



حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية



فصلية علمية محكمة تتضمن مجموعة من الرسائل وتعنى بنشر الموضوعات التي تدخل في مجالات اهتمام الأقسام العلمية لكليتي الآداب والعلوم الاجتماعية

أثر التدريب في سلوك الموظفين

كما يراه رؤساء العمل

(دراسة ميدانية مقارنة بين الجهات الحكومية والجهات الخاصة بدولة الكويت)

د. فهد يوسف الفضالة

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

١٤٢٤ - ١٤٢٥ هـ
٢٠٠٣ - ٢٠٠٤ م

الرسالة ٢٠٣
الحوالية الرابعة والعشرون

مجلس النشر العلمي

جامعة الكويت

تأسس سنة ١٩٨٦

مجلة العلوم الاجتماعية ١٩٧٣، مجلة الكويت للعلوم والهندسة ١٩٧٤، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ١٩٧٥، لجنة التأليف والتحرير والنشر ١٩٧٦، مجلة الحقوق ١٩٧٧، حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية ١٩٨٠، المجلة العربية للعلوم الإنسانية ١٩٨١، مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية ١٩٨٣، المجلة التربوية ١٩٨٣، مجلة الأسس والتطبيقات الطبية ١٩٨٨، المجلة العربية للعلوم الإدارية ١٩٩١

حواصت الآداب والعلوم الاجتماعفة

ANNALS OF THE ARTS AND SOCIAL SCIENCES

تصدر عن مجلس النشر العلمف - جامعة الكويت

فصلفة علمفة محكّمة تتضمن مجموعة من الرسائل
وتعنى بنشر الموضوعات التي تدخل فف مجالات
اهتمام الأقسام العلمفة لكلففف الآداب والعلوم
الاجتماعفة:

الآداب:

اللغة العربفة وآدابها، اللغة الإنجلفزفة وآدابها،
التارفخ، الفلسفة، الإعلام.

العلوم الاجتماعفة:

الاجتماع، الجغراففا، علم النفس، العلوم السفسافة.

الحولفة الرابعة والعشرون

الرسالة الثالثة بعد المئفففف

١٤٢٤ هـ - ٢٠٠٣ م

هيئة التحرير

د. نسيمه راشد الغيث

رئيسة التحرير

أ. د. سمير محمد حسين

قسم الإعلام

أ. د. علاء الدين عبدالمحسن شاهين

قسم التاريخ

د. الزواوي بغورة بن السعدي

قسم الفلسفة

د. عبدالرضا علي أسيري

قسم العلوم السياسية

د. عبيد سرور العتيبي

قسم الجغرافيا

د. عثمان حمود الخضر

قسم علم النفس

د. فاطمة راشد الراجحي

قسم اللغة العربية وآدابها

د. فهد عبدالرحمن الناصر

قسم علم الاجتماع

د. فيصل عبدالله الكندري

قسم التاريخ

د. ليلى حكمت المالح

قسم اللغة الإنجليزية وآدابها

هيفاء حمد المشاري

مديرة التحرير

الهيئة الاستشارية

أ. د. أحمد عثمان

قسم الدراسات اليونانية واللاتينية
جامعة القاهرة

أ. د. إسماعيل صبري مقلد

قسم العلوم السياسية - جامعة أسيوط

أ. د. إمام عبدالفتاح إمام

قسم الفلسفة - جامعة عين شمس

أ. د. جيهان رشتي

قسم الإذاعة والتلفزيون - جامعة القاهرة

أ. د. حياة ناصر الحجي

قسم التاريخ - جامعة الكويت

أ. د. عبدالعزيز حمودة

قسم اللغة الإنجليزية وآدابها
جامعة القاهرة

أ. د. عز الدين إسماعيل

قسم اللغة العربية وآدابها - جامعة عين شمس

أ. د. محمد غانم الرميحي

قسم الاجتماع - جامعة الكويت

أ. د. محمد محمود إبراهيم الديب

قسم الجغرافيا - جامعة عين شمس

أ. د. محمود سيد أبو النيل

قسم علم النفس - جامعة عين شمس

أ. د. محمود فهمي حجازي

قسم اللغة العربية وآدابها - جامعة القاهرة

قواعد النشر في

حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية

- ١ - حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية فصلية علمية محكمة تنشر مجموعة من الرسائل في الموضوعات المدرجة تحت اختصاص الأقسام العلمية بكلتي الآداب والعلوم الاجتماعية.
- ٢ - تنشر الحوليات البحوث والدراسات الأصلية باللغتين العربية والإنجليزية، على ألا تتجاوز صفحات أي بحث ٢٠٠ صفحة ولا تقل عن ٦٠ صفحة.
- ٣ - تقدم البحوث مطبوعة على مسافتين من ثلاث نسخ على ورق مقاسه ٢١ × ٢٩ سم (A4) وعلى وجه واحد فقط، وترقم جميع الصفحات بما في ذلك الجداول والصور التوضيحية، ويراعى التصحيح الدقيق في النسخ جميعها. مع أهمية إرسال القرص المرن الخاص بالبحث.
- ٤ - يرفق الباحث ملخصاً باللغتين العربية والإنجليزية في حدود ١٠٠ «مائة» كلمة.
- ٥ - ترسم الخرائط والأشكال والرسوم بالحبر الصيني على ورق «شفاف» لتكون صالحة للطباعة. أما الصور الفوتوغرافية فتقطع على ورق لماع، وإذا كانت ملونة فلا بد من تقديم الشريحة الأصلية.
- ٦ - يراعى وضع خطوط متعرجة تحت العناوين الجانبية والألفاظ والعبارات التي يراد طبعا «ببنط» ثقيل.
- ٧ - تكتب في قائمة المصادر التفاصيل المتعلقة بكل مصنف من حيث اسم المؤلف كاملاً مبتدأ باللقب أو الاسم الأخير، وعنوان المصنف تحت خط متعرج، والأجزاء أو المجلدات، واسم المحقق أو المترجم، ورقم الطبعة، ومكان النشر ثم اسم المطبعة أو دار النشر، ثم سنة النشر، ويتبع في قائمة المصادر النظام الآتي:
- الطبري، أبو جعفر محمد بن جرير:
- تاريخ الرسل والملوك، تحقيق محمد أبو الفضل إبراهيم، ط٣، مصر، دار المعارف، دت.
- جامع البيان في تأويل القرآن، تحقيق محمود محمد شاكر، ط٢، دار المعارف بمصر. دت.

– الشايب، أحمد، تاريخ النقائض في الشعر العربي، ط٣، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ١٩٦٦.

٨ – تثبت الهوامش على النحو التالي:

يذكر لقب المؤلف ثم الجزء ثم رقم الصفحة، وإذا كان للمؤلف أكثر من مصنف في البحث فيذكر لقب المؤلف ثم عنوان المصنف، ثم يليه الجزء، ثم رقم الصفحة، ويتبع في الحواشي النظام الآتي:

– الطبري، تاريخ الرسل والملوك، ج٣، ص ٩١.

– الطبري، جامع البيان في تأويل القرآن، ج٢، ص ١٢٠.

– الشايب، ص ٤٠.

٩ – توضع أرقام التوثيق بين قوسين وترتب متسلسلة حتى نهاية البحث، فإذا انتهت أرقام التوثيق في الصفحة الأولى عند الرقم (٦) يبدأ التوثيق في الصفحة الثانية بالرقم (٧)، وهكذا.

١٠ – أصول البحوث التي تصل للحوليات لا ترد ولا تسترجع سواء نشرت أم لم تنشر.

١١ – لا تقبل الحوليات البحوث التي سبق نشرها، كما لا يجوز نشر البحوث في مجلات علمية أخرى بعد إقرار نشرها في الحوليات إلا بعد الحصول على إذن كتابي بذلك من رئيس تحرير الحوليات.

١٢ – تمنح إدارة الحوليات لمؤلف كل بحث منشور خمسين نسخة مجانية من بحثه.

١٣ – ترسل البحوث وجميع المراسلات الخاصة بالحوليات إلى:

رئيسة تحرير حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية

ص.ب: ١٧٣٧٠ الخالدية

رمز بريدي: 72452

الكويت

ISSN 1560-5248 Key title: Hawliyyat Kulliyat al-Adab

<http://pubcouncil.kuniv.edu.kw/AASS/>

E-mail: aotfoa@kuc01.kuniv.edu.kw

ثمن العدد

قطر ١٠ ريالات

البحرين دينار واحد

الكويت ٥٠٠ فلس

السعودية ١٠ ريالات

الإمارات ١٠ دراهم

عمان ريال واحد

• ثمن النسخة في دول الوطن العربي ما يعادل دولاراً واحداً

• ثمن النسخة في دول الدول الأجنبية ما يعادل ثلاثة دولارات

الاشتراك السنوي لعدد (١٢) رسالة

الدول الأجنبية	الدول العربية	الكويت	نوع الاشتراك	سنوات الاشتراك
٢٢ دولاراً	٦ دنانير	٤ دنانير	أفراد	سنة واحدة
٩٠ دولاراً	٢٢ ديناراً	٢٢ ديناراً	مؤسسات	سنة واحدة
٣٧ دولاراً	١٠ دنانير	٧ دنانير	أفراد	سنتان
١٥٠ دولاراً	٣٧ ديناراً	٣٧ ديناراً	مؤسسات	سنتان
٥٢ دولاراً	١٤ ديناراً	١٠ دنانير	أفراد	٣ سنوات
٢١٠ دولارات	٥٢ ديناراً	٥٣ ديناراً	مؤسسات	٣ سنوات
٦٧ دولاراً	١٨ ديناراً	١٣ ديناراً	أفراد	٤ سنوات
٢٧٠ دولاراً	٦٧ ديناراً	٦٧ ديناراً	مؤسسات	٤ سنوات

جميع المراسلات الخاصة بشروط النشر أو أية استفسارات أخرى

توجه إلى رئيس تحرير حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية

ص. ب: ١٧٣٧٠ الخالدية - الكويت: 72454 - ت: ٤٨١٠٣١٩ - فاكس ٤٨١٠٣١٩

ISSN 1560-5248 Key title: Hawliyyat Kulliyyat al-Adab

E-mail: aotfoa@kuc01.kuniv.edu.kw

<http://pubcouncil.kuniv.edu.kw/AASS/>

الرسالة ٢٠٣

**أثر التدريب في سلوك الموظفين
كما يراه رؤساء العمل**
(دراسة ميدانية مقارنة بين الجهات الحكومية
والجهات الخاصة بدولة الكويت)

د. فهد يوسف الفضالة
الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

المؤلف:

د. فهد يوسف الفضالة

- دكتوراه أصول التربية - جامعة القاهرة - ٢٠٠١م.
- التخصص الدقيق: تعليم الكبار: (مؤسسات التدريب).
- مساعد عميد النشاط والرعاية الطلابية. الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب - دولة الكويت.

الإنتاج العلمي:

أولاً - الكتب:

- التدريب أثناء الخدمة ودوره في التنمية البشرية بدولة الكويت، الناشر: مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، سنة ٢٠٠٣.
- الإرشاد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي، الناشر: دار الشروق، دولة الكويت، سنة ٢٠٠٣.
- التفكير الإبداعي الابتكاري في المشروعات الصغيرة، الناشر: الشركة الكويتية لتطوير المشروعات الصغيرة، سنة ٢٠٠١.
- هل يمكننا تدريس الذكاء «تقويم شامل لبرنامج ميرشين الإثرائي» (كتاب مترجم تحت الطبع).

ثانياً - الأبحاث:

- مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات الإدارة العليا بمؤسسات القطاع الخاص وعلاقته بقبول توظيف المواطنين. (في سبيله للنشر).
- تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في تخطيط المسار التدريبي في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت. (في سبيله للنشر).

المحتوى

١١	ملخص
١٣	مقدمة
١٥	مشكلة الدراسة
١٧	الفصل الأول - الإطار النظري للدراسة:
٢٩	الفصل الثاني - منهجية الدراسة:
٢٩	أ - مجتمع الدّراسة
٣٠	ب - عيّنة الدّراسة
٣٣	ج - أداة الدّراسة
٣٤	د - كفاءة المقياس
٣٥	هـ - جمع البيانات
٣٥	و - المعالجة الإحصائية
٣٧	الفصل الثالث - نتائج الدراسة:
٣٧	أولاً: أثر التدريب في المعرفة المهنية للموظفين
٤٢	ثانياً: أثر التدريب في المهارات المهنية للموظفين
٤٨	ثالثاً: أثر التدريب في الاتجاهات المهنية للموظفين
٥٣	رابعاً: أثر التدريب في مجمل السلوك المهني للموظفين
٥٨	المناقشة والتوصيات
٦٢	توصيات الدراسة
٦٧	المصادر والمراجع
٧١	الملاحق (أداة جمع البيانات)

ملخص

استهدفت الدراسة تعرف أثر التدريب في السلوك المهني للموظفين بحسب رؤية رؤسائهم في العمل، وقد تمثّل مجتمع الدراسة في عشر جهات حكومية، وعشر جهات من القطاع الخاص بدولة الكويت، شملت الدراسة عيّنة قوامها (٣٩٧) موظفاً وموظفة، جميعهم من المواطنين الكويتيين وغيرهم الذين حصلوا على برامج تدريبية متخصصة خلال الأشهر الستة السابقة على إجراء الدراسة. وبناء على تحديد هؤلاء الموظفين بحسب المعايير المطلوبة، تم إجراء المقابلات مع رؤسائهم في العمل لمعرفة أثر التدريب في السلوك المهني للموظفين الذين تم اختبارهم ومدى ذلك. واعتمدت الدراسة على مقياس مقنّن من حيث الثبات والصدق، يقيس أثر التدريب في ثلاثة أبعاد أساسية هي: المعرفة المهنية، والمهارات المهنية، والاتجاهات المهنية، ومن واقع تطبيق الإجراءات المنهجية التي تقابل هدف البحث، تم التوصل إلى نتائج توضّح أثر التدريب في الأبعاد الثلاثة المذكورة، وخلصتها أنّ التدريب الذي تلقاه الموظفون كان له تأثير إيجابي في حدود معينة، فقد كان تأثيره في المعرفة المهنية بنسبة ٥٠٪، بينما كان تأثيره في المهارات بنسبة ٤٢,٧٪ وأخيراً في الاتجاهات بنسبة ٥٨,٧٥٪، أما على مستوى السلوك المهني ككلّ فقد كان تأثير التدريب بنسبة ٤٩,٣٪، أي أنّ التدريب كان له تأثير إيجابي يزداد لدى الموظفين الأعلى تعليمياً بالجهات الخاصة موازنة بنظرائهم العاملين بالجهات الحكومية.

مقدمة

يمثل التدريب أحد المداخل الأساسية لإثراء الشخصية وتطوير السلوك بما يقابل متطلبات الأداء الفاعل على المستويين الفردي والاجتماعي، ومع التغيرات السريعة التي يشهدها المجتمع المعاصر منذ النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الآن كان لا بدّ من إعادة النظر في الجوانب التنظيمية القائمة، ليس فقط من أجل التوافق مع التغيرات وتعظيم الاستفادة منها، ولكن أيضاً لضمان التطور التنظيمي المتواصل الذي يتفق مع معايير الجودة والاستخدام الأفضل لمعطيات ثورة الاتصال وتكنولوجيا المعلومات. من هذه المنطلقات تبدو الأهمية الشديدة للتدريب بصفته مدخلاً أساسياً لتنمية الموارد البشرية وتأهيلها بما يقابل متطلبات الأداء الجيد في ظروف المنافسة والتعقيد التنظيمي والتكنولوجيا المتطورة باستمرار، والتي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من عمل المنظمات الحديثة، وعلى مستوى الواقع الكويتي فقد شهد تغيرات وتحولات عميقة بدأت مظاهرها منذ نهايات الأربعينيات حين أصبح الاقتصاد الكويتي يعتمد على النفط بعائداته المالية الضخمة، وعندما استقلت الكويت عن بريطانيا عام ١٩٦١ اتجهت الدولة إلى تطوير الإدارة وإعادة تنظيم المجتمع بطريقة حديثة ترتكز على منظور استراتيجي يهدف إلى ترسيخ دولة الرفاه وإتاحة مقومات التنمية المتواصلة، وواكب ذلك إجراءات عملية لتحديث الإدارة وتطوير البنية التنظيمية بما في ذلك تأسيس البنية الهيكلية للجهاز الإداري، وتقنين الأوضاع المهنية للعاملين في الدولة، وصدر القوانين والتشريعات التي تنظم المؤسسات الأهلية العاملة في مجال الإنتاج والخدمات. وخلال فترة الثمانينيات تم استحداث جهاز الخدمة المدنية وتطبيق مداخل استراتيجية في الإصلاح الإداري بصرف النظر عن جوانب النجاح والإخفاق في هذا الخصوص.

ونتيجة للدمار البنيوي الذي تسبب فيه الاجتياح العراقي للبلاد في أغسطس ١٩٩٠، تم اعتماد خطة متكاملة وتنفيذها؛ لإعادة البناء وإصلاح ما خربته قوات الاحتلال، فخلال الفترة من ١٩٩١ حتى ١٩٩٥ تمّ تحديث مؤسسات الدولة وأجهزتها كلياً، كما اعتمد ديوان الخدمة المدنية برنامج العمل الثلاثي لتنفيذ مشاريع التطوير الإداري لإعادة تخطيط الأعمال والأنشطة وإعداد الجهاز الإداري لمسؤوليات التطوير ومهامه، كما تم تنفيذ بعض البرامج المعنية بالتنمية البشرية (الدويهييس،

١٩٩٧، ص ٥)، (ديوان الموظفين، ١٩٩٧، ص ٤٥). في هذا الإطار ظهرت برامج التدريب بمختلف مستوياتها في الجهات الحكومية والأهلية، وأصبحت هناك ظاهرة الشركات المتخصصة في برامج التدريب، كما أصبحت إدارة التطوير الإداري والتدريب جزءاً أساسياً ضمن الهيكل التنظيمي بمؤسسات الدولة، وكذلك بمؤسسات القطاع الخاص والأهلي ذات الإمكانيات الضخمة سواء من حيث رأس المال أو التكنولوجيا أو القوى البشرية.

مشكلة الدراسة

تتلخص مشكلة الدراسة الحالية في تساؤل أساسي: ما تأثير التدريب في السلوك المهني لموظفي القطاعين الحكومي والخاص بدولة الكويت بحسب ما يرى رؤسائهم في العمل؟ ومن هذا التساؤل تنبثق التساؤلات الآتية:

- ما أثر التدريب في المعرفة المهنية للموظفين؟
- ما أثر التدريب في المهارات المهنية للموظفين؟
- ما أثر التدريب في الاتجاهات المهنية للموظفين؟

فالسلك المهني من منظور هذه الدراسة يتضمن ثلاثة أبعاد أساسية هي: المعرفة المهنية، والمهارات المهنية، والاتجاهات المهنية، وكثيراً ما تركز أدبيات الإدارة والتنمية البشرية على ضرورة التغيير الإيجابي في هذه الأبعاد باعتبار أن هذا التغيير يمكن المنظمات من الصمود والقدرة على المنافسة خاصة في عالم متغير، وتطور «تكنولوجي» متلاحق، وضرورة ترسيخ ثقافة تنظيمية صحيحة تقابل حاجات المنظمة وحاجات الموظفين على السواء. كما يتضح من مشكلة الدراسة أنها تركز على تأثير التدريب في السلوك المهني للموظفين بحسب آراء رؤسائهم في العمل، فعلى الرغم من تعدد طرق قياس أثر التدريب، فإن اعتبارات ربط التدريب بواقع العمل جعلت استقصاء آراء رؤساء العمل في مقدمة هذه الطرق. فبموجب هذا الاستقصاء يمكن تعرف أثر التدريب الذي تلقاه المرؤوسون من حيث دلالة ليس فقط على الأداء المهني للمتدرب، ولكن أيضاً على تفاعله مع التنظيم ككل، وتمتاز هذه الطريقة بإمكانية رصد مدى واسع من التغيير وتحليله في ثلاثة أطر أساسية هي: اكتساب مهارات، والحصول على معلومات، وتعديل اتجاهات، هذه الأطر الثلاثة تتضمن أبعاداً قاعدية وأخرى تطويرية (Developmental)، فالمهارات مثلاً قد تكون موجودة لدى المتدرب (قبل التحاقه بالتدريب) لكنّها اتخذت أبعاداً أعمق ومجالات أوسع، بما ينعكس إيجابياً على الأداء (Performance) وبالتالي على الناتج (Output)، والمنطق نفسه فيما يخص المعلومات والاتجاهات.

أخيراً، فإن مشكلة الدراسة على هذا النحو تجسّد أهمية واضحة للواقع الكويتي؛ فالتدريب أحد متطلبات تحقيق التنمية البشرية، ومن ثمّ فإنه من الضروري تلمس كافة السبل الصحيحة لمعرفة أثر التدريب، وإلا أصبح جهداً ضائعاً ونفقات مهدورة. إن هذه المعرفة تسلط الأضواء الكاشفة على جوانب القوة وجوانب الضعف في التدريب (كنظام) بحيث يستفاد بها في مدخلات التدريب (Reaining Inputs) ثم العمليات (Processes) لتعظيم المخرجات (Outputs) إلى أقصى درجة ممكنة بما يتفق ومتطلبات التنمية البشرية بدولة الكويت. وفي الصفحات الآتية توضيح للدراسة الحالية من حيث النظرية والمنهج ثم النتائج ومناقشتها بما في ذلك التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في تطوير التدريب بدولة الكويت.

الفصل الأول الإطار النظري للدراسة

شهد القرن العشرون مجموعة من التطورات التي أثرت تأثيراً عميقاً في حياة البشرية، ومن أهم هذه التطورات ما اصطلح على تسميته بثورة المعرفة، والتي تتضمن تطوراً كمياً ونوعياً في حقل المعرفة والمعلومات بدرجة أثرت في المعرفة الإنسانية والأفكار، بل أحدثت تغيرات جوهرية في كثير من أنماط الحياة، ولقد أظهرت هذه التطورات ضرورة مواكبة التغير، والتوافق مع ما يمثله من تحديات متنوعة، كما ظهر إعداد الثروة البشرية بصفاتها طريقة للتعامل مع تلك التحديات، وذلك من خلال إعداد العنصر البشري إعداداً عصرياً وتوفير المناخ المناسب لزيادة استثمار تلك الهبة العظمى، بما يؤدي إلى تعظيم العائد منها إبداعاً وابتكاراً (جلال، ١٩٩٣، ص ٢٣).

والمقصود بالمناخ المناسب هو ذلك المناخ الذي يمكن الفرد من التزود بالمعارف والمهارات، والعمل على إبراز القدرات الكامنة فيه عن طريق التدريب بصفته آلية لتحقيق التعليم المستمر من جانب، وإكساب الفرد التعلم المعمق لمعارفه ومهاراته وقدراته من جانب آخر، وذلك لزيادة معدلات الأداء ورفع الكفاءة وتحقيق الإنجاز المستهدف للفرد العامل.

وإذا كان تعدد المهارات وصقلها بكل ما هو مستحدث من معارف يمثل سمة إنسان القرن الحالي، فإنَّ التدريب المستمر يتيح هذا التعدد، إذ إنَّ التدريب بالمعنى الحديث هو ذلك النشاط المنظم الذي يعمل على تزويد المتدربين بالمعرفة والمهارات اللازمة لتنمية قدراتهم وصقل خبراتهم وتغيير سلوكهم بما يتفق مع صالحهم وصالح المنظمة والمجتمع (الزيادي، ١٩٩٣، ص ١١).

والتدريب وسيلة لتغيير سلوك الأفراد والجماعات واتجاهاتهم، وأساس للتنمية المستدامة والتقدم المستمر، وهو الأداة الفعالة لإعادة تشكيل القوى البشرية لمواكبة التغيرات الممكنة في حياة المنظمة، والتي تنعكس على المهام والمسؤوليات الجديدة والمستحدثة بهدف رفع كفاءة الأداء وتحقيق المستوى المطلوب من الإنجاز؛

وذلك لأن طبيعة المهن وخصائص الوظائف المعاصرة التي يؤديها الأفراد في منظمات اليوم تحتاج بصفة مستمرة إلى برامج التدريب أثناء الخدمة باعتبار أن التدريب أحد أهم عناصر التغيير المقصود، ومن ثم أصبح من الأمور الجوهرية في التنمية البشرية فضلاً عن أنه يشكل عنصراً أساسياً للتنمية المهنية.

والإنفاق على تدريب العمالة وتأهيلها أثناء الخدمة يفوق في الأهمية ما يخصص لوسائل الإنتاج ذاتها، ويصبح التدريب فرعاً أساسياً من فروع الاقتصاد من حيث دلالته وطرق تطويره، مما يعزز مقولة أن للتدريب مردوداً اقتصادياً واجتماعياً بالنسبة لكل من الفرد والمجتمع من حيث مساهمته الإيجابية في حل المشكلات الوظيفية والمجتمعية (مرسي، ١٩٩٠، ص ٣٣).

ولقد أولت الدول المتقدمة موضوع التدريب وإعادة التأهيل اهتماماً بالغاً بوصفه مجالاً حيوياً وفعالاً لتطوير المعارف والمهارات، وإعداد قوة العمل بمستوياتها المختلفة، ولا سيما أن عملية الارتقاء بمستويات الأداء الوظيفي للعاملين بهذه المنظمات تعدّ من الأهمية بمكان للمنظمة والعاملين، وذلك عن طريق التوسع في تقديم البرامج التدريبية واستخدام أحدث الأساليب في تنفيذها مع ضرورة أن تقوم هذه البرامج بصورها المتنوعة؛ التأهيلية والتجديدية والتحويلية بتغطية الاحتياجات التدريبية المختلفة للمدربين، وبما يتوافق مع متطلبات الوظائف القائمة أو المستحدثة في هيكل المنظمة.

وفي المجتمع الكويتي برز التدريب المؤسسي المنظم كأفضل البدائل لتلبية الاحتياجات العاجلة من الموارد البشرية الإدارية والفنية، ولذلك شهدت السنوات الأخيرة عناية ملحوظة واهتماماً يتزايد بإنشاء مؤسسات التدريب وأجهزته، والتنمية المهنية في قطاعات العمل المختلفة، وتتنوع هذه المؤسسات والأجهزة التدريبية ما بين مؤسسات تعمل في القطاع الحكومي، وتلك 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 النفع العام ومؤسساته، وكلها تهدف إلى تطوير الموارد البشرية وتنميتها في منظمات العمل التي تعمل من خلالها، أو جمهور المستفيدين من خدماتها وأنشطتها التدريبية بالمجتمع بصفة عامة.

والم تأمل بواقع نشاط هذه الأجهزة والمؤسسات في مجتمع الكويت، يجد أن هذا المجتمع ينتمي إلى مجتمعات الندرة السكانية، حيث الزيادة في الموارد المتاحة (جانب العرض)، والنقص في عدد الموارد البشرية الممكنة ومستوياتها (جانب الطلب)، ومن ثمّ فإنّه لا يمكن إغفال الدور الذي تقوم به مؤسسات التدريب والتنمية المهنية منذ بداية الانطلاقة التنموية للمجتمع الكويتي في بداية الخمسينيات من القرن العشرين، لقد كانت بمثابة استجابة لدواعي الحراك الاقتصادي والجغرافي لقوة العمل، ولم تزل هذه المؤسسات المهنية في سعي دائم وحثيث 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 (النقيب، ١٩٩٥، ص ٤) ولقد شكل التدريب أحد المرتكزات والمحاور الرئيسة في الاستراتيجية التنموية لدولة الكويت، ويظهر ذلك جلياً في تجارب الدولة التخطيطية المختلفة، والتي تتفاوت من حيث المنهجية والشمول والالتزام والفاعلية لمواجهة حركة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومتطلبات تنمية الموارد البشرية للمجتمع وتأهيلها (حسين، ١٩٨٦، ص ٢).

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 الذي يتولى كافة شؤون الخدمة المدنية في الدولة، وقد نصت المادة الرابعة من المرسوم بالقانون رقم ١٥ لسنة ١٩٧٩ 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 العاملين وكفاءتهم في الجهات الحكومية (ديوان الموظفين، ١٩٧٩).

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 - أنواعاً متعددة من التدريب، تشمل الأنماط التدريبية التالية (ديوان الموظفين، ١٩٩٦، ص ٤):

١ - التدريب التوجيهي:

ويبدأ منذ تعيين الموظف، وهو بمثابة تعريف المعينين الجدد بالجهات الحكومية وبنظم الخدمة المدنية وقوانينها، بالإضافة إلى التعريف بأهداف المؤسسة التي يعملون بها وأنظمتها، وعلاقتها بالمجتمع، وينظم هذه البرامج على فترات مجدولة خلال السنة.

٢ - 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.

٣ - التدريب التخصصي:

ويسعى لتنمية مهارات العاملين في مجال التخصص لوظائف معينة، وتبصيرهم بالتغيرات والتطورات في مجال عملهم، وظروف ذلك المجال وإمكاناته.

٤ - التدريب النمطي:

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

٥ - التدريب القيادي:

ويستهدف هذا النوع من التدريب مستويات إدارية ثلاثة هي:

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

ب - مستوى الإدارة الوسطى: ويهدف إلى تنمية مهارات العاملين الذين يمثلون حلقة الوصل بين القيادة العليا في الجهة الإدارية، وبين المستويات التي تتولى المهام الإشرافية الأولى، مع مراعاة أن شاغلي وظائف هذا المستوى هم المرشحون لشغل وظائف الإدارة العليا.

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

وتتأكد الأهمية التي تولى المؤسسات التدريب في الكويت من واقع ما تقدمه الدولة من دعم للقطاع التدريبي بمؤسساته المختلفة، باعتبارها تشارك بصورة فعالة في تنمية الموارد البشرية للبلاد، سواء من خلال ما تطرحه في خططها التدريبية من برامج تدريبية متنوعة لسوق العمل، أو من خلال ما يتم تنفيذه من برامج التدريب وخطته في الجهات الحكومية.

مجالات تأثير التدريب في السلوك المهني:

على الرغم من تعدد التوجهات البحثية في تناول تأثير التدريب، إلا أن مجالات هذا التأثير تندرج تحت ثلاثة أبعاد أساسية هي: المعرفة المهنية، والمهارات المهنية، والاتجاهات المهنية، وفيما يلي توضيح أهمية التدريب ودلالته لهذه الأبعاد الثلاثة:

أ - أثر التدريب في المعرفة المهنية:

من الأهمية بمكان في مجال التدريب الإلمام بنظرية التعليم المرتبطة بالكبار، وأكثر هذه النظريات شيوعاً هي نظرية التوافق الثلاثي بين كل من المعرفة والمهارة والاتجاه. وعلى الرغم من محاولات الفصل بين هذه العناصر، إلا أن ثمة اتفاقاً على أن الأداء هو المحصلة والنتيجة النهائية لتوافقية هذه العناصر.

وفيما يتعلق بمجال المعرفة فإنها ذات ارتباط بجميع المفاهيم التي يمكن أن يتعلمها الفرد لتنمو معارفه عن طريق مروره بخبرات تعليمية، ومن ضمنها ملاحظة أداء حقيقي كالزيارات الميدانية، وملاحظة أداء محاكى مثل النماذج أو ملاحظة عرض بدون مادة تحاكي الحقيقة مثل ملاحظة عرض المدرب، وهناك أيضاً الخبرة من خلال مشاهدة نماذج مصورة كالأفلام والصور، وأيضاً الخبرة من خلال مشاهدة الوسائل التخطيطية والبيانية، وكذلك الخبرة من خلال الوسائل اللفظية كالقراءة والأسئلة والاستماع، كما أن الوسائل الرمزية تدخل في نطاق المعارف التي يكتسبها المتدرب من البرنامج التدريبي كونه قاعدة عامة، فإن قدرة المتدرب على معرفة ما يدرس وفهمه، مرهون بقدرته اللغوية والفنية وخلفيته بالموضوع التدريبي والوقت.

وتشكل المعارف الأساسية بالوظيفة - القائم على شغلها الموظف - عنصراً أساسياً للكفاءة المهنية، والتي تستلزم قدرته على تلبية متطلبات مهنية محددة يكون خلالها متمكناً وقادراً على تحقيق أداء مميز بطريقة سليمة. وهناك ثلاثة أنواع من

مستويات المعرفة التي تتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد والتي تتطلب الإلمام بها؛ لضمان تحقيق الكفاءة المهنية لشاغلها، وهذه المستويات هي: المستوى البسيط، والمستوى الأعلى، ثم المستوى التحليلي (Bramley, 1991, p.11)، وذلك على النحو التالي:

المستوى البسيط:

ويرتبط هذا المستوى هنا بالحقائق والمعلومات البسيطة المتفرقة وغير المركبة التي تتعلق بالوظيفة.

المستوى الأعلى:

ويرتبط بالقدرة على إنجاز العمل من خلال الإلمام بالمعلومات وتحويلها إلى إجراء فعلي يستخدم في إنجاز العمل.

المستوى التحليلي:

ويرتبط بمهارة شاغل الوظيفة على تحليل المواقف الوظيفية إلى عناصر، وفي سياق هذا فإن أثر البرنامج التدريبي على المعرفة يمكن أن يتضح في عنصرين أساسيين هما:

- ١ - حصول المتدرب على قدر من المعرفة الجارية والحديثة في مجال عمله وتخصصه، ويتضمن ذلك عدداً من المعلومات والمعارف الأساسية بهذا الجانب منها:
 - فهم أهداف العمل في المنظمة وقواعده ولوائحه.
 - المعرفة بمجال التخصص والاحتياجات الحقيقية للوظيفة.
 - المعرفة بمسؤوليات الوظيفة والإمكانيات المتاحة.
 - اكتساب معلومات حديثة عن العمل وتصحيح المعلومات الخاطئة.
 - استيعاب أفكار بناءة تتعلق بالعمل.
- ٢ - أداء كافٍ وملائم للفرد:
 - ويقتضي ذلك من منظمة العمل - للمحافظة على أثر التدريب في المعرفة - تحقيق مجموعة من المتطلبات لنجاح آثار عملية التعلم في الجانب المعرفي (Elizabeth, 1978, p.248)، وهذه المتطلبات هي:

– تطبيق التعليم المستمر والمتابعة الحثيثة للمعارف الجديدة في مجال العمل للمتدرب.

– التأكد من استمرار كفاءة الموظف في أدائه.

– التزام الموظف بتقديم خدمة فعالة بمجال عمله.

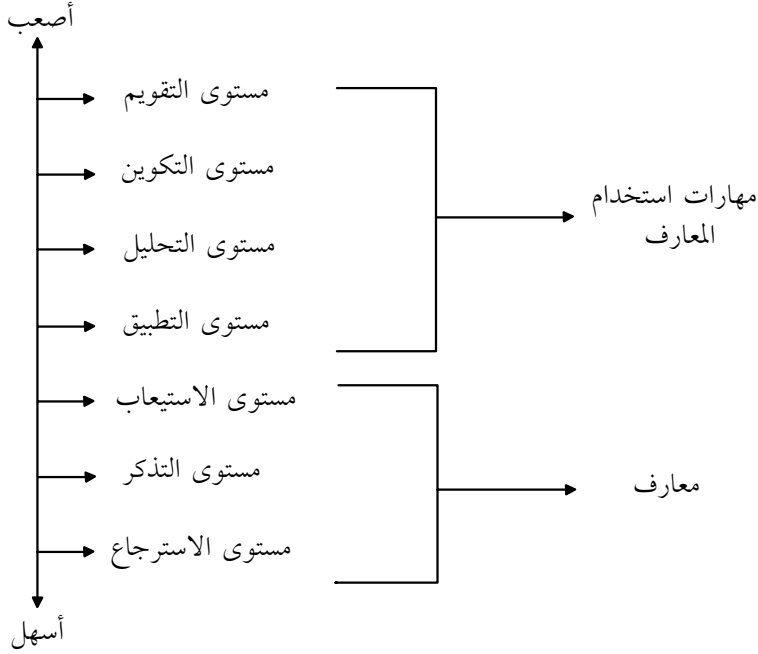
– تأسيس معايير ومقاييس مهنية تكون دليلاً إرشادياً للوظيفة.

ب – أثر التدريب في المهارات المهنية:

إن التدريب عملية تسمح للأفراد بتعلم طرق جديدة ومعلومات وأسس فنية، والتغيير من حالة عدم القدرة على القيام بعمل ما، أو عدم فاعلية أداء عمل معين إلى القدرة على أداء هذا العمل والفاعلية في هذا الأداء.

والتدريب – بصفته نشاطاً – يشمل تطبيقاً للتعليم عن طريق الممارسة العملية، فالتعليم جزء من التدريب. وقد تم تعريفه بصفته عملية منهجية للتثقيف وتنمية المعرفة، ولكن تنخرط فيه المفاهيم والفلسفات والمبادئ، وهو بهذا الشكل يكون عاماً، ولكن التدريب يجب أن يكون لعمل محدد سواء للعمل الحالي أو لتطوير العمل مستقبلاً، وهو يهدف إلى مساعدة المتدرب على اكتساب السلوك الضروري اللازم للأداء الفعال، وعليه فإن المهارة تعرّف على أنها اكتساب سلوك الأداء المتميز، وتطبيقه في العمل. والارتقاء بالمهارات يتطلب من الموظف أن يتفاعل إيجابياً مع الوظيفة، وينشغل في برنامج التعليم المستمر للمحافظة على اكتساب مقاييس عالية للأداء، مع الحصول على محتوى مناسب من المعرفة المنظمة.

ومن الأهداف السلوكية التي وضعت في هذا الشأن أن ينشغل الفرد في التعليم المستمر؛ لاكتساب النمو المهني المطلوب إلى جانب دراسة المعلومات الجارية والاتجاهات الحديثة، وقد تكون المهارة عقلية أو حركية، وفي كل الأحوال فإنه يجب أن تبدأ المهارة بفعل سلوكي يمكن ملاحظته وقياسه، ولتسهيل التمييز بين المعارف والمهارات ولا سيما بالنسبة للمهارات العقلية فإن هناك بعض التصنيفات التي وضعت للأهداف التعليمية، ومنها تصنيف (بلوم)، الذي يوضح الفروق بين المعارف والمهارات (الجبالي، ١٩٨٩، ص ٣٨) وذلك على النحو التالي:



فإذا كان التدريب على الحقائق والمفاهيم والمبادئ والإجراءات والفروض والنظريات قاصراً على مجرد تذكرها أو استيعابها من قبل المتدرب، فإنه يتم تبويب عنصر محتوى البرنامج التدريبي من ضمن المعارف، أما إذا تجاوز هدف التدريب ذلك باستخدام هذه المعارف من قبل المتدرب في عملية التطبيق المباشر أو التحليل أو التأليف أو التقويم، فإنه يتم تبويب عنصر المحتوى ضمن المهارات والتي تدرج تصاعدياً في مستوى صعوبتها وتعقيدها بدءاً بمهارات التطبيق، ونهاية بمهارات التقويم، لذا فإن التدريب على المعارف يجب أن يسبق التدريب على المهارات. أما عن تصنيف المهارات، فإن هناك مجموعة من هذه التصنيفات أبرزها ذلك التصنيف الذي وضعه براملي (Bramley, 1991, p. 20) وفيه صنف المهارات إلى أربعة مستويات هي:

١ - المستوى البسيط:

تتطلب هذه المهارات القدرة على الوصف، كأن يتمكن المتدرب من وصف المواد ومعرفة الأجزاء وذكر أسماء الأجزاء الرئيسية لجهاز من الأجهزة أو ما شابه ذلك.

٢ - المستوى الإجرائي:

يتطلب هذا المستوى القدرة على أداء إجراءات بسيطة مع استخدام التعليمات والملاحظات.

٣ - المستوى الجسماني:

يتطلب هذا المستوى أداء مهارات جسمانية، وتتضمن التنسيق بين العين واليد، ويتطلب ذلك الممارسة المستمرة للوظيفة.

٤ - المستوى الخاص بالحكم:

وهي تلك المهارة المتعلقة بالحكم على جودة جزء معين من العمل أو المنتج. ووفقاً للمستويات السابقة تبدأ المهارة بفعل سلوكي يمكن ملاحظته أو قياسه كميًا. وتتوقف الفترة المستغرقة في التدريب على المهارة على درجة صعوبة الموقف، وتتزايد مع ارتفاع مستويات الصعوبة، كما يجب ملاحظة أن دقة أداء المهارة تتناقص مع مرور الزمن وخاصة المهارات التي يتم ممارستها بشكل غير متكرر والعكس صحيح (Dixon, 1995, p. 143)، وتلعب إدارة التدريب أو الجهة القائمة على متابعة المتدربين دوراً مهماً في متابعة المتدربين، وتحديد مدى اكتساب المتدرب للمهارات التي يتوقع القائمون على البرامج التدريبية أن يكتسبها الموظف بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي. ومن أمثلة مهارات العمل الأساسية - التي يجب أن يتقنها الموظف - القدرة على:

- تقليل الأخطاء في أداء العمل وتحسين الأداء.
- استثمار وقت العمل والاستفادة من الإمكانيات.
- التصرف المستقل في إنجاز العمل.
- استخدام أساليب حديثة للأداء.
- حل المشكلات بطرق صحيحة.
- التعامل مع الزملاء بروح التعاون.

إن الوقوف على أثر التدريب بطرق سليمة، والتأكد من قيام المتدربين بتطبيق تلك المهارات على واقع العمل بكفاءة عالية، وفي فترة زمنية محددة تقع ضمن مسؤوليات

رئيس العمل، فهو المسؤول عن متابعة مدى التقدم في تطبيق المهارات الجديدة للمتدرب، حيث يكون رئيس العمل عنصراً مساعداً في توفير الإمكانيات، وإيجاد بيئة العمل المناسبة للتطبيق وحل المشكلات والعقبات التي تواجه عملية نقل أثر التدريب، وتحقيق فرص الدعم والتشجيع للمتدرب للاستفادة من المكتسبات التدريبية.

ج - أثر التدريب في الاتجاهات المهنية:

تتجه المنظمات الحديثة إلى اتباع سياسة تدريبية تعمل على ربط التدريب بمناخ المنظمة أو بيئتها، حيث ميدان إنجاز العمل، وذلك بهدف ربط السلوك الوظيفي للعاملين بهذه البيئة وتحقيق التفاعل الإيجابي بين سلوك العاملين من جهة وبيئة التنظيم من جهة ثانية، وفي الوقت نفسه تكوين اتجاهات إيجابية تتفق مع أهداف المنظمة. في كل ذلك لا بدّ من أن تكون هناك اتجاهات من نوع ما لدى العاملين تجاه العمل وتجاه المنظمة.

وعلى الرغم من تعدد التعريفات التي وضعت لمفهوم الاتجاه (Attitude) إلا أنه من المنظور الإداري يعني مدى التقبل أو الرفض لجوانب معينة أو لممارسات معينة، وهذا يجعل الاتجاه يعني الميل إلى أن يسلك الشخص على نحو معين في مواقف معينة (Dixon, 1995, p. 143). وعندما يسهم التدريب في تكوين الاتجاهات المهنية المواتية، فإن هذا يعني أن التدريب أداة لتطوير السلوك المهني لشاغل الوظيفة بصورة عامة، وهذا يساعد على الالتزام بأخلاقيات العمل وقيمه، وكذلك الحرص على سمعة المنظمة والاستعداد لبذل مجهود أكبر في العمل. كما أن الاتجاهات الإيجابية تعمل على أن يكون الموظف عضواً فعالاً متعاوناً مع غيره من العاملين.

ومن الطرق المستخدمة لتخطيط عملية تكوين الاتجاهات المهنية الإيجابية، احتفاظ إدارة التدريب بسجل متابعة للعاملين، يتضمن أنواع المعارف والخبرات والمهارات اللازمة، بالإضافة إلى بيانات تحليلية للسمات الشخصية والقدرات والاستعدادات المهنية للموظف، مع الاستفادة من ذلك في تعرف دوافعه واتجاهاته وخصائصه العامة والمتفردة في علاقات العمل، وكثيراً ما يستفاد من هذه المعلومات في تطوير الاتجاهات المهنية للعاملين، بحيث تساعد هذه العملية على تحقيق مستويات وظيفية متقدمة، بالارتكاز على اتجاهات إيجابية تراكمية يتم ترسيخها على امتداد الحياة المهنية للموظف.

وتستعين المنظمة بتقارير رؤساء العمل لمتابعة السلوك المهني للعاملين، فهي تفيد في تخطيط العملية التدريبية من منظور أنها تتضمن المادة العلمية التي يمكن الاستفادة بها

في إكساب المتدربين اتجاهات مهنية جديدة. كما تستخدم بعض جهات التدريب أشكالاً وأنشطة تدريبية أخرى تساعد على تكوين أنماط سلوكية واتجاهات مهنية مواتية لدى العاملين، ومن هذه الأشكال المناقشات الدورية الهادفة بين الإدارة والعاملين، وكثيراً ما تركز مثل هذه المناقشات على كيفية صياغة مفاهيم سليمة للممارسة الإدارية والمهنية تقابل أهداف المنظمة، وتعمل على تطوير الأداء المهني بين مجموعات العمل، وفي الوقت نفسه كسب رضا المستفيدين وثقتهم والجمهور الخارجي للمنظمة بوجه عام (Raymond, 1999, p. 102)، وهناك تفاعل يحدث بين هذه العناصر يتولد عنه اتجاهات مهنية مستهدفة من العاملين، ورؤية تعمل على زيادة كفاءة العمل، الأمر الذي يجد صدى طيباً لدى القيادات الإدارية التي يكون لديها اتجاهات طيبة نحو التدريب وتزداد اقتناعاً بأهميته، وتعمل على تدعيم الأنشطة التدريبية (مصطفى، ٢٠٠٠، ص ٢٩١).

أهمية قياس أثر التدريب:

يتم قياس أثر التدريب في السلوك المهني للموظفين من خلال برنامج تقييمي متكامل، وعلى الرغم من اتساع نطاق عملية التقييم، إلا أن أهم عناصرها هو أثر التدريب وفق معايير واضحة، ذلك أن عملية التقييم هي عملية تقدير أو وزن أو حكم على قيمة الأعمال التدريبية، وكل ما يتعلق بها للوقوف على مدى صلاحية المحتويات والمستويات والأساليب التدريبية المستخدمة؛ لذا فإن معرفة مدى فعالية التدريب لا تتم إلا باستخدام عمليتين تحليليتين هما القياس من ناحية، والتقييم من ناحية أخرى، وعلى الرغم من تداخل هاتين العمليتين، فإنهما تمثلان اتجاهين منفصلين (المفتي، ١٩٨٢، ص ١٠٨)، ذلك أن عملية قياس فاعلية التدريب تشير إلى مدى التغير الناتج لمستويات معينة أو معايير محددة والتي حققها البرنامج التدريبي، أما عملية التقييم فتشمل إجراء موازنة بين الأهداف المقررة للتدريب، وبين النتائج التي حققها، ومن ثم تحديد ما إذا كانت تلك النتائج تسوغ ما بذل من جهود ونفقات في سبيل تحقيقها. وعلى ذلك فإن الصعوبة التي تواجه عملية تقييم التدريب هي التحديد الدقيق للأهداف المطلوب تحقيقها، ومن ثم الحكم بأن البرنامج التدريبي فعال أم لا.

وتعتمد عملية تحديد الأهداف على جانبين أساسيين هما: تحديد مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المستقبلي الذي يسعى البرنامج لتحقيقه، إذ إنه بدون معرفة مستوى الأداء - قبل بدء التدريب - لا يكون هنالك معنى لقياس فعالية

التدريب، وبدون تحديد مستوى الأداء الذي يسعى البرنامج التدريبي للوصول إليه، لا يمكن معرفة مدى تحقيق الأهداف المبتغاة.

وكما سبق توضيحه، فإن عملية التعلم هي الأساس في مجال تقويم التدريب، فالفرد من خلال التدريب يمكنه الحصول على المعرفة أو المهارة أو تعلم اتجاهات معينة، وهذه العملية تتم داخل الفرد، وعادة ما تركز عملية التعلم على الأفعال السلوكية التي يتوقع من المتدربين القيام بها بصفقتها دليلاً على نتائج تعلمهم واكتسابهم الخبرات التدريبية من المعلومات والمهارات والاتجاهات في البرنامج التدريبي ككل، أو في أي مرحلة من مراحله، ومن ثم تحقيق كفاءة أداء المنظمة. ومن هذا يتضح أن التدريب يفترض أن يرتبط أساساً بالأداء دون أن يقتصر على مجرد التزويد بالمعلومات والمعارف، ومن هنا يكون التدريب وسيلة تعليمية تغير النمط السلوكي للمتدرب في مجالات المعرفة والمهارة والاتجاه.

وعندما يفشل التدريب في تحقيق ذلك، يمكن القول: إن عملية التعلم لم تتحقق، وإن نظام التدريب فشل في تحقيق أهدافه، وقد يرجع ذلك إلى مجموعة من الأسباب سواء كانت تتعلق بالجوانب التنظيمية للتدريب، أو بالمحتوى التدريبي أو باختيار المتدربين أنفسهم، أو بعدم توافر البيئة والإمكانيات المناسبة للتدريب، أو بعدم كفاءة المتدرب، بالإضافة إلى عدم وجود الخبرة والمعرفة السليمة بكيفية رسم أهداف التدريب بما يتوافق مع وظائف المتدربين (العلي، ١٩٩٨، ص ٢١١).

ومن الجدير بالذكر أن عملية قياس أثر التدريب تتضمن تطبيق طرق وأساليب متعددة، كما تشمل إجراءات كثيرة مثل جمع المعلومات والبيانات عن العاملين ووظائفهم وأهداف المنظمة، والهيكل التنظيمي لها وسياساتها العامة، وغير ذلك من البيانات التي لا بدّ من تحليلها بدقة والاستفادة من كل ذلك في تصميم البرامج التدريبية وقياس فاعليتها بما في ذلك مدى التغير الذي طرأ على مستوى أداء العاملين وطبيعته، ومع تطور الطرق المتبعة في قياس أثر التدريب، ظهرت أساليب جديدة من بينها الملاحظات التي يقوم بها رؤساء العمل المباشرون، فهؤلاء الرؤساء لديهم القدرة على التحديد الدقيق، أو على الأقل الأقرب إلى الدقة فيما يتعلق بمدى الاستفادة التي حققها الموظف من التدريب، وذلك في ضوء توقعاتهم من التدريب، وكذلك من مستوى أداء الموظف بعد حصوله على البرنامج التدريبي.

الفصل الثاني منهجية الدراسة

بداية تستهدف هذه الدراسة تعرف أثر التدريب في السلوك المهني للموظفين بحسب تقويم رؤسائهم في العمل. والموظفون الذين نعينهم هم الموظفون العاملون بالقطاعين الحكومي والخاص بدولة الكويت. أما السلوك المهني فيقصد به المعرفة بالعمل، والمهارات التي يتطلبها العمل، والاتجاهات نحو العمل. وللوصول إلى الهدف المنشود من الدراسة، تم اتباع إجراءات منهجية فيما يتعلق بمجتمع الدراسة واختيار العينة، وأداة جمع البيانات، وتطبيق الأداة، والمعالجة الإحصائية، وفيما يلي عرض سريع لهذه الموضوعات:

أ - مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في الموظفين بالجهات الحكومية والجهات الخاصة بدولة الكويت. وقد بدأت إجراءات تحديد مجتمع الدراسة بإعداد قوائم شاملة بأسماء هذه الجهات، ثم الاختيار العشوائي لعشرين جهة تتوزع بالتساوي بين جهات القطاعين الحكومي والخاص (عشر جهات من كل قطاع). وبمخاطبة الجهات التي وقع عليها الاختيار، سواء من خلال الرسائل المكتوبة أو الاتصال المباشر، تم استبعاد بعض الجهات واختيار جهات أخرى بدلاً منها، بحيث تم الاستقرار على الجهات الحكومية والخاصة التي سيجري عليها البحث.

ولأهمية الدراسة ودلالاتها على الواقع الكويتي، تم تنظيم مقابلات مفتوحة مع المسؤولين بالجهات التي وقع عليها الاختيار، وذلك بهدف رصد الفرص المتاحة وتحليلها، والتحديات القائمة وأخذها في الحسبان بحيث لا تظهر مشكلات قد تعرقل إتمام الدراسة على المستوى المطلوب. انتهت هذه المرحلة بالحصول على البيانات الوثائقية المطلوبة، وكذلك بتحديد الجهات التي ستجرى عليها الدراسة وهي:

١ - الجهات الحكومية:

- مجلس الوزراء.
- وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل.

- وزارة المواصلات.
- وزارة التجارة والصناعة.
- بلدية الكويت.
- الهيئة العامة لشؤون القصر.
- وزارة الأشغال العامة.
- جامعة الكويت.
- الخطوط الجوية الكويتية.
- وزارة المالية.

٢ - الجهات الخاصة:

- شركة الاتصالات المتنقلة.
- الشركة الكويتية للأغذية (أمريكانا).
- بنك الكويت والشرق الأوسط.
- بنك برقان.
- شركة الملاحة العربية المتحدة.
- الشركة الوطنية للاتصالات.
- الشركة التجارية العقارية.
- شركة المخازن العمومية.
- شركة صناعة الكيماويات البترولية.
- بيت الزكاة.

بتحديد مجتمع الدراسة على هذا النحو (الجهات المذكورة) تم التحرك على المستويين الإداري والفني، سواء بصفة رسمية أو شخصية لتسهيل تنفيذ الدراسة، خاصة من حيث اختيار العينة وإجراء المقابلات (جمع البيانات الميدانية).

ب - عينة الدراسة:

أجريت الدراسة على عينة قوامها ٥٠٠ موظف وموظفة، بعضهم يعمل بجهات حكومية، وبعضهم الآخر يعمل بجهات خاصة. غير أن بعض المفحوصين لم يستجب

للبحث، كما تم استبعاد المفردات غير الصحيحة، وبموجب ذلك أصبح حجم العينة (٣٩٧) مفردة. وقد روعي في اختيار هؤلاء الموظفين ضوابط محددة، وتم التأكد من هذه الضوابط بموجب مقابلات مع المسؤولين بالجهات التي يعملون بها، ومن أهم ضوابط أو معايير الاختيار أن يكون الموظف قد حصل على برامج تدريبية متخصصة (في مجال عمله) خلال ستة الأشهر السابقة على إجراء الدراسة، وأن يكون من الموظفين المنتظمين في العمل، وبما يسمح لرئيسه المباشر في العمل أن يصدر حكماً بشأن أثر التدريب في السلوك المهني للموظف، إذ إن المقابلات ستجرى مع رئيس العمل لمعرفة ملاحظاته عن أثر التدريب في السلوك المهني للموظف الذي تم اختياره وفقاً للمعايير المطلوبة.

بطبيعة الحال كانت هناك مقابلات أولية مع المديرين/ رؤساء العمل سواء للنقاش معهم حول موضوع البحث ومتطلبات تنفيذه، أو للتأكد من أن هناك موظفين تلقوا تدريباً ويعملون تحت رئاستهم، بحيث يمكن للمدير/ رئيس العمل أن يلاحظ السلوك المهني للموظف. بموجب هذه الإجراءات تم تنظيم إجراء المقابلات مع مفردات العينة (رؤساء العمل)، بهدف تعرف ما يلاحظونه من أثر التدريب في السلوك المهني لموظفيهم الذين تلقوا هذا التدريب بالفعل. وبرصد خصائص هؤلاء الموظفين، تبين أنهم يتوزعون على النحو المبين بالجدول الآتي:

جدول رقم (١) خصائص عينة الدراسة

مجموعة العينة	ك	%
الجنس:		
ذكور	٢٢١	٥٥,٧
إناث	١٧٦	٤٤,٣
المؤهل:		
أقل من الثانوي	٣٠	٧,٦
ثانوي ودون الجامعي	١٣٦	٣٤,٣
جامعي فأعلى	٢٣١	٥٨,٢
العمر:		
أقل من ٣٠ سنة	١٦٠	٤٠,٣
من ٣٠ لأقل من ٤٠ سنة	١٨٩	٤٧,٦
٤٠ سنة فأكثر	٤٨	١٢,١

تابع / جدول رقم (١)
خصائص عينة الدراسة

مجموعة العينة	ك	%
الوظيفة:		
فنية	١٠٣	٢٥,٩
إدارية	٢٦٠	٦٥,٥
مساندة	٣٤	٨,٦
جهة العمل:		
حكومية	٢٤٣	٦١,٢
خاصة	١٥٤	٣٨,٨
الراتب:		
أقل من ٥٠٠	١٣٢	٣٣,٢
من ٥٠٠ إلى ٨٠٠	١٦٣	٤١,٤
أكثر من ٨٠٠	١٠٢	٢٥,٧

وكما هو واضح من الجدول، فإن الموظفين الذين تلقوا تدريباً وشملتهم الدراسة (من خلال مديريهم) يتوزعون بين الذكور بنسبة ٥٥,٧٪ والإناث بنسبة ٤٤,٣٪. ومن حيث المؤهل، فإن أكثرية العينة ٥٨,٢٪ من ذوي المؤهلات الجامعية، كما يوضح الجدول أن قرابة تسعين بالمائة من العينة تقل أعمارهم عن أربعين سنة، كما أن ثلثهم تقريباً يعملون بوظائف إدارية، كما أن الربع تقريباً يعملون بوظائف فنية متخصصة (كالحاسبة، والهندسة، والحاسوب، والاتصالات السلكية واللاسلكية، وتصميم الإنشاءات...). وفي إطار طبيعة الوظيفة أيضاً يوضح الجدول أن ٨,٦٪ من العينة يعملون بوظائف مساندة (كالعاملين في الاستقبال، والمندوبين ذوي المهام البسيطة، ونحو ذلك). أما من حيث الراتب، فإن الجدول يوضح أن ثلاثة أرباع العينة تقريباً يتقاضون راتباً شهرياً قدره ٨٠٠ دينار أو أقل.

أخيراً، فإن الموظفين الذين أجريت بشأنهم المقابلات يتوزعون بين العاملين في الجهات الحكومية بنسبة ٦١,٢٪ والجهات الخاصة بنسبة ٣٨,٨٪ وهي الجهات السابق ذكرها عند الحديث عن مجتمع البحث، وقد تراوح عدد المفردات التي أجريت عليها الدراسة ما بين ١٢ إلى ٢٥ مفردة من كل جهة.

ج - أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على مقياس تم إعداده خصيصاً بما يقابل الهدف منها. وقد أعد المقياس وفقاً للأصول العلمية المتعارف عليها في هذا الشأن، بما في ذلك الاختبار المسبق له، والتأكد من الصدق (Validity) والثبات (Reliability). يتكون المقياس في صورته النهائية من خمسة وثلاثين بنداً تقيس أثر التدريب في السلوك المهني بأبعاده الثلاثة:

- المعرفة (عشرة بنود).
- المهارات (خمسة عشر بنداً).
- الاتجاه (عشرة بنود).

أما الاستجابات على بنود المقياس، فإن لكل بند خمس استجابات توضح طبيعة تأثير التدريب في السلوك الذي يتضمنه البند ومدى ذلك، بحيث يختار رئيس العمل استجابة واحدة يرى أنها تنطبق على أداء الموظف الذي تجرى المقابلة بشأنه، وهذه الاستجابات هي:

- حدث تغيير سلبي.
- لا يوجد تغيير.
- يصعب التحديد.
- حدث تغير إيجابي ضعيف.
- حدث تغير إيجابي ملموس.

وهذه الاستجابات تتخذ القيم الكمية التالية على التوالي: (-٢)، (-١)، (صفر)، (+١)، (+٢)، وكما هو واضح، فإن القيمة الكمية تتناسب تماماً مع طبيعة الاستجابة التي ترمز إليها. وتتراوح الدرجة الكلية للمقياس ما بين (-٧٠) إلى (+٧٠) وذلك على أساس عدد بنود المقياس (التي تبلغ خمسة وثلاثين بنداً كما سبقت الإشارة)، وتدل الدرجة السلبية المرتفعة على شدة سلبية أثر التدريب، بينما تدل الدرجة الإيجابية المرتفعة على شدة إيجابية أثر التدريب، وبهذه الطريقة الإحصائية الصارمة، تم احتساب متوسط الدرجة على المقياس (وهي الدرجة الدالة على طبيعة أثر التدريب وشدته في السلوك المهني بأبعاده الثلاثة: المعرفة والمهارات والاتجاه).

د - كفاءة المقياس:

تم التأكد من كفاءة المقياس وذلك من خلال التحقق من الصدق والثبات، ونوضح أولاً أن المقياس عندما تم تصميمه في صورته الأولى، خضع لمراجعة مدققة من النواحي الفنية واللغوية، ليس فقط من خلال عرضه على أكاديميين متخصصين، ولكن أيضاً من خلال اختبار (تطبيقه) على أعداد مختلفة من الموظفين لمعرفة مدى وضوحه وسهولة فهمهم إياه، وهكذا تم تطوير المقياس إلى أن وصل لصورته شبه النهائية، وحينئذ خضعت هذه الصورة لإجراءات الصدق والثبات.

فيما يخص الصدق، تم اتباع طريقة الصدق الموضوعي، والتي بموجبها تمت مراجعة بنود المقياس والتأكد من أنها تقيس المطلوب قياسه، فالبند الذي وضعت لقياس مدى تأثير التدريب في المعرفة، روجعت من حيث المحتوى والصياغة، بالتشاور مع الخبراء والمختصين، وأجريت عليها التعديلات المطلوبة، واعتمدت باعتبارها تقيس أثر التدريب في المعرفة، وهكذا فيما يخص البنود التي تقيس أثر التدريب في المهارات والاتجاهات. والطريقة الثانية التي اتبعت في التأكد من صدق المقياس هي طريقة الاتساق الداخلي (Internal Consistency) حيث تم حساب معامل الارتباط بين جميع بنود المقياس والأبعاد التي تنتمي إليها والإبقاء فقط على البنود التي ترتبط ارتباطاً إحصائياً دالاً عند مستوى المعنوية (٠,٠٥) على الأقل (وذلك من واقع تطبيق المقياس على عينة محدودة، $n=20$).

أما ثبات المقياس فقد تم التأكد منه بطريقتين؛ الأولى إعادة التطبيق (Test-Retest) والثانية بحسب معامل ألفا-كرونباخ. ولهذا الغرض تم تطبيق المقياس على عينة محدودة ($n=20$) ثم أعيد تطبيقه على العينة نفسها بعد أسبوعين. وبحساب معامل الارتباط بين التطبيقين تبين أنه (٠,٩٧). أما الطريقة الثانية للتأكد من ثبات المقياس فهي طريقة (ألفا-كرونباخ) حيث عولجت البيانات المستمدة من العينة المشار إليها ($n=20$) وبحساب معامل (Alpha) للمقياس ككل تبين أنه (٠,٩٧٢٩). أما مجمل البنود التي تقيس المعرفة فقد كانت قيمة هذا المعامل (٠,٩١٤١) وذلك مقابل (٠,٩٤٧) للبنود التي تقيس المهارات، ثم (٠,٩٥٤٤) لمجمل البنود التي تقيس أثر التدريب في الاتجاه. وعلى مستوى البنود على حدة تم احتساب معامل ألفا بطريقة (Alpha if item deleted)، وتبين أن المعاملات الموضحة قرين البنود تتراوح قيمها ما بين (٠,٩٧١) إلى (٠,٩٧٧).

هـ - جمع البيانات:

بدأت عملية جمع البيانات من خلال اتصالات تمهيدية مع رؤساء الجهات الحكومية، والخاصة التي وقع عليها الاختيار (حسبما سبقت الإشارة إلى ذلك عند الحديث عن مجتمع الدراسة)، وأمكن ترتيب مواعيد إجراء المقابلات وأماكنها مع رؤساء العمل المباشرين بهذه الجهات والاطلاع على بيانات الموظفين الذين تلقوا دورات تدريبية متخصصة على مدى ستة الأشهر الماضية. وتم اختيار عدد من هؤلاء الموظفين بما يتفق مع العدد الكلي في كل إدارة يمكن إجراء البحث بها، وتم الاتفاق مع المسؤول (رئيس العمل المباشر) على أن المقابلة ستجرى معه بشأن أثر التدريب في السلوك المهني لموظفين محددين بالاسم، وتم جمع البيانات من الجهات المختلفة بواسطة فريق عمل مدرب تحت إشراف الباحث ومشاركته.

المقابلات تمت بالطريقة الفردية (Individual Interview) بحيث يقوم رئيس العمل باستيفاء المقياس كاملاً بما يتفق ورأيه الشخصي بشأن أثر التدريب في السلوك المهني للموظف الذي تم اختياره. وفي المقابلة نفسها يتم استيفاء البيانات الشخصية للموظف من حيث الجنس، والمؤهل، والسن، والوظيفة، وجهة العمل، والراتب الشهري بالدينار الكويتي. وهكذا استمر العمل في المقابلات الميدانية حتى تم استيفاء البيانات المطلوبة.

و - المعالجة الإحصائية:

تم إدخال البيانات في الحاسوب وعولجت آلياً (باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS)، وذلك بموجب خطة إحصائية تقابل هدف البحث، وذلك على النحو الآتي:

- حساب تكرارات الاستجابات ونسبها على بنود المقياس (بما يتيح معرفة طبيعة أثر التدريب وشدته في السلوك المهني الذي يعبر عنه البند).
- المتوسطات والانحراف للدرجة على المقياس، سواء فيما يخص الأبعاد الفرعية (المعرفة، المهارات، الاتجاهات) أو فيما يخص مجمل هذه الأبعاد باعتبارها تشكل السلوك المهني.
- اختبار T (T. Test) لمعرفة معنوية الفروق بين متوسطات الدرجات التي حصلت

عليها مجموعات العينة، وذلك بحسب متغير الجنس وجهة العمل (باعتبار أن العينة تصنف بحسب كل متغير من هذين المتغيرين إلى مجموعتين).

– تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-way ANOVA) لمعرفة معنوية الفروق بين متوسطات درجات مجموعات العينة بحسب متغيرات: المؤهل والسن والوظيفة والراتب (باعتبار أن العينة تصنف إلى ثلاث مجموعات بحسب كل متغير من هذه المتغيرات)، وفي حالة وجود فروق دالة إحصائية، تم استخدام اختبارات شافية للمقارنات المتعددة (Chefee Multi Comparison Test) لمعرفة مكن هذه الفروق.

– تحليل التباين ثنائي الاتجاه (Two-way ANOVA) (بين متغير جهة العمل وجميع المتغيرات الأخرى) لمعرفة ناتج هذا التفاعل في الدرجة الدالة على تأثير التدريب في السلوك المهني للموظفين، وذلك بالنسبة لكل بعد من أبعاد هذا السلوك على حدة (المعرفة والمهارات والاتجاهات).

– تحليل التباين ثنائي الاتجاه أيضاً بين جميع المتغيرات باستخراج كافة التفاعلات الثنائية الممكنة (قاعدة $2 \div (N-1) = N$)، ولما كانت متغيرات الدراسة (خصائص المفحوصين) تتمثل في ستة متغيرات، فإن كافة التفاعلات الثنائية الممكنة هي خمسة عشر تفاعلاً، بحيث تم تصنيف مجموعات العينة بحسب كل تفاعل (زوج من المتغيرات) واحتساب متوسط درجات مجموعات العينة للنفاذ إلى عمق المعطيات الكمية وفيما وراءها من دلالات بشأن أثر التدريب في مجمل السلوك المهني للموظفين.

الفصل الثالث

نتائج الدراسة

فيما يلي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بما يجيب على التساؤلات المطروحة، وتدرج هذه النتائج تحت النقاط الأساسية الآتية:

أولاً: أثر التدريب في المعرفة المهنية للموظفين.

ثانياً: أثر التدريب في المهارات المهنية للموظفين.

ثالثاً: أثر التدريب في الاتجاهات المهنية للموظفين.

رابعاً: أثر التدريب في مجمل السلوك المهني للموظفين.

في سياق عرض النتائج التي تدرج تحت هذه النقاط، ستوضح الدراسة طبيعة تأثير التدريب، والقيمة الكمية (المتوسطات) الدالة على تأثير التدريب مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف هذه المتوسطات بحسب خصائص المفحوصين من حيث الوظيفة والجنس والمؤهل والسن والوظيفة وجهة العمل والراتب، علماً بأن الدلالة الإحصائية للاختلافات إن وجدت إنما هي (٠,١)، (٠,٠٥).

أولاً - أثر التدريب في المعرفة المهنية للموظفين:

إلى أي حد يرى رؤساء العمل أن مرؤوسيهـم الذين تلقوا تدريباً متخصصاً قد أصبحوا أكثر معرفة ودراية بالعمل؟

إن أكثر التدريب في المعرفة له مظاهر متعددة، فقد يتمثل في معرفة أهداف الوظيفة وأهداف المنظمة، كما قد يتمثل في معرفة جوانب تخص العمل، وكذلك معرفة احتياجاته الحقيقية ومسؤوليات الوظيفة التي يقوم بها الموظف، كما أن التدريب قد يكون له أثر في اكتساب معلومات حديثة، وزيادة المعرفة بالإمكانات المتاحة، وتصحيح معلومات خاطئة. وإذا كان التأثير في المعرفة (Knowledge) يشكل الأساس الأول على متصل أثر التدريب بوجه عام، فإن انتفاء هذا التأثير يجعل الحديث عن النتائج الأخرى لأثر التدريب نوعاً من العبث، فإتقان الأداء بأقل تكلفة وبأقل وقت ممكن يرتبط دائماً بتأثير إيجابي في المعرفة بهذا الأداء، ويتدعم ذلك إذا كان هناك تأثير إيجابي للتدريب في

الجوانب الأساسية الأخرى الخاصة بالأداء. ومن منطلق أهمية تأثير التدريب في معرفة المفحوصين، بحثت الدراسة الحالية مدى تحقق هذا التأثير بحسب آراء رؤساء العمل، وفيما يلي توضيح للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بشأن هذه المسألة:

أ - أثر التدريب في معرفة الموظفين:

الجدول الآتي يوضح طبيعة تأثير التدريب في معرفة المتدربين، وذلك بحسب آراء رؤساء العمل:

جدول رقم (٢)
أثر التدريب في المعرفة المهنية للموظفين

مؤشرات إحصائية		طبيعة تأثير التدريب					مؤشرات أثر التدريب
ع	م	إيجابي ملحوظ	إيجابي ضعيف	يصعب التحديد	لا يوجد	سلبي	
٠,٩٨	١,١	١٧١	١٣٨	٥٤	٢٨	٦	فهم أهداف العمل والمنظمة بوجه عام
١	١,٠٧	١٧٢	١٢٤	٦٥	٣١	٥	المعرفة بما هو جديد في العمل
٠,٩٧	١,٠٥	١٥٦	١٤٢	٦٢	٣٦	١	معرفة الاحتياجات الحقيقية للعمل
٠,٩١	١,٢	١٧٦	١٣٦	٦٣	١٩	٣	المعرفة بمسؤوليات الوظيفة
٠,٩٤	٠,٩٢	١٢٤	١٥١	٩١	٢٧	٤	معرفة الإمكانيات المتاحة بالعمل
٠,٩٤	١,٢	١٧٨	١٣٤	٥٤	٣٠	١	اكتساب معلومات حديثة خاصة بالعمل
١,٠٢	٠,٨٥٦	١٢٨	١٣٦	٨٣	٤٨	٢	استخدام مصطلحات فنية خاصة بالعمل
١	٠,٨١٦	١٢٠	١٣٧	٩٠	٤٧	٣	تصحيح معلومات خاطئة عن العمل
١	١,٠٢	١٦١	١١٨	٨٣	٣٣	٢	المعرفة بقواعد العمل ولوائحه
١,١	٠,٧٨	١٢٤	١٤١	٥٩	٦٧	٦	طرح أفكار بناءة تتعلق بالعمل
٩,٨٦	١٠,٠١٢	١٥١٠	١٣٥٧	٧٠٤	٣٦٦	٣٣	المجموع

فإذا علمنا أن إجمالي تكرارات الاستجابات على جميع البنود بالجدول هو (٣٩٧٠) تكراراً، نتبين أن حوالي (٣٨,٠٤٪) من مجمل التكرارات تدل على أن التدريب كان له تأثير إيجابي ملحوظ في معرفة المتدربين، وذلك بحسب آراء رؤساء العمل، ويقترب من هذه النسبة، تلك التكرارات التي تدل على أن التدريب كان له تأثير إيجابي ضعيف. أي

أنه بصرف النظر عن شدة إيجابية التأثير (ضعيف و ملحوظ)، فإن الجدول يوضح أن (٧٢,٧٪) من التكرارات تدل على التأثير الإيجابي للتدريب في معرفة الموظفين.

من جهة أخرى، فإن (١٧,٧٪) من تكرارات الاستجابات تدل على أن المديرين صعب عليهم تحديد ما إذا كان التدريب قد أحدث أثراً في معرفة الموظفين أم لا، وتنخفض نسبة تكرارات الاستجابات الدالة على عدم وجود أثر للتدريب في المعرفة إلى (٩,٢٪)، أما النسبة الباقية وقدرها (٨٣,٠) فإنها تدل على الأثر السلبي للتدريب في معرفة الموظفين بجوانب العمل.

ب - مجمل تأثير التدريب في معرفة الموظفين:

في ضوء استجابات مديري العمل تبين أن متوسط القيمة الكمية لهذه الاستجابات هو (٩,٩) بانحراف معياري قدره (٧,٤)، فإذا علمنا أن متوسط القيمة يقع على متصل يتراوح طرفاه ما بين (-٢٠) إلى (+٢٠)، ندرك أن نسبة تأثير التدريب في معرفة الموظفين هي (٥٠٪) تقريباً، والتأثير هنا تأثير إيجابي، كما أنه في حدود البنود التي تضمنتها الاستبانة التي طبقت في الدراسة الحالية. وإذا كان ذلك على مستوى العينة ككل، فإن القيمة الكمية الدالة على مجمل أثر التدريب في معرفة الموظفين، تختلف باختلاف خصائصهم الديموجرافية والمهنية على النحو المبين بالجدول الآتي:

جدول رقم (٣)

معنوية الفروق بين مجموعات الموظفين في متوسط
الدرجة الدالة على أثر التدريب في المعرفة المهنية

مؤشرات إحصائية	ع	م	ن	مجموعات العينة
ت=٠,٠٢٨	٧,٣	٩,٩٣	٢٢١	الجنس: ذكور
	٧,٦	٩,٩٥	١٧٦	إناث
ف=١,٠٩١	٩,٨	٨,٩	٣٠	المؤهل: أقل من الثانوي
	٧,٠٥	٩,٤	١٣٦	ثانوي ودون الجامعي
	٧,٣	١٠,٤	٢٣١	جامعي فأعلى

تابع / جدول رقم (٣)
معنوية الفروق بين مجموعات الموظفين في متوسط
الدرجة الدالة على أثر التدريب في المعرفة المهنية

مؤشرات إحصائية	ع	م	ن	مجموعات العينة
العمر: أقل من ٣٠ سنة من ٣٠ لأقل من ٤٠ ٤٠ سنة فأكثر	٧,١ ٧ ٩,٣	٩,٣ ١١,١ ٧,٣	١٦٠ ١٨٩ ٤٨	ف=٥,٩٨*
الوظيفة: فنية إدارية مساندة	٧,٧ ٧,٤ ٧,١	٨,٨ ١٠,٤ ١٠,١	١٠٣ ٢٦٠ ٣٤	ف=١,٦٨
جهة العمل: حكومية خاصة	٧,٨ ٦,٧	٩,٣ ١٠,٩٣	٢٤٣ ١٥٤	ت=٢,١٢*
الراتب: أقل من ٥٠٠ من ٥٠٠ إلى ٨٠٠ أكثر من ٨٠٠	٨,٠٥ ٦,٨ ٧,٦	٩,٠٤ ١٠,٨٧ ٩,٦	١٣٢ ١٦٣ ١٠٢	ف=٢,٤

(*) دالة عند مستوى ٠,٠٥.

خلاصة هذا الجدول أن متغيرات الجنس والمؤهل والوظيفة والراتب ليس لها تأثير جوهري في المعرفة التي اكتسبها الموظفون من البرامج التدريبية التي تلقوها، وذلك بحسب آراء رؤساء العمل، أما المتغيرات التي لها تأثير جوهري في هذه المعرفة، فإنها متغير السن ومتغير جهة العمل. وكما هو واضح من الجدول، فإن الموظفين ذوي الأعمار (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) هم أكثر المجموعات التي كان للتدريب أثر إيجابي في معرفتها بالعمل (م=١١,١)، يليهم الموظفون ذوو الأعمار الأقل من ٣٠ سنة (م=٩,٣)، وأخيراً يأتي الموظفون الأكبر سناً (٤٠ سنة فأكثر) باعتبارهم

أقل المجموعات التي تأثرت معرفتها إيجابياً جراء التدريب ($M=3,7$). وفي ضوء اختبار (Cheffee) للمقارنات المتعددة، تبين أن الفروق الجوهرية توجد بين المجموعة ذات الفئة العمرية من ٣٠ لأقل من ٤٠ سنة وكل من المجموعتين الآخرين. أما الفروق بين المجموعة الأقل من ٣٠ سنة، والمجموعة الأكثر من ٤٠ سنة، فإنها فروق غير جوهرية. وبخصوص متغير جهة العمل، فإن الجدول يوضح أن موظفي القطاع الخاص هم الأكثر تأثراً إيجابياً بالتدريب (من حيث اكتساب المعرفة بالعمل وذلك بحسب آراء رؤساء العمل). لقد حصل هؤلاء على تقدير أعلى ($M=9,3, 10$) مقارنة بموظفي الجهات الحكومية ($M=9,3$) والفارق بين المتوسطين جوهري ($P < 0.05$).

وبوجه عام فإن أثر التدريب في معرفة الموظفين بعملهم لا يختلف باختلاف هؤلاء الموظفين من حيث الجنس والمؤهل والوظيفة والراتب، وإنما يختلف بحسب السن وجهة العمل، فالتأثير الإيجابي للتدريب في معرفة الموظفين بالعمل يزداد لدى موظفي الجهات الخاصة، والذين تتراوح أعمارهم ما بين ٣٠ سنة لأقل من ٤٠ سنة مقارنة بالمجموعات الأخرى بحسب السن وجهة العمل، وذلك وفق آراء المديرين.

ج - أثر التفاعل بين متغير جهة العمل والمتغيرات الأخرى في الاستفادة المعرفية من التدريب:

سبقت الإشارة إلى أن متغير جهة العمل (حكومية و خاصة) قد أحدث تبايناً في تقدير رؤساء العمل مدى استفادة الموظفين معرفياً من التدريب، إذ إن الموظفين بالجهات الخاصة قد اكتسبوا معرفة أكثر بالعمل مقارنة بالموظفين في الجهات الحكومية، وذلك نتيجة للتدريب الذي تلقوه. لكن هذه النتيجة قد يتدخل فيها تأثير متغيرات أخرى، بمعنى أن أثر التدريب في الجانب المعرفي قد يكون نتيجة التفاعل بين متغير جهة العمل وأي من متغيرات الجنس أو المؤهل أو العمر أو الوظيفة أو الراتب، ولحسم هذا الاحتمال تم استخدام تحليل التباين ثنائي الاتجاه بين متغير جهة العمل وكل متغير من المتغيرات الأخرى على حدة، وخلصت الدراسة إلى النتيجة المجملية بهذا الجدول:

جدول رقم (٤)
ناتج التفاعل ثنائي الاتجاه بين متغير جهة العمل
والمغيرات الأخرى في أثر التدريب في المعرفة المهنية

Statistics		متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مصدر التباين
المعنوية	قيمة (F)				
٠,٧٣٤	٠,١١١	٦,٢	٦,٢	١	جهة العمل × الجنس
٠,٢٨	١,٣	٧٠,٦	١٤١,٣	٢	جهة العمل × المؤهل العلمي
٠,٦٦	٠,٤١٦	٢٢,٤	٤٤,٨	٢	جهة العمل × السن
٠,٦٣٥	٠,٤٥٤	٢٥	٥٠	٢	جهة العمل × الوظيفة
٠,٩	٠,١٠٥	٥,٧	١١,٥	٢	جهة العمل × الراتب

وكما هو واضح من الجدول، فإن معنوية قيمة (F) تقع خارج إطار الدلالة الإحصائية، وذلك فيما يخص جميع التفاعلات (بين متغير جهة العمل وكل من المتغيرات الأخرى وهي الجنس، والمؤهل العلمي، والسن، والوظيفة، والراتب)، ومن ثم لا يمكن القول مثلاً، إن الموظفين الذكور العاملين بالجهات الحكومية قد استفادوا معرفياً من التدريب بدرجة أكبر من الموظفين الذكور بالجهات الخاصة، والمنطق نفسه بالنسبة للموظفات الإناث، وما ينطبق على التفاعل بين متغير جهة العمل ومتغير الجنس، ينطبق أيضاً على التفاعل بين كافة التفاعلات الثنائية الموضحة بالجدول، إذ إن معنوية قيمة (F) تقع خارج إطار الدلالة الإحصائية كما سبقت الإشارة.

ثانياً - أثر التدريب في المهارات المهنية للموظفين:

من منظور الدراسة الحالية فإن المهارة (Skill) تعني (تطبيق) المعرفة بحيث يؤدي العمل بأقصى جودة ممكنة وفي أقصر وقت ممكن. إن ذلك له مؤشرات عديدة منها: تحسين نوعية الأداء وزيادة معدلاته، وقلة الأخطاء، واستثمار وقت العمل بأفضل ما يمكن، وتطبيق أفكار أو معلومات صحيحة، واستخدام أساليب حديثة في الأداء، والابتكار والتجديد في أساليب الأداء التعامل السليم مع المعوقات والعمل مع الزملاء بروح الفريق.. كل هذه الأمور مؤشرات للمهارات التي يفترض أن يكتسبها

الموظفون من خلال التدريب، وتكون قيمة التدريب وجدواه بقدر ما يسفر عن تغيير إيجابي في مهارات المتدربين، سواء بإكسابهم مهارات جديدة، أو صقل مهارات قائمة، أو توجيه مهاراتهم وجهة معينة بما يقابل متطلبات الأداء الجيد. ونظراً لأهمية المهارات - كأحد أهم المعطيات المتوقعة أو المفترضة جراء تلقي برامج تدريبية - فإن الدراسة الحالية بحثت مدى تأثير التدريب في مهارات الموظفين بحسب رؤية رؤسائهم في العمل، وخلصت إلى النتائج الآتية:

أ - طبيعة تأثير التدريب في مهارات الموظفين:

الجدول الآتي يوضح تأثير التدريب في مهارات الموظفين بحسب آراء رؤسائهم في العمل:

جدول رقم (٥)
أثر التدريب في المهارات للموظفين

مؤشرات إحصائية		طبيعة تأثير التدريب					مؤشرات أثر التدريب
ع	م	إيجابي ملحوظ	إيجابي ضعيف	يصعب التحديد	لا يوجد	سلبي	
١,٠٦	٠,٩١٤	١٤١	١٤١	٦١	٤٨	٦	قلة الأخطاء في أداء العمل
١	١,٠٢	١٤٩	١٥٥	٤٦	٤٥	٢	تحسين نوعية الأداء
١,٠٧	٠,٨٧	١٤٢	١٢٠	٨٠	٥١	٤	زيادة معدلات الأداء
١,١	٠,٧٩	١٢٣	١٤٠	٦٨	٥٨	٨	استثمار وقت العمل بطريقة جيدة
٠,٠٥	٠,٧٥	١١٠	١٤٧	٧٣	٦٤	٣	التصرف المستقل في إنجاز العمل
١,١	٠,٩٣	١٤٤	١٢٦	٨٣	٤٢	٢	تطبيق أفكار أو معلومات صحيحة
١	٠,٨٩	١٢٧	١٥٠	٧٢	٤٧	١	الاستفادة من الإمكانيات المتاحة
١,٠٣	٠,٧٣	١٠٦	١٣٦	١٠٠	٥١	٤	استخدام أساليب حديثة في الأداء
١,٠٢	٠,٨٩	١٣٨	١٢٤	٨٩	٤٤	٢	التعبير عن الرأي بطريقة واضحة وجيدة
٠,٠٣	٠,٨٠٣	١٢٠	١٣٤	٩٢	٤٧	٤	التعامل الصحيح مع المعطيات التكنولوجية
١	٠,٧٧	١١٣	١٢٧	١١١	٤٤	٢	التعامل الصحيح مع الظروف الطارئة
١,١	٠,٦٤	١٠٣	١٣٦	٧٦	٧٨	٤	الابتكار والتجديد في أساليب الأداء

تابع / جدول رقم (٥)
أثر التدريب في المهارات للموظفين

مؤشرات إحصائية		طبيعة تأثير التدريب					مؤشرات أثر التدريب
ع	م	إيجابي ملحوظ	إيجابي ضعيف	يصعب التحديد	لا يوجد	سلبي	
١,٠٤	٠,٧٨٣	١١٢	١٥١	٧٣	٥٨	٣	حل المشكلات بطريقة صحيحة
١,٠٦	١,١	١٩٥	١١٥	٤٠	٤١	٦	العمل مع الزملاء بتعاون وروح الفريق
٠,٠٢	٠,٨٨	١٣٠	١٤١	٧٦	٤٨	٢	التعامل الصحيح مع معوقات العمل
١١,٤	١٢,٨	١٩٥٣	٢٠٤٣	١١٤٠	٧٦٦	٥٣	الإجمالي

يجدر توضيح أن مجمل تكرارات الاستجابات بالجدول هو (٥٩٥٥) تكراراً (عدد البنود $\times$ حجم العينة، أي $٣٩٧ \times ١٥ = ٥٩٥٥$)، ويوضح الجدول أن أكثرية التكرارات تؤكد أن تأثير التدريب في المهارات كان تأثيراً إيجابياً ضعيفاً (٣,٣٤٪)، يلي ذلك - وبفارق ضئيل - التكرارات الدالة على التأثير الإيجابي الملحوظ (٣,٣٢٪) أي أن (١١,٦٧٪) من مجمل استجابات مديري العمل تشير إلى أن التدريب كان له تأثير إيجابي في مهارات الموظفين (بصرف النظر عما إذا كان هذا التأثير إيجابياً ضعيفاً أو ملحوظاً). هناك في مقابل ذلك (٠,٨٩٪) فقط من التكرارات تدل على التأثير السلبي للتدريب في مهارات الموظفين، وتصل نسبة التكرارات الدالة على عدم وجود أي تأثير للتدريب إلى (١٢,١٩٪)، كما أن (١٩,١٪) من مجمل التكرارات تندرج تحت استجابة «يصعب التحديد». خلاصة هذه الجزئية أن حوالي ثلثي الاستجابات تدل على التأثير الإيجابي للتدريب، أما الثلث الآخر فيدل إما على صعوبة التحديد، أو عدم وجود تأثير، أو وجود تأثير سلبي، وذلك في حدود النسب المذكورة.

ب - مجمل تأثير التدريب في مهارات الموظفين:

تبين من الدراسة أن متوسط القيمة الكمية الدالة على مجمل تأثير التدريب في مهارات الموظفين - بحسب آراء مديريهم - هي (١٢,٨) بانحراف معياري قدره (١١,٤) فإذا علمنا أن الدرجة الإجمالية تتراوح ما بين (-٣٠ إلى +٣٠)، فإن مجمل

تأثير التدريب في مهارات الموظفين يشكل (٤٢,٧٪) أي أننا تصورنا خطأً مستقيماً يبدأ بالنقطة سالب (٣٠) في اتجاه الصفر مروراً بالواحد الصحيح الموجب وحتى القيمة موجب (٣٠)، فإن تأثير التدريب في مهارات المتدربين يقع عند النقطة الموجبة (١٢,٨)، وهذه القيمة تشكل (٤٢,٧٪) من الدرجة الكلية الموجبة. ويختلف تأثير التدريب في مهارات الموظفين - بحسب خصائصهم من حيث الجنس والمؤهل والسن والوظيفة وجهة العمل والراتب - على النحو المبين بالجدول الآتي:

جدول رقم (٦)

معنوية الفروق بين مجموعات الموظفين في متوسط
الدرجة الدالة على أثر التدريب في المهارات المهنية

مجموعات العينة	ن	م	ع	مؤشرات إحصائية
الجنس: ذكور إناث	٢٢١ ١٧٦	١٢,٤٣ ١٣,٢٤	١١,٦ ١٢,١	ت=٠,٦٨٦
المؤهل: أقل من الثانوي ثانوي ودون الجامعي جامعي فأعلى	٣٠ ١٣٦ ٢٣١	١٣,١ ١٠,٩ ١٢,٢	١٣,١ ١٠,٩ ١٢,٢	ف=٠,٣٢٧
العمر: أقل من ٣٠ سنة من ٣٠ لأقل من ٤٠ ٤٠ سنة فأكثر	١٦٠ ١٨٩ ٤٨	١١,٩ ١٤ ١٠,٦	١١,٧ ١١,٦ ١٢,٤	ف-٢,٤٤
الوظيفة: فنية إدارية مساندة	١٠٣ ٢٦٠ ٣٤	١٠,٦ ١٣,٥ ١٣,٧	١١,٥ ١٢,٢ ٩,٢	ف=٢,٤
جهة العمل: حكومية خاصة	٢٤٣ ١٥٤	١٢,١ ١٣,٩	١٢,٣ ١١	ت=-١,٥

تابع / جدول رقم (٦)
معنوية الفروق بين مجموعات الموظفين في متوسط
الدرجة الدالة على أثر التدريب في المهارات المهنية

مؤشرات إحصائية	ع	م	ن	مجموعات العينة
	١٢	١١,٧	١٣٢	الراتب: أقل من ٥٠٠
ف-٢,٢	١١,٥	١٤,٣	١٣٦	من ٥٠٠ إلى ٨٠٠
	١٢	١١,٨	١٠٢	أكثر من ٨٠٠

وفي ضوء هذا الجدول يلاحظ وجود اختلافات بين متوسطات مجموعات العينة، لكن التحليل الإحصائي كشف عن أنها اختلافات غير جوهرية. فمن واقع دلالة قيم (ت) وقيم (ف)، تبين أن الفروق بين مجموعات العينة هي فروق غير دالة إحصائياً، وينطبق ذلك على جميع المجموعات أياً كان المتغير أساس التصنيف، علماً بأن الفروق بين مجموعات العينة على أساس السن، وكذلك على أساس الوظيفة كانت قريبة من الدلالة، حيث وصلت دلالة قيم (ف) إلى (٠,٠٩)، (٠,٠٨) على التوالي، ومستوى المعنوية المعمول به في هذه الدراسة هو (٠,٠٥)، أو (٠,٠١). وبوجه عام فإنه لا يمكن القول بأن التدريب قد أحدث أثراً إيجابياً في مهارات فئة معينة من الموظفين بدرجة أكبر أو أقل من الفئات الأخرى.

ج - أثر التفاعل بين متغير جهة العمل والمتغيرات الأخرى في مهارات الموظفين:

وضح من الجدول السابق أن مجمل أثر التدريب في مهارات الموظفين لم يختلف بحسب أي متغير من متغيرات الدراسة، بما في ذلك متغير جهة العمل. وبحث أثر التفاعل بين هذا المتغير (جهة العمل) وكل متغير من المتغيرات الأخرى (التفاعل الثنائي) خلصت الدراسة إلى النتيجة الموضحة بالجدول الآتي:

جدول رقم (٧)

ناتج التفاعل ثنائي الاتجاه بين متغير جهة العمل
والمتغيرات الأخرى في أثر التدريب في المهارات المهنية

Statistics		متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مصدر التباين
المعنوية	قيمة (F)				
٠,٦٣٤	٠,٢٨٨	٣١,٨	٣١,٨	١	جهة العمل × الجنس
٠,٠٤	٣	٤١٣	٨٢٦	٢	جهة العمل × المؤهل العلمي
٠,٦٠١	٠,٥٠٢	٦٩,٤	١٣٨,٨	٢	جهة العمل × السن
٠,٦١٣	٠,٤٨٩	٦٧,٩	١٣٥,٨	٢	جهة العمل × الوظيفة
٠,٤٥٦	٠,٧٨٦	١٠٨,٦	٢١٧,٢	٢	جهة العمل × الراتب

يوضح الجدول أن التفاعل بين متغير جهة العمل والمؤهل قد أحدث تبايناً في أثر التدريب على مهارات الموظفين، وفيما عدا ذلك، فإن التفاعلات الثنائية بين متغير جهة العمل وأي من المتغيرات الأخرى لم تكن ذات دلالة إحصائية. وقد تبين من المعالجة الإحصائية لاستجابات المديرين أن مجمل تأثير التدريب في مهارات الموظفين موزعين وفق متغيري المؤهل وجهة العمل، جاء على النحو الآتي:

جدول رقم (٨)

متوسطات القيم الكمية الدالة على تأثير التدريب
في المهارات المهنية بحسب متغير المؤهل ومتغير جهة العمل

جهة العمل		المؤهل
خاصة	حكومية	
١٢,٥	١٣,٦	أقل من الثانوي
١١,٢	١٢,٨	ثانوي ودون الجامعي
١٦	١١,٥	جامعي فأعلى

يوضح الجدول أن التدريب كان له تأثير إيجابي بدرجة أكبر في الموظفين ذوي المؤهلات الجامعية أو أعلى، الذين يعملون في القطاع الخاص (م=١٦) وذلك بحسب آراء مديري العمل، يليهم الموظفون ذوو المؤهلات الأقل من الثانوي الذين يعملون بجهات حكومية (م=١٣,٦)، ثم الموظفون ذوو المؤهل الثانوي ودون الجامعي الذين يعملون بجهات حكومية (م=١٢,٨)، فالموظفون - ذوو المؤهل الأقل من الثانوي - العاملون بالجهات الخاصة (م=١٢,٥)، يليهم الموظفون ذوو التعليم الجامعي أو أعلى، ويعملون بجهات حكومية (م=١١,٥)، وفي الترتيب الأخير يأتي الموظفون ذوو التعليم الثانوي ودون الجامعي الذين يعملون بجهات خاصة (م=١١,٢). خلاصة هذه الجزئية أن الموظفين الأعلى تعليماً العاملين بجهات خاصة، هم الأكثر استفادة من التدريب في اكتساب المهارات وصقلها، أما أقل الفئات استفادة فهم الموظفون العاملون بالجهات الخاصة ذوو التعليم الأقل من الجامعي.

ثالثاً - أثر التدريب في الاتجاهات المهنية للموظفين:

من منظور الدراسة الحالية، فإن أثر التدريب في اتجاهات الموظفين يعني ذلك الأثر المتعلق بمدى تقبل الموظف لوظيفته. وعلى الرغم من أن موقع الوظيفة على متصل «القبول - الرفض» يتأثر بعوامل عديدة، إلا أنه يمكن أن يكون عاملاً جوهرياً يؤثر في الأداء والإنتاجية، سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة ككل. وعادة ما يكون تأثير التدريب - في اتجاهات المتدربين - تأثيراً غير مباشر (بمعنى أن البرنامج التدريبي لا يتضمن نصائح للمتدربين كي يكونوا أكثر تقبلاً لوظائفهم، وإنما من الممكن أن يوضح أهمية هذه الوظائف لهم وللمجتمع، ويكسبهم مهارات إتقانها تساعدهم على النمو المهني... وبالتالي تتكون لديهم اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة والمنظمة وبيئة العمل.. إلخ).

ومن منطلق أهمية تأثير التدريب في اتجاهات الموظفين، كان لا بد أن يكون هذا التأثير بعداً أساسياً في الدراسة الحالية. لقد استهدفت الدراسة التوصل إلى إجابة محددة عن التساؤل: إلى أي حد يرى المديرون أن التدريب الذي تلقاه الموظفون قد أثر في اتجاهاتهم المتعلقة بالعمل؟ وفيما يلي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ - طبيعة تأثير التدريب في اتجاهات الموظفين:

يوضح الجدول الآتي طبيعة التأثير الذي أحدثه التدريب في اتجاهات الموظفين نحو العمل، وذلك بحسب آراء رؤساء العمل:

جدول رقم (٩) أثر التدريب في الاتجاهات المهنية للموظفين

مؤشرات إحصائية		طبيعة تأثير التدريب					مؤشرات أثر التدريب
ع	م	إيجابي ملحوظ	إيجابي ضعيف	يصعب التحديد	لا يوجد	سلبي	
١,٠٥	١,١	١٩٧	١٠٧	٥٠	٣٧	٦	الاستعداد لبذل مجهود أكبر في العمل إذا تطلب الأمر
١,٠٦	١,١	١٩٧	١٠٧	٤٥	٤٣	٥	الحرص على أن يكون عضواً فعالاً في المنظمة
١,٠٦	١,٠٦	١٨٣	١٠٦	٥٧	٥٠	١	الاعتزاز بالوظيفة التي يعمل بها
١,٠٨	١,٠٣	١٨٢	٩٩	٦٦	٤٧	٣	الاعتزاز بالمنظمة التي ينتمي إليها
٠,٠٦	١,١	٢٠٠	٩٠	٦٦	٣٧	٤	الحرص على سمعة المنظمة
١,٠٦	١,٢	٢٠٧	١٠٢	٤٦	٣٥	٧	احترام قوانين العمل ولوائحه
١,٠٤	١,٢	٢١٩	٨٧	٥١	٣٧	٣	الالتزام بأخلاقيات العمل وقيمه
١,٠٥	١,٣	٢٣٣	٧٦	٤٦	٣٩	٣	معاملة الزملاء معاملة حسنة
١,٠٦	١,٣	٢٤٧	٧٦	٢٨	٤٢	٤	تقدير الرؤساء واحترامهم
٠,٩٧	١,٣	٢٣٤	٩١	٤٠	٢٩	٣	الاستعداد لمزيد من التعلم من أجل مصلحة العمل
٨,٨	١١,٧٥	٢٠٩٩	٩٤١	٤٩٥	٣٩٦	٣٩	الإجمالي

فإذا كانت مجمل تكرارات الاستجابات على بنود الجدول هو (٣٩٧٠) تكراراً، فإن أكثرية هذه التكرارات تدل على أن المديرين يرون أن التدريب قد أحدث تأثيراً إيجابياً ملحوظاً في اتجاهات الموظفين (٥٢,٩٪)، أي أن أغلبية الموظفين - بحسب آراء رؤسائهم في العمل - قد تأثرت اتجاهاتهم إيجابياً نحو العمل نتيجة التدريب الذي تلقوه. كما تدل نسبة (٢٣,٧٪) من التكرارات على أن التدريب قد أحدث تأثيراً إيجابياً ضعيفاً في اتجاهات الموظفين نحو عملهم. أي أن ما يزيد قليلاً عن ثلاثة أرباع التكرارات تدل على أن التدريب قد أحدث أثراً إيجابياً (ملحوظاً أو ضعيفاً) في اتجاهات

الموظفين نحو العمل. على الجانب الآخر، فإن حوالي واحد بالمئة فقط من التكرارات تدل على أن التدريب كان له تأثير سلبي، كما أن حوالي ١٠٪ من التكرارات تدل على أن التدريب لم يكن له تأثير. وأخيراً فإن ١٢,٤٪ من التكرارات تندرج تحت استجابة «يصعب التحديد». وخلاصة هذه الجزئية أن المديرين أو (رؤساء العمل) يغلب على آرائهم أن التدريب الذي تلقاه الموظفون كان له تأثير إيجابي في الاتجاهات نحو العمل.

ب - مجمل تأثير التدريب في اتجاهات الموظفين:

تبين من الدراسة أن مجمل القيمة الكمية للاستجابات الدالة على تأثير التدريب في اتجاهات الموظفين جاء بمتوسط قدره (١١,٧٥) وانحراف معياري قدره (٨,٨)، وهذا المتوسط يعادل (٥٨,٧٥٪) من القيمة الكلية الموجبة للدرجة على البنود (والتي تتراوح ما بين ٢٠ - إلى ٢٠+)، وإذا كان متوسط الدرجة يبلغ (١١,٧٥) على مستوى العينة ككل، فإن هذا المتوسط يختلف بحسب خصائص العينة على النحو المبين بالجدول الآتي:

جدول رقم (١٠)

معنوية الفروق بين مجموعات الموظفين في متوسط
الدرجة الدالة على أثر التدريب في الاتجاهات المهنية

مجموعات العينة	ن	م	ع	مؤشرات إحصائية
الجنس: ذكور إناث	٢٢١ ١٧٦	١١,٨ ١١,٧	٨,٧ ٩	ت=١٣٥,٠
المؤهل: أقل من الثانوي ثانوي ودون الجامعي جامعي فأعلى	٣٠ ١٣٦ ٢٣١	١١,٤ ١١,٣ ١٢,٠٣	٩,٣ ٨,٦ ٩	ف=٢٨٥,٠
العمر: أقل من ٣٠ سنة من ٣٠ لأقل من ٤٠ ٤٠ سنة فأكثر	١٦٠ ١٨٩ ٤٨	١١,١ ١٢,٤ ١١,٢	٨,٩ ٨,٧ ٩,٢	ف=١,٠٤

تابع / جدول رقم (١٠)
معنوية الفروق بين مجموعات الموظفين في متوسط
الدرجة الدالة على أثر التدريب في الاتجاهات المهنية

مؤشرات إحصائية	ع	م	ن	مجموعات العينة
ف=١,١٥	٩,٤	١٠,١	١٠٣	الوظيفة: فنية
	٨,٨	١٢,٢	٢٦٠	إدارية
	٧	١٠,٩	٣٤	مساندة
ت==٠,٧٦١	٩,١	١١,٥	٢٤٣	جهة العمل: حكومية
	٨,٤	١٢,٢	١٥٤	خاصة
ف=٠,٣٧١	٩,٣	١١,٦	١٣٢	الراتب: أقل من ٥٠٠
	٨,٣	١٢,٢	١٦٣	من ٥٠٠ إلى ٨٠٠
	٩,١	١١,٢	١٠٢	أكثر من ٨٠٠

خلاصة هذا الجدول، أن الفروق بين متوسطات درجات العينة هي فروق غير دالة إحصائياً، بمعنى أنها غير جوهرية وترجع إلى المصادفة. ومن ثم فإن الموظفين الذكور لا يختلفون عن الموظفات الإناث، كما أن الأعلى تعليماً لا يختلفون عن الأقل تعليماً....، وذلك من حيث تأثير التدريب في اتجاهاتهم نحو العمل.

ج - أثر التفاعل بين متغير جهة العمل والمتغيرات الأخرى في اتجاهات الموظفين نحو العمل:

من واقع المعالجة الإحصائية لاستجابات المديرين أو رؤساء العمل على بنود أثر التدريب في إكساب الموظفين اتجاهات إيجابية، تبين أن التفاعل بين متغير جهة العمل والمتغيرات الأخرى (التفاعل الثنائي) كان له تأثير محدود، وذلك على النحو الموضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (١١)
 ناتج التفاعل ثنائي الاتجاه بين متغير جهة العمل
 والمتغيرات الأخرى في أثر التدريب في الاتجاهات المهنية

Statistics		متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مصدر التباين
المعنوية	قيمة (F)				
٠,٠٧	٣,٢	٢٤٨,٤	٢٤٨,٤	١	جهة العمل × الجنس
٠,٠٣	٣,٥٣	٢٧٤,١	٥٤٨,٢	٢	جهة العمل × المؤهل العلمي
٠,٤	٠,٨٠٦	٦٣,١	١٢٦,٣	٢	جهة العمل × السن
٠,٩	٠,٠٧٨	٦,٢	١٢,٣	٢	جهة العمل × الوظيفة
٠,٢	٠,٧٣	١٣٥,٧	٢٧١,٤	٢	جهة العمل × الراتب

يوضح الجدول أن جميع التفاعلات - باستثناء التفاعل بين جهة العمل والمؤهل - لم تحدث تبايناً ذا دلالة إحصائية في تقدير المديرين لأثر التدريب في إكساب الموظفين اتجاهات مهنية إيجابية. وفيما يخص التفاعل الدال، وهو التفاعل بين جهة العمل والمؤهل العلمي تبين أن متوسطات الدرجات جاءت على النحو الموضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (١٢)
 متوسطات القيم الكمية الدالة على تأثير التدريب
 في الاتجاهات المهنية بحسب متغيري المؤهل وجهة العمل

جهة العمل		المؤهل
خاصة	حكومية	
١٠,٧	١١,٨	أقل من الثانوي
١٠,١	١٢,٣	ثانوي ودون الجامعي
١٣,٨	١١	جامعي فأعلى

ومرة أخرى يؤكد الجدول أن الموظفين ذوي التعليم الجامعي فأعلى، العاملين بجهات خاصة هم أكثر الفئات تأثراً بالتدريب من حيث اكتساب اتجاهات مهنية إيجابية (م=١٣,٨). أما أقل المجموعات التي اكتسبت اتجاهات إيجابية نتيجة التدريب فهم الموظفون ذوو التعليم الثانوي ودون الجامعي العاملون في الجهات الخاصة (م=١٠,١)، وفيما بين هاتين المجموعتين تقع متوسطات قيم بقية مجموعات العينة.

رابعاً - أثر التدريب في مجمل السلوك المهني للموظفين:

يقصد بمجمل السلوك المهني تلك الأبعاد الثلاثة السابق تناولها وهي المعرفة المهنية والمهارات المهنية والاتجاهات المهنية. وفي ضوء النتائج السابق توضيحها، فإن طبيعة تأثير التدريب في هذه الأبعاد تختلف في حدود معينة، والجدول الآتي يلخص تكرارات تأثير التدريب وطبيعته في مجالات السلوك المهني للموظفين، وذلك بحسب آراء الرؤساء أو مديري العمل:

جدول رقم (١٣)

طبيعة تأثير التدريب في مجالات السلوك المهني

طبيعة التأثير								مجالات السلوك المهني
إيجابي ملحوظ		إيجابي ضعيف		لم يحدد		سلبي/ أو غير موجود		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
٢٧,١	١٥١٠	٣١,٣	١٣٥٧	٣٠,١	٧٠٤	٢٤,١	٣٩٩	المعرفة
٣٥,٢	١٩٥٣	٤٧,١	٢٠٤٣	٤٨,٧	١١٤٠	٤٩,٦	٨١٩	المهارات
٣٧,٧	٢٠٩٩	٢١,٦	٩٤١	٢١,٢	٤٩٥	٢٦,٣	٤٣٥	الاتجاهات
١٠٠	٥٥٦٢	١٠٠	٤٣٤١	١٠٠	٢٣٣٩	١٠٠	١٦٥٣	المجموع
٤٠		٣١,٢		١٦,٨		١٢		%

خلاصة هذا الجدول ما يلي:

- إن طبيعة تأثير التدريب في مجمل السلوك المهني تتوزع بين التأثير الإيجابي الملحوظ بنسبة ٤٠٪، والإيجابي الضعيف بنسبة ٣١,٢٪، والسلبي أو غير الموجود بنسبة ١٢٪، كما أن ١٦,٨٪ من تكرارات الاستجابات تدل على عدم تحديد طبيعة التأثير.
- إن المجال الأساسي في الاختلال هو مجال المهارات. إذ إن حوالي ٥٠٪ من التكرارات الدالة على سلبية تأثير التدريب، أو غياب تأثيره، توجد في مجال المهارات. كما أن قرابة ٥٠٪ من تكرارات عدم التحديد توجد أيضاً في هذا المجال (المهارات). وبحسب تقديرات المديرين ورؤساء العمل، فإن متوسط الدرجة الدالة على مجمل تأثير التدريب في السلوك المهني للموظفين قد بلغ (٣٤,٥) درجة، أي ما يعادل (٤٩,٣٪) من الدرجة الكلية والتي تبلغ (٧٠) درجة، ويختلف متوسط القيمة الدالة على أثر التدريب باختلاف خصائص الموظفين وذلك على النحو المبين بالجدول الآتي:

جدول رقم (١٤)

معنوية الفروق بين مجموعات الموظفين في متوسط
الدرجة الدالة على أثر التدريب في السلوك المهني

مؤشرات إحصائية	ع	م	ن	مجموعات العينة
ت=٠,٣٠٧	٢٥,٣	٣٤,١	٢٢١	الجنس: ذكور
	٢٦,٩	٣٤,٩	١٧٦	إناث
ف=٠,٤٧٦	٣٠,٤	٣٣,٦	٣٠	المؤهل: أقل من الثانوي
	٢٤,١	٣٣	١٣٦	ثانوي ودون الجامعي
	٢٦,٥	٣٥	٢٣١	جامعي فأعلى
ف=٣*	٢٦	٣٢,٤	١٦٠	العمر: أقل من ٣٠ سنة
	٢٥,١	٣٧,٦	١٨٩	من ٣٠ لأقل من ٤٠
	٢٨,٨	٢٩,١	٤٨	٤٠ سنة فأكثر

(*) دالة عند مستوى ٠,٠٥

تابع / جدول رقم (١٤)
معنوية الفروق بين مجموعات الموظفين في متوسط
الدرجة الدالة على أثر التدريب في السلوك المهني

مؤشرات إحصائية	ع	م	ن	مجموعات العينة
ف=١,٩٥٣	٢٦,٤	٣٠,٢	١٠٣	الوظيفة: فنية
	٢٦,٣	٣٦,٢	٢٦٠	إدارية
	٢١,٤	٣٤,٦	٣٤	مساندة
ت=١,٦	٢٧,٣	٣٣	٢٤٣	جهة العمل: حكومية
	٢٣,٧	٣٧	١٥٤	خاصة
ف=١,٧	٢٧,١	٣٢,٤	١٣٢	الراتب: أقل من ٥٠٠
	٢٤,٩	٣٧,٣	١٦٣	من ٥٠٠ إلى ٨٠٠
	٢٦,٢	٣٢,٦	١٠٢	أكثر من ٨٠٠

باستثناء متغير السن، فإن بقية المتغيرات لم يحدث أي منها تبايناً ذا دلالة إحصائية في القيمة الكمية الدالة على أثر التدريب في السلوك المهني للموظفين. وكما هو واضح من الجدول فإن الموظفين من الفئة العمرية ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة، هم أكثر المجموعات استفادة من التدريب وذلك بحسب آراء المديرين أو رؤساء العمل، فقد بلغ متوسط درجة الذين هم في هذه الفئة العمرية (٣٧,٦) درجة. وقد تبين من اختبار (Cheffee) للمقارنات المتعددة أن هذا المتوسط يختلف بدلالة إحصائية عن متوسط درجة الموظفين ذوي الأعمار الأقل من ثلاثين سنة (م=٣٢,٤)، وكذلك عن متوسط درجة الموظفين ذوي الأعمار أربعين سنة فأكثر (م=٢٩,١).

وفي سياق التحليل المتعمق لأثر التدريب في مجمل السلوك المهني للموظفين بحسب آراء المديرين أو رؤساء العمل، تم بحث أثر التفاعل الثنائي بين كافة المتغيرات (خصائص الموظفين) في القيمة الكمية الدالة على هذا التأثير، وكانت النتيجة كما يلخصها الجدول الآتي:

جدول رقم (١٥)
ناتج التفاعل ثنائي الاتجاه بين متغيرات الدراسة
والمتغيرات الأخرى في أثر التدريب على السلوك المهني

Statistics		متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مصدر التباين
المعنوية	قيمة (F)				
٠,٢٠٩	١,٦	١٠٦٥,١	٢١٣٠,٣	٢	الجنس × المؤهل
٠,٣٠٥	١,٢	٨٠٠	١٦٠٠	٢	الجنس × السن
٠,٠٤٨	٣,٠٥	٢٠٤٠,١	٤٠٨٠,٣	٢	الجنس × الوظيفة
٠,٣٥٩	٠,٨٤٤	٥٧٠,٣	٥٧٠,٣	١	الجنس × جهة العمل
٠,١٣٤	٢,٠٢	١٣٥٩	٢٧١٨	٢	الجنس × الراتب
٠,٦٢٤	٠,٦٥٥	٤٤١,٥	١٧٦٦	٤	المؤهل × السن
٠,٠٠١	٤,٦	٣٠٠٩	١٢٠٣٥,٥	٤	المؤهل × الوظيفة
٠,٠٤٨	٣,٠٦	٢٠٤٤,٤	٤٠٨٩	٢	المؤهل × جهة العمل
٠,١٥٨	١,٧	١١١٨,٥	٤٤٧٤,١	٤	المؤهل × الراتب
٠,٩٧١	٠,١٣١	٨٨,٣	٣٥٣	٤	السن × الوظيفة
٠,٧٢٤	٠,٣٢٣	٢١٦,٢٢	٤٣٢,٤	٢	السن × جهة العمل
٠,٦٨	٠,٥٧٦	٣٤٨,٨	١٥٥١,٣	٤	السن × الراتب
٠,٧٨٢	٠,٢٤٦	١٦٦	٣٣٢	٢	الوظيفة × جهة العمل
٠,٩٣١	٠,٢١٤	١٤٥,٣	٥٨١	٤	الوظيفة × الراتب
٠,٤٦١	٠,٧٧٦	٥٢١,٣	١٠٤٢,٦	٢	جهة العمل × الراتب

في ضوء معنوية قيمة (F)، فإن معظم التفاعلات غير دالة إحصائياً، حيث تنحصر التفاعلات الدالة في ثلاثة فقط هي:

– التفاعل بين الجنس والوظيفة.

– التفاعل بين المؤهل والوظيفة.

– التفاعل بين المؤهل وجهة العمل.

في سياق هذه التفاعلات تبين أن مجموعات العينة تختلف اختلافاً جوهرياً من حيث تأثير التدريب في سلوكهم المهني. وفيما يخص التفاعل بين الجنس والوظيفة،

بينت المعالجة الإحصائية أن الذكور العاملين بوظائف مساندة هم أكثر مجموعات الموظفين استفادة من التدريب، وذلك وفق ما يتضح من هذا الجدول:

جدول رقم (١٦)

متوسطات القيم الكمية الدالة على أثر التدريب
في السلوك المهني للموظفين بحسب متغيري الجنس والوظيفة

الوظيفة	الجنس		
	مساندة	إدارية	فنية
ذكور	٤١,٠٤	٣٤,٣	٣١,٨
إناث	٢٢,٩	٣٨	٢٦,٣

إن الذكور العاملين بوظائف مساندة قد حصلوا على متوسط قدره (٤١,٠٤)، وهم بذلك يتصدرون كافة مجموعات الموظفين (بحسب متغيري الجنس والوظيفة) من حيث التأثير الإيجابي للتدريب في سلوكهم المهني، أما أقل المجموعات استفادة من التدريب فهي مجموعة الإناث العاملات بوظائف مساندة (م=٢٢,٩).

وفيما يخص التفاعل بين المؤهل والوظيفة، جاءت القيمة الكمية الدالة على أثر التدريب في السلوك المهني للموظفين على النحو المبين بالجدول الآتي:

جدول رقم (١٧)

متوسطات القيم الكمية الدالة على أثر التدريب
في السلوك المهني للموظفين بحسب متغيري المؤهل والوظيفة

الوظيفة	المؤهل		
	مساندة	إدارية	فنية
أقل من الثانوي	٣٢,٦	٥١,٥	٣١,٩
ثانوي ودون الجامعي	٢٩,٦	٣١,٨	٣٦
جامعي أو أعلى	٤٠,٥	٣٧,٢	٢٩,٦

وكما هو واضح من الجدول، فإن الموظفين - ذوي التعليم الأقل من الثانوي - العاملين بوظائف إدارية يتصدرون كافة المجموعات من حيث الاستفادة من التدريب (م=٥١,٥)، بينما أقل المجموعات هي مجموعة الموظفين ذوي التعليم الجامعي أو أعلى، الذين يعملون بوظائف فنية (م=٢٩,٦).

أخيراً، ومن حيث التفاعل بين جهة العمل والمؤهل، تبين من الدراسة أن المتوسطات الدالة على تأثير التدريب في السلوك المهني للموظفين جاءت على النحو الآتي:

جدول رقم (١٨)

متوسطات القيم الكمية الدالة على أثر التدريب

في السلوك المهني للموظفين بحسب متغيري جهة العمل والمؤهل

جهة العمل	المؤهل		
	أقل من الثانوي	ثانوي ودون الجامعي	جامعي فأعلى
حكومية	٣٤	٣٤,٥	٣٢
خاصة	٣٢,٨	٣٠,٨	٤٢

يوضح الجدول أن الموظفين العاملين بالجهات الخاصة الحاصلين على تعليم جامعي أو أعلى يتصدرون الترتيب الأول من حيث تأثير التدريب في سلوكهم المهني (م=٤٢)، بينما الموظفون ذوو التعليم الثانوي ودون الجامعي، العاملون بالجهات الخاصة يأتون في الترتيب الأخير (م=٣٠,٨)، وفيما بين هاتين القيمتين تقع متوسطات درجات بقية مجموعات العينة.

المناقشة والتوصيات:

كشفت نتائج هذه الدراسة أن التدريب كان له بعض التأثير الإيجابي في السلوك المهني للموظفين العاملين بالجهات الحكومية والخاصة بدولة الكويت. وعلى الرغم من أن رؤساء العمل أفادوا بأن التدريب كان له نوع من التأثير الإيجابي في المعرفة المهنية والمهارات المهنية والاتجاهات المهنية للموظفين، إلا أن هذا التأثير كان في حدود معينة تكشفها بوضوح القيم الكمية الدالة عليه.

وفي ضوء الاتجاهات الحديثة في التنمية البشرية والإدارية، لم يعد من المقبول أن يركن المهتمون بهذه المسألة إلى نسب مئوية مطلقة تنطق بمؤشرات إيجابية أو سلبية. لنأخذ مثلاً أثر التدريب في المعرفة المهنية للموظفين حسبما كشفت عن ذلك الدراسة الحالية، إن ما يتراوح بين ٣٠,٢٪ إلى ٤٤,٨٪ من المديرين، أفادوا بأن التدريب كان له أثر إيجابي ملحوظ في المعرفة المهنية للموظفين، وذلك بشأن البنود الموضحة بالجدول رقم (٢). وبخصوص أثر التدريب في المهارات، تراوحت نسب القائلين بالتأثير الإيجابي الملحوظ للتدريب ما بين ٢٦٪ إلى ٤٩,١٪ وذلك بشأن البنود الموضحة بالجدول رقم (٥)، أما عن أثر التدريب في الاتجاهات المهنية للموظفين، فإن ما يتراوح بين ٤٥,٨٪ إلى ٦٢,٢٪ من المديرين أفادوا بأن التدريب كان له أثر إيجابي ملحوظ في الاتجاهات المهنية لموظفيهم، وذلك في حدود البنود الموضحة بالجدول رقم (٩).

إن ظاهر هذه النسب يكشف عن وجود أثر إيجابي للتدريب في السلوك المهني للموظفين، لكن استخدام متوسط مجمل القيم الكمية الدالة على أثر التدريب يضع القيم السابقة في موضعها الصحيح، وقد سبق توضيح متوسط مجمل القيم الكمية للاستجابات الدالة على أثر التدريب في المعرفة المهنية، وكان يعادل ٥٠٪ تقريباً، وبلغت هذه النسبة ٤٢,٧٪ فيما يخص أثر التدريب في المهارات، وارتفعت إلى ٥٨,٧٥٪ فيما يخص أثر التدريب في الاتجاهات، وعلى مستوى هذه الأبعاد الثلاثة كانت نسبة أثر التدريب ٤٩,٣٪.

وكما هو واضح، فإن تأثير التدريب كان أكثر وضوحاً في الاتجاهات، ثم المعرفة، وإن كان منخفضاً في المهارات. أي أنه - بحسب آراء رؤساء العمل - فإن التدريب قد أثر إيجابياً بدرجة متوسطة في اتجاهات الموظفين نحو وظائفهم، وكذلك في معرفتهم بها. كما أثر إيجابياً أيضاً ولكن بدرجة أقل من المتوسطة في المهارات المهنية للموظفين. هنا يتضح أن التدريب يركز على الاتجاهات والمعرفة على حساب المهارات.

وعلى مستوى مجمل السلوك المهني - من حيث تأثير التدريب في هذا السلوك - تبين أن نسبة التأثير كانت (موجب ٤٩,٣٪)، أي أن تأثير التدريب في مجمل السلوك المهني كان بدرجة متوسطة تقريباً، وهناك متغيرات ثبت أنها تؤثر في مدى الاستفادة المتحققة من التدريب، حيث تبين أن متغير السن قد أحدث تبايناً ذا دلالة

إحصائية في متوسط القيم الكمية الدالة على الاستفادة، وتزداد الاستفادة لدى الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين ٣٠ إلى ٤٠ سنة، يليهم الموظفون الأقل من ٣٠ سنة، وأخيراً الموظفون الذين تجاوزوا الأربعين سنة فأكثراً. وفي إطار المتغيرات المرتبطة بالتدريب أيضاً تبين من الدراسة أن متغيرات الجنس والوظيفة والمؤهل - بالتفاعل مع متغيرات أخرى - تؤثر في الاستفادة من التدريب، فهناك بعض مجموعات العينة حققت استفادة أكبر مقارنة ببعض الآخر، وذلك على النحو السابق توضيحه ضمن البند (رابعاً).

هناك إذن تأثير إيجابي للتدريب في السلوك المهني للموظفين بالجهات الكويتية، وكما سبقت الإشارة، فإن مجمل هذا التأثير كانت نسبته ٤٩,٣٪. والواقع أن هذه النتيجة (وجود تأثير إيجابي للتدريب في السلوك المهني للموظفين) تتفق مع ما توصلت إليه دراسات أخرى اهتمت ببحث أثر التدريب، فقد توصلت بعض الدراسات (Allen & Tynan, 2000) إلى أن التدريب قد أحدث تأثيراً إيجابياً في معرفة المتدربين، تلك المعرفة ذات الصلة بالأعمال أو الوظائف المكلفين بها. وعلى الرغم من أن بعض الدراسات قد خلصت إلى غياب التأثير الدال للتدريب في تقدير الذات لدى المتدربين، إلا أنه - بحسب هذه الدراسات أيضاً - قد أحدث تغييراً إيجابياً في المعرفة ومجمل السلوك المهني (Badura et al, 2000)، كما لوحظ - بموجب القياس القبلي والقياس البعدي - أن برامج التدريب التي صممت بمعايير الجودة قد أدت إلى تغيير دال إحصائياً في السلوك المهني بأبعاده الثلاثة: المعرفة والمهارات والاتجاهات (Cauble & Thurston, 2000). على الجانب الآخر، فإنه إذا كان التدريب قد أثر إيجابياً في السلوك المهني للموظفين الذين أجريت عليهم الدراسة الحالية، فإن هذا التأثير إنما يتمثل بنسبة ٤٩,٣٪ كما سبقت الإشارة، ومعنى ذلك أن هناك ما نسبته ٥٠,٧٪ تقع خارج دائرة التأثير الإيجابي. هذه النسبة (المرتفعة) تعكس إما عدم وجود تأثير سلبي، وإما غياب التأثير الإيجابي، وإما عدم معرفة ما إذا كان هناك تأثير أم لا؟ وهذه النتيجة تحتاج إلى تفسير.

إن المرجعيات المنهجية التي اهتمت بتأثير التدريب تتضمن أسباباً متعددة حول إخفاق التدريب في إحداث التأثير المطلوب، ويمكن تلخيص هذه الأسباب في عدة عوامل بعضها يتعلق بالمتدربين، وبعضها يتعلق بالتدريب ذاته، وما يتصل به من

جوانب بيئية وتنظيمية وإمكانات. فهناك عوامل شخصية (خاصة بالمتدرب) يمكن أن تقلل من فاعلية التدريب، وتفيد دراسة (Jacka et al, 1999) أن هذه الفاعلية تتأثر بمعتقدات المتدرب عن فاعليته الذاتية وثقته بنفسه، فالمتدربون الذين لديهم اعتقاد قوي بفاعليتهم الذاتية ولديهم ثقة بأنفسهم تزداد استفادتهم من التدريب والعكس صحيح.

كما أن فاعلية التدريب، في الاتجاهات المهنية للمتدربين، تتأثر باتجاهات المتدربين نحو موضوع التدريب، وتشير دراسة (Trokzadeh et al, 1999) - وقد أجريت على المتدربين في مجال الحاسوب - إلى أن المتدربين الذين لديهم اتجاهات إيجابية نحو الحاسوب كانوا أكثر استفادة من التدريب بوجه عام، وتدعمت هذه الاتجاهات الإيجابية لديهم نتيجة التدريب، وأن الأثر الإيجابي للتدريب في اتجاهات المتدربين كان أكثر وضوحاً في اتجاهات هؤلاء الذين لديهم اتجاهات إيجابية مقارنة بالمتدربين الذين كان لديهم اتجاهات سلبية نحو الحاسوب.

وتتأثر فاعلية التدريب أيضاً بالأهداف التي يبتغيها المتدرب من التدريب، وكذلك باتجاهه نحو موضوع التدريب (Brown, 2000) فالتدريب الذي يقابل أهداف المتدرب ويتفق مع اتجاهاته تزداد فرص فاعليته. وكثيراً ما تتدخل العوامل الخاصة بالمتدرب مع عوامل أخرى (خاصة بالتدريب أو غيره) بما يؤثر في فاعلية التدريب والنتائج المتحققة منه، وبحسب دراسة (Chou & Wang, 1999) فإن هذه الفاعلية تتأثر بطريقة المتدرب في التعلم وظروف التدريب، فالمتدرب الذي يتبع طريقة تساعد على سرعة الفهم، مع وجود تدريب مخطط جيداً يحقق استفادة ملحوظة من التدريب.

وفي سياق العوامل الخاصة بالتدريب، والتي تؤثر في فاعليته، أشارت نتائج بعض الدراسات الامبيريقية الرصينة الأصلية إلى أن التدريب المتخصص يحقق نتائج فعالة عندما يتم تصميم برامجه وتنفيذها بدقة، غير أن استمرارية ذلك يتطلب توزيعاً كافياً للمعلومات الخاصة بهذه البرامج مع تطويرها باستمرار حتى تواكب التغيرات الحاصلة في الجوانب المهنية (Smart & Cottrell, 2000)، وكثيراً ما تقل فاعلية التدريب بسبب غياب أو ضعف التشريعات (اللوائح والقوانين والتعليمات الإدارية...) التي تنظم التدريب، وكذلك بسبب تقييد فرص التدريب، أو بسبب قلة الوقت المخصص للمتدربين (Dean et al, 1999).

توصيات الدراسة

بناء على نتائج هذه الدراسة، وبناء على ما توصلت إليه الدراسات العلمية بشأن العوامل التي تؤثر في فاعلية التدريب، فإن هناك مجموعة توصيات يمكن الأخذ بها لضمان تحقيق أقصى تأثير إيجابي ممكن للتدريب في السلوك المهني للموظفين بالقطاعين الحكومي والخاص بدولة الكويت، وقبل أن نذكر هذه التوصيات، لا بدّ من التنويه إلى أن تنفيذها يبدأ من الجهات الحكومية والخاصة التي تريد الارتقاء بمستوى العاملين بها، وأن تتاح كافة التسهيلات الممكنة من جانب الجهات المعنية في الدولة. وتتلخص التوصيات التي تعتمدها هذه الدراسة فيما يلي:

١ - إن هناك حاجة لأن يركز التدريب على المهارات (Skills)؛ فقد تبين من هذه الدراسة أن المهارات - كأحد أبعاد السلوك المهني - هي أقل الأبعاد التي تحقق التدريب أثراً إيجابياً فيها. وكما تبين من الخبرة الميدانية أن التدريب يركز على المعلومات بدرجة واضحة، وذلك على حساب المهارات التطبيقية. لا بدّ من أن تنحو برامج التدريب في القطاعين الحكومي والخاص إلى التركيز على المهارات أيّاً كان مجال التدريب. إن هذا لا يعني إغفال المعلومات والاتجاهات، ولكن لا بدّ من الاهتمام بتنمية المهارات وصقلها، والعمل على إكسابها للمتدربين.

٢ - إن الجهات الحكومية والخاصة لا بدّ أن تتعرف الاحتياجات التدريبية لموظفيها، ويدخل في عداد ذلك تعرف المهارات، والمعرفة المهنية التي يتطلبها أداء الوظائف المختلفة وفق معايير الأداء السليم، ومن ثم تصميم أو اختيار البرامج التدريبية التي تمكن الموظف من اكتساب المهارات والمعرفة المطلوبة، أو صقل وتطوير ما لديه من مهارات ومعرفة موجودة بالفعل. وبطبيعة الحال، فإن محتوى البرامج المصممة أو المختارة يجب أن يضبط في اتجاه جوهر الوظيفة، فبرنامج تدريبي عن كيفية إدخال البيانات في الحاسوب - وفق نظام معين - لا بدّ أن تكون هذه الكيفية هي بؤرة التركيز والمجال الأساسي الذي تنصب عليه الفعاليات التدريبية. هذه النقطة قد يراها البعض بديهية، لكن في ضوء الخبرة الميدانية تبين أن كثيراً من البرامج التدريبية تتناول موضوعات هامشية أو ثانوية دون أن تنفذ إلى جوهر الموضوع المطلوب التدريب عليه. إن ذلك يقلل من فاعلية التدريب. وقد نوقشت هذه القضية في أكثر من دراسة،

من منظور التدريب الاستراتيجي (Strategic Training)، وخلصته أن الأنشطة التطويرية يجب أن توجه مباشرة إلى المهام الأساسية التي تعنى بها الجهة، ويأتي التدريب في مقدمة هذه الأنشطة (Watad & Ospina, 2000)، ومن ثم فإن التدريب لا بد أن يركز على الموضوعات التي يتم التدريب عليها، وليس على قضايا أخرى ثانوية.

٣ - بجانب البرامج التدريبية المتخصصة في مهارات، ومعرفة مهنية معينة، والتي يتم تنفيذها بحسب متطلبات العمل، لا بد أن تكون - بين فترة وأخرى بحسب ظروف كل جهة - برامج تثقيفية عامة تستهدف غرس الأفكار والاتجاهات السليمة في أذهان الموظفين فيما يتعلق بالتغير المتواصل الذي يحدث في مجالات مهنية محددة. إن الغاية من ذلك مساعدة الموظفين في هذه المهنة أو تلك على الانفتاح على التطور والتخلص من الأفكار الخاطئة والاتجاهات غير المواتية، وتبني أفكار واتجاهات صحيحة تقابل متطلبات الأداء الصحيح والإنتاجية المرتفعة.

وهناك دراسات حديثة تؤكد ضرورة ذلك، وترى أن الاستفادة من علم النفس في التطوير المهني والإداري - وذلك بالتفاعل مع المعرفة المتخصصة - يساعد كثيراً في التغلب على العوامل المتعلقة بالمتدرب، والتي تعرقل استفادته من التدريب. وبحسب دراسة (Statt, 2000)، فإن علم النفس يفيد في الإدارة الحديثة ليتيح للمتدربين في المجالات المختلفة خلفية عن الأفكار والنتائج التي توصلت إليها البحوث بشأن مجال عملهم، ويدخل في هذا الإطار العمليات النفسية للتعلم، الشخصية والدافعية باعتبارها جوهر برامج التدريب في المجال الإداري، والعمليات النفسية الاجتماعية لديناميات الجماعة، والقيادة والضغوط التي تنتج عن تفاعل الناس في مجال العمل، وسيكولوجية خبرة التدريب، بما في ذلك مهارة الاتصال وكذلك الاحتياجات التي يتطلبها التدريب التنظيمي.

٤ - إن هناك مبادئ أساسية لنجاح البرنامج التدريبي، ويخلص بعض خبراء التدريب (Markakis et al, 2000) هذه المبادئ في عاملين: الأول هو البعد الاحترافي، والثاني هو البعد الإنساني؛ ويعني البعد الاحترافي تركيز البرنامج

على خلق مهارات ومعارف واتجاهات وتطويرها بما يتفق مع معايير أداء متميز، أمّا البعد الإنساني فيتمثل في أن ينحو التدريب إلى تنمية الجوانب والقيم الإنسانية في السلوك المهني. وفي إطار البعدين الاحترافي والإنساني، فإن تصميم البرامج التدريبية لا بدّ إلا أن يتم بدقة فائقة، وعند اختيار برنامج تدريبي (جاهز أو تعرضه إحدى الشركات...) لا بدّ من فحصه للتأكد من معايير الكفاءة في تصميمه. وبوجه عام، فإن هناك مبادئ أساسية لا بدّ منها باعتبارها من العوامل الجوهرية التي ترتبط بتحقيق أثر إيجابي من التدريب:

- المدرب: لا بدّ أن يكون من ذوي الاحتراف المتقدم في موضوع التدريب.
 - المحتوى: لا بدّ أن يكون متركزاً في الموضوع الذي يتم التدريب عليه، وأن يكون متناسباً مع مستوى المتدربين وخصائصهم، وأن يتضمن ما من شأنه التأثير الإيجابي في المهارات والمعرفة والاتجاهات المهنية، وأن يقابل حاجات تدريبية حقيقية.
 - الوسائل: لا بدّ أن تكون أدوات التدريب وطرقه متناسبة مع الموضوع الذي يتم التدريب عليه وأن تتناسب مع المتدربين.
 - الإدارة: إن البرنامج التدريبي الجيد هو ذلك الذي يدار بطريقة سليمة من حيث المكان والتوقيت، والمدة الزمنية، وضمان انضباط الأداء وانتظامه، مع حلّ أية مشكلات قد تظهر أثناء التدريب.
 - التقويم: فالبرنامج التدريبي الجيد، هو الذي يتضمن تقويماً موقفياً للمتدربين (أثناء فترة التدريب للتأكد من استيعابهم لما هو مطلوب)، وكذلك تقويماً ختامياً (في نهاية التدريب، للوقوف على الحصيلة المتحققة).
- تتضمن هذه المبادئ كما هو واضح كفاءة التدريب، وإتاحة الفرصة لاستفادة المتدرب، كما أنها تتضمن جانباً أساسياً هو التفاعل بين المدرب والمتدربين، بحيث لا يكون أداء المدرب في صورة محاضرات مباشرة (Straight Lectures)، وإنما يكون تواصلاً وتفاعلاً بين الطرفين، وفي هذا الإطار يمكن للمتدربين أن يقوموا أنفسهم تقويماً ذاتياً، وأن يتلقوا ردّ فعل مباشر على أدائهم أثناء التدريب، وفي تأكيده لهذه الفكرة يذكر (Jumper, 1999) أن ذلك له أثر فعال في اكتساب المهارات والمعرفة التي يستهدفها البرنامج التدريبي وصقلها.

٥ - عدم الفصل بين التدريب والاتصال التنظيمي الفعال، وفي هذا الإطار فإن الجهات الحكومية والخاصة يمكن أن تتبع مبدأً ثبتت أهميته في التدريب، ألا وهو تشجيع الحوار والنقاش الهادف بين المديرين من مختلف المستويات داخل المنظمة بهدف تحسين عمليات التكامل الرأسي والأفقي التي تتطلبها الأداء الفعال (Wataad & Ospina, 2000). وفي هذه اللقاءات يمكن مناقشة الاحتياجات التدريبية لكل إدارة أو قسم في المنظمة، كما تناقش الفرص المتاحة، والتحديات القائمة، وكذلك البدائل المطروحة، ومن كل ذلك تتم بلورة قرارات متكاملة بشأن التدريب الحالي والتدريب المطلوب. إن ذلك يحقق مزايا التكامل واختيار الأفضل فيما يتعلق بالسياسة التدريبية على مستوى المنظمة ككل.

أخيراً، فإن هناك ضرورة لأن تكون الجهات المعنية بالتدريب والتنمية البشرية على صلة مستمرة بالمؤسسات والوزارات والشركات، وأن تكون هناك متابعة مستمرة للاحتياجات التدريبية، على أن يصحب ذلك تطبيق «نماذج تقويمية» تقوم باستيفائها الجهات التي يعمل فيها الموظفون، وتوضح أثر التدريب في السلوك المهني، وأهم المقترحات التي تقدمها هذه الجهات لضمان فاعلية التدريب في تحقيق الأهداف المبتغاة.

المصادر والمراجع

أولاً - المصادر والمراجع العربية:

- الجبالي، سعد (١٩٨٩). إطار مقترح لتطوير البرامج التدريبية بمعاهد التدريب المركزي. القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- الدويهي، محمد (١٩٩٧). تجارب عربية في الإصلاح الإداري. بيروت، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الزيايدي، عادل رمضان (١٩٩٣). تدريب الموارد البشرية. القاهرة، مكتبة عين شمس.
- العلي، صلاح (١٩٩٨). تقييم التدريب خلال العمل. الكويت، شركة المكتبات الكويتية.
- المفتي، كمال جعفر (١٩٨٢). فعالية البرامج التدريبية بين القياس والتقييم. الرياض، مجلة الإدارة العامة، العدد ٣٣، مايو ١٩٨٢.
- النقيب، خلدون حسن (١٩٩٥). الطلب البنائي على القوة العاملة في الكويت. مؤتمر التنمية ومتطلبات سوق العمل، الكويت، جمعية الخريجين، يناير ١٩٩٥.
- جلال، عبدالفتاح أحمد (١٩٩٣). تحديد العملية التعليمية في جامعة المستقبل. مجلة العلوم التربوية، المجلد الأول، عدد (١)، يوليو ١٩٩٣.
- حسين، فؤاد ملا (١٩٨٦). التجربة الكويتية في التخطيط للاحتياجات التدريبية. الكويت، المعهد العربي للتخطيط.
- ديوان الموظفين (١٩٩٦). ورقة عمل دولة الكويت المقدمة للمسؤولين في أجهزة الخدمة المدنية بدول مجلس التعاون. الكويت، أبريل ١٩٩٦.
- ديوان الموظفين (١٩٩٦). المرسوم بقانون ١٥ لسنة ١٩٧٩ في شأن الخدمة المدنية. الكويت.

- ديوان الموظفين (١٩٩٧). الإطار العام للتطوير الإداري بدولة الكويت. الكويت، مطبعة جامعة الكويت.
- مرسي، فؤاد (١٩٩٠). الرأسمالية تجدد نفسها. سلسلة عالم المعرفة، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، مارس ١٩٩٠.
- مصطفى، أحمد سيد (١٩٩٩). المدير في عالم متغير. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩٩.

ثانياً - المصادر والمراجع الأجنبية:

- Allen, David & Tynan, Hannah (2000). Responding to aggressive behavior: Mental retardation. vol 38 (2): 97-104.
- Badura, Amy, S, et al, (2000). Effects of peer education training on peer educators: Leadership, self-esteem, health knowledge and health behaviors. Journal of College Student Development. Vol 41 (5): 471-478.
- Bramley, Peter (1991). Evaluating Training Effectiveness: Translating Theory into Practice. McGraw-Hill.
- Brown, Kenneth, Gug (2000). Individual differences in choice during learning: The influence of learner goals and attitudes in Web-based training. Dissertation Abstracts International: Section B; The Sciences and Engineering. Vol 60 (7-B): 3603.
- Cauble, A. Elizebeth & Thurston, Linda, P. (2000). Effects of interactive multimedia training on knowledge, attitudes, and self-efficacy of social work students/ Research on Social Work Practice, Vol 10 (4): 428-437.
- Choum Huey, Wen & Wang, YU, Fang (1999). Effects of learning style and training method on computer attitude and performance in worldwide web page design training. Journal of Educational Computing Research, Vol 21 (3): 325-344.
- Dean, Anne, et al. (1999). Flexible higher training in psychiatry: Attitudes and perceptions of flexible trainees. Psychiatric Bulletin, Vol 23 (10): 613-615.
- Dixon, Nancy (1995). Evaluation: A tool for improving HIDRD Quality. San Diego. McGraw-Hill.
- Elizabeth, W. Stone (1978). Continuing Education in the U.S.A. New York, Michael Harris.

- Jacka, David; et al. (1999). Attitudes and practices of general practitioners training to work with drug-using patients. *Drug and Alcohol Review*, Vol 18 (3): 287-291.
- Jumper, Shan, In the counselor training: Implications for counseling self-efficacy, trainees anxiety and skill development. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, Vol 60 (2-A): 0347.
- Markakis, Kathryn, et al, (2000). The path to professionalism: Cultivating humanistic values and attitudes in residency training. *Academic Medicine*, Vol 75 (2): 141-150.
- Raymond, A. Noe (1999). *Employee Tromomg Deve; p* [,emt.Irwin, Mc Graw-Hill.
- Smart, Siobhan & Cottrell, David (2000). A survey of training experiences and attitudes of higher specialits trainees in child and adolescent psychiatry. *Psychiatric Bulletin*, Vol 24 (8): 302-304.
- Statt, David, A. (2000). Using psychology in management training: The psychological foundations of management skills. New York, NY, US: Routledge/Taylor and Grancis Group. pp. 117-118.
- Torkzadeh, Reza, et al (1999). Computer self-efficacy, training effectiveness and user attitudes: An empirical study. *Behaviour and Information Technology*, Vol 18 (4): 299-309.
- Watad, Mahmoud & Ospina, Sonia (1999). Integrated managerial training: A program for strategies management development. *Public Personnel Management*, Vol 28 (2): 185-196.

ملحق

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزي المسؤول / عزيزتي المسؤولة.....

الاستبانة المرفقة تتضمن مجموعة من البنود التي تتعلق بأثر التدريب الذي تلقاه أحد أو بعض الموظفين الذين يعملون تحت إدارتكم المباشرة خلال الأشهر الماضية. يرجى التكرم بقراءة هذه البنود واختيار الاستجابة التي ترى أنها تنطبق على سلوك الموظف الذي تلقى التدريب.

من المهم جداً التدقيق في اختيار الاستجابات، علماً بأنه لا توجد استجابة صحيحة وأخرى خاطئة، فكل استجابة تختارونها تكون صحيحة إذا كانت تعبر عن وجهة نظركم الحقيقية. البيانات ستعامل بالسرية المطلقة، وسوف تستخدم في البحث والتطوير بدولة الكويت.

ولكم خالص الشكر والتقدير،،

يرجى التكرم بوضع علامة (✓) على الاستجابة التي تنطبق على سلوك الموظف بعد أن تلقى التدريب وياشر وظيفته تحت إدارتكم:

التغير في سلوك الموظف					البند
يوجد تغير إيجابي لملموس	يوجد تغير إيجابي ضعيف	يصعب التحديد	لا يوجد أي تغير	حدث تغير سلبي	
٥	٤	٣	٢	١	١- فهم أهداف العمل والمنظمة بوجه عام.
٥	٤	٣	٢	١	٢- المعرفة بما هو جديد في العمل.
٥	٤	٣	٢	١	٣- معرفة الاحتياجات الحقيقية للعمل.
٥	٤	٣	٢	١	٤- المعرفة بمسؤوليات الوظيفة.
٥	٤	٣	٢	١	٥- معرفة الإمكانيات المتاحة بالعمل.
٥	٤	٣	٢	١	٦- اكتساب معلومات حديثة خاصة بالعمل.
٥	٤	٣	٢	١	٧- استخدام مصطلحات فنية خاصة بالعمل.
٥	٤	٣	٢	١	٨- تصحيح معلومات خاطئة عن العمل.
٥	٤	٣	٢	١	٩- المعرفة بقواعد ولوائح العمل
٥	٤	٣	٢	١	١٠- طرح أفكار بناءة تتعلق بالعمل.
٥	٤	٣	٢	١	١١- قلة الأخطاء في أداء العمل.
٥	٤	٣	٢	١	١٢- تحسين نوعية الأداء.
٥	٤	٣	٢	١	١٣- زيادة معدلات الأداء.
٥	٤	٣	٢	١	١٤- استثمار وقت العمل بطريقة جيدة.

التغير في سلوك الموظف					البند
يوجد تغير إيجابي ملموس	يوجد تغير إيجابي ضعيف	يصعب التحديد	لا يوجد أي تغير	حدث تغير سلبي	
٥	٤	٣	٢	١	١٥- التصرف المستقل في إنجاز العمل.
٥	٤	٣	٢	١	١٦- تطبيق أفكار أو معلومات صحيحة.
٥	٤	٣	٢	١	١٧- الاستفادة من الإمكانيات المتاحة.
٥	٤	٣	٢	١	١٨- استخدام أساليب حديثة الأداء.
٥	٤	٣	٢	١	١٩- التعبير عن الرأي بطريقة واضحة وجيدة.
٥	٤	٣	٢	١	٢٠- التعامل الصحيح مع المعدات التكنولوجية.
٥	٤	٣	٢	١	٢١- التعامل الصحيح مع الظروف الطارئة.
٥	٤	٣	٢	١	٢٢- الابتكار والتجديد في أساليب الأداء.
٥	٤	٣	٢	١	٢٣- حل المشكلات بطريقة صحيحة.
٥	٤	٣	٢	١	٢٤- العمل مع الزملاء بتعاون وروح الفريق.
٥	٤	٣	٢	١	٢٥- التعامل الصحيح مع معوقات العمل.
٥	٤	٣	٢	١	٢٦- الاستعداد لبذل مجهود أكبر في العمل إذا تطلب الأمر.
٥	٤	٣	٢	١	٢٧- الحرص على أن يكون عضواً فعالاً في المنظمة.
٥	٤	٣	٢	١	٢٨- الاعتزاز بالوظيفة التي يؤديها.

التغير في سلوك الموظف					البند
يوجد تغير إيجابي ملموس	يوجد تغير إيجابي ضعيف	يصعب التحديد	لا يوجد أي تغير	حدث تغير سلبي	
٥	٤	٣	٢	١	٢٩- الاعتراف بالمنظمة التي ينتمي إليها.
٥	٤	٣	٢	١	٣٠- الحرص على سمعة المنظمة.
٥	٤	٣	٢	١	٣١- احترام قوانين العمل ولوائحه.
٥	٤	٣	٢	١	٣٢- الالتزام بأخلاقيات العمل وقيمه.
٥	٤	٣	٢	١	٣٣- معاملة الزملاء معاملة حسنة.
٥	٤	٣	٢	١	٣٤- تقدير الرؤساء واحترامهم.
٥	٤	٣	٢	١	٣٥- الاستعداد لمزيد من التعلم من أجل مصلحة العمل.



المجلة التربوية

مجلة فلسفية، تخصصية، محكمة
تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت

رئيس التحرير

أ. د. قاسم علي الصراف

تشر

البصيرة التربوية المكملة

مراجعات الكتب التربوية الحديثة

محاضر الحوار التربوي

التقارير عن المؤتمرات التربوية

وملفصات الرسائل الجامعية

■ تقبل البحوث باللغتين العربية والإنجليزية.

■ تنشر لاساتذة التربية والمختصين بها من مختلف الاقطار العربية والدول الأجنبية.

الاشتراكات:

في الكويت: ثلاثة دنائير للأفراد، وخمسة عشر ديناراً للمؤسسات
في الدول العربية: أربعة دنائير للأفراد، وخمسة عشر ديناراً للمؤسسات
في الدول الأجنبية: خمسة عشر دولاراً للأفراد، وستون دولاراً للمؤسسات.

توجه جميع المراسلات إلى:

رئيس تحرير المجلة التربوية - مجلس النشر العلمي ص.ب. ١٣٤١١ كلفان - الرمز البريدي 71955
الكويت هاتف: ٤٨٤٦٨٤٣ (داخلي ٤٤٠٣ - ٤٤٠٩) - فاكس: ٤٨٤٧٩٦١ - فاكس: ٤٨٣٧٧٩٤

E-mail: TEJ@kuc01.kuniv.edu.kw.



تصدر عن مجلس النشر
العلمي جامعة الكويت

مجلة العلوم الاجتماعية

فصلية - أكاديمية - محكمة

تعنى بنشر الأبحاث والدراسات في تخصصات السياسة والاقتصاد والاجتماع
وعلم النفس والأنثروبولوجيا الاجتماعية والجغرافيا السياسية والبشرية

الاشتراكات

الكويت

والدول العربية:

أفراد: ٣ دنانير سنوياً
داخل الكويت، ويضاف
إليها دينار واحد في الدول
العربية.

مؤسسات: في الكويت
والدول العربية ١٥ ديناراً
في السنة، ٢٥ ديناراً لمدة
سنتين.

الدول الأجنبية:

أفراد: ١٥ دولاراً.

مؤسسات: ٦٠ دولاراً في
السنة، ١١٠ دولاراً
لسنتين.

تدفع اشتراكات الأفراد
مقدماً نقداً أو بشيك باسم
المجلة مسجولاً على أحد
الصارف الكويتية ويرسل
على عنوان المجلة، أو بتحويل
مصرفي لحساب مجلة العلوم
الاجتماعية رقم 07101685
لدى بنك الخليج في
الكويت (فرع العديلية)

تفتح أبوابها أمام

• أوسع مشاركة للباحثين
الاجتماعيين العرب
للإسهام في معالجة قضايا
مجتمعاتهم.

• التفاعل الحي مع القارئ
المثقف والمهتم بالقضايا
المطروحة.

• المقابلات والمناقشات الجادة
ومراجعات الكتب
والتقارير.

• تؤكد المجلة التزامها
بالوفاء والانتظام بوصولها
في مواعيدها المحددة إلى
جميع قرائها ومشتركيها

رئيس التحرير

الأستاذ الدكتور

أحمد محمد عبدالحلق

Visit our web site
<http://kuc01.Kuniv.edu.kw/~jss>



توجه جميع المراسلات إلى:

رئيس تحرير مجلة العلوم الاجتماعية - جامعة الكويت

ص.ب. ٢٧٧٨٠ صفاة، الكويت 13055

تليفون ٤٨١٠٤٣٦ - ٤٨٣٦٠٢٦ فاكس ٤٨٣٦٠٢٦ / ٩٦٥٠٠٩٦٥

E-mail: JSS@kuniv.edu.kw

مَجَلَّةُ الشَّرِيعَةِ وَالْإِسْلَامِ الْإِسْلَامِيَّةِ

نُصْلِيَّةٌ عِلْمِيَّةٌ مُفَكِّمَةٌ تُعَدُّ مِنْ نَهْلِ الشَّرْعِ الْعِلْمِيِّ بِقِيَادَةِ الْكُتُبِ
تُعْنَى بِالْبَهْرَةِ وَالْمُرَاسَلَاتِ الْإِسْلَامِيَّةِ

رئيس التحرير الأستاذ الدكتور: **عجیل جاسم النشیر**

صدر العدد الأول في رجب ١٤٠٤ هـ - أبريل ١٩٨٤ م

- * تهدف إلى معالجة المشكلات المعاصرة والقضايا المستجدة من وجهة نظر الشريعة الإسلامية.
- * تشمل موضوعاتها معظم علوم الشريعة الإسلامية: من تفسير، وحديث، وفقه، واقتصاد وتربية إسلامية، إلى غير ذلك من تقارير عن المؤتمرات، ومراجعة كتب شرعية معاصرة، وفتاوى شرعية، وتعليقات على قضايا علمية.
- * تنوع الباحثون فيها، فكانوا من أعضاء هيئة التدريس في مختلف الجامعات والكليات الإسلامية على رقعة العالمين: العربي والإسلامي.
- * تخضع البحوث المقدمة للمجلة إلى عملية فحص وتحكيم حسب الضوابط التي التزمت بها المجلة، ويقوم بها كبار العلماء والمختصين في الشريعة الإسلامية، بهدف الارتقاء بالبحث العلمي الإسلامي الذي يخدم الأمة، ويعمل على رفعة شأنها، نسأل المولى عز وجل مزيداً من التقدم والازدهار.

جميع المراسلات توجه باسم رئيس التحرير

صرب ١٧٤٢٢ - رقم البريدي 72455 الخالدية - الكويت هاتف: ٤٨١٢٥٠٤ - فاكس: ٤٨١٠٤٢١
بذلة: ٤٨٤٦٨٤٢ - ٤٨٤٢٢٤٢ - دافلي: ٤٧٢٢

البريد الإلكتروني: E-mail: JOSAIS@KUC01.KUNIV.EDU.KW

ISSN: 1029 - 8908

عنوان المجلة على شبكة الإنترنت: <http://pubcouncil.kuniv.edu.kw/JSIS>

اعتماد المجلة في قاعدة بيانات اليونسكو Social and Human Sciences Documentation Center

في شبكة الإنترنت تمت الموقع www.unesco.org/general-eng/info/ser/dh/dare.html

مجلة الحقوق

مجلة فصلية أكاديمية
محكمة تعنى بنشر البحوث
والدراسات القانونية والشرعية
تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت

رئيس التحرير

الأستاذ الدكتور / إبراهيم الدسوقي أبو الليل

صدر العدد الأول في
يناير ١٩٧٧

الاشتراكات

في الكويت : ٣ دنانير للأفراد، ١٥ ديناراً للمؤسسات
في الدول العربية : ٤ دنانير للأفراد، ١٥ ديناراً للمؤسسات
في الدول الأجنبية : ١٥ دولاراً للأفراد، ٦٠ دولاراً للمؤسسات

المراسلات

توجه جميع المراسلات إلى رئيس
التحرير على العنوان التالي :

مجلة الحقوق . جامعة الكويت

ص.ب : ٥٤٧٦ الصفاة 13055 الكويت
تلفون : ٤٨٣٥٧٨٩ . فاكس : ٤٨٣١١٤٣



مجلس النشر العلمي

Publication Council

الحياة التي لا تختبر غير جدية بأن تعاش



علمية - أكاديمية - فصلية - محكمة
بحوث باللغة العربية والانجليزية
ندوات - مناقشات - عروض كتب - تقارير



المجلة العربية للمعلوم الإنسانية

تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت

رئيس التحرير: د. فيصل عبدالله الكندري

ص.ب. : 26585 الصفاة - رمز بريدي 13126 الكويت
تلفون : 4817689 - 4815453 (+965) - فاكس : 4812514 (+965)
العنوان الإلكتروني: ajh/~kuo1.kuniv.edu.kw/ HTTP:
البريد الإلكتروني: ajh@kuo1.kuniv.edu.kw E-mail:



المجلة العربية للعلوم الإدارية



Arab Journal of Administrative Sciences

رئيس التحرير : أ.د. عبد الكريم عبد العزيز الصفار

- First Issue, November 1993 صدر العدد الأول في نوفمبر ١٩٩٣
- A refereed Journal Publishes Original Research in Administrative Sciences علمية محكمة تعنى بنشر البحوث الأصلية في مجال العلوم الإدارية
- Published by the Academic Publication Council, Kuwait University, 3 Issues (January, May, September) تصدر عن مجلس النشر العلمي في جامعة الكويت كل أربعة أشهر (يناير، مايو، سبتمبر)
- The Journal Intends to Develop and Exchange Business Thoughts تهدف المجلة إلى الإسهام في تطوير الفكر الإداري واختبار الممارسات الإدارية وإثرائها
- Listed in Several International Databases مسجلة في قواعد البيانات العالمية

ISSN:1029-855X

الاشتراكات

الكويت : 3 دنانير للأفراد - 15 ديناراً للمؤسسات الدول العربية : 4 دنانير للأفراد - 15 ديناراً للمؤسسات الدول الأجنبية : 15 دولاراً للأفراد - 60 دولاراً للمؤسسات

توجه المراسلات إلى رئيس التحرير على العنوان الآتي :

المجلة العربية للعلوم الإدارية - جامعة الكويت ص.ب. : 28558 الصفاة 13055 - دولة الكويت
هاتف : 4827317 (965) Tel: يدالة : 4846843 (965) داخلي : 4415 - 4416 - 4734 فاكس : 4817028 (965) Fax:
E-mail: ajoas@kuc01.kuniv.edu.kw Web Site: http://www.pubcouncil.kuniv.edu.kw/ajas

مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية

مجلة علمية فصلية محكمة تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت

صدر العدد الأول في يناير ١٩٧٥



رئيس التحرير
أ. د. سالم مرزوق الطحيج

ترحب المجلة بنشر البحوث والدراسات العلمية المتعلقة بشؤون
منطقة الخليج والجزيرة العربية في مختلف المجالات
السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية... الخ
(باللغتين العربية والانجليزية).

المراسلات

لوجه جميع المراسلات باسم رئيس التحرير
على العنوان التالي:

مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية
ص. ب : ١٧٠٧٣ الخالدية

الرمز البريدي ٧٢٤٥١ الكويت

تليفون : ٤٨٣٣٧٠٥ - ٤٨٣٣٢١٥ فاكس : ٤٨٣٣٧٠٥

E-mail: jotgaaps@kuo01.kuniv.edu.kw

Http://pubcouncil.kuniv.edu.kw/jgaps

الإشتراكات

الدول العربية :

٤ دنانير للأفراد - ١٥ دينار للمؤسسات.

الدول غير العربية :

١٥ دولار للأفراد - ٦٠ دولار للمؤسسات.

مجلة الطفولة العربية
Journal of Arab Children (JAC)

مجلة فصلية محكمة تصدرها



الجمعية الكويتية لتقديم الطفولة العربية

إن مجلة الطفولة العربية مجلة علمية محكمة في أبحاثها الميدانية تقدم للقارئ المهتم بمجال الطفولة غزواً معرفياً لكل ما يخص الطفولة من دراسات وبحوث ومقالات وقراءات عامة يستفيد منها المختصون والمهتمون . وتقبل للنشر باللغتين العربية والإنجليزية المواد الآتية :

- الأبحاث الميدانية والتجريبية.
- الأبحاث والدراسات العلمية النظرية.
- عرض أو مراجعة الكتب الجديدة.
- التقارير العلمية عن المؤتمرات المعنية بدراسات الطفولة.
- المقالات العامة المتخصصة.

تدار المجلة من خلال مجلس أمناء ، وهيئة استشارية ، وهيئة تحرير.

رئيس هيئة التحرير الدكتور حسن علي إبراهيم

مدير التحرير الدكتور بدر عمر العمر

الإشتراكات

البيان داخل الكويت دول مجلس التعاون الدول الأخرى

البيان	داخل الكويت	دول مجلس التعاون	الدول الأخرى
ثمن العدد للفرد	1 دك	1 دك	2 دولار أمريكي
الاشتراك السنوي للفرد	3 دك	4 دك	15 دولار أمريكي
الاشتراك السنوي للمؤسسات	15 دك	15 دك	60 دولار أمريكي

العنوان

أبرق خيطان- شارع فيصل بن عبد العزيز- فيلا رقم 9279
ص ب : 23928 الصفاة 13100 الكويت
تليفون : 4748479-4748387-4748250-فاكس : 4749381
E-mail : haa49@qualitynet.net



لجنة التأليف والتعريب والنشر



جامعة الكويت مجلس النشر العلمي

تشكلت لجنة التأليف والتعريب
والنشر بقرار صادر من وزير
التربية والتعليم رقم (٢٠٣)
بتاريخ ١٣ / ١٠ / ١٩٧٦

❖ أهداف اللجنة :

- ١- توسيع دائرة النشر العلمي بمختلف التخصصات العلمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت .
- ٢- إثراء المكتبة الكويتية بالكتب والمؤلفات العلمية والتخصصية والثقافية وكتب التراث الإسلامي باللغات العربية والأجنبية .
- ٣- دعم وتنشيط عملية التعريب التي تعد من الأهداف القومية التي انعقد عليها الإجماع العربي .

❖ مهام اللجنة :

- طبع ونشر المؤلفات العلمية والدراسية والأكاديمية ، أو المترجمات لأعضاء هيئة التدريس التي يرغب أصحابها في نشرها على نفقة الجامعة ، ويراعى التوازن في نشر هذه المؤلفات بحيث تغطي مختلف الاختصاصات في الكليات الجامعية .
- تحديد ثمن الكتاب الجامعي الذي ينشر باسم الجامعة .

رئيس اللجنة : د. محمد عبد المحسن المقامع

توجه جميع المراسلات باسم رئيس اللجنة

جامعة الكويت مجلس النشر العلمي

ص ب : ٥٤٨٦ الصفاة - الرمز البريدي : ١٣٥٥٥ الشويخ

بناية : ٤٨٤١٥٣٨ / ٤٨٤١٥٣٨ داخلي : ٨١٥٩ / ٤٥٦٦ / ٤٥٧١ / ٨١٠١ مباشر / فاكس : ٤٨٤٣١٨٥

قسمية اشتراك

حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية

تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت

يرجى اعتماد اشتراكي في المجلة لمدة:

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ أربع سنوات ☐ بعدد () نسخة

أرفق طيه قيمة الاشتراك

☐ نقداً/ شيك ☐ حوالة نقدية ☐ إرسال فاتورة للتسديد

الاسم

العنوان الكامل

التاريخ / / التوقيع

ترسل الاشتراكات إلى حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية

ص.ب: ١٧٣٧٠ الخالدية - الرمز البريدي 72454 الكويت - هاتف وفاكس: ٤٨١٠٣١٩

قسمية اشتراك

حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية

تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت

يرجى اعتماد اشتراكي في المجلة لمدة:

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ أربع سنوات ☐ بعدد () نسخة

أرفق طيه قيمة الاشتراك

☐ نقداً/ شيك ☐ حوالة نقدية ☐ إرسال فاتورة للتسديد

الاسم

العنوان الكامل

التاريخ / / التوقيع

ترسل الاشتراكات إلى حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية

ص.ب: ١٧٣٧٠ الخالدية - الرمز البريدي 72454 الكويت - هاتف وفاكس: ٤٨١٠٣١٩

قسمية اشتراك

حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية

تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت

يرجى اعتماد اشتراكي في المجلة لمدة:

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ أربع سنوات ☐ بعدد () نسخة

أرفق طيه قيمة الاشتراك

☐ نقداً/ شيك ☐ حوالة نقدية ☐ إرسال فاتورة للتسديد

الاسم

العنوان الكامل

التاريخ / / التوقيع

ترسل الاشتراكات إلى حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية

ص.ب: ١٧٣٧٠ الخالدية - الرمز البريدي 72454 الكويت - هاتف وفاكس: ٤٨١٠٣١٩

قسم الاشتراكات

حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية

ص.ب: ١٧٣٧٠ الخالدية
الكويت 72454

البريد الجوي
BY AIR MAIL
AR AVION

قسم الاشتراكات

حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية

ص.ب: ١٧٣٧٠ الخالدية
الكويت 72454

البريد الجوي
BY AIR MAIL
AR AVION

قسم الاشتراكات

حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية

ص.ب: ١٧٣٧٠ الخالدية
الكويت 72454

البريد الجوي
BY AIR MAIL
AR AVION

Impact of Training on Employees' Behavior as Seen by Supervisors

(A Comparative Field Study of Government and Private Sectors in State of Kuwait)

Abstract

The study aimed at finding the impact of training on employees' vocational behavior as viewed by their supervisors. The sample included twenty Kuwaiti organizations divided evenly between the government and private sectors. The subjects consisted of 397 male and female Kuwaiti employees including those who had enrolled in specialized training courses for six months prior to the conduction of this study. Having identified the employees according to set criteria, their work supervisors were interviewed to find out the impact of training on the employees' vocational behavior. The study used a standardized measurement tool, which was both reliable and valid. The tool measures the impact of training from three main dimensions: vocational knowledge, vocational skills and vocational tendencies. The results show that training had a positive impact on vocational knowledge at 50%, on vocational skills at 42.70%, and on vocational tendencies at 58.75%. At the overall level of vocational behavior, the impact of training scored 49.30%. It was also found that the impact of training was greater for the more educated employees in the private sector than their counterparts in the government sector.

The Author:

- **Dr. Fahad Y Al-Fadala**
- Ph. D. in Education Fundamentals, Cairo University, 2001.
- Assistant Dean of Students Affairs, Public Authority for Applied Education and Training.

Publications:

A. Book:

- 1- The role of in-job training in the human development in State of Kuwait, KFAS, Kuwait, 2003.
- 2- Academic guidance in higher education institutions, Dar Al-Shuruk, Kuwait, 2003.
- 3- Creative motivated thinking in small projects. Kuwaiti Corporation for Developing Small Projects, Kuwait, 2001.
- 4- Can we teach intelligence? (forthcoming translation).

B. Articles:

- 1- Strategic planning concept from high administrator perspective in the private sector and its relation to citizens' recruitment (Unpublished paper).
- 2- Training need assessment and its role in career development planning in the government sector in State of Kuwait (Unpublished paper).

Monograph 203

**Impact of Training on Employees'
Behavior as Seen by Supervisors**
**(A Comparative Field Study of Government
and Private Sectors in State of Kuwait)**

Dr. Fahed Y. Al-Fadala

Public Authority for Applied Education and Training
Kuwait

Advisory Board

Prof. Ahmed Atman

Department of Greek and Latin
Studies - Cairo University

Prof. Ismail S. Muqlad

Department of Political Science -
Assiut University

Prof. Imam Abdul Fattah Imam

Department of Philosophy
Ain Shams University

Prof. Jihan Rashti

Department of Radio and
Television - Cairo University

Prof. Hayat N. Al-Hajji

Department of History
Kuwait University

Prof. Abdul-Aziz Hammudeh

Department of English Language
and Literature - Cairo University

Prof. Iz-Al-Deen Ismael

Department of Arabic Language and
Literature - Ain Shams University

**Prof. Mohammed Gh.
Al-Rumeihi**

Department of Sociology
Kuwait University

**Prof. Mohammed M. I.
Al-Deeb**

Department of Geography
Ein Shams University

**Prof. Mahmoud S. Abu
Al-Neel**

Department of Psychology - Ein
Shams University

Prof. Mahmoud F. Hijazi

Department of Arabic Language and Literature - Cairo University

Editorial Board

Dr. Nassima R. AL-Ghaith

Editor-in-chief

Prof. Samir M. Hussein

Department of Mass Communication

Prof. Alaa Al-Din Abd El-Muhsin Shahin

Department of History

**Dr. Al-Zawawi Baghurah
Bin Al-Sa'di**

Department of Philosophy

Dr. Abdul-Rida A. Asiri

Department of Political Science

Dr. Obaid Surur Al-Utaibi

Department of Geography

Dr. Othman H. Al-Khadher

Department of Psychology

Dr. Fatima R. Al-Rajihi

Department of Arabic Language
and Literature

Dr. Fahed A. Al-Nasir

Department of Sociology

Dr. Faisal A. Al-Kanderi

Department of History

Dr. Layla H. Al-Maleh

Department of English Language
and Literature

Haifa'a H. AL-Meshari

Managing Editor

ANNALS OF THE ARTS AND SOCIAL SCIENCES

ISSUED by THE Academic Publication Council - KUWAIT UNIVERSITY

A REFEREED ACADEMIC QUARTERLY THAT
PUBLISHES MONOGRAPHS ON TOPICS RELE-
VANT TO THE SCHOLARLY CONCERNS OF THE
VARIOUS DEPARTMENTS IN THE FACULTIES OF
ARTS AND SOCIAL SCIENCES:

FACULTY OF ARTS & HUMANITIES:

- Department of Arabic Language and Literature.
- Department of English Language and Literature.
- Department of History.
- Department of Philosophy.
- Department of Mass Communication

FACULTY OF SOCIAL SCIENCES.

- Department of Sociology
- Department of Geography
- Department of Psychology
- Department of Political Science

Volume 24, 2003



ANNALS OF THE ARTS AND SOCIAL SCIENCES



A refereed Academic Quarterly that publishes monographs on topics relevant to the Scholarly concerns of the various departments in the faculties of arts and social sciences

Impact of Training on Employees Behavior as Seen by Supervisors (A Comparative Field Study of Government and Private Sectors in State of Kuwait)

Dr. Fahed Y. Al-Fadala

Public Authority for Applied Education and Training
Kuwait

**Monograph 203
Volume 24**

**1424 - 1425
2003 - 2004**

The Academic Publication Council
Kuwait University
Established in 1986

Journal of the Social Sciences 1973, Kuwait Journal of Science and Engineering 1974, Journal of the Gulf and Arabian Peninsula Studies 1975, Authorship Translation and Publication Committee 1976, Journal of Law 1977, Annals of the Arts and Social Sciences 1980, Arab Journal for the Humanities 1981, The Educational Journal 1983, Journal of Sharia and Islamic Studies 1983, Medical Principles and Practices 1988, Arab Journal of Administrative Sciences 1991