج التدريبي والذي استمر لمدة خمسة أسابيع، أما العينة الخاصة بالطلاب فقد كانت من طلاب المرحلة الثانوية من أصحاب المواهب الفنية، وقد دعم مشروع الدراسة من هيئة الخدمات التعليمية للمنطقة بالتعاون مع بعض الجامعات بهدف رفع مستوى الكفاءة المهنية للمعلمين بالولاية.

وقد تضمن قياس مستوى الأداء المهني للمعلمين اشتراك المعلمين والطلاب في فصول دراسية (استوديو فني) قسمت إلى مجموعات تضم كل منها معلماً وثمانية طلاب، وذلك بهدف قياس مدى التقدم في أداء كل معلم ومجموعته على حدة وأثر التدريب الذي تلقاه المعلمون في برنامج تطوير الفنون السابق. وقد قام فريق الدراسة باستخدام أداة المقابلة والاستقصاء للتعرف على مدى التقدم الذي أحرزته كل مجموعة، ولقد دلت نتائج الدراسة على مستوى عالٍ من تطبيق المعلمين لأسس التدريب أثناء الخدمة التي تلقوها فيما يخص جانب الإبداع والابتكار وتطبيق المهارات الفنية وتكامل المناهج، كما أظهرت النتائج تغيرات في اتجاهات المعلمين نحو الطلاب وحساسية جديدة للطلاب كمتعلمين كما أظهر المعلمون قيمة عالية نحو احترام الذات وتقديراً واسعاً للعمل.

8- موضوع الدراسة : تطوير وتطبيق نموذج أثناء الخدمة لمساعدة المدرسين الذين يعملون بعض الوقت في تدريس مادة العلوم

The Development and Implementation of an In-Service to Assist Part-Time Faculty in Teaching Science (1)

كان الهدف من الدراسة هو تقييم برامج التدريب أثناء الخدمة الموجهة إلى فئة المدرسين من العاملين بوقت جزئي في كلية المجتمع بمروراد في ولاية فلوريدا، حيث تناولت العديد من الدراسات بشكل مهني متطور موضوع العاملين غير المتفرغين أو ما يطلق عليه العمل بجزء أو بعض الوقت، والذين عادةً تستفيد من خدماتهم كليات ومعاهد التعليم العالي للعمل لديها بشكل جزئي وذلك في ظل ضغط مصاريف هذه المؤسسات التعليمية، حيث تعتمد هذه المؤسسات بشكل كبير على هذه الفوعية من العاملين والذين يمثلون ثلثي قوة العمل الحالية في حقل التعليم العالي في كليات المجتمع في أمريكا تقريباً. وهناك اهتمام متزايد بجودة وتحسين العملية التعليمية المقدمة من هذه الفريحة وهو مجال هذه الدراسة الذي يتناول إعداد مدرسين من هذه الفئة من خلال برنامج التدريب أثناء الخدمة لتدريس العلوم في مادة علم الأحياء في كلية المجتمع بمروراد، حيث تعد دراسات علم الأحياء مطلوبة في كثير من برامج العلوم ويقبل عليها أعداد كبيرة من الطلاب، وتستخدم الكلية أيضاً كثيراً من العاملين بجزء من الوقت لتلبية احتياجاتها التدريسية.

Liflin, Harvey F., The Development and Implementation of an In-Service to Assist Part-Time Faculty in Teaching Science, Florida International University, Dissertation Abstracts, AAC 9307498, 1992.

تم تصميم ثلاثة نماذج تدريبية أثناء الخدمة لتطبيقها على شريحة من هؤلاء المدرسين العاملين بجزء من الوقت وذلك بواقع ساعتين أسبوعياً ولمدة خمسة أسابيع، حيث كانت عينة الدراسة عشرة مدرسين متطوعين. وقد جاءت فرضية البحث حول إمكانية إتمام هؤلاء المدرسين وطلابهم إلى 80 % من محتويات المقرر التعليمي لمادة الأحياء، كما جاءت نتائج الدراسة إلى أن هؤلاء المدرسين العشرة قد أتموا 96.6 % من محتويات المنهج في حين أن عينة الطلاب قد أتموا 95.1 % من محتويات هذا المنهج.

كما كانت الفرضية الأخرى للبحث فيما إذا كان هناك فروق لدالة إحصائية بين المدرسين العاملين بجزء من الوقت وزملائهم من المدرسين العاملين بصفة دائمة فيما يتعلق بتقدير الدرجات الخاصة باختبارات الطلاب في نهاية المقرر الدراسي، حيث قامت الدراسة باستخدام اختبار "T" المستقل لبحث ما إذا كانت هنالك فروقاً إحصائية ذات مستوى دلالة 0.01 بين شريحتي المدرسين، حيث جاءت النتائج بأن فئة المدرسين الذين يعملون بجزء من الوقت في مرتبة أعلى من زملائهم من العاملين بشكل دائم، وقد أعطوا تقدير درجات A أكثر ودرجات مقبول D أقل للطلاب.

وأخيراً باستخدام نفس الاختبار "T" تأكد أن ثمة اختلاف جوهري عند مستوى 0.05 في نتائج الاختبار القبلي والاختبار البعدي لمجموعة الطلاب الخاضعة للتدريس من مجموعة المدرسين لبعض الوقت عنها في مجموعة الطلاب الخاضعين للتدريس لمجموعة المدرسين الدائمين وذلك فيما يتعلق بمحتوى معلومات المقرر الدراسي، وكنتيجة لهذه الدراسة فإنه يتبين أن مجموعة المدرسين العاملين لبعض الوقت في الكلية والذين تقدم لهم برامج تدريبية أثناء الخدمة في موضوعات تربوية حديثة يمكنهم بفعالية أكثر تطبيق أهدافهم التعليمية في الفصل الدراسي، وثمة توصية أخرى للدراسة حول استخدام نماذج التدريب قبل الخدمة وأثناء الخدمة والتي تتضمن محتويات ومضامين تربوية أساسية واستراتيجيات حديثة يمكن تطويرها وتطبيقها من خلال إدارة فعالة في المؤسسات التعليمية حتى تؤثر هذه البرامج بشكل أفضل على إنجاز المتدربين وإنجاز الطلاب مما يلقي الضوء على أهمية وفعالية برامج التدريب قبل وأثناء الخدمة الموجهة للمدرسين في كليات ومؤسسات التعليم العالي.

تعقيب :

تناولت الدراسات السابقة العديد من الجوانب التي ترتبط بالنظم التدريبية المختلفة في دولة الكويت وكذا في بعض الدول العربية والأجنبية استخدمت فيها مناهج متعددة تتناسب وطبيعة كل دراسة منها، وسوف تحاول هذه الدراسة الاستفادة من معطيات تلك الدراسات في جانبها المنهجي والتي تم اختيار موضوعاتها لكي تتوافق وتتسجم وموضوع هذه الدراسة مثل المنهج الوصفي التحليلي للمؤشرات الكمية والكيفية التي تهلورت من خلال الاستبيانات التي تم استخدامها بهذه الدراسة وتم توجيهها للعناصر من ذوي العلاقة بالعملية التدريبية ومردودها مثل رؤساء العمل والمسؤولين بجهات العمل والمديرين وكذا للمدرسين.

وسوف تستفيد هذه الدراسة أيضاً مما تضمنته تلك الدراسات من الآليات التالية :

- معايير قياس كفاءة النظام التدريبي والمؤسسي في المؤسسات التدريبية.
- تصميم وصياغة بنود الاستبيانات الموجهة لرؤساء العمل المباشرين والمسؤولين عن المتدربين، فضلاً عن الاستبيانات الموجهة للمتدربين أنفسهم.

وفيما يخص الدراسات والبحوث التي تمت داخل دولة الكويت والتي استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي، فإن الدراسة الحالية يمكن أن تكون محاولة علمية مضافة لاستكمال تلك البحوث الخاصة بالتدريب على وجه الخصوص وتنمية الموارد البشرية بصفة عامة، إلا أنها دراسة أشمل وأوسع للتعرف على واقع مؤسسات التدريب أثناء الخدمة وأوضاعها الراهنة في قطاعين أساسيين (الحكومي وغير الحكومي) لما لهما من دور أساسي في إعداد وتنمية الموارد البشرية للمجتمع ومن ثم المساهمة بالتنمية الشاملة.

وسوف تستفيد الدراسة الحالية من نتائج وتوصيات تلك الدراسات فيما يتعلق بمعرفة أهم المشكلات والصعوبات التي تحد من عائد عملية التدريب إلا أنها لا تكفي بهذا القدر بل تحاول أن تشخص النظام التدريبي والمؤسسي للمؤسسات التدريبية عن طريق الدراسة الميدانية بهدف معرفة نقاط القوة والضعف في أداء عمل هذه المؤسسات التدريبية والتي تحد من كفاءتها التشغيلية واقتراح البدائل المناسبة لأداء هذه المؤسسات التدريبية لدورها المنشود.

خطوات الدراسة :

في ضوء مشكلة البحث ومنهجه، فإن الدراسة الحالية تسير وفقاً للخطوات التالية :

الفصل الأول : وضع خلفية نظرية تستند إلى مشكلة وتساؤلات الدراسة الرئيسية، وأهميتها، وأهدافها، ومنهجها، ومصطلحاتها، وحدودها، مع عرض للدراسات السابقة التي تناولت تنمية الموارد البشرية والتدريب أثناء الخدمة بمنظمات العمل.

الفصل الثاني : عرض لمفهوم التدريب أثناء الخدمة، ودوره في تنمية الموارد البشرية، والعلاقة الوثيقة بين التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية من خلال التعرف على مفهوم التنمية البشرية ومضامينها، مروراً بالتعرف على الدور المتوقع من عملية التدريب أثناء الخدمة كأحد الآليات الاستراتيجية المطبقة لتنمية هذه الموارد، وكذلك أهداف وأنماط برامج التدريب أثناء الخدمة الموجهة إلى العاملين في مستوياتهم الوظيفية المختلفة في منظمات العمل.

الفصل الثالث : عرض واقع مؤسسات التدريب أثناء الخدمة الحكومية وغير الحكومية، مع تحليل للمسيرة التنموية وجهود الإصلاح التي تمت، والخصائص التي ارتبطت بحركة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، مع تحليل لهذا المسار التنموي بنتائجه

المقصودة، وانعكاساته السلبية، وأهم ملامح ومؤشرات التنمية البشرية بالكويت. وانعكاساتها على إعداد وتنمية الموارد البشرية المواطنة، مع تحليل لأهم الاختلالات المرتبطة بهذا الجانب، وكذلك التعرف على الوضع الراهن، وأهم الملامح العامة لمؤسسات التدريب أثناء الخدمة بقطاعيها الحكومي وغير الحكومي، وتنظيماتها، وإمكانياتها، وقطاعات العمل المستفيدة من أنشطتها، وأهم الصعوبات والمشكلات التي تواجه أداء عمل هذه المؤسسات التدريبية.

الفصل الرابع :

عرض نموذج عمل لمؤسسة تدريبية حكومية وهو مركز التدريب التربوي بوزارة التربية، وآخر لمؤسسة تدريبية غير حكومية وهو معهد الدراسات المصرفية، من خلال التعرف على وضع جهاز التدريب القائم، وطبيعة الإشراف الفني والإداري، والجهود المستهدفة للجهاز، والتحديات والمشكلات التي تواجهها، مع تحليل لمحتوى البرامج المقدمة من هاتين المؤسستين التدريبيتين ذات العلاقة بالعناصر الأساسية لعملية التدريب، مروراً بتحليل لأهم المؤشرات التقييمية لهذه البرامج التدريبية.

الفصل الخامس :

عرض للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بقسمها الأول التي أجريت على المسؤولين ورؤساء العمل، وقسمها الثاني التي أجريت على المتدربين من القطاعين الحكومي وغير الحكومي، وذلك من حيث هدفها، ومفاهيمها، وعينتها الدراسية، وإجراءات التطبيق، وجمع البيانات، والمعالجة الإحصائية، واستخراج النتائج الخاصة بهما.

الفصل السادس :

عرض لنتائج الدراسة الميدانية بقسمها الأول التي أجريت على المسؤولين ورؤساء العمل من القطاعين الحكومي وغير الحكومي، من حيث الأبعاد الخاصة بتنظيم وإدارة عملية التدريب، والتنمية المهنية كأسلوب لتحقيق الكفاءة المهنية وكفاءة النظام التدريبي والمؤسسي، واستعراض لنتائج الدراسة الخاصة بهذا القسم وأهم مضامينها، كذلك عرض القسم الثاني من الدراسة التي أجريت على المتدربين من القطاعين الحكومي وغير الحكومي، من حيث الأبعاد الخاصة بخصائص الممارسة التدريبية، ومدى مساهمة التدريب في التنمية الوظيفية، وأهم الصعوبات والمشكلات التي تواجه التدريب، واستعراض لنتائج الدراسة الخاصة بهذا القسم وأهم مضامينها.

مع الوصول إلى خاتمة الدراسة، والتي تضمنت برنامجاً مقترحاً لتطوير آلية العمل بمؤسسات التدريب الحكومية وغير الحكومية، من منظور نتائج الدراسة النظرية الخاصة بالممارسة المهنية لعملية التدريب، ونتائج ومؤشرات الدراسة الميدانية، حيث ينبثق البرنامج المقترح من الاتجاهات العالمية الحديثة لنظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيق النهج التدريبي للجودة لمنظمة العمل ومؤسسة التدريب، وذلك بهدف الوصول إلى الوضعية التي ينبغي أن تكون عليها مؤسسات التدريب أثناء الخدمة في منظمات العمل بالكويت المسنولة عن تحقيق التنمية البشرية للمجتمع.