

**تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في
تخطيط المسار الوظيفي والتدريسي في
المؤسسات الحكومية بدولة الكويت
(دراسة ميدانية على مؤسسات العمل الحكومي بدولة الكويت)**

د. فهد يوسف الفضالة
قسم الدراسات التربوية - الجامعة العربية المفتوحة
دولة الكويت

**Training Needs Assessment and
its Role in Career Planning for
Government Institutions in Kuwait**

Dr. Fahad Y. Al-Fadala
Education Studies Department
The Arab Open University
Kuwait

**المجلس
النشر
العلمي**

**Academic
Publication
Council**



ISSN: 1560 - 5248

ISSN: 1560 - 5248

الرسالة ٢٣٨ - الحولية ٢٦

Monograph 238 - Volume 26

١٤٢٦ هـ - ٢٠٠٥ م (ديسمبر)

1426 A.H - 2005 (December)

حواصت الآداب والعلم الاجتماعىة

ANNALS OF THE ARTS AND SOCIAL SCIENCES

تصدر عن مجلس النشر العلمى - جامعة الكويت

فصلىة علمىة محكّمة تتضمن مجموعة من الرسائل
وتعنّى بنشر الموضوعات التى تدخل فى مجالات
اهتمام الأقسام العلمىة لكلىة الآداب والعلم
الاجتماعىة:

الآداب:

اللغة العربىة وآدابها، اللغة الإنجليزىة وآدابها،
التارىخ، الفلسفة، الإعلام.

العلوم الاجتماعىة:

الاجتماع، الجغرافىا، علم النفس، العلوم السىاسىة.

الحولىة السادسة والعشرون

الرسالة الثامنة والثلاثون بعد المئتين

١٤٢٦هـ / ٢٠٠٥م

هيئة التحرير

د. نسيمه راشد الغيث

رئيسة التحرير

أ. د. علاء الدين عبدالمحسن شاهين

قسم التاريخ

أ. د. سمير محمد حسين

قسم الإعلام

د. عبدالرضا علي أسيري

قسم العلوم السياسية

د. الزواوي بغورة بن السعدي

قسم الفلسفة

د. عثمان حمود الخضر

قسم علم النفس

د. عبيد سرور العتيبي

قسم الجغرافيا

د. فهد عبدالرحمن الناصر

قسم علم الاجتماع

د. فاطمة راشد الراجحي

قسم اللغة العربية وآدابها

د. ليلى حكمت المالح

قسم اللغة الإنجليزية وآدابها

د. فيصل عبدالله الكندري

قسم التاريخ

هيفاء حمد المشاري

مديرة التحرير

الهيئة الاستشارية

أ. د. إبراهيم السعافين

قسم اللغة العربية - جامعة الشارقة

أ. د. حياة ناصر الحجى

قسم التاريخ - جامعة الكويت

أ. د. أحمد عثمان

قسم الدراسات اليونانية واللاتينية
جامعة القاهرة

أ. د. عبدالقادر الفاسى الفهرى

قسم اللغة العربية - جامعة محمد الخامس

أ. د. إسماعيل صبرى مقلد

قسم العلوم السياسية - جامعة أسيوط

أ. د. ماري تریز عبدالمسیح

قسم اللغة الإنجليزية - جامعة القاهرة

أ. د. إمام عبدالفتاح إمام

قسم الفلسفة - جامعة عين شمس

أ. د. محمد غانم الرمیحى

قسم الاجتماع - جامعة الكويت

أ. د. حمدي حسن أبو العينين

عميد كلية الإعلام - جامعة مصر الدولية

أ. د. محمد محمود إبراهيم الديب

قسم الجغرافيا - جامعة عين شمس

أ. د. محمود السيد أبو النيل

قسم علم النفس - جامعة عين شمس

قواعد النشر في

حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية

١ - حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية مجلة فصلية علمية محكمة تصدر عن مجلس النشر العلمي بجامعة الكويت، تنشر البحوث من الجامعات والمؤسسات العلمية العربية والأجنبية في الموضوعات الأدبية والاجتماعية والإنسانية.

٢ - تنشر الحوليات البحوث والدراسات الأصلية، باللغتين العربية والإنجليزية، على ألا تتجاوز صفحات متن أي بحث ٢٠٠ صفحة، ولا تقل عن ٥٠ صفحة (في المتن أيضاً).

٣ - قواعد تسليم البحوث:

أ - يقدم البحث مطبوعاً من ثلاث نسخ، على ورق (A4)، وعلى مسافتين، وبنط (١٤)، مع القرص المرن الخاص به.

ب - يرفق الباحث ملخصاً للبحث مطبوعاً باللغتين العربية والإنجليزية؛ في حدود ١٥٠ كلمة للغة العربية، و ٢٠٠ كلمة للغة الإنجليزية.

ج - يرفق الباحث مع البحث سيرة علمية مختصرة، باللغتين العربية والإنجليزية، تشمل أهم مؤلفاته وأبحاثه مطبوعة.

د - يقدم الباحث إقراراً كتابياً؛ بأن البحث المقدم لم يسبق نشره في أي مجلة علمية أو غيرها.

هـ - تقدم الخرائط، والأشكال، والرسوم بأصولها الصالحة للطباعة، أما الصور الفوتوغرافية؛ فتطبع على ورق لماع، مع ضرورة تقديم الشريحة الأصلية للصور الملونة.

و - في حال رغبة الباحث نشر الصور، أو الخرائط، أو الأشكال البيانية ملونة، يلتزم بدفع تكاليفها.

٤ - يراعي الباحث عند كتابة هوامش البحث ومصادره ومراجعته ما يلي:

أولاً - الهوامش:

أ - توضع الهوامش في نهاية كل فصل، أو في نهاية البحث في حالة عدم وجود فصول.

ب - ترتب أرقام التوثيق بطريقة متسلسلة حتى نهاية كل فصل، أو حتى نهاية البحث في حالة عدم وجود فصول.

ج - تثبت الهوامش عند ذكرها لأول مرة كاملة كالتالي:

اسم المؤلف، عنوان الكتاب (بالبنط الأسود)، رقم الطبعة / رقم الجزء، مكان النشر، اسم الناشر، سنة النشر / رقم الصفحة.

مثال:

- أحمد محمد عبد الخالق، معجم ألفاظ الشخصية، الطبعة الأولى، دولة الكويت، مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت، ٢٠٠٠م، ص ١٥.
- في حالة تكرار الهامش مرات متتالية، يذكر باختصار كالتالي:
* المرجع السابق، ص ٢٦.
- وفي حالة وجود فاصل هامش مختلف يذكر كالتالي:
* أحمد عبد الخالق، معجم ألفاظ الشخصية، ص ٣٥.

ثانياً - المصادر والمراجع:

- يرتب ثبت المصادر والمراجع ترتيباً ألفبائياً، حسب الأسماء المشهورة للمؤلفين. ويتبع في إثباتها ما يلي:
- اسم المؤلف، عنوان الكتاب (بالبنط الأسود)، اسم المحقق أو الشارح أو المترجم، رقم الطبعة، اسم الناشر، مكان النشر، السنة.

مثال:

- الجاحظ، أبو عثمان عمرو بن بحر، كتاب الحيوان، تحقيق: عبد السلام محمد هارون، ط ٢، مطبعة مصطفى البابي الحلبي وأولاده، مصر، ١٩٦٥م.

٥ - شروط قبول الأبحاث في الحوليات:

- أ - لا تقبل الحوليات البحوث التي سبق نشرها في أي مجلة علمية أو غيرها.
- ب - أصول البحوث المقدمة للنشر لا ترد ولا تسترجع، سواء أنشئت أم لم تنشر.
- ج - لا يجوز نشر البحوث في جهات أخرى بعد موافقة الحوليات على نشرها، وإذا ثبت ذلك، فستتخذ إدارة الحوليات الإجراءات القانونية المتبعة بهذا الشأن.
- د - يمكن للباحث نشر بحثه في جهات أخرى، بعد الحصول على إذن كتابي مسبق من رئيس التحرير، وبعد انقضاء ثلاث سنوات - على الأقل - على نشره في الحوليات.

هـ - تمنح المجلة للباحث خمسين نسخة من بحثه المنشور، كإهداء.

٦ - ترسل البحوث وجميع المراسلات الخاصة بالحوليات إلى:

رئيسة تحرير حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية

ص.ب: ١٧٣٧٠ الخالدية

رمز بريدي: 72454

الكويت

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

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

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

**تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في تخطيط
المسار الوظيفي والتدريبي في المؤسسات
الحكومية بدولة الكويت***
(دراسة ميدانية على مؤسسات العمل الحكومي بدولة الكويت)

د. فهد يوسف الفضالة

قسم الدراسات التربوية - الجامعة العربية المفتوحة
دولة الكويت

* تم دعم هذا البحث عن طريق مخصصات تمويل الأبحاث - مكتب مدير عام الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب. رقم المشروع (MG-٠٣-٠٠١).

المؤلف:

د. فهد يوسف الفضالة

- دكتوراه في أصول التربية - جامعة القاهرة - ٢٠٠١ م.
- مساعد عميد النشاط والرعاية الطلابية - الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب - دولة الكويت.
- رئيس قسم التربية - الجامعة العربية المفتوحة - دولة الكويت.

الإنتاج العلمي:

أولاً - الكتب:

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

ثانياً - الأبحاث:

- ١ - أثر التدريب في سلوك الموظفين كما يراه رؤساء العمل.
(دراسة ميدانية مقارنة بين الجهات الحكومية والجهات الخاصة بدولة الكويت)، حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية - الحولية الرابعة والعشرون، الرسالة ٢٠٣، ٢٠٠٤. جامعة الكويت.
- ٢ - مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات الإدارة العليا بمؤسسات القطاع الخاص وعلاقته بقبول توظيف المواطنين (غير منشور).
- ٣ - المتطلبات الحياتية والتربوية للأبناء القصر الكويتيين المشمولين برعاية الدولة (غير منشور).

المحتوى

المُلخَص	١١
تقديم	١٣
الفصل الأول - الإطار النظري	١٥
المبحث الأول - تحديد الاحتياجات التدريبية	١٥
المبحث الثاني - تخطيط المسار الوظيفي والتدريبى	٢٧
الفصل الثانى - المشكلة والمنهج	٤١
مشكلة الدراسة	٤١
المنهج	٤٣
الفصل الثالث - نتائج الدراسة	٤٩
أولاً - تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهات الحكومية.	٤٩
ثانياً - العلاقة بين التدريب والمسار الوظيفي والتدريبى للعاملين في الجهات الحكومية	٥٤
ثالثاً - المشكلات والحلول ذات الصلة بتحديد الاحتياجات التدريبية وربطها بالمسار الوظيفي والتدريبى للعاملين بالجهات الحكومية	٥٦
رابعاً - النظرة إلى التدريب كونه مدخلاً للتطوير بالجهات الحكومية ...	٥٨
الفصل الرابع - النتائج والتوصيات: نحو نموذج وظيفي للتطوير	٦٣
النتائج الأساسية	٦٣
التوصيات	٦٥
النموذج الوظيفي المقترح	٦٧
المصادر والمراجع	٧٣
الملاحق	٧٧

المخلص

تتناول هذه الدراسة موضوعاً أساسياً في مجال إعداد الموارد البشرية وتنميتها، وهو رصد وتحليل للاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالمسار الوظيفي والتدريبي للعاملين في المؤسسات الحكومية في الكويت، وذلك بهدف تحقيق رؤية وظيفية واضحة لجهات العمل والعاملين ممن يتلقون تدريباً أثناء الخدمة، إضافة إلى ربط هذا النوع من التدريب بمسارات وظيفية مستقبلية للعاملين، الأمر الذي يساعد على تحقيق عائد وأثر إيجابي متوقع من العملية التدريبية بما ينعكس إيجاباً على تطوير أداء العاملين وكفاءة العمل بتلك المؤسسات.

وتأتي أهمية الدراسة الحالية من واقع أن الدراسات السابقة التي تمت في هذا المجال محدودة، ولم تتطرق إلى واقع النشاط التدريبي بمؤسسات العمل الحكومية بدولة الكويت، وعلاقة هذا النشاط بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية والمسارات الوظيفية والتدريبية بشكل علمي ومنهجي.

- الأمر الآخر الذي يؤكد أهمية الدراسة، وهو أنها أجريت على (٣٤) جهة عمل حكومية، حيث تم استطلاع رأي القياديين المسؤولين عن مراكز وإدارات التدريب والموارد البشرية لمعرفة الجوانب الأساسية التي تهتم بها الدراسة، وهي:

- أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهات الحكومية.
- العلاقة بين التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في الجهات الحكومية.
- المشكلات والحلول ذات الصلة بتحديد الاحتياجات التدريبية وربطها بالمسار الوظيفي والتدريبي للعاملين بالجهات الحكومية.
- النظرة إلى التدريب كونه عاملاً للتطوير بالجهات الحكومية.

ومن واقع تطبيق الإجراءات المنهجية التي تقابل هدف البحث، تم التوصل إلى نتائج أساسية تعكس ضرورة تطوير العملية التدريبية باعتبارها نشاطاً يستند إلى

واقع حالي ورؤية مستقبلية من أجل التطوير، يعالج الكثير من المؤثرات البيئية المحيطة بالمنظمة، سواء كانت اقتصادية أو قانونية أو تكنولوجية وغيرها من هذه المؤثرات، واقرحت الدراسة نموذجاً وظيفياً لربط عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالمسار الوظيفي والتدريبي، يساعد مسؤولي التدريب بجهات العمل الحكومية للعمل نحو ربط احتياجاتها التدريبية بمسارات وظيفية وتدريبية واضحة محددة المعالم، بما ينعكس على كفاءة العمل في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت.

تقديم

يمثل التدريب أحد المداخل الأساسية لإثراء الشخصية وتطوير السلوك بما يقابل متطلبات الأداء الفعال 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 المتغيرات وتعظيم الاستفادة منها، ولكن أيضاً لضمان التطوير التنظيمي المتواصل الذي يتفق مع معايير الجودة والاستخدام الأفضل لمعطيات ثورة الاتصال وتكنولوجيا المعلومات. من هذه المنطلقات تبدو الأهمية الكبيرة للتدريب بصفته مدخلاً أساسياً لتنمية الموارد البشرية وتأهيلها، وأنه يقابل حاجات حقيقية يتطلبها الأداء الفعال، وأن يكون هناك ربط بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي بحيث يتسنى تحقيق التواصل في الآثار الإيجابية المطلوبة من عملية التدريب. هنا يتضح منطق العلاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية والمسارين الوظيفي والتدريبي من جهة ثانية، وهذا هو الموضوع الذي بحثته الدراسة الحالية على مستوى جهات العمل الحكومية بدولة الكويت.

تتكون الدراسة الحالية من أربعة فصول: يتناول الفصل الأول تأصيلاً نظرياً لمسألة تحديد الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالمسار الوظيفي والتدريبي.

أما الفصل الثاني فيتناول المشكلة والمنهج، بينما يعرض الفصل الثالث للنتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يخص تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي والتدريبي بالمؤسسات الحكومية في دولة الكويت.

وأخيراً يأتي الفصل الرابع متضمناً نتائج الدراسة وتوصياتها وما توصلت

إليه من نموذج وظيفي مقترح للتطوير قابل للتطبيق على واقع التنظيم الحالي لمراكز وإدارات التدريب بمؤسسات العمل الحكومية بدولة الكويت.

إننا نأمل أن تكون هذه الدراسة مساهمة في تطوير العملية التدريبية وإعداد الموارد البشرية وتنميتها ورفع مستوى الأداء بمؤسسات العمل الحكومية، كما نأمل أن تكون هناك دراسات تتبعية متعمقة في الاتجاه نفسه.

الفصل الأول الإطار النظري

المبحث الأول تحديد الاحتياجات التدريبية

يعد التدريب وسيلة لتغيير سلوك الأفراد والجماعات واتجاهاتهم، كما أنه أساس للتنمية المستدامة والتقدم المستمر، وهو الأداة الفعالة لإيجاد وتشكيل القوى البشرية لمواكبة المتغيرات الممكنة في حياة المنظمة، والتي تنعكس على المهام والمسؤوليات المستحدثة بهدف رفع كفاءة الأداء وتحقيق المستوى المطلوب من الإنجاز (الفضالة ٢٠٠٣، ص ١٧).

ويعد القياس الدقيق للاحتياجات التدريبية في المنظمة أحد أهم عوامل نجاح عملية التدريب؛ فهي التي تحدد المتطلبات التي يتوقع من برامج التدريب تغطيتها سواء للأفراد الذين يدخلون سوق العمل للمرة الأولى أو ممن يتحولون إلى وظائف أخرى بالمنظمة، لذا فإن تحليل الاحتياجات التدريبية للمنظمة أو لقطاع جغرافي أو اقتصادي يهدف إلى تحديد نوعية وكمية التدريب اللازم للعاملين بمنظمة العمل (الحسيني، دياب، ١٩٩٥، ص ١٩) وهو الموجه الأساسي للعملية التدريبية نحو الاتجاه الصحيح لتنمية قوة العمل وتحقيق عائد واضح بما يفيد المنظمة.

ولعملية تحديد الاحتياجات التدريبية أسس علمية للوصول إلى مستوى عال من الكفاءة في التخطيط لبرامج التدريب، تراعى فيها العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والاجتماعية والتشريعية وطبيعة أنشطة المنظمة، مع مسح دقيق للموارد البشرية المتاحة وللاحتياجات الوظيفية والتدريبية الحقيقية.

ويمكن أن تتحقق عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة بواسطة الخطوات الآتية:

١ - تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد واستكشافهم من خلال الحكم على ما يأتي:

- إن من لا يعرف من الموظفين إنما يعني أن لديه قصوراً في المعرفة Knowledge.

- إن من لا يستطيع أن يفعل إنما يعني أن لديه قصوراً في المهارة Skill.

- إن من لا يعبأ إنما يعني أن لديه اتجاه غير سليم يتطلب تغييره Attitude.

ومن ثم يتم تعرف القصور المرتبط بكل موظف وتحديد احتياجاته التدريبية التي تقابل ذلك القصور.

٢ - تحديد الأهداف التدريبية: حيث إن الحاجة التدريبية قد تكون في صورة مهارة مرغوبة أو مطلوبة أو معرفة أو تغيير اتجاه، وذلك بشكل موجه لتطوير القدرات الفردية وتنميتها على نحو يساهم في تعزيز فعالية القوى العاملة (الرفاعي، ٢٠٠٠، ص١٦)

كذلك يتم تحديد الأهداف التدريبية الفرعية المنبثقة من الأهداف الرئيسية والمتعلقة بالبرامج التدريبية، وبمعنى آخر تجزئة الأهداف الرئيسية إلى أهداف فرعية، مع مراعاة درجة الأهمية والتسلسل المنطقي.

والغرض الأساسي من تلك المرحلة هو مساعدة القائمين على تنفيذ البرامج في توجيه ذهن وتركيزه على أهداف معينة يمكن من خلالها تصميم تلك الأنشطة وإعدادها وتنفيذها وتقييمها، أو الأساليب التدريبية الموجهة بشكل مركز إلى تحقيق تلك الأهداف الفرعية، كذلك ينبغي أن تتم صياغة الأهداف الفرعية بطريقة تتشابه مع تلك الخاصة بتحديد الأهداف التدريبية الرئيسية، بمعنى أن تتصف بالمرونة والقابلية للتطبيق والقياس.

٣ - تصميم البرنامج: ويتقرر من خلال المواد التدريبية التي تستهدف معالجة أوجه القصور أو النقص في المعرفة Knowledge أو المهارة Skill أو الاتجاهات غير السليمة أو غير المرغوبة Attitudes.

٤ - تحديد مدى كل برنامج: والذي يمكن النظر إليه من ناحيتين: الأولى تلك الفترة التي سوف يستغرقها البرنامج التدريبي، والثانية تلك الفترة التي سوف يعقد فيها البرنامج.

٥ - تحديد مكان تنفيذ البرنامج: ويمكن النظر إلى ذلك من ناحيتين: الأولى فيما إذا كان تنفيذ البرنامج سيتم داخلياً بمعنى أن يتم داخل المنظمة ذاتها، والثانية عما إذا كان تنفيذ البرنامج سوف يتم خارج المنظمة.

٦ - تحديد الجدول الزمني للبرنامج: ويقصد به الجدول الذي يستعرض الإطار العام لبرنامج تدريبي معين، من حيث عرض الموضوعات التي سوف يتم التطرق إليها مع بيان الأنشطة التدريبية المصاحبة والفترات الزمنية وأسماء المتدربين.

٧ - تحديد معايير الترشيح: تتم هذه الخطوة من خلال تحديد معايير واضحة لترشيح واختيار المتدربين الملتحقين بالبرنامج، وتجانس مؤهلاتهم العلمية والوظيفية والذي يحقق عائداً وأثراً من البرنامج التدريبي.

٨ - التهيئة لتنفيذ البرامج التدريبية: وتنبع أهمية تلك الخطوة من أنها تتمثل في ضمان المشاركة الفاعلة من قبل جميع الأطراف المنظمة للعملية التدريبية، ويقصد بذلك إعلام المتدربين المرشحين للمشاركة في البرنامج، بالإضافة إلى رؤسائهم المباشرين بالأهداف الرئيسية والمرحلية والفترات الزمنية التي سوف يعقد فيها البرنامج، وتلك التي سوف يستغرقها مع إتاحة الفرصة لتقبل مختلف الآراء والتعليقات والتساؤلات المتعلقة بالأهداف التدريبية وطبيعة البرامج المقدمة). (العلي، ١٩٩٠، ص ٨٠)

ولما كانت عملية التدريب تتم في صورة تعلم الفرد للخبرات، فإن من الأهمية توضيح أن التعلم هو تغير ثابت نسبياً في السلوك يحدث نتيجة الخبرة، ويستمر هذا التغير لفترة تقصر أو تطول بحسب طبيعة الفعل وأثره في نفس الفرد ومدى تكراره في حياته ومستوى ذكائه وحدة ذاكرته، بمعنى أن التغير الذي يحدث هو بمثابة تغير نسبي أكثر من كونه تغيراً مطلقاً، وعملية التغير هذه لا تكون إلا إذا وجد الإنسان في مواجهة موقف يدعوه لأن يسلك سلوكاً مختلفاً عن ذي قبل ليتمكن من اجتياز هذا الموقف اجتيازاً ناجحاً. (الواقفي، ١٩٨٤، ص ٢٤٨)

ويعرف التعلم بأنه عملية تغير في الأداء ينجم عن عملية التدريب، وهذا

التعريف بمثابة تعريف إجرائي؛ لأنه يحدد مفهوم التعلم كما نلاحظه ونقيسه في الشروط التجريبية أو في المواقف التعليمية المختلفة. (حافظ، ١٩٨٧، ص ٧٨).

وثمة شروط تساعد على عملية التعلم Learning أثناء الخدمة أو انتقال التعلم Learning Transfer بدلاً من مفهوم انتقال أثر التدريب، وذلك لأن ما ينتقل ويستفيد منه الفرد في الموقف الجديد هو ما تعلمه في الموقف الأصلي؛ لذا فإن هناك شروطاً تساعد على إتمام هذه العملية وتحقيق أثرها، ومن أهم هذه الشروط. (الخزاعي، ١٩٩٣، ص ٥)

* الانتقال والمكونات المشتركة: حيث إنه كلما كانت هناك عناصر مشتركة بين مادة وأخرى، فإن التمرين أو التدريب في إحداها يؤثر على سرعة تعلم الأخرى.

* الانتقال بالتشابه: حيث يتعلم الإنسان باستجابة معينة بالنسبة لمثير مشابه.

* الانتقال بالتعميم: حيث إن تعلم الخبرة في وضع ما يمكن أن يطبقه ويعممه المتعلم في أوضاع أخرى، التي هي نفس نوع الموقف الذي تعلمه الفرد.

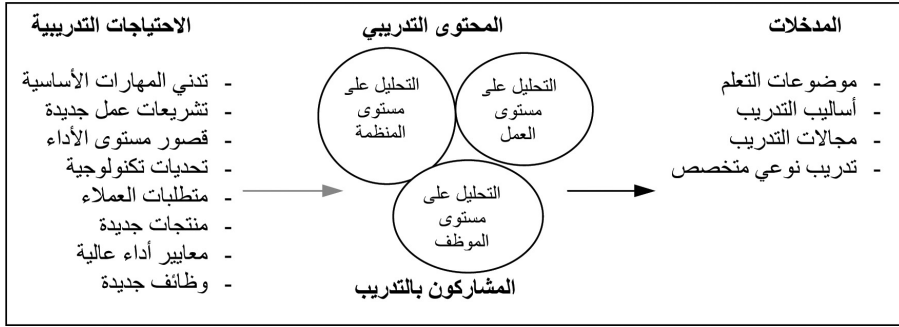
* الانتقال وطريقة التعلم: حيث إن الطريقة التي يتم بها تعلم أمر معين تسهم في سهولة انتقال أثر التدريب، فالتعلم الذي تم عن طريق الإدراك الواضح والفهم لموقف المتعلم، يسهل انتقال آثاره إلى المواقف الأخرى الجديدة والطارئة، كما أن التدريب الكافي ضروري للحصول على القدر الأكبر من الانتقال الإيجابي Transfer. (جلال، ١٩٩٣، ص ٥)

إن كم الانتقال غير ثابت عند جميع المتعلمين، بل يختلف بحسب المميزات الخاصة بكل متعلم، بمعنى أن ثمة مجالاً كبيراً للفروق الفردية في مدى انتقال أثر التدريب على نشاط معين عند أفراد مختلفين من نفس السن، فهناك مجموعة من المتغيرات الفردية التي يمكن أن تؤثر على انتقال أثر التدريب، ومن هذه المتغيرات درجة ميل الفرد واتجاهاته ودرجة ذكائه، إضافة إلى هذه الاعتبارات الشخصية فإن بيئة المنظمة التي يتلقى بها المتعلم المعارف والمهارات المكتسبة وفقاً لنظمها التعليمية غير النظامية تأثيراً فعالاً حيث تتعدد أشكال هذه المنظمات وأنواعها. (برود، ١٩٩٥، ص ٣١)

مستويات التحليل لتحديد الاحتياجات التدريبية:

إن التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لأي منظمة هو العامل الحاسم لنجاحها وتطويرها وتنميتها، ويتم ذلك وفقاً لثلاثة مستويات لتحليل الاحتياجات التدريبية، وهي:

شكل رقم (١) مستويات تحليل الاحتياجات التدريبية



التحليل على مستوى المنظمة Analysis at the Organization Level:

وهو يستخدم لتحديد في أي موقع تنظيمي (إدارة أو قسم) يكون التدريب، وفيم يكون التدريب، وماذا ينبغي للتدريب أن يستخدم، ويتم من خلال تحليل الأهداف المؤسسية للمنظمة، وتشمل مجموعة المهارات المتاحة حالياً مؤشرات الكفاءة والفعالية والمناخ المؤسسي المتاح فيها.

التحليل على مستوى العمل Analysis at the Job Level:

وهو يعني تجميع البيانات عن عمل معين أو مجموعة من الأعمال، ويحدد التحليل ما المستويات المطلوبة، وما المعلومات والمعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لبلوغ تلك المستويات؟

التحليل على مستوى الموظف Analysis at the employee level:

وتعني أنه كيف يمكن للفرد في المنظمة أن يتحمل أعباء مهام مختلفة تكون ضرورية ولازمة لأداء ناجح.

وسوف ترتبط هذه المستويات الثلاثة فيما بينها؛ لذلك تبني كل منها على الأخرى لتخرج بياناً كاملاً بالاحتياجات التدريبية للمنظمة.

وسوف نتناول هذه المستويات الثلاثة بشيء من التفصيل لبيان مدى أهميتها لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية:

١. التحليل على مستوى المنظمة (المؤسسي):

يعتبر التدريب والتنمية نظامين رئيسيين للمنظمة ولهما مدخلاتهما ومخرجاتهما الخاصة، وإذا كان هذا التفاعل البيئي والداخلي ينتج عنه كفاءة مؤسسية متزايدة، فإنه من الواضح أن الأولويات للاحتياجات التدريبية يجب أن ترتبط ويكون لها علاقة بأهداف المنظمة، بمعنى أن الخطة التدريبية ينبغي أن تبني وتوضع في نفس البيئة، ويجب أن تكون مرتبطة بها تماماً. (Hussay, 1985, p 18)

لذا فإن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة تتطلب دراسة ومراجعة مستمرة للتغيرات المتوقعة في البيئة الداخلية للمنظمة، وما قد ينتج عن ذلك من تأثير في طبيعة ونشاط عمل المنظمة المستقبلي أو في طبيعة العملية الإنتاجية أو في الأهداف والسياسات (ياغي، ١٩٨٦، ص ٨٥) حيث تشكل تلك الجوانب مصادر للبيانات والمعلومات لتدعيم تحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى المؤسسة على النحو الآتي:

- الأهداف والغايات المؤسسية: حيث ينبثق منها الأهداف الفرعية لمختلف الوظائف داخل المؤسسة، وسوف تتضمن بعض تلك الأهداف تغييراً في مستويات الأداء، ومن ثم فإن ذلك يعني ضمناً تغييرات يستهدفها التدريب.
- مجموعة المهارات المتاحة في المنظمة: وتمثل مصدراً للمعرفة، والتي سوف تفرز

وتحدد الاحتياجات التدريبية للمهارات المستقبلية للمنظمة، وكذلك تلك التي لا يحتاج إليها العمل في المنظمة في الوقت الحاضر.

- الظواهر السلبية في المنظمة: مثل الغياب المرضي القصير والإضرابات والتباطؤ في العمل حيث تعكس كل ذلك احتياجات تدريبية لازمة في الكثير من الأحيان.

كما يتبع أسلوب آخر في تحديد الاحتياجات التدريبية على المستوى المؤسسي يستند إلى تحليل معدلات الكفاءة ومؤشراتهما، مثل تكلفة العمل والموارد ونوعية الإنتاج واستخدام المعدات والأدوات ومعدل دوران العمل وتكلفة التوزيع والفاقد وتعطل الآلات وتأخير التسليم والإصلاحات وشكاوى العملاء (حسنين، ١٩٩٤، ص ٤٣) والتي تدل على قصور في العمل والأداء، والذي يمكن أن يتحسن بالتدريب، ومن ثم يدل على احتياجات تدريبية حقيقية تعكس ضرورة التدريب للمنظمة وأهميته.

ونظراً لارتباط التحليل على مستوى المنظمة بأداء العمل المؤسسي وكفاءته فيها، فإنه من الضرورة بمكان تعرف مظاهر كفاءة مؤسسة العمل.

إن ربط التدريب بمناخ أو بيئة المنظمة حيث ميدان إنجاز العمل هو أمر جوهري وأساسي، ولنجاح مستوى تحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة، فإن إحدى الطرق والوسائل المستخدمة لذلك هي المناقشة الدورية المنتظمة مع المديرين حول كيفية صياغة مفهومهم للكفاءة وتعتمد هذه الطريقة على تحليل دقيق للإجراءات المحددة التالية: (Bramley, 1991, p 10)

- تحديد الأهداف الوظيفية داخل المنظمة: وذلك من خلال ترتيب لقاءات مع عينة ممثلة من المديرين والمشرفين، ويتم ذلك بمقابلة الأكثر رؤية منهم أولاً.

- مناقشة أهداف كفاءة المنظمة: وذلك مع كل عضو من العينة المختارة، وسؤال كل فرد أن يقوم بشرح موقف أو موقفين حين يكون العمل جارياً وبصفة خاصة بطريقة جيدة، أو بطريقة سيئة لمعرفة كيفية تحسين الموقف، وما هي المعايير التي تم استخدامها للحكم على حسن أو سوء العمل أو الإنجاز.

ويستخدم تقييم وتصنيف عناصر تحقيق الكفاءة المؤسسية في صورة عناصر ومؤشرات كمية ونوعية، يمكن من خلالها الحكم على تحقيق تلك الكفاءة سواء كانت المنظمة خدمية أو إنتاجية، وهذه العناصر هي:

– تحقيق الأهداف Achieving Goals

وتتمثل في: زيادة الإنتاج / جودة الخدمة / زيادة المخرجات / زيادة الإنتاجية.

– زيادة المصادر Increasing the Resourcefulness

وتتمثل في: تلبية طلبات الجمهور / تعرف احتياجات السوق / زيادة معارف ومهارات الموظفين / تقديم خدمات وأسواق جديدة.

– رضا وثقة العملاء Satisfying Customers

ويتمثل في: تحسين صورة المنظمة ووظيفتها / تقليل الشكاوي / المواد المرتجعة / أداء العمل في الوقت المحدد.

– تحسين العمليات الداخلية Improving Internal Process

وتتمثل في: زيادة علاقات التنسيق والتكامل بين مجموعات العمل / المساعدة في حل مشكلات العمل / زيادة قدرة المديرين على وضع أهداف حقيقية لإداراتهم. ومثل هذه المؤشرات عناصر خاصة بالكفاءة المؤسسية، كما تمثل أولويات العمل لإدارة المنظمة من حيث إلى أي مدى يمكن أن تساعد الرؤية الحالية للتدريب في تطوير كفاءة العمل وتحسينه، ومن ثم كفاءة المنظمة، وكذلك ما إذا كانت هناك أشكال تدريبية أخرى أو أنشطة تدريبية يمكن أن تساعد في هذا المجال.

وثمة تفاعل يحدث بين العناصر سالفة الذكر تتولد عنه رؤية يمكن أن تعمل على زيادة كفاءة العمل، الأمر الذي يجد له صدى لدى القيادات الإدارية التي تزداد اقتناعاً بأهمية التدريب وتدعيم الأنشطة التدريبية بالمدرسين والمشرفين، والبحث عن البرامج التدريبية ذات المحتوى الفعال لزيادة الكفاءة المهنية للعاملين.

٢. التحليل على مستوى العمل:

يعد تحليل بيانات العمل مدخلاً أساسياً لتحديد الحد الأدنى من المواصفات اللازمة للأداء السليم لمهام الوظيفة (مصطفى، ١٩٩٩، ص ٢٩١)، وتهدف عملية تحليل الوظائف أساساً إلى تحليل العمل أو الهيكل العام لمهام الوظيفة، وفي هذا المستوى من تحليل بيانات العمل فإنه من الضروري أن تظهر المهام المطلوب إنجازها بغرض إتمام العمل وكيفية تقديمها، ومن ثم ما الاحتياجات التدريبية المطلوب معرفتها في سبيل إنجاز جيد. وهناك عدد من الأساليب الفنية لإجراء مثل هذا التحليل تتمثل في التالي. (Bramley, 1991, p11)

- وصف العمل: والذي سوف يقدم إطاراً للعمل وقائمة بالواجبات الضرورية والمسؤوليات والأعمال التي تتغير كل سنة مع وضع أولويات جديدة.
- تصنيف العمل: وهو أكثر تفصيلاً من وصف العمل وسوف يوفر قائمة كاملة من المهام، وقد تتضمن أيضاً مستويات للحكم على مدى الأداء أو الإنجاز الجيد في المهام الرئيسية المهمة.
- مستويات الأداء ومعدلاته: والتي عادة ما تعمل كأهداف للعمل والمعايير والمستويات المطلوبة، والتي بواسطتها يتم الحكم.
- إنجاز العمل: حيث يمكن ملاحظة الفجوات بين الأداء والعائد منه.
- ملاحظة العمل: والتي تتم من خلال اختيار عينات من العمل حيث يمكن أن تستخدم أيضاً للنظرة المفصلة لبعض جزئيات من العمل.

٣. التحليل على مستوى الموظف:

وهو مستوى التحليل الفردي، حيث يتركز الاهتمام بتقدير مستويات الأداء الحالية في مقابل المستويات المطلوبة من حيث النوع والكم في العمل (تحديد حجم الفجوة GAP) لذا فإن برامج التدريب يمكن - حينئذ - أن يتم تصميمها لكل فرد ملء الفراغ أو الفجوة بين المستوى الحالي والمستوى المطلوب للأداء وفقاً للمعايير والمقاييس والأهداف والخطط المعتمدة بالمنظمة. (الحكيم، ٢٠٠٤، ص ٢٣).

- وهناك عدد من الأساليب الفنية لتحليل الاحتياجات التدريبية على المستوى الفردي، ومن هذه الأساليب: (Raymonod,1999,p58) ((Bramley,1991, p13)
- تقييم الأداء الذي يحدد نواحي ومناطق الضعف التي تحتاج إلى تحسين، وكذلك نواحي القوة.
 - الملاحظة أو تحليل عينة من العمل أو اختبار المعارف والمهارات المطلوبة في العمل.
 - المقابلات الشخصية والاستبانات والاختبارات السلوكية والمهنية.
 - تقييم المواقف مثل لعب الأدوار ودراسات الحالة وتمارين العمل وطريقة السلة.
- ومن الجدير بالملاحظة أن نقص أداء الفرد لا يعني في جميع الأحوال الحاجة إلى التدريب، إنما هناك جوانب أخرى ذات تأثير بارز على تحسين الأداء الوظيفي للفرد مثل تحقيق الاستقرار والانتماء الوظيفي وتشجيع طاقة الإبداع. (الرفاعي، ٢٠٠٠، ص ٢٠)

وعلى وجه العموم، فإن احتياجات الفرد التدريبية يجب أن تنبع من متطلبات عمل معروفة، ومن خلال كفاية وكفاءة أداء معين مطلوب لكي تتم به الوظيفة وتكتمل، وذلك حتى يمكن أن يوجه التدريب مباشرة إلى تحسين الأداء عند الموظف في جوانب محددة، لذا فإن احتياجات الفرد التدريبية تقرر أولاً بمعرفة متطلبات الوظيفة الفعلية القائم عليها، وهنا يجب أن تفصل الخطوات والواجبات حتى يمكن ضبط معدلات أداء العمل. (Jepsen,2001,p9)

ومن المسلم به أن التكامل بين المستويات الثلاثة (المنظمة والعمل والموظف) ينبثق من وجود علاقة تكاملية بين أهداف ومتطلبات كل منهما، الأمر الذي يستلزم وجود نوع من التنسيق، ومن الخطأ التركيز على تغطية الاحتياجات التدريبية لطرف بمعزل عن بقية الأطراف الأخرى والطريقة المثلى لضمان الربط بين العناصر الثلاثة أن يتم البدء باختبار الأداء في المنظمة، وإذا ترتب على هذا العمل ظهور ما يستلزم تلبية احتياجات تدريبية محددة، فإنه من الضروري إجراء تحليل لاحتياجات الأفراد

والبحث عن نوع أو شكل التدريب المناسب واللازم لبلوغ الأداء الأمثل، وفي هذه الحالة تتضح العلاقة التكاملية بين المستويات الثلاثة المنظمة، العمل والموظف؛ فالموظف يكتسب المهارات والمعرفة والاتجاهات المواتية، وينعكس ذلك على الوظيفة بإتقان الأداء، الأمر الذي ينعكس بدوره على كفاءة المنظمة ككل.

المبحث الثاني تخطيط المسار الوظيفي والتدريبي

هناك علاقة وثيقة لا انفصام لها بين تخطيط المسار الوظيفي من جهة وتحديد الاحتياجات التدريبية من جهة أخرى، فالمسار الوظيفي للموظف ليس ثابتاً وحياته الوظيفية العملية تمر بسلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية، سواء كانت مرتبطة بالتقدم الوظيفي أو النجاح الذي يحرزه في عمله، ويعبر من هذه التغيرات الوظيفية بالترقية رأسياً إلى وظيفة إشرافية أعلى ضمن الهيكل التنظيمي، أو التحرك وظيفياً بمستوى أفقي في أحد الوظائف الموازية دون ارتباط ذلك بمراكز إشرافية أعلى أو التدرج بالسلم الوظيفي للمنظمة، وهذا التغير يتواءم معه احتياجات تدريبية جديدة، كما أن مثل تلك الاحتياجات تظهر بفعل عوامل بيئية وتنظيمية متفاعلة مع المسار الوظيفي. (عاشور ١٩٩٥، ص ٢٠)

وإذا كان هناك علاقة وثيقة بين الاحتياجات التدريبية والمسار الوظيفي بحكم الواقع والظروف فإن عدم إدراك هذه العلاقة وتجاهلها أو سوء تنظيمها يفسر الكثير من جوانب القصور والإخفاق في كفاءة أداء المنظمة.

في هذا المبحث من الدراسة، سيتم توضيح أهمية ودور كل من المسار الوظيفي والمسار التدريبي ودرجة العلاقة بينهما، وكيف يتم تخطيط كل منهما للأفراد والمنظمة، وكيف تتم آلية التفاعل والتكامل بينهما، ودور كل من الأفراد والمنظمة في تخطيط المسار الوظيفي والتدريبي، وذلك من خلال توضيح الأطر النظرية ذات العلاقة المباشرة بهذه المفاهيم، وهي:

- ١ - مفهوم المسار الوظيفي.
- ٢ - أهمية تخطيط المسار الوظيفي.
- ٣ - الأساليب المستخدمة لتحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة.

- ٤ - تخطيط المسار التدريبي، ودوره في الحياة الوظيفية للأفراد.
- ٥ - خرائط المسار الوظيفي والمسار التدريبي.
- ٦ - المسارات الوظيفية والمسارات التدريبية.
- ٧ - تخطيط المسار الوظيفي والمسار التدريبي بهدف التفاعل بين الفرد والمنظمة.

١ - مفهوم المسار الوظيفي:

يعتبر مفهوم المسار الوظيفي وتنميته من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية AND DEVELOPMENT CAREER PLANNING، وهي إحدى الوظائف التي تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة وبين الوظائف التي يؤديها من جهة أخرى، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الفرد في الرضا عن العمل، وتتمثل المسارات الوظيفية في تحديد تقدم الفرد من وظيفة لأخرى داخل المنظمة، حيث يعرف المسار الوظيفي على أنه تتابع لأنشطة التطوير متضمنة ذلك التعليم الرسمي وغير الرسمي والتدريب والخبرة في العمل، والتي تؤهل الفرد للحصول على وظيفة ما أو القيام بوظائف أكثر تقدماً وتطوراً. (راوية، ٢٠٠٠، ص ٢٢٥)

ويعتبر تخطيط المسار الوظيفي أحد النتائج الأساسية لضمان نجاح الفرد في وظيفته، وهناك تعريف آخر للمسار الوظيفي CAREER PATH وهو الأشكال والمحتويات المتعاقبة للأعمال التي مارسها أو يمارسها الأفراد والتي تتشكل من خلالها المهنة، حيث إن لكل مهنة أهدافاً تتمثل بالمواقع الوظيفية المستقبلية FUTURE POSITION التي يسعى إليها الفرد، والتي تكون جزءاً من مهنته، وبذلك يعتبر التخطيط المهني هو العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف المهنية والطريق المهني للوصول إلى تلك الأهداف. (سهيلة وآخرون، ١٩٩٩، ص ١٤٩)

٢ - أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

تتضح أهمية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في أنه يسعى إلى تحقيق الأهداف التي يسعى إليها الأفراد والمنظمة في نفس الوقت، حيث يسعى الأفراد إلى

النمو والاستقرار والرضا في العمل، في الوقت الذي تسعى المنظمة إلى تحقيق أقصى إنتاجية، ولذلك فإن تخطيط المسارات الوظيفية يهتم الأفراد والمنظمة معاً، وذلك للأسباب والمسوغات الآتية:

- **المسوغات الخاصة بالمنظمة:** حيث توجد مجموعة من المسوغات من أهمها: (عبدالباقي ٢٠٠٠، ص ٢٦١):

- أن إعداد خطط المسارات الوظيفية للأفراد ومساعدتهم على التنمية وفتح مجالات التطوير أمامهم، سوف ينعكس على سمعة المنظمة خارجياً ويزيد من جاذبيتها في استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية من خارجها.

- أن المنظمات التي لا تلقى شأناً للاهتمام بالتخطيط والتطوير الوظيفي ستواجه مستقبلاً حالات من التكدس والإخفاقات في الهيكل التنظيمي بالوظائف، وقد يؤدي هذا الوضع إلى الجمود الوظيفي في معظم المستويات التنظيمية، ومن ثم سينعكس على قدرة المنظمة على النمو والاستمرارية.

- الاهتمام المتناهي من قبل إدارة المنظمة لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية وإتاحة الفرص للتقدم سيؤدي إلى تكوين قوة عاملة منتجة ولديها رغبة في العمل، وكلما أدرك العاملون مدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص الوظيفية المتاحة أمامهم زاد ولاؤهم وإخلاصهم للمنظمة.

ولما كانت الدراسة الحالية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمسار الوظيفي، فإنها تعرف المسار الوظيفي على أنه التوافق الحاصل بين الفرد والوظيفة الحالية أو الوظائف التي سوف يسكن عليها في المستقبل من خلال تأهيله وتدريبه وتنمية خبرته في العمل، والتي تجعل الفرد أكثر كفاءة في ممارسة أعباء ومهام الوظيفة التي سوف يشغلها.

ويستخلص من هذا التعريف على أن هناك علاقة ارتباط وثيقة الصلة بين كل من المسار الوظيفي والمسار التدريبي والتأهيلي للموظف، أي أن العلاقة علاقة تكاملية بين المسارين الوظيفي والتدريبي، بحيث لا يمكن للفرد أن يتكيف في وظيفته دون مسار تدريبي واضح ومخطط يؤهله إلى ذلك، وأنه لا يمكن النظر إلى المسار الوظيفي للموظف دون تخطيط مساره التدريبي، والذي يهتم كل من المنظمة والفرد

بنفس القدر، وهو ما يبرر ضرورة الحاجة إلى استراتيجية للموارد البشرية بالمنظمة وتحديد وضع متميز لمواردها البشرية.

إن وجود برامج لتخطيط المسارات الوظيفية للأفراد في المنظمة، يساعد على توفير الأسس التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير مهاراتهم وجعلهم أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة. (شاندأ، ٢٠٠٢، ص ٩٣)

– المبررات الخاصة بالأفراد: توجد مجموعة من المبررات من أهمها. (سهيلة، ١٩٩٩، ص ١٥٠)

– تطوير مهارات الأفراد وخبراتهم من خلال إعدادهم وتدريبهم وفقاً لمتطلبات الوظائف التي سوف يشغلونها في المستقبل.

– تقليل معدلات دوران الأفراد العاملين، حيث يتم الاهتمام بالأفراد والتركيز على حاجاتهم الوظيفية مما يؤدي إلى زيادة ولائهم الوظيفي.

– إشباع حاجات الأفراد العاملين من خلال إتاحة الفرصة للأفراد ذوي المؤهلات والكفاءات للتطوير مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم العليا كالحاجة إلى الإنجاز والتفوق.

– المساعدة في وضع الخطط الفاعلة للأفراد العاملين وتهيئتهم للأعمال المهمة مما يؤدي إلى رصانة ومكانة الخطط وإجراءات العمل الإيجابية.

وعليه فإن تخطيط المسار الوظيفي يحقق مجموعة من الأهداف لكل من المنظمة والأفراد تتمثل في جوانب أساسية تتمحور في الأبعاد الآتية: (AL-Twaigri1998, p30)

– مقابلة احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية وفقاً لأسس زمنية معينة.

– إعلام كل من المنظمة والأفراد عن المسارات الوظيفية المحتملة.

– استخدام برامج الموارد البشرية استخداماً أمثل من خلال تكامل سياسات الاختيار والتعيين وتنمية وإدارة وظائف الفرد مع الخطط التنظيمية.

– ربط المسارات الوظيفية بالمسارات التدريبية لتأهيل الأفراد للوظائف الحالية والمستقبلية في المنظمة.

٣ - الأساليب المستخدمة لتحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة:

توجد مجموعة من الأساليب التي يمكن للمنظمة أن تستخدمها لاكتشاف التوافق وعدم التوافق بين الفرد والوظيفة، ومن أهم هذه الأساليب: (ماهر، ١٩٩٩، ص ٣٧٩)

أ - **تقييم الأداء:** يمكن أن يبين تقييم الأداء مدى التوافق وعدم التوافق بين الفرد ووظيفته، فإن كان الفرد يؤدي وظيفته بالكامل وبشكل ممتاز دل هذا على التوافق، أما إذا كانت تقارير تقييم الأداء تشير إلى أداء سيء، دل ذلك على عدم توافق الفرد مع وظيفته، وتحليل تقرير الأداء يمكن التوصل إلى مجالات العمل أو المهارات الناقصة في أداء الفرد، والتي يحتاج فيها إلى أساليب تطوير مناسبة مثل التوجية المهني أو النقل الوظيفي وغيرها.

ب - **مختبرات المسار الوظيفي:** تقوم بعض المنظمات بتصميم أنظمة تسمى مختبرات المسار الوظيفي، وهي عبارة عن تمارين واختبارات مهنية، والغرض منها هو أن يكتشف الفرد طموحاته وآماله الوظيفية، وأن يحدد ويكتشف ما لديه من نقاط قوة وضعف، وذلك لكي يعوضها من خلال خطة يضعها لنفسه مستقبلاً، وقد تتضمن هذه الخطة التدريب والقراءة، والقيام بمهام وظيفة محددة أو ممارسة مهارات معينة وتطبيقها.

وبجانب تلك التمارين والاختبارات يمكن استخدام مقابلات المشورة الخاصة بالمسار الوظيفي ويقوم بها مستشار مدرب من داخل وخارج المنظمة، الغرض منها تقديم الاستشارة بهدف اكتشاف الفرد لإمكاناته الوظيفية المناسبة.

ج - **مراكز التقييم:** وهو عبارة عن برنامج متكامل من التمرينات والاختبارات التي تهدف إلى قياس القدرات والمهارات والاستعدادات الإدارية الحالية والمرتبقة، وبمقارنة ما تم قياسه بما يجب أن يتوافر لدى الفرد، يمكن تعرف الفرق، وهذا الفرق يمثل ما يجب تطويره، وذلك من خلال برامج تدريبية أو برامج قراءة أو غيرها من البرامج المهنية المتخصصة.

د - **بحوث الرضا:** تشير بحوث الرضا إلى مدى توافق الفرد مع وظيفته، كما يدل عدم الرضا على عدم التوافق أو الاختلاف، وتقوم بعض المنظمات بإجراء بعض البحوث والاستطلاعات حول درجة رضا العاملين لديها عن عملهم وأوجه الرضا أو عدم

الرضا، ومن أهم نتائج هذه البحوث تعرف الأسباب الوظيفية لعدم الرضا، وذلك مثل إخفاق السلطة وغموض العمل، وعدم تأهيل الموظف للوظيفة وانخفاض كفاءة الإشراف وظروف العمل، وغيرها من الأسباب التي لو تم تغييرها من خلال نقل الموظف أو تدريبه لأمكن إحداث نوع من التوافق بين الفرد ووظيفته. وتعتبر الطرق السابقة أهم الطرق الشائعة التي تستخدمها بعض المنظمات في اكتشاف مشاكل المسار الوظيفي لديها.

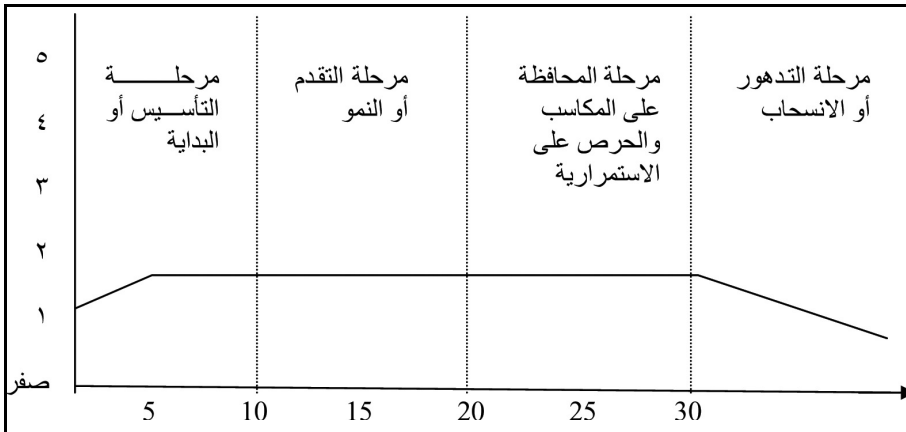
وترى الدراسة الحالية أن هذه الطرق مناسبة، ولكن يجب استخدامها مجتمعة ولا يمكن الاعتماد على إحداها، نظراً لأن البعض يكتشف قدرة الفرد ولا يكتشف الرغبة الكامنة لديه والعكس، ولذلك فإن استخدامها معاً يحقق الهدف المنشود منها.

٤- تخطيط المسار التدريبي ودوره في الحياة الوظيفية للأفراد:

لا تنتهي مشكلة المسار الوظيفي باختيار الفرد لوظيفة معينة، حيث يمر الفرد بما يسمى بدورة الحياة الوظيفية، والتي تشبه ما يسمى بدوره السلعة في مجال التسويق، وتشتمل الدورة الوظيفية للفرد على عدة مراحل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتخطيط المسار التدريبي (David,2000)(Memahon,1996)(Raymonod,1999).

شكل رقم (٢)

دورة الحياة الوظيفية للأفراد



ويتضح من الشكل أن كل مرحلة من المراحل الوظيفية الأربعة تمثل نقطة تحول جديدة في حياة الفرد الوظيفية وعلاقتها باحتمالات مستوى الإنجاز، وسوف نستعرض هذه المراحل الأربع مع الدور الملحق على التدريب في كل مرحلة منها:

أ - مرحلة التأسيس أو البداية: ويتم في هذه المرحلة بحث الفرد عن العمل والحصول على العمل المناسب، ويجب أن يعرف الفرد طبيعة عمله وظروفه التي تتماشى مع إمكانياته وقدراته، وقد يواجه الفرد بعض الصعوبات، فإذا وفق الفرد في العمل فإنه سوف يستمر ويشعر بالرضا، وإذا لم يحدث ذلك فإنه سوف يبحث عن وظيفة أخرى، وهنا يحتاج الموظف في هذه المرحلة لمن يقف بجانبه ويوجهه، ومن هنا فإن تخطيط المسار التدريبي في هذه المرحلة يلعب دوراً أساسياً من خلال تأهيل وتدريب الفرد للوظيفة التي سوف يعمل بها حتى يستطيع الفرد أن ينجح في أدائه الوظيفي، ومن أبرز البرامج التدريبية التي يخطط لها لتتوافق مع المسار التدريبي للفرد في مرحلة التأسيس ما يأتي:

- برامج تأهيل العاملين الجدد.

- برامج التدريب على رأس العمل.

- برامج التدريب الذاتي تحت توجيه المدير المباشر.

ب - مرحلة التقدم أو النمو: يتركز اهتمام الفرد في هذه المرحلة على الإنجاز والاستقلالية وتحقيق الذات، ولذلك تبدو الترقيات واتخاذ القرارات والسلطات قضايا تمثل احتياجات وتوقعات أساسية لدى الفرد في حياته الوظيفية في هذه المرحلة.

وهناك بعض الأفراد الذين لا يحققون نجاحاً في هذه المرحلة، ولذلك يجب تقييم أدائهم وتغيير أعمالهم، أو اتخاذ بعض الأساليب التي تؤدي إلى تحسين أدائهم، ومن هنا فإن التدريب وتخطيط المسارات التدريبية للأفراد في هذه المرحلة من دورة حياتهم الوظيفية يشكل جانباً أساسياً، وعلى منظمة العمل التخطيط له بعناية، وذلك من خلال:

- تصميم برامج التنمية المهنية لصقل مهاراتهم الفنية والإدارية.

- إعداد برامج تدريبية متخصصة تتوافق و المسار الوظيفي.
- الأفراد الذين يتسم أداؤهم بالجدية يتم تصميم برامج تنشيطية وبرامج الابتكار والإبداع لهم.

ج - مرحلة المحافظة على المكاسب والحرص على الاستمرارية: في هذه المرحلة تنقلص توقعات الموظف عن ذي قبل، فما يهم الفرد في هذه المرحلة هو الاحتفاظ بما حققه من مكاسب وليس الحصول على مزيد منها، وفي هذه المرحلة يكون الفرد قد وصل تقريباً إلى أقصى طموحاته الوظيفية، حيث يكون قد أَرْضَى كل متطلباته سواء المالية أو الاجتماعية أو النفسية، ولكن مع ذلك فإن الفرد سيسعى في هذه المرحلة إلى التركيز على جانب الاحترام لنفسه والحصول عليه من الآخرين، كما تبرز من خلال هذه المرحلة ما يسمى بأزمة منتصف العمر، فحينما لا يتمكن الفرد من إشباع متطلباته من الوظيفة تبدأ إنتاجيته في الانخفاض، وفي هذه المرحلة يلعب التدريب وتخطيط مسارات الفرد التدريبية دوراً أساسياً في تغيير سلوكيات الموظف نحو العمل ودفعه إلى استمرار الأداء نحو الأفضل، وذلك من خلال برامج تنمية مهنية متخصصة منها:

- برامج المختبرات السلوكية والقيادية.

- برامج التحفيز على الابتكار والإبداع الإداري والفني.

د - مرحلة التدهور والانسحاب: وهي مرحلة الاستعداد للتقاعد، ويخطط الفرد خلالها للاعتزال من المنظمة، ويكيف نفسه لقبول أدوار أقل أهمية، ويعد نفسه لأدوار أكثر فعالية في الأسرة وبين الأصدقاء وللحياة الاجتماعية العامة مثل الانتماء إلى الجمعيات الخيرية أو الالتحاق ببعض النوادي الاجتماعية. ويرى البعض أن ليس للتدريب دور مهم في هذه المرحلة بالنسبة لهؤلاء الأفراد، ولكننا نرى العكس من ذلك حيث يمكن أن يشترك هؤلاء الأفراد كمدرّبين للآخرين بعرض تجاربهم وخبراتهم الإدارية أو الفنية الناجحة للآخرين، وذلك من أجل تواصل عطائهم.

من العرض السابق نلاحظ أن التدريب وتخطيط المسار التدريبي للأفراد يلعب دوراً أساسياً في الحياة الوظيفية، ابتداء من دخول الفرد للعمل إلى انتهاء عمله

الوظيفي، وأن على إدارة المنظمة الاستثمار في التدريب بكافة أنواعه وأساليبه وإكساب العاملين لديها معارف ومهارات واتجاهات إيجابية جديدة وتخطيط مساراتهم التدريبية بصورة واضحة ودقيقة والتي تناسب كل مرحلة من مراحل حياتهم الوظيفية..(الصانع، ٢٠٠٣، ص٢٢٨)

٥- خرائط المسار الوظيفي والمسار التدريبي Career paths:

وهي خرائط تحدد التسلسل في حركة الوظيفة، وذلك من خلال التنقلات والترقيات، ويوضح الشكل الآتي مثلاً لخريطة مسار وظيفي لموظف جديد التعيين (أخصائي) بإدارة دراسات العمل إلى أن تصل بمستواه الوظيفي إلى وظيفة مدير إدارة الموارد البشرية في إحدى المنظمات.

شكل رقم (٣)

خرائط المسار الوظيفي والتدريبي*

الدرجة الوظيفية	الدرجة المالية	مسمى الوظيفة	اسم القسم أو الإدارة	المدة سنة	المسار التدريبي (التدريب المطلوب)
أخصائي	١/٦	أخصائي تنظيم مساعد	إدارة دراسات العمل	٢	برامج عاملين جدد
أخصائي	٢/٦	أخصائي تنظيم	إدارة دراسات العمل	١,٥	برامج تنمية المهارات
أخصائي	٣/٦	أخصائي علاقات عمالية	إدارة العلاقات العمالية	١,٥	برامج تخصصية في المجال
رئيس قسم	١/٧	رئيس قسم التدريب الفني	إدارة التدريب	٢	برامج تدريب إثرائي
رئيس قسم	٢/٧	رئيس قسم التنمية الإدارية	إدارة التدريب	٢	برامج التطوير الإداري
مدير إدارة	١/٨	مدير إدارة التدريب	إدارة التدريب	٣	برامج إدارة مراكز التدريب
مدير إدارة	٢/٨	مدير إدارة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	-	- برامج إدارة الموارد البشرية - برامج الخدمة المدنية

* هذا الشكل معدل عن أحمد ماهر، مرجع سابق.

من تحليل الشكل السابق نلاحظ شكل المسار الوظيفي لوظيفة محددة
أخصائي جديد التعيين ودورة حياة الوظيفة إدارياً ومالياً إلى أن يصل إلى مدير
إدارة الموارد البشرية بالمنظمة وعلاقة مساره الوظيفي بمساره التدريبي، وبرامج
التدريب المطلوبة لتحقيق ذلك.

وهناك أمثلة أخرى للمسارات الوظيفية بالمنظمة والتي يتم من خلالها التركيز
على عائلة وظيفية بالكامل، حيث يتم النظر إلى العلاقات المختلفة بين الوظائف،
بغرض معرفة أي الوظائف يمكن أن ينقل شاغليها إلى وظائف أخرى، ومتى وبأي
شروط، وبأي تسلسل ممكن، ومحاولة رسم خرائط المسار الوظيفي على هذا النمط
قد تأخذ أشكالاً مختلفة، ويستعان بخرائط التنظيم، وقد تبدأ من وظيفة معينة،
وتنتهي عدة نهايات، ومن المتوقع أن يكون هناك العديد من الخرائط لكل وظيفة
وتصبح هناك العشرات بل المئات من الخرائط لعائلة وظيفية واحدة (مثل عائلة
الوظائف المالية) وهكذا.

سادساً - المسارات الوظيفية والمسارات التدريبية:

تستطيع أي منظمة أن تخطط المسارات الوظيفية والمسارات التدريبية
لموظفيها ووظائفها وأن تستخدم العديد من الوسائل، وتختلف هذه الوسائل من
منظمة لأخرى طبقاً لطبيعة العمل وحجمه ومتطلباته ونوع الوظائف التي يشملها
العمل في المنظمة، وسوف نستعرض هنا مثلاً لوسائل تخطيط المسارات الوظيفية
والمسارات التدريبية في كل مرحلة من مراحل الحياة الوظيفية للأفراد في المنظمة.

شكل رقم (٤) وسائل تخطيط المسارات الوظيفية والمسارات التدريبية

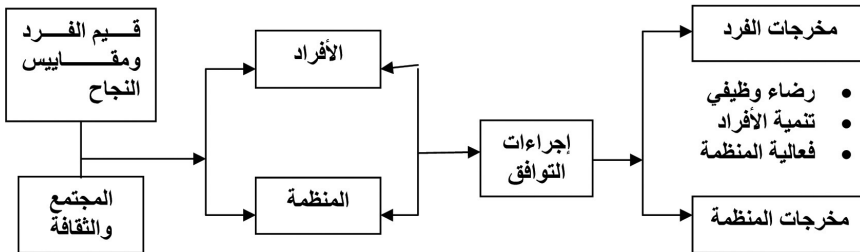
المرحلة الوظيفية	متطلبات تخطيط المسار الوظيفي	أدوات تخطيط المسار الوظيفي	متطلبات تخطيط المسار التدريبي	أدوات تخطيط المسار التدريبي
مرحلة الدخول إلى المنظمة.	- توفير علاقات جيدة مع مصادر العمالة. - استخدام ممارسات جيدة في التوظيف.	- طلبات توظيف. - اختيارات. - مقابلات.	- تحليل المهام الحيوية للوظائف. - تحليل احتياجاتها التدريبية.	- برامج التأهيل والإعداد لوظائف الموظفين الجدد.
مرحلة توفير وظيفة ومناخ عمل مناسب.	- توفير وصف وظيفي متكامل. - تأهيل الموظف الجديد بواقعية التدوير. - توفير مهام بها تحدٍ. - اشتراك المديرين التنفيذيين في ممارسات المسار الوظيفي.	- تحليل الوظائف. - عمل بطاقات الوصف. - ترتيب الوظائف. - تحديد المهام الأساسية.	- تحديد الاحتياجات التدريبية للوظائف. - تحديد المسارات التدريبية لكل مجموعة وظيفية. - ربط المسارات بالأعمال التنفيذية.	- برامج تنمية المهارات الوظيفية. - برامج التدوير في العمل. - برامج التدريب على رأس العمل. - برامج التدريب الذاتي.
مرحلة مراجعة مدى التوافق بين الفرد والوظيفة.	- تحليل النتائج لتقييم الأداء. - استخدام مراكز التقييم. - استخدام المختبرات. - استخدام مخزون المهارات.	- استمارات التقييم. - تقارير التقييم. - نتائج المختبرات. - سجل مخزون المهارات.	- تحليل نتائج تقييم الأداء وتحليل مخزون المهارات ومراكز التقييم.	- برامج تدريب علاجي. - برامج تدريب تحويلي. - برامج إعادة تأهيل وتنمية.
مرحلة علاج عدم التوافق بين الفرد والوظيفة.	- مقارنة بين أداء الفرد في الوظيفة والأداء المعياري.	- النقل. - الترقية المؤقتة. - التدريب.	- تحليل قدرات الأداء المتوقعة بما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي.	- برامج التدريب التأهيلي. - برامج المختبرات السلوكية والفنية. - التدريب على رأس العمل.
مرحلة الخروج من العمل.	- تحديد حالات الخروج من المنظمة. - الفرص المتاحة للعمل خارج المنظمة.	- التقاعد المبكر. - المساعدة في البحث عن وظيفة خارج المنظمة.	- تحليل الاحتياجات التدريبية للفرص الخارجية.	- برامج تدريب للفرص الخارجية لوظائف خارج المنظمة.

سابعاً - دور تخطيط المسار الوظيفي والمسار التدريبي في التفاعل بين الفرد والمنظمة:

يحقّق تخطيط المسار الوظيفي والمسار التدريبي التفاعل والتكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، ولتحقيق التوافق الأمثل يجب أن يتوافر تفاهم مشترك بين الطرفين الفرد والمنظمة وتعرف طبيعة احتياجات كل منها، فإذا لم يحدث أي توافق في بعض الأحيان يجب على المنظمة خلق فرص وظيفية أفضل مهنيّاً للعاملين، بجانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف، وذلك من خلال إعداد برامج التدريب والتنمية، وكذلك من خلال إعادة النظر بالمسار الوظيفي، ويتم التوافق بين الطرفين استناداً إلى درجة التوافق بين العوامل الشخصية الخاصة بالفرد مثل: المهارات والخبرات المختلفه، والإدراك الذاتي، والنمط السلوكي، وبين العوامل الخارجية الخاصة بالمنظمة مثل: خصائص ومتطلبات العمل، وطبيعة الإشراف، ونظام المرتبات والمكافآت.

ويوضح الشكل الآتي أهمية وطبيعة التفاعل بين الأفراد والمنظمة والذي يحقق تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية بالإضافة إلى المسارات التدريبية، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (٥)
التفاعل بين الأفراد والمنظمة



من استطلاع الشكل السابق نلاحظ أنه عندما يحدث تفاعل وتوافق وتكامل فإن مخرجات كل من الأفراد تتوافق وتتكامل مع مخرجات المنظمة والتي عادة ما

تتمثل في ثلاثة عناصر رئيسية هي: رضا وظيفي / تنمية الأفراد / فعالية المنظمة وزيادة إنتاجيتها.

ولذلك يجب الربط دائماً بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي حتى تتحقق الفعالية الكلية للمنظمة باستمرار، فالاتجاهات الإدارية الحديثة بدأت بالاهتمام بمتطلبات الموظفين ومسارهم الوظيفي وتطويره أكثر من الاهتمام بالوظيفة نفسها، وأصبحت برامج التنمية المهنية تهدف إلى إيجاد التوافق بين متطلبات وحاجات العاملين من جهة ومتطلبات وحاجات التنظيم من جهة أخرى. (الحكيم، ٢٠٠٠، ص ٤٥)

ومن هنا، فإن هذه التوجهات الإدارية الحديثة تستند في أساسها إلى الربط بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي، ويتطلب هذا الربط رصد وتحليل الاحتياجات التدريبية وتنظيم تلك الاحتياجات توافقاً مع متطلبات الإتقان والفاعلية في الأداء على مستوى الموظف والوظيفة والمنظمة ككل.

من هذا المنظور تسعى الدراسة الحالية إلى رصد وتحليل واقع الجهات الحكومية بدولة الكويت من منظور عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وعلاقة ذلك بالمسار الوظيفي والتدريبي للعاملين بهذه الجهات.

الفصل الثاني المشكلة والمنهج

يتضمن هذا الفصل تحديد مشكلة البحث، ومن ثم بلورة أهدافه، ومن ذلك يتم توضيح الطريقة والإجراءات المنهجية التي من خلالها تبحث المشكلة وصولاً إلى الأهداف المبتغاة بناء على ذلك، فإن الفصل يتضمن المحاور الآتية:

- أولاً - مشكلة الدراسة.
- ثانياً - أهداف الدراسة.
- ثالثاً - منهج الدراسة وإجراءاتها:
- ١ - المنهج.

٢ - الإجراءات:

- أ - تحديد مجتمع البحث.
- ب - أداة جمع البيانات.
- ج - وصف الأداة.
- د - جمع البيانات والمعالجة الإحصائية.

أولاً - مشكلة الدراسة:

تتناول الدراسة الحالية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وعلاقة ذلك بالمسار الوظيفي والتدريبي للعاملين بالجهات الحكومية بدولة الكويت، وهذا الموضوع تتداخل فيه متغيرات أساسية منها التدريب كأحد مداخل التعامل مع المشكلات والمتغيرات البيئية، ودور الإدارة والأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوياتها المختلفة، وكذلك العلاقة بين تلك الاحتياجات والمسار الوظيفي والتدريبي للعاملين في الجهات الحكومية موضوع الدراسة.

إن إخضاع هذه المتغيرات للبحث والرصد والتحليل في إطار موضوع الدراسة

يتطلب رؤية علمية لصياغة تساؤلات، بحيث تؤدي الإجابة عليها إلى الوصول لنتائج ذات دلالة مباشرة للموضوع، وعلى ضوء هدف الدراسة الحالية وموضوعها، فإن المشكلة البحثية تتلخص في التساؤلات الآتية:

- ما أساليب الممارسة المتعلقة بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالجهات الحكومية؟ هل يتم تحديد تلك الاحتياجات؟ وما الأساليب المستخدمة؟ وهل هناك مشكلات تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية؟ وما الحلول للتعامل مع تلك المشكلات إن وجدت؟
- هل هناك ربط بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي للعاملين بالجهات الحكومية؟ وهل هناك مشكلات تواجه هذه المسألة؟ وما حلول تلك المشكلات إن وجدت؟
- إلى أي مدى تتأثر الجهات الحكومية بالمتغيرات البيئية؟ وإلى أي حد تظهر الحاجة إلى التدريب للتعامل مع هذه المتغيرات؟
- أيهما أجدى نفعاً في التعامل مع مشكلات الجهات الحكومية: هل هو التدريب؟ أم التدخل الإداري المباشر؟ أم الأسلوبان معاً؟

ثانياً - أهداف الدراسة:

انطلاقاً من موضوع الدراسة وتساؤلاتها على النحو السابق ذكره، فإن أهداف الدراسة تتحدد في الأبعاد الآتية:-

- تعرف أساليب الممارسة الخاصة بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالجهات الحكومية وما يرتبط بذلك من مشكلات وما يطرح لها من حلول.
- رصد وتحليل العلاقة بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي للعاملين بالجهات الحكومية بما في ذلك جوانب القوة والضعف.
- تعرف أهمية التدريب كمدخل للتطوير بالجهات الحكومية فيما يتعلق بالتعامل مع المؤثرات البيئية والمشكلات القائمة.
- صياغة نموذج وظيفي يساعد في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهات

الحكومية وعلاقة هذا النموذج بالمسار الوظيفي والتدريبي للعاملين في جهات العمل المختلفة.

ومن المؤمل أن يستفاد عند تطبيق هذا النموذج في جهات العمل الحكومية أن يحقق عائداً إيجابياً لأثر عملية التدريب المقدمة بهذه الجهات، والذي يتمثل في الجوانب الآتية:

- ربط السياسات التدريبية بخطط واضحة للمسارات الوظيفية والتدريبية للعاملين بتلك الجهات.
- تصميم برامج تدريبية فعالة بناء على تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية للعاملين يمكن من خلالها قياس أثر التدريب.
- رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في تلك الجهات.
- وضع سلم للترقيات بناء على مسارات وظيفية وتدريبية فعالة.
- تنمية الموارد البشرية بناء على رؤية مستقبلية واضحة.

ثالثاً - منهج الدراسة وإجراءاتها:

١- المنهج:

إتساقاً مع أهداف الدراسة فقد تم استخدام الطريقة الوصفية التحليلية، والتي يمكن من خلالها وصف وتحليل الظاهرة بما فيها من أبعاد ومتغيرات (pelau et al,2000,p139) فالدراسة الحالية تهدف إلى تعرف الواقع الراهن لإدارات التدريب بجهات العمل الحكومية من حيث الطرق والأساليب المستخدمة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إضافة إلى الكشف عن المعوقات أو المشكلات التي تواجهها في ذلك، مع تحديد طبيعة العلاقة بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والمسار الوظيفي والتدريبي للعاملين. وإذا كان هذا هو جوهر أهداف البحث الحالي فإن ذلك يستلزم وضع تصور لإطار عام يمكن أن تستفيد منه الجهات الحكومية في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين لديها، وتحقيق الربط الأمثل بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي.

ويتضح من ذلك أن منهجية الدراسة تتفق مع أهدافها من جهة، وتنحو إلى تحقيق استفادة تطبيقية لما سوف يسفر عنها من نتائج من جهة ثانية، الأمر الذي يتفق مع التوجهات الحديثة في بحوث الإدارة بوجه عام والتنمية البشرية من خلال التدريب بوجه خاص. (salas et al.1999,p161) وإعمالاً لمنهجية البحث (الطريقة الوصفية التحليلية) فإنه يركز على جانبين أساسيين هما:

الأول: التأصيل النظري للموضوع، ويتضمن ذلك تناول طرق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية بالمنظمات، وما يرتبط بذلك من معوقات ومشاكل وتخطيط المسار الوظيفي والتدريب للعاملين بمنظمات العمل، ومن ثم التطرق إلى العلاقة بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وكل من المسار الوظيفي والمسار التدريبي.

الثاني: الدراسة الميدانية، والتي تتضمن مسحاً شاملاً لواقع إدارات التدريب أو وحداتها بجهات العمل الحكومية بدولة الكويت، وذلك من خلال استبانة تم إعدادها خصيصاً بما يقابل موضوع البحث وأهدافه على النحو المبين في هذا الفصل

٢- الإجراءات:

أ- تحديد مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع الدراسة في جهات العمل الحكومية بدولة الكويت، فقد تم الاتصال بكافة الجهات الحكومية الرسمية للمشاركة بالدراسة، وقد اعتذرت بعض الجهات إما لأسباب أمنية سياسية، وإما لأسباب تتعلق بانتفاء الحاجة إلى التدريب، أو بعدم تجاوب وتعاون مسؤولي التدريب بهذه الجهات مع القائمين على الدراسة.

وعلى وجه التحديد، فقد شملت الدراسة (٣٦) جهة حكومية مابين وزارات وهيئات، وتم استبعاد جهتين لعدم استيفاء البيانات، وعليه فقد استقر مجتمع البحث على (٣٤) جهة تمثل حوالي ٩٠٪ من الجهات الحكومية الرسمية بدولة الكويت، ولأهمية الدراسة ودلالاتها على واقع جهات العمل الحكومية بدولة الكويت فقد تم تنظيم مقابلات مفتوحة مع مسؤولي مراكز وإدارات التدريب والموارد البشرية بتلك

الجهات، وذلك بهدف رصد الفرص والتحديات القائمة وتحليلها بحيث لا تظهر مشكلات قد تعرقل إتمام الدراسة على المستوى المطلوب.

جدول رقم (١)

الوزارات والهيئات الحكومية المشاركة بالدراسة

م	اسم الجهة الحكومية	اسم الإدارة المشاركة
١	مجلس الأمة	مركز تطوير وتنمية الموارد البشرية
٢	وزارة الأشغال العامة	إدارة التطوير الإداري
٣	المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب	شؤون الموظفين
٤	المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية	إدارة شؤون العاملين
٥	الهيئة العامة لتقدير التعويضات	قسم التدريب
٦	الهيئة العامة للشباب والرياضة	إدارة التطوير الإداري
٧	الهيئة العامة لشؤون الزراعة والثروة السمكية	إدارة الشؤون الإدارية
٨	وزارة المواصلات	إدارة التدريب
٩	وزارة الداخلية	إدارة التنمية البشرية
١٠	وزارة التربية	إدارة التطوير والتنمية
١١	الأمانة العامة للأوقاف	إدارة التطوير الإداري
١٢	الهيئة العامة للمعلومات المدنية	إدارة التدريب
١٣	وكالة الأنباء الكويتية	مكتب التخطيط والتنمية
١٤	وزارة المالية	إدارة التدريب
١٥	بيت الزكاة	إدارة التطوير الإداري والتدريب
١٦	وزارة العدل	إدارة التدريب
١٧	وزارة التعليم العالي	إدارة التطوير الإداري والتدريب
١٨	بلدية الكويت	إدارة التدريب والتطوير
١٩	جامعة الكويت	إدارة التطوير الوظيفي والتدريب
٢٠	وزارة التجارة والصناعة	إدارة التطوير الإداري
٢١	معهد الكويت للأبحاث العلمية	إدارة الموارد البشرية
٢٢	بنك التسليف والإدخار	إدارة التطوير الإداري
٢٣	مجلس الوزراء	إدارة التطوير الإداري

٢٤	ديوان الخدمة المدنية	مركز تنمية الموارد البشرية
٢٥	وزارة النفط	مراقبة التطوير الإداري
٢٦	ديوان المحاسبة	إدارة التدريب والبحوث
٢٧	وزارة الصحة	إدارة تنمية القوى العاملة
٢٨	الهيئة العامة للبيئة	إدارة التطوير والتدريب
٢٩	وزارة الدفاع	إدارة التطوير الإداري
٣٠	وزارة الأوقاف	إدارة التطوير الإداري
٣١	وزارة الشؤون الاجتماعية	إدارة التطوير الإداري
٣٢	وزارة الإعلام	إدارة التطوير
٣٣	الإدارة العامة للإطفاء	إدارة التدريب
٣٤	الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية	إدارة التدريب

واضح إذاً أن الدراسة شملت (٣٤) جهة رسمية حكومية ما بين وزارات / هيئات، وقد تمت مخاطبة تلك الجهات بصفة رسمية لتسهيل مهام تنفيذ الدراسة من حيث تطبيق بنود الاستبانة وإجراء المقابلات.

ب- أداة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على استبانة الحقائق (facts Questionnaire) التي تم تصميمها بما يقابل حسم الإجابة على مشكلة البحث، وقد مرت الاستبانة بمراحل متعددة خضعت خلالها لإجراءات واختبارات مسبقة وعرضها على بعض المسؤولين بمراكز وإدارات التدريب بجهات العمل الحكومية المستفيدة من هذه الدراسة، إضافة إلى عرضها على عدد من الخبراء العاملين بقطاع التدريب وتنمية الموارد البشرية للتأكد من صدق محتوى الأداة، حيث تم إضافة وحذف وإعادة الصياغة لعدد من فقرات الاستبانة، وترتيبها على صورتها النهائية التي طبقت بها.

ج- وصف الأداة:

تبدأ الاستبانة بالتعريف بالدراسة من حيث الموضوع والأهداف، مع تعريف موجز للمصطلحات والمفاهيم الواردة بها، والتأكيد على أهمية استيفاء البيانات بكل دقة من جانب المسؤولين عن مراكز وإدارات التدريب بجهات العمل الحكومية، وفي

الجزء الأول من الاستبانة هناك البيانات الأساسية والتي تشمل اسم المؤسسة وصفة عملها، ومسمى الكيان التدريبي بها إن كان قطاعاً أو مركزاً أو إدارة متخصصة أو قسماً أو وحدة تدريبية، أما الجزء الثاني من الاستبانة فيتضمن الأسئلة المتعلقة بواقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بتلك الجهات وعلاقته بالمسار الوظيفي والمسار التدريبي، وذلك على النحو الآتي:

- وجود / عدم وجود النشاط التدريبي.
- مستوى الإشراف على النشاط التدريبي.
- مكان التدريب (داخلي / خارجي).
- عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، ومن الجهة التي تقوم بها، وما يرتبط بذلك من مشكلات وحلول.
- البرامج التدريبية الجاهزة المعروضة بسوق التدريب وعلاقتها بتغطية الاحتياجات التدريبية للعاملين بجهات العمل.
- الحاجة إلى التدريب في ضوء المتغيرات البيئية.
- الحاجة إلى التدريب مقارنة بالتدخل الإداري للتعامل مع مشكلات المنظمة.
- أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية (على مستوى الجهة، الوظيفة، الموظف، فرق العمل).
- وجود / عدم وجود وصف وظيفي.
- الربط بين التدريب والمسار الوظيفي والمسار التدريبي للعاملين، وما يتصل بذلك من مشكلات وحلول.
- العلاقة بين التدريب والاحتياجات التدريبية للعاملين.
- الفئات المستهدفة من التدريب على امتداد المسار الوظيفي والتدريبي.

هذه العناصر تمت صياغتها في صورة تساؤلات قابلة للاستجابة والقياس، بعضها أحادي الاختيار "one choice" وبعضها متعدد الاختيارات Multi choices

كما أن بعضها مقفل closed question والبعض الآخر مفتوح open questions وذلك بحسب طبيعة المعلومة المطلوبة جراء السؤال.

الاستبانة بصورتها النهائية تبحث عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالمسار الوظيفي والمسار التدريبي، وبما يتفق مع الأهداف المرجوة من الدراسة، وعلى امتداد مراحل إعداد الاستبانة فإن مفرداتها خضعت للتدقيق من حيث الصياغة والمحتوى كما أسلفنا بذلك، للتأكد من أن كل سؤال يختص بجانب معين، بحيث تكون الاستبانة ككل تقيس ما هو مطلوب قياسه.

د- جمع البيانات والمعالجة الإحصائية:

تم التواصل المسبق مع المسؤول الأول بكل من مراكز وإدارات التدريب في كل الجهات الحكومية المشاركة في الدراسة، وقد أجريت المقابلات المباشرة مع المسؤولين، لاستيفاء بياناتها، وفي بعض الحالات تم الرجوع إلى مسؤولي التدريب للتأكد من معلومات معينة، وبعد الانتهاء من جمع البيانات خضعت الاستبانات لمراجعة مدققة، ومن ثم أدخلت في الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ونظراً لصغر حجم العينة ($n = 34$) وكذلك طبيعة الأسئلة وطبيعة موضوع الدراسة، فقد تمت المعالجة الإحصائية على المستوى الوصفي ممثلاً في تكرارات الاستجابات على جميع الأسئلة مع استخدام مقاييس العلاقة (معامل الارتباط) في تحليل متغيرات معينة، وبذلك أصبحت هناك معطيات إحصائية تمت جدولتها بحيث تجيب مباشرة على تساؤلات الدراسة.

الفصل الثالث

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بما يجيب على التساؤلات المطروحة، وذلك من خلال المحاور الآتية:

- أولاً - تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهات الحكومية.
- ثانياً - العلاقة بين التدريب والمسار الوظيفي والتدريبي للعاملين في الجهات الحكومية.
- ثالثاً - المشكلات والحلول ذات الصلة بتحديد الاحتياجات التدريبية وربطها بالمسار الوظيفي والتدريبي للعاملين بالجهات الحكومية.
- رابعاً - النظرة إلى التدريب بوصفه مدخلاً للتطوير بالجهات الحكومية.

أولاً - تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهات الحكومية:

من واقع الملاحظات والخبرة الميدانية أثناء الإعداد لهذه الدراسة كان من الواضح أن هناك تبايناً بين الجهات الحكومية من حيث الأنشطة ذات الصلة بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لكل جهة، وعلى الرغم من هذا التباين، فقد كان الانطباع المستمد من الملاحظات والبيانات التي تم جمعها، أن تلك الأنشطة يغلب عليها عدم التنظيم وقلة الوعي بأهميتها؛ لذا كان من الضروري أن تكون عملية تحديد الاحتياجات التدريبية محل اهتمام صريح من جانب الدراسة لتأكيد أو نفي النتائج الأولية أثناء الإعداد للدراسة، ويرتبط هذا الاهتمام بالأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية بتلك الجهات وعلى مستويات مختلفة (الجهة ككل، الموظف، الوظيفة، فرق العمل).

وقد خلصت الدراسة إلى أن معظم الجهات الحكومية التي أجريت عليها الدراسة تقوم بتحديد احتياجاتها التدريبية (بصرف النظر عن الدقة أو الكفاءة في ذلك) ويأتي ذلك في (٣٠) جهة، من إجمالي (٣٤) جهة، لذا فإن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم من خلال اختصاص صريح ضمن الهيكل التنظيمي سواء تمثل هذا الاختصاص في إدارة أو قسم أو وحدة أو لجنة، وهناك بعض الجهات (٤ جهات) تحدد احتياجاتها التدريبية بواسطة إدارة شؤون الموظفين أو مستشار التدريب أو من خلال اجتماعات المسؤولين.

وعلى ضوء ما أفاد به الذين تمت مقابلتهم فإن ٨٢,٤٪ أي ما يعادل (٢٨) جهة لا يتأثر تحديد احتياجاتها التدريبية بما يعرضه سوق التدريب المحلي والخارجي من برامج معدة سلفاً وجاهزة، بينما أفاد مسؤولو (٣) جهات بأن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم بناء على ما يعرضه سوق التدريب، وهنالك (٣) جهات أخرى لم تقد برأيي محدد حول هذه المسألة.

إن ذلك يكشف عن جوانب إيجابية فيما يتعلق بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهات الحكومية بدولة الكويت، أول هذه الجوانب يتمثل في أن معظم هذه الجهات تقوم بتحديد احتياجاتها التدريبية ذاتياً، وثاني هذه الجوانب هو أن ذلك يتم غالباً من خلال كيان مختص (إدارة للتدريب وما في حكمهما) وثالث هذه الجوانب هو أن تحديد الاحتياجات التدريبية لا يكون موجهاً بما يعرضه السوق التدريبي الداخلي والخارجي (شركات التدريب) من برامج جاهزة، وإنما يواقع يتم إقراره داخلياً ويمثل احتياجاً تدريبياً فعلياً وحقيقياً، وقد يتوافق ذلك مع تلك البرامج المعروضة بالسوق التدريبي، وهنا لا بأس من الاستفادة منها كما قد لا يتوافق معها وحينئذ يتم تجاهلها.

ولكن ما الأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الجهات الحكومية بدولة الكويت؟

وفيما يلي عرض لما توصلت إليه الدراسة بخصوص هذه الأساليب، ولنبدأ بالمستوى الأكبر LEVEL MACRO وهو مستوى الجهة ككل، حيث جاءت الأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية على النحو المبين بالجدول رقم (٢):

جدول رقم (٢)

أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الجهة ككل

الأساليب	ك	%
تحليل التغيرات المتوقعة.	٢٦	٧٦,٥
تحليل حركة القوى العاملة.	١٩	٥٥,٩
تحليل حركة معدلات الكفاءة.	١٧	٥٠
تحليل مشكلات الأداء الكلي.	٢٣	٦٧,٦

يعكس الجدول تكتيفاً واضحاً فيما يتعلق بالأساليب المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الجهة الحكومية ككل، إذ إن مجمل تكرارات استخدام تلك الأساليب يبلغ (٨٥) تكراراً، فإذا علمنا أن الدراسة أجريت على (٣٤) جهة، فإن هذا يعني أن كل جهة تستخدم أكثر من أسلوب (م = ٢,٥)، وعلى الرغم من أن تحليل التغيرات المتوقعة يستخدم في ٧٦,٥٪ من الجهات التي شملتها الدراسة (وهذا الأسلوب يعكس رؤية مستقبلية للأمور) إلا أن تحليل مشكلات الأداء تستخدمه (٢٣) جهة، أي ما يعادل ٦٧,٦٪ من الجهات، وعلى ضوء الخبرة الميدانية في التعامل مع الجهات الحكومية، فإن التكامل بين هذين الأسلوبين من شأنه أن يفضي إلى نتائج جيدة فيما يتعلق بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

أما بخصوص أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي الجهات الحكومية، فإنها جاءت على النحو المبين بالجدول رقم (٣):

جدول رقم (٣)
أساليب الاحتياجات التدريبية للموظف

الأساليب المستخدمة	ك	٪
استخدام معدلات الأداء.	١١	٣٢,٤
سجلات إنجازات العاملين.	١٠	٢٩,٤
الاختبارات.	١٥	٤٤,١
آراء رؤساء العمل.	٤	١١,٨
المقابلات الموجهة.	١١	٣٢,٤
الاستبانات المقننة.	٢٤	٧٠,٦
ملفات الوظائف.	١٠	٢٩,٤
الشكاوى.	١٧	٥٠

من استطلاع الجدول يتضح أنه ليس هنالك أسلوب واحد يستخدم من جميع الجهات، فكل جهة تستخدم أسلوباً أو أكثر لتحديد احتياجات الموظف لديها، ويأتي استخدام أسلوب الاستبانات المقننة في المقدمة ٧٠,٦٪ (يقصد بالاستبانة المعدة

سلفاً، وليس التي تم تقنينها على عينات متعددة وحساب المعايير والثبات والصدق على غرار ما هو متبع في مناهج البحث العلمي) ويقل الاعتماد على آراء رؤساء العمل في تحديد احتياجات الموظف التدريبية حيث يأتي في (٤) جهات فقط من إجمالي (٣٤) جهة، كما أن ٥٠٪ من الجهات تستفيد من شكاوى الموظفين في تحديد الاحتياجات التدريبية، فإذا ربطنا تلك النتيجة بسابقتها (والخاصة بقلّة الأخذ برأي رئيس العمل) ندرك وجود فجوة من نوع معين مابين القيادات الإدارية والمسؤولين عن التدريب، ويعزو سبب ذلك إلى أن رئيس العمل يحيل شكاوى الموظف إلى هؤلاء المسؤولين.

المستوى الثالث الذي تناولته الدراسة الحالية فيما يخص أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية هو مستوى الوظيفة، وقد كشفت النتائج عن أن هناك تعدداً في الأساليب المستخدمة، وذلك على النحو المبين بالجدول رقم (٤):

جدول رقم (٤)
أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية للوظائف

الأساليب المستخدمة	ك	٪
تحليل واجبات ومهام الوظيفة.	٢٣	٧٦,٦
تحليل ظروف أداء الوظيفة.	١٥	٤٤,١
تحديد متطلبات الأداء الأمثل.	١٥	٤٤,١
أساليب أخرى.	٢	٥,٨

أي أن ما يزيد قليلاً عن ٧٥٪ الجهات الحكومية تحدد الاحتياجات التدريبية لوظائف العاملين بها من خلال تحليل واجبات ومهام الوظائف التي يقوم بها هؤلاء العاملون، كما أن ٤٤,١٪ من تلك الجهات تتبع في ذلك أسلوب تحديد متطلبات الأداء الأمثل، كما أفادت نفس النسبة بأنها تتبع أسلوب تحليل ظروف أداء الوظيفة، وكما هو واضح، فإن هذه النسب الموضحة بالجدول تعكس حقيقة أن تحديد الاحتياجات التدريبية للوظائف يتم من خلال أكثر من أسلوب (وليس من خلال أسلوب واحد)

فالجهة قد تتبع أسلوب تحليل واجبات ومهام الوظيفة بالإضافة إلى تحليل ظروف أداء هذه الوظيفة.

إن اتباع أكثر من أسلوب في تحديد الاحتياجات التدريبية للوظائف من شأنه أن يحقق الدقة والشمول، لكن المهم هو كيفية تنفيذ الأساليب المستخدمة والاستفادة من هذا التنفيذ في التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لكل وظيفة.

المستوى الأخير، الذي تناولته الدراسة الحالية من منظور أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية هو مستوى فرق العمل حيث تبين أن تلك الأساليب تتمثل فيما يوضحه هذا الجدول.

جدول رقم (٥)
أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية لفرق العمل

الأساليب المستخدمة	ك	%
متابعة أداء الفريق.	١٠	٢٩,٤
تحليل أداء الفريق.	١١	٣٢,٤
تحليل أداء كل عضو في الفريق.	١٣	٣٨,٢
تحليل تقارير إنجاز الفريق.	١٦	٤٧,١

إن تكرار استخدام الأساليب الموضحة بالجدول تتراوح ما بين ٢٩,٤٪ إلى ٤٧,١٪ (١٠ جهات إلى ١٦ جهة) ويبلغ مجمل تكرار استخدام هذه الأساليب (٥٠) تكراراً، أي أن هناك تعدداً في الأساليب التي تستخدمها الجهات الحكومية لتحديد الاحتياجات التدريبية لفرق العمل، ويأتي تحليل تقارير الإنجاز باعتباره الأسلوب الذي تستخدمه أكثرية الجهات (١٦ جهة) وعلى الرغم من أهمية هذا الأسلوب إلا أنه بمفرده لا يكون كافياً، لأن تقارير الإنجاز تكشف عن خبرة ترتبط بمهام معينة تختلف بشكل أو بآخر عن المهام المطلوبة حالياً، وذلك بحكم الظروف المتغيرة.

ثانياً - العلاقة بين التدريب والمسار الوظيفي للعاملين بالجهات الحكومية:

تبين من الدراسة أن (٣٢) جهة من إجمالي (٣٤) جهة شملت الدراسة تتيح فرص تدريب للعاملين، حيث يتلقى العاملون بعض البرامج التدريبية داخل وخارج الجهة التي يعملون بها، غير أن ذلك لا يعني أن التدريب يهتم باحتياجات جميع العاملين في الجهات الحكومية، فهناك (٧) جهات فقط هي التي أفادت أن التدريب يعنى باحتياجات جميع موظفيها.

وإذا كانت العلاقة بين الوصف الوظيفي والتدريب هي علاقة لا انفصام لها أو هكذا يفترض، فإن الدراسة قد كشفت عن أن هناك (٢٤) جهة تلتزم بالوصف الوظيفي للعاملين بها، ومن ثم هناك (١٠) جهات ليس لديها مثل هذا الوصف، وبتقصي أسباب عدم وجود وصف وظيفي للعاملين بتلك الجهات جاءت هذه الأسباب كما يلي:

- كثرة الوظائف وتنوعها.
 - عدم ثبات الهيكل التنظيمي.
 - عدم وجود كادر متخصص للقيام بتوصيف الوظائف.
- والواقع أن هذه الأسباب لاتبرر غياب الوصف الوظيفي للوظائف، كما أنها تفسر الكثير من أوجه الإخفاق وتردي الأداء في بعض الجهات الحكومية، فالوصف الوظيفي يتضمن تحديد المهام والاحتياجات الداخلة في نطاق الوظيفة، ومن ثم ينعكس على الأداء والتقييم، وكثيراً ما يكون خطأ مرشداً Guiding لمتطلبات قياس الفعالية وأساليب تدعيمها بما في ذلك أسلوب التدريب، كما أن الحراك الوظيفي للعاملين في تغير دائم ينعكس على مسارهم الوظيفي، ومن ثم يتغير الوصف الوظيفي للموظف.

المسألة الأساسية الأخرى التي كشفت عنها الدراسة في سياق بحث العلاقة بين التدريب والمسار الوظيفي هي تلك المتعلقة بالمستويات الوظيفية من العاملين التي يتعين تدريبها بحكم وجودها أو تحركها على نقط معينة ضمن المسار الوظيفي،

ويأتي في مقدمة هذه المستويات العاملون الجدد والعاملون الذين تتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، وكذلك العاملون الذين يتم نقلهم إلى وظائف أخرى.

وقد تبين من نتائج الدراسة أن المستويات الوظيفية التي يتاح لها المشاركة في برامج الإعداد والتأهيل بالجهات الحكومية يوضحها الجدول رقم (٦)

جدول رقم (٦)
المستويات الوظيفية المشاركة في برامج الإعداد والتأهيل

إتاحة البرامج		المستويات الوظيفية
لا	نعم	
٢٩	٥	العاملون الجدد
١٦	١٨	العاملون الذين تمت ترقيتهم
١٥	١٩	العاملون الذين نقلوا لوظائف أخرى

فهناك (٥) جهات فقط هي التي تتيح برامج الإعداد والتأهيل للعاملين الجدد مقابل (٢٩) جهة لا تتيح هذه البرامج، مع ملاحظة أن إدماج العاملين الجدد في التنظيم على النحو الصحيح يعد من المتطلبات الأساسية لفهم العمل واكتساب ثقافة تنظيمية مواتية، أما تعيين الموظفين الجدد دون إعداد أو تأهيل فإنه يؤدي إلى عدم معرفتهم بمسارهم الوظيفي المستقبلي، إضافة إلى ترسيخ ثقافة الكسل وعدم الفاعلية، ومن ثم يؤدي إلى تدني الإنتاجية، في الوقت نفسه يوضح الجدول أن قرابة ٥٠٪ من الجهات لا تتيح برامج الإعداد والتأهيل للموظفين الذين تمت ترقيتهم إلى وظائف أعلى، أو نقلهم إلى وظائف أخرى ضمن المستوى الوظيفي ذاته.

إن الانتقال إلى وظيفة أعلى رأسياً في السلم الوظيفي في جهة العمل أو التحرك وظيفياً على مستوى أفقي لشغل وظيفة أخرى في ذات المستوى الوظيفي يرتبط عادة باكتساب خبرة وظيفية معينة ضمن المسار الوظيفي، مما يعني عدم تجاهل جهة العمل للتدريب المنظم الهادف وإدماج الموظف وتحقيق تفاعله الإيجابي مع الوظيفة الجديدة.

ويبدو أن بعض الجهات الحكومية لاتدرك أهمية ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي، فإذا كان الموظفون الجدد أو الذين يتم نقلهم لوظائف أخرى أو درجات أعلى لايتلقون برامج إعداد وتأهيل فإن هذه المسألة لاتقتصر على الوقت الحالي، وإنما تمتد إلى المستقبل أيضاً، فعند الإجابة على تساؤل بشأن ما إذا كانت هناك خطة لربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي أفاد مسؤولو (٢٠) جهة ٥٩٪ بأنه لا يوجد خطة من هذا النوع، وعند الاستفسار عن أسباب ذلك كانت الإجابة على النحو الآتي:

- إن التدريب ليس ضمن معايير الترقية للوظائف.
 - غموض الرؤية حول المستقبل الوظيفي.
 - عدم وجود تميز بين شاغلي الوظائف.
 - عدم تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب.
 - عدم وجود قانون يلزم بالربط بين المسار التدريبي والمسار الوظيفي.
- والواقع أن هذه الأسباب تكشف عن اختلالات جوهرية تفسر ليس فقط بغياب خطط الربط بين المسارين التدريبي والوظيفي، وإنما تفسر ضعف الأداء المؤسسي بوجه عام في الجهات الحكومية.

ثالثاً - المشكلات والحلول ذات الصلة بتحديد الاحتياجات التدريبية وربطها بالمسار الوظيفي والتدريبي للعاملين بالجهات الحكومية:

كشفت هذه الدراسة عن أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهات الحكومية ذات علاقة وارتباط مباشر بالمسار الوظيفي والتدريبي للعاملين وتطويره نحو رفع كفاءة الأداء الوظيفي حيث عبر قرابة ٦٠٪ من مسؤولي التدريب الذين شملتهم الدراسة عن وعي بهذه المشكلات، والتي يتلخص أبرزها في الجوانب التالية:

- عدم وجود وعي لدى القياديين بعملية التدريب وأهميته.
- الاعتقاد بعدم الحاجة إلى الاتجاه نحو ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي.

- عدم إعطاء إدارات التدريب صلاحيات للإعداد لعملية الربط.
- عدم وجود مسارات وظيفية مرتبطة بالهيكل التنظيمي.
- عدم وجود رؤية لأهمية التدريب في تدعيم الموارد البشرية.
- عدم وجود لائحة للتدريب لربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي.
- عدم الاعتماد على التدريب كعنصر للتدرج الوظيفي.
- نقص تقييم الأداء وقياسه بشكل موضوعي.
- محدودية ميزانية التدريب وإمكاناته.
- عدم توافق معظم البرامج التدريبية مع ظروف العمل.
- عدم وجود دليل واضح لديوان الخدمة المدنية في هذا الشأن.
- غياب الأسس الواضحة في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- اختلاف مسميات الوظائف وتنوعها.
- نقص العمالة الماهرة والمدرّبة في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- عدم الاختيار الموضوعي للترشيح في البرامج التدريبية.
- عدم اقتناع القيادات الإدارية والمسؤولين بأهمية التدريب.

ويتضح من تعدد هذه المشكلات وتنوعها أنها لا تقتصر على مجرد نقص الإمكانيات، وإنما تتعدى ذلك إلى وجود قصور في السياسات والنظم الإدارية، إن عدم الوعي لدى القيادات الإدارية بأهمية التدريب، وكذلك الاعتقاد الخاطئ بعدم أهمية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، وغير ذلك من مظاهر الاختلال الإداري والتنظيمي يؤدي إلى العديد من المشكلات التي تفسر تردي الأداء في العديد من الأنشطة والمسؤوليات المنوطة بالجهات الحكومية، ولكن ما الحلول التي يقترحها المفحوصون (مسؤولو التدريب بالجهات الحكومية) لتحقيق الكفاءة المنشودة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية وربط التدريب بالمسار الوظيفي والتدريبي، لقد جاءت آراء ٥٦٪ من هؤلاء المفحوصين متضمنة اقتراحات لا بأس بها نحو إيجاد حلول مناسبة لتفعيل هذه العملية، وتتلخص في:

- إتاحة صلاحيات واسعة أو معقولة لإدارات التدريب.
- وجود هيكل تنظيمي صحيح ومتكامل.
- وجود مسارات وظيفية واضحة لكل وظيفة.
- ربط الترقى بالمسار الوظيفي والمسار التدريبي.
- إعداد لوائح من ديوان الخدمة بإلزام القيادات بالتدريب.
- اعتماد التدريب كأساس للترقية في كل المؤسسات.
- إنشاء دليل للاحتياجات التدريبية بكل جهة إدارية.
- عقد لقاءات بين المؤسسات التدريبية والمؤسسات المستفيدة لتوضيح أهمية التدريب.
- أن يكون لكل موظف خريطة تحدد مساره الوظيفي المستقبلي.
- استخدام معدلات الأداء الوظيفي في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.

رابعاً - النظرة إلى التدريب كونه مدخلاً للتطوير بالجهات الحكومية:

ليس هناك اختلاف حول أهمية التدريب للمنظمات بوجه عام بما في ذلك المنظمات الحكومية، لكن الاختلاف بين المنظمات يكون عادة في نوعية التدريب ومستوى إتقانه وفعالياته في أداء المنظمة، ومن أهم الاعتبارات التي تتطلب التدريب تلك المرتبطة بالمؤثرات البيئية، وكذلك المرتبطة بالمشكلات الداخلية بالمنظمة.

الدراسة الحالية رصدت رؤية مسؤولي التدريب بالجهات الحكومية بشأن ما إذا كان للمؤثرات البيئية انعكاس على تلك الجهات، بما يتطلب تدريب العاملين لديها، وذلك كي تتمكن من التوافق والتطوير مع هذه المستجدات البيئية، وكذلك بشأن التدريب مقارنة بالتدخل الإداري كمدخل للتعامل مع المشكلات القائمة بتلك الجهات.

فيما يخص انعكاسات المؤثرات البيئية على الجهات الحكومية وما يستدعيه ذلك من حاجة إلى التدريب نوضح أن المؤثرات البيئية هي تلك العوامل الموجودة في الوسط الذي تعمل فيه المنظمة، هذه المؤثرات قد تكون اقتصادية أو سياسة أو قانونية أو تكنولوجية أو هيكلية أو اجتماعية وقد لقيت المؤثرات التي تنعكس على

بيئة التنظيم اهتماماً واسعاً من جانب الفكر الإداري الحديث وفيما يلي النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية بشأن ما إذا كان للمؤثرات البيئية انعكاسات على المنظمات الحكومية بدولة الكويت، وما إذا كانت هذه الانعكاسات تستثير الحاجة إلى التدريب المستهدف للعاملين.

جدول رقم (٧)
المؤثرات البيئية والحاجة إلى التدريب بالجهات الحكومية

معامل الارتباط	الحاجة إلى تدريب		التأثير على الجهة		المؤثرات	
	لا	نعم	لا	نعم		
***٠,٦٥	٢٣	١١	١٦	١٨	العوامل السياسية	
***٠,٧٩	٢٠	١٤	١٦	١٨	العوامل الاقتصادية	
***٠,٥٨	٢٠	١٤	١٨	١٦	العوامل الاجتماعية	
***٠,٧٠	٢٥	٩	٢٥	٩	التغيرات القانونية	
***٠,٥٦	١٠	٢٤	٨	٢٦	التغيرات الهيكلية	
***٠,٨٤	٦	٢٨	٨	٢٦	التغيرات التكنولوجية	
	١٠٤	١٠٠	٩١	١١٣	ك	المجموع
	٥١	٤٩	٤٦,٦	٥٥,٤	%	

*** 10. p <

يكشف هذا الجدول عن النتائج الآتية:

- وجود ارتباط موجب بين الرؤية بشأن تأثير المتغيرات البيئية على الجهة والرؤية بشأن الحاجة إلى التدريب للتعامل مع ما قد ينتج عن هذا التأثير من انعكاسات، إن ذلك يعني أن الحاجة إلى التدريب تزداد بازدياد تأثير المتغيرات البيئية على الجهة والعكس صحيح.
- إن التغيرات التكنولوجية والتغيرات الهيكلية تأتي في مقدمة العوامل التي تؤثر على الجهات الحكومية، حيث أفاد بذلك ما يزيد قليلاً عن ٧٥٪ من الجهات التي شملتها الدراسة.

- إن التغيرات القانونية تؤثر على (٩) جهات من إجمالي (٣٤) جهة، وهذا يعكس أن غالبية الجهات (٢٥) جهة لم يكن للتغيرات القانونية تأثير ملموس عليها، وهذا يفسر أيضاً قلة عدد الجهات التي أفادت بأن آثار تلك التغيرات عليها تستدعي الحاجة إلى تدريب.
 - إن التغيرات الهيكلية وكذلك التغيرات التكنولوجية إذا كانت هي التي تؤثر على غالبية الجهات الحكومية، فإن هذه التغيرات هي في الوقت نفسه التي تستدعي الحاجة إلى التدريب بدرجة أكبر، وذلك حسبما أفادت به أكثر الجهات.
 - بينما تشير ٥٥,٤ ٪ من مجمل تكرارات الاستجابات إلى وجود تأثير للمتغيرات الموضحة بالجدول على الجهات الحكومية، فإن ٤٩ ٪ من هذه التكرارات تشير إلى الحاجة للتدريب. هذا يكشف بوضوح عن أن تأثير العوامل البيئية (الخارجية) يزيد عن الحاجة إلى التدريب.
- هذا فيما يخص الحاجة إلى التدريب في ضوء انعكاسات المؤثرات البيئية على الجهات الحكومية بحسب آراء مسؤولي التدريب بتلك الجهات، أما فيما يخص التدريب كأسلوب للتعامل مع مشكلات العمل بهذه الجهات مقارنة بأسلوب التدخل الإداري، فإن الدراسة قامت برصد تلك المشكلات، وكان المطلوب من مسؤولي التدريب أن يحددوا الأسلوب الذي يروونه صحيحاً في التعامل مع تلك المشكلات: هل هو التدريب؟ أم التدخل الإداري؟ أم الاثنان معاً؟ وقد خلصت الدراسة إلى النتيجة المجملّة بالجدول رقم (٨):

جدول رقم (٨)
التدريب والتدخل الإداري وكلاهما معاً أساليب لحل مشكلات
العمل بالجهات الحكومية

أساليب المواجهة			المشكلات	
التدريب	التدخل الإداري	التدريب والتدخل الإداري		
-	٢٣	١١	عدم وضوح الهيكل التنظيمي.	
١	١٦	١٧	عدم وضوح الاختصاص والمهام.	
٢٣	-	١١	نقص المهارات الإدارية.	
-	١٧	١٧	غياب التنسيق بين الإدارات.	
١١	٣	٢٠	صعوبة الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.	
٤	١١	١٩	كثرة المستندات وتعقيد الإجراءات.	
١٢	١	٢١	انخفاض معدل الأداء.	
٢٣	١	١٠	نقص المهارات الفنية التخصصية.	
٢	٢٣	٩	عدم الالتزام بقواعد العمل.	
٢	٢٣	٨	عدم الالتزام بمواعيد العمل.	
٧	١١	١٦	الصراع واشتداد المنافسة.	
١	٢٣	١٠	القصور في نظام الحوافز.	
١	٢٨	٥	بطء الترقيات.	
٣	١٥	١٦	نقص المعلومات اللازمة للعمل.	
٥	١٧	١٢	تراكم المخزون وعدم تصريفه.	
٧	١٧	١٠	الغموض وعدم الشفافية في المعلومات.	
٥	٣	٢٦	غياب تخطيط العمل بالإدارات.	
٥	١١	١٨	ضعف الرقابة والمتابعة الداخلية.	
٤	٨	٢٢	نقص الأفراد المؤهلين.	
ك	٢٥٢	٢٧٨	المجموع	
%	٣٩	٤٣		

- يتضح من هذا الجدول الاستنتاجات الآتية:-
- إن التدخل الإداري أهم بكثير من التدريب فيما يتعلق بحل مشكلات العمل بالجهات الحكومية فالتكرارات المحددة بالتدخل الإداري تزيد عن ضعف التكرارات المحددة بالتدريب.
 - إن التدريب والتدخل الإداري وليس كل منهما بمفرده يشكلان معاً الأسلوب الصحيح للتعامل مع مشكلات العمل بالجهات الحكومية.
 - بحسب آراء ٧٥٪ من مسؤولي التدريب الذين شملتهم الدراسة فإن التدريب هو الأسلوب الأفضل للتعامل مع مشكلة نقص المهارات الإدارية والمهارات الفنية التخصصية، وهناك مشكلات لا يجدي التدريب معها نفعاً مثل عدم وضوح الهيكل التنظيمي، غياب التنسيق بين الإدارات، عدم وضوح الاختصاصات والمهام، القصور في نظام الحوافز وبطء الترقيات
 - إن ٥٠٪ على الأقل من مسؤولي التدريب بالجهات الحكومية أفادوا بأن التدخل الإداري وليس التدريب هو الأسلوب الأمثل للتعامل مع المشكلات الآتية:-
- عدم وضوح الهيكل التنظيمي، غياب التنسيق بين الإدارات، عدم الالتزام بقواعد العمل، عدم الالتزام بمواعيد العمل، القصور في نظام الحوافز، بطء الترقيات، تراكم المخزون وعدم تصريفه وأخيراً غموض المعلومات وعدم شفافيته.
- لقد راوحت نسبة الاستجابات الخاصة بالتدخل الإداري على أنه الأسلوب الصحيح في التعامل مع تلك المشكلات ما بين ٥٠٪ إلى ٨٢,٤٪ من المسؤولين الذين شملتهم الدراسة، وعلى الرغم من ذلك فإن هناك مشكلات يصبح التدخل الإداري بمفرده أمراً غير ذي جدوى، ومن هذه المشكلات: نقص المهارات الإدارية، انخفاض معدل الأداء، نقص المهارات الفنية، غياب تخطيط العمل بين الإدارات.
- * تبدو أهمية المزج بين التدريب والتدخل الإداري واضحة، فباستثناء مشكلة بطء الترقيات والتي أفاد ما يزيد على ٨٪ بأنها تتطلب التدخل الإداري نتبين من الجدول أن قرابة ٣٠٪ إلى ٧٦,٥٪ يرون أن مشكلات الجهات الحكومية الموضحة بالجدول السابق تتطلب التدريب والتدخل الإداري معاً.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات: نحو نموذج وظيفي للتطوير

أجريت هذه الدراسة على (٣٤) جهة حكومية بدولة الكويت لأهداف أساسية تتلخص في تعرف أساليب الممارسة الخاصة بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالمسار الوظيفي والمسار التدريبي للعاملين بتلك الجهات، وكذلك تعرف أهمية التدريب كونه مدخلاً للتطوير وإثراء للأداء للوصول من ذلك كله إلى صياغة نموذج وظيفي مقترح لتطوير وتفعيل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وربطها بالمسار الوظيفي والتدريبي للعاملين بمؤسسات العمل، والذي ينعكس بصورة إيجابية على مردود العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية بشكل عام، ولاسيما وأن العديد من الدراسات أظهرت قصوراً في السياسات التدريبية الحالية، وأن هناك معوقات تصاحب العملية التدريبية وتحد من دورها وفعاليتها في تنمية الموارد البشرية بمؤسسات العمل الحكومية بدولة الكويت. (الفضالة، ٢٠٠٤، سراج الدين، ١٩٩٦، العتيبي، ١٩٩٥).

في هذا الفصل من الدراسة تلخيص لما تم التوصل إليه فيما يتعلق بالنتائج الأساسية وتوصياتها والنموذج الوظيفي المقترح للتطوير.

أولاً - النتائج الأساسية:

- ١ - إن معظم الجهات التي شملها البحث تقوم بتحديد احتياجاتها التدريبية، وإن كان ذلك يأتي نشاطاً روتينياً، وليس نشاطاً مخططاً يؤدي إلى ربط التدريب بالمسارات الوظيفية في التنظيم.
- ٢ - يتم تحديد الاحتياجات التدريبية (كنشاط روتيني أو هامشي) من خلال اختصاص ضمن الهيكل التنظيمي، سواء كان هذا الاختصاص إدارة أو قسماً وذلك في (٣٠) جهة من إجمالي (٣٤) جهة شملها البحث.

- ٣ - إن ما يزيد على ٨٠٪ من الجهات التي شملها البحث لا يتم تحديد احتياجاتها التدريبية في ضوء البرامج التدريبية الجاهزة التي يعرضها السوق التدريبي الداخلي أو الخارجي.
- ٤ - إن الجهات الحكومية تستخدم عدة أساليب في تحديد احتياجاتها التدريبية، ويأتي في مقدمة تلك الأساليب تحليل التغيرات المتوقعة وتحليل مشكلات الأداء الكلي.
- ٥ - عند تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، فإن غالبية الجهات الحكومية تستخدم الاستبانات وتفحص الشكاوى، كما تستخدم الاختبارات والمقابلات وفحص معدلات الأداء.
- ٦ - إن هناك عدة أساليب تستخدمها الجهات الحكومية في تحديد متطلبات الوظائف، ويأتي تحليل واجبات ومهام الوظيفة باعتباره الأكثر شيوعاً في هذا المضمار.
- ٧ - فيما يخص أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية لفرق العمل، فإن تحليل تقارير إنجاز الفريق يأتي باعتباره الأسلوب الأول، ثم تحليل أداء كل عضو في الفريق، ثم تحليل واقع أداء الفريق، وأخيراً متابعة أداء الفريق.
- ٨ - إن (٧) جهات فقط ٢٠,٦ ٪ هي التي أفادت أن التدريب يستهدف جميع موظفيها أي ٨٠٪ تقريباً من الجهات الحكومية لا يفي فيها التدريب باحتياجات جميع العاملين.
- ٩ - إن (٢٤) جهة ٧٠,٦ ٪ لديها وصف وظيفي للعاملين بها مقابل (١٠) جهات ٢٩,٤ ٪ ليس لديها هذا الوصف، وذلك لأسباب تتعلق بعدم ثبات الهيكل التنظيمي، وكثرة الوظائف وتنوعها، وعدم وجود كادر متخصص للقيام بهذا التوصيف، ومن الواضح أن تلك الأسباب لا تبرر غياب الوصف الوظيفي.
- ١٠ - أظهرت ٥٦ ٪ من الجهات بأنها تتيح تدريباً للموظفين الذين يتم نقلهم إلى وظائف أخرى وأن ٥٣ ٪ تتيح تدريباً للموظفين الذين تمت ترقيتهم، مقابل ١٤,٧ ٪ تتيح التدريب للموظفين الجدد.

١١ - أفاد ٦٠٪ من الجهات أنه ليس لديها خطط أو مشروعات للربط بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي، وذلك لأسباب خلاصتها أن التدريب ليس ضمن معايير الترقية، وعدم التمييز بين الوظائف، وغياب الجانب القانوني الخاص بذلك، وغياب وغموض الرؤية والمعايير بشأن الوظائف.

١٢ - أفاد ٧٦,٥ ٪ من الجهات الحكومية التي شملها البحث، بأن التغيرات التكنولوجية والهيكلية قد أثرت عليها بصورة ملموسة، كما أن ٥٣٪ من الجهات قد تأثرت بالعوامل السياسية والاقتصادية، وكذلك إن ٤٧٪ من هذه الجهات أفاد بأنها قد تأثرت بالعوامل الاجتماعية، وأخيراً أفاد ٢٦,٥٪ من هذه الجهات بأنها تأثرت بالتغيرات القانونية.

١٣ - هناك ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين التأثير بالعوامل البيئية والحاجة إلى التدريب، بمعنى أن هذه الحاجة تزداد كلما ازداد تأثير العوامل البيئية على الجهة.

١٤ - على الرغم من أهمية التدريب بوصفه مدخلاً للتعامل الصحيح مع مشكلات الجهات الحكومية، إلا أنه لا بد أن يكون مصحوباً بالتدخل الإداري المناسب حتى يمكن حسم تلك المشكلات.

ثانياً - التوصيات:

على الرغم من أهمية التوصيات الآتية فإنها تتطلب جهداً منظماً حتى يمكن تحقيقها، وأن هذا الجهد المنظم يتطلب ضمن عوامل أخرى تدريباً يؤهل للقيام بهذا الجهد على النحو السليم، وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

١ - تبني نموذج وظيفي للمسار الوظيفي والمسار التدريبي، وإبراز العلاقة بينهما، وأهمية تطبيقه؛ لتنمية الموارد البشرية بمؤسسات العمل بدولة الكويت.

٢ - أن يتوافق الهيكل التنظيمي بالمؤسسات الحكومية مع التحديد الدقيق للاختصاصات والمسؤوليات للإدارات والأقسام والتنسيق بينها، حتى يساعد ذلك على توصيف الوظائف.

- ٣ - العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق ومتوازن لكل من المنظمة والوظيفة والموظف وخلق العمل داخل منظومة متكاملة في مؤسسات العمل الحكومية.
- ٤ - تحديد وتحليل المشكلات التي تعالج أو تساهم برامج التدريب في علاجها، وتصميم برامج التدريب المناسب لها حتى يكون لبرنامج التدريب عائد ملموس في تحسين الأداء الوظيفي.
- ٥ - تطوير الأساليب والطرق المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات الحكومية، حتى تتلاءم مع المتغيرات الداخلية والمتغيرات البيئية التي تحيط بالمؤسسات الحكومية.
- ٦ - ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، حتى يمكن تطوير برامج الاختيار لشغل الوظائف بهذه الجهات.
- ٧ - العمل على تحسين أداء إدارات التدريب في مؤسسات العمل الحكومية وإعطائها صلاحيات إدارية ومالية أكبر للمساعدة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتحديد المسارات الوظيفية وربطها بالمسارات التدريبية.
- ٨ - الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية لخلق العمل في المؤسسات الحكومية والاهتمام بالعمل الجماعي، وزيادة تفاعل فرق العمل، وذلك لزيادة الإنتاجية ومستوى الأداء بالمؤسسات الحكومية.
- ٩ - دعم الإدارة العليا لخطط وبرامج التدريب، ورسم استراتيجية محددة وواضحة المعالم للتدريب وتنمية الموارد البشرية بهذه المؤسسات.
- ١٠ - الاهتمام بوضع معدلات أداء لقياس الأداء الوظيفي، حتى يمكن الاعتماد عليها في صياغة وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتقييم الموظفين بشكل موضوعي.
- ١١ - إعادة النظر في اللوائح الخاصة بالموظفين بحيث تعمل على ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في مؤسسات العمل.
- ١٢ - اعتماد التدريب كأساس للترقية في كل المؤسسات الحكومية، بحيث لا تتم الترقية إلا بعد الحصول على برامج تدريبية مؤهلة مع ربط الترقيات بخطط التطوير الوظيفي.

١٣ - التخطيط المشترك بين الفرد والمنظمة في تحديد أهداف مساره الوظيفي الذي يتناسب مع قدراته ومواهبه.

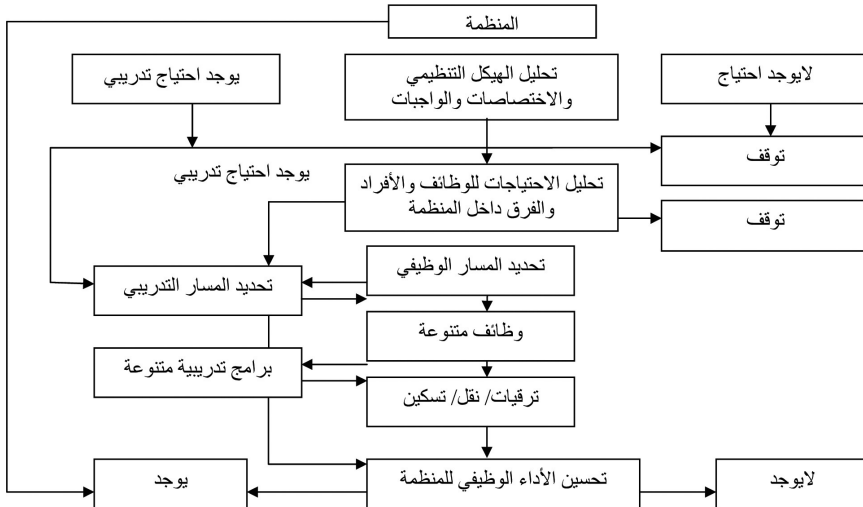
١٤ - تبني مفهوم القيادات المبكرة والعمل على تطبيقه بهدف الاستفادة من العاملين المبدعين والتميزين في مراحل مبكرة في حياتهم الوظيفية.

ثالثاً - النموذج الوظيفي المقترح:

سبقت الإشارة في الجزء المنهجي من هذه الدراسة إلى أن من بين أهدافها صياغة نموذج وظيفي (قابل للتطبيق) لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهات الحكومية بدولة الكويت وربط التدريب بالمسار الوظيفي والمسار التدريبي، وعلى ضوء اندماج الجهد البحثي لهذه الدراسة مع واقع العمل الحالي بالجهات الحكومية، وكذلك في ضوء ما أسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج وما خلصت إليه من توصيات، فإننا نقدم هذا النموذج الوظيفي على النحو التالي:

شكل رقم (٦)

النموذج الوظيفي لربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي



ينبني هذا النموذج الوظيفي على آلية أساسها أن المدخل المناسب لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية هو تحليل الاحتياجات التدريبية لكل من المنظمة،

والفرد، والوظيفة والفريق، وهي نقطة البداية الأساسية للوصول إلى احتياجات تدريبية حقيقية تتلاءم مع ظروف وتوقعات العناصر السابقة.

ولذلك تتطلب إجراءات تطبيق هذا النموذج المقترح ما يلي:

١ - تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة:

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة من خلال مجموعة من الأساليب، من أبرزها تحليل المتغيرات المتوقعة في نشاط عمل المنظمة ومدى تأثر هذه المتغيرات بالعوامل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والمالية وغيرها، وتظهر نتائج التحليل على النحو الآتي:

أ - عدم وجود احتياج تدريبي ويكون هنا القرار توقف عن وضع برامج تدريبية تعالج متطلبات مستقبلية للمنظمة، وقد يحتاج الأمر إلى تدخلات إدارية من خلال القرارات والتعليمات الإدارية، وغيرها.

ب - وجود احتياج تدريبي في أحد العناصر في المنظمة، وهنا الأمر يتطلب تحديد المسارات التدريبية للمنظمة ككل وفقاً للمسارات الوظيفية المعتمدة، أي خطة الوظائف في المنظمة.

٢ - تحليل الاحتياجات التدريبية للأفراد والوظائف وفرق العمل:

لا يتوقف النموذج المقترح من تحليل الاحتياجات التدريبية للمنظمة حتى لو أظهر هذا التحليل أننا نتوقف، فليست المنظمة ككل في حاجة إلى تدريب، ولكن يستمر النموذج في تحليل الاحتياجات التدريبية للأفراد والوظائف وفرق العمل من خلال استخدام مجموعة من الأساليب من أبرزها:

أ - الموظف:

استخدام معدلات الأداء النموذجية، وسجلات إنجازات الموظف، والاختبارات وتحليل مشكلات الأفراد، ورأي الرؤساء في العمل، والمقابلات الموجهة، وملفات الموظف.

ب - الوظيفة:

تحليل واجبات ومهام الوظيفة، وتحليل ظروف أداء الوظيفة، وتحليل متطلبات أداء الوظيفة.

ج - الفريق:

متابعات أداء الفريق، وتحليل أداء الفريق، وتحديد دور كل عضو، واستخدام تقارير إنجاز الفريق.

ومن خلال هذا التحليل تظهر لنا نتائج التحليل على مستوى كل عنصر من العناصر الثلاثة السابقة في حالتين:

- لا يوجد احتياج تدريبي وهنا القرار (يتوقف) حيث يكون الأمر يحتاج إلى تدخلات إدارية من خلال قرارات وتعليمات وإجراءات عمل فقط.
 - وجود احتياج تدريبي، وفي هذه الحالة تستمر الدراسة في تحديد المسارات التدريبية التي يحتاجها كل عنصر؛ الموظف، والوظيفة، والفريق.
- ويلاحظ هنا أنه يتم التحليل للعناصر السابقة، في ظل أثر المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والمالية التي تؤثر على الوظائف والأفراد والفريق، وأيضاً أثر المشكلات والعقوبات المختلفة والتي تؤثر على أداء العناصر السابقة، وتظهر أنه يوجد احتياج تدريبي أو أن هذه المشكلات تعالج بتدخلات إدارية فقط أو بالتدريب والتدخل الإداري معاً.

٣ - تحديد المسارات التدريبية في إطار المسارات الوظيفية:

أظهر التحليل السابق أنه يوجد احتياج تدريبي حقيقي على مستوى الوظيفة والفرد والفريق، وفي هذه الحالة يتم الحصول على خريطة الوظائف في المنظمة في جميع المستويات الإدارية، ويتم تصنيف الوظائف في مجموعات وظيفية متجانسة، ويتم تحديد:

- أ - المسار الوظيفي لكل وظيفة: ويعني ذلك مدى توافق الفرد مع الوظيفة الحالية أو الوظائف التي سوف يسكن عليها في المستقبل من خلال تأهيله وتدريبه

وخبرته في العمل، والتي تجعل الفرد أكثر كفاءة في ممارسة أعباء الوظيفة التي سوف يشغلها.

ب - تحديد المسار التدريبي: ويعني البرامج التدريبية التي تحتاجها هذه الوظائف في المستقبل لمدة معينة، سواء في حالات ترقية الموظف إلى هذه الوظائف أو نقله إلى وظائف أخرى أو تسكينه في نفس الوظائف، وهنا يتم الربط بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي من خلال بطاقات أو دليل لكل وظيفة في مسارها الوظيفي والمسار التدريبي المتوقع لها، ولذا فإن العلاقة قوية بين المسارين.

٤ - تحديد المجموعات الوظيفية والبرامج المناسبة:

يتم في هذه المراحل تحديد المجموعة الوظيفية، ومثال على ذلك:

مجموعة الوظائف المالية والبرامج المناسبة لها، ومجموعة الوظائف الإشرافية والبرامج المناسبة لها، ومجموعة الوظائف الفنية والبرامج المناسبة لها، ومجموعة وظائف التطوير الإداري والبرامج المناسبة لها... إلخ.

وتصمم هذه البرامج، وتضمن في خطة تدريب تربط بين المجموعات الوظيفية وكل وظيفة داخلها والبرامج المطلوبة لها بدقة والفترة الزمنية المناسبة لتنفيذ هذه البرامج وفقاً لحالات النقل والتسكين والترقية في المنظمة.

٥ - تحديد الحالات الوظيفية التي يتم التدريب من أجلها:

توجد حالات وظيفية متنوعة يتم التدريب عليها في المنظمة ومن أبرز هذه الحالات:

أ - حالات الترقية:

إذا كان الاحتياج التدريبي يمثل حالات ترقية، يلزم من الفرد المرشح للوظيفة قبل تسكينه على الوظيفة التدريب حتى يستطيع أن يؤدي مهام الوظيفة وأعباءها بكفاءة وفعالية، وهنا تكون برامج التدريب للترقية والتأهيل والإعداد، وتصمم وفقاً لهذا الغرض.

ب - حالات النقل:

إذا كان الاحتياج التدريبي يمثل نقلاً لوظائف أخرى في نفس المستوى الوظيفي فإن برامج التدريب يجب أن تصمم وفقاً للمتطلبات الوظيفية التي سوف ينقل إليها الموظف.

ج - حالات التسكين في الوظيفة الحالية:

وهنا تكون البرامج التدريبية برامج تنمية في نفس الوظيفة التي يعمل فيها الفرد، أي أن الاحتياج التدريبي يمثل تنمية مهارات وقدرات واتجاهات الفرد في نفس الوظيفة.

٦ - تحسين الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة:

وفي هذه المرحلة يتم قياس أثر ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي على مستوى المنظمة ككل وذلك من خلال مجموعة من المعايير المهنية المتعددة، ومتابعة أداء الموظفين في حالات الترقية والنقل والتسكين والأثر المتوقع من التدريب وفقاً لربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، وفي هذه الحالة نجد حالتين هما:

أ - لا يوجد تطوير ملموس: وفي هذه الحالة يعمل على دراسة الأسباب التي أدت إلى عدم وجود تطوير ووضع الحلول المناسبة.

ب - يوجد تطوير ملموس: ويعني ذلك محصلة للجهود المبذولة في القياس الدقيق للاحتياجات التدريبية وربطها بالمسار الوظيفي والتدريبي، وهو ما سوف يؤثر على أداء المنظمة في الوقت الحالي والمستقبلي مما يساعد على تحقيق أهدافها وتقدمها وازدهارها.

المصادر والمراجع

أولاً - اللغة العربية:

- ١ - برود، ماري وآخرون، تحويل التدريب إلى استراتيجيات نقل أثر التدريب إلى حيز التوظيف، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ١٩٩٥.
- ٢ - جلال، عبدالفتاح، تجديد العملية التعليمية في جامعة المستقبل، مجلة العلوم التربوية، المجلد الأول، عدد ١ يوليو، ١٩٩٣.
- ٣ - الحسن، محمد وآخرون، دليل تحديد الاحتياجات التدريبية في الوطن العربي، منظمة العمل العربي، ١٩٩٥.
- ٤ - حسن، حافظ وآخرون، تحديد الاحتياجات التدريبية لقطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية، مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية، ١٩٨٨.
- ٥ - حسن، روائية، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٠.
- ٦ - حسنين، محمد حامد، تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني ودور معهد الإدارة العامة في تلبيتها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، ١٩٩٤.
- ٧ - الخزاعي، معاوية وآخرون، العمليات المصاحبة، مركز التأهيل والتدريب أثناء الخدمة، التعيين الثاني، عمان، ١٩٨٤.
- ٨ - الرفاعي، يعقوب، أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، ٢٠٠٠.
- ٩ - سراج الدين، إسماعيل، قضايا أساسية في التنمية وسياسات الموارد البشرية في الكويت، مجلة الكويت الاقتصادية، العدد الأول، السنة الأولى، ١٩٩٦.
- ١٠ - شاندا، أشول وآخرون، استراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للطباعة والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٢.

- ١١ - الصانع، جاسم وآخرون، التعليم وسوق العمل في الأقطار العربية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ٢٠٠٣.
- ١٢ - عاشور، أحمد، الإدارة الاستراتيجية لمعاهد الإدارة، وقائع ندوة الإدارة الاستراتيجية لمعاهد الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ١٩٩٩.
- ١٣ - عبد الباقي، صلاح، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٠.
- ١٤ - عباس، سهيلة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، ١٩٩٩.
- ١٥ - العتيبي، آدم، مشاكل ومعوقات التدريب في القطاع الحكومي بدولة الكويت، ندوة الإدارة الحكومية والتنمية والعلاقة خارج الإطار التقليدي، ديوان الموظفين، ١٩٩٥.
- ١٦ - العلي، صلاح، تقييم التدريب خلال العمل، شركة المكتبات الكويتية، الكويت، ١٩٩٨.
- ١٧ - الفضالة، فهد، أثر التدريب في سلوك الموظفين كما يراه رؤساء العمل، دراسة ميدانية مقارنة بين الجهات الحكومية والجهات الخاصة بدولة الكويت، حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية، الرسالة ٢٠٣، الحولية ٢٤، ٢٠٠٣.
- ١٨ - ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ١٩٩٩.
- ١٩ - مصطفى، أحمد سيد، المدير في عالم متغير، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩٩.
- ٢٠ - الواقفي، راضي، مقدمة في علم النفس، الطبعة الأولى، مكتبة شقير وعكشه، عمان، ١٩٨٤.
- ٢١ - ياغي محمد، تطوير الإدارة العامة للتدريب بوزارة التربية والتعليم، دراسة مستقبلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، ١٩٩٣.

ثانياً - اللغة الأجنبية:

- 1 - Al Twaijri M, & K. Al Dossary (1998). *Career Development: A Future Challenge Facing Organizations in the Gulf Countries*. Al-Eman Printing Press, Saudi Arabia.
- 2 - Bramley, Peter. (1991). *Evaluating Training Effectiveness: Translating Theory into Practice*. The McGraw Hill Training Series, serial editor: Roger Bennet.
- 3 - Hussay, D.E. (1985). *Implementing Corporate Strategy: Using Management, Education and Training: Long-Range Plan*.18,5,28-37.
- 4 - Raymond, A. Noe (1999). *Employee Training Development*. Boston: Irwin McGraw Hill.
- 5 - Jaspen, David A. (2003). "General Job Satisfaction from a Developmental Perspective: Exploring Choice-Job Matches at Two Career Stages." *Career Development Quarterly*.
- 6 - Jaspen, David A. (2001). "Stability and Change in 25-year Occupational Career Patterns." *Career Development Quarterly*. September.
- 7 - McMahon, J. (1996). *Career Development in ASTD Training and Development. A Handbook*. McGraw Hill, 4th edition, P.679.
- 8 - Pelayo, Alvarg, et. al (2000). "Feasibility Analysis of a Personal Training Plan which has Learning Research Methodology." *Medical Education*, Vol.34 (2).
- 9 - Salas, Eduardo, et. al.(1999). "Methodology for Enhancing management." *Human Factors*. Vol.41 (1)

الملاحق

السيد / مدير إدارة التدريب

وزارة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / استبانة استقصاء علمي حول تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في تخطيط المسار التدريبي والوظيفي في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت

يطيب لنا بداية أن نشكر لكم استجابتكم الكريمة معنا لإنجاز هذه الدراسة العلمية، مقدرين لكم تعاونكم الصادق. يرجى الإحاطة بأن الاستبانة المرفقة تتضمن مجموعة من البنود التي تقيس عناصر العمل الحاكمة بتحديد الاحتياجات التدريبية لشاغلي الوظائف بمؤسسات العمل الحكومية بدولة الكويت.

حيث يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية أحد الجوانب الرئيسة للعملية التدريبية ومفتاح نجاحها، وتستند هذه العملية في أساسها على مدى توافر البيانات والمعلومات التي تعكس الاحتياجات الوظيفية والسلوكية الفعلية للموظف، ومدى ارتباط تلك الاحتياجات بالمسار التدريبي والوظيفي الحالي والمستقبلي.

وتهدف هذه الدراسة إلى تعرف الطرق والأساليب المتبعة لدى إدارات التدريب بمؤسسات العمل الحكومية وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لشاغلي الوظائف لديها، ومدى ارتباط ذلك بتخطيط المسار التدريبي والوظيفي.

حيث تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأغراض التالية:

- الوقوف على مدى قيام إدارة التدريب بمؤسسات العمل الحكومية بتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة كماً ونوعاً.
- الكشف عن المعوقات والمشكلات التي تواجه مؤسسات العمل الحكومية في تحديد الاحتياجات التدريبية لشاغلي الوظائف لديها.
- تحديد العلاقة بين الاحتياجات التدريبية وكل من المسار التدريبي والوظيفي لشاغلي الوظائف في مؤسسات العمل الحكومية.
- وضع تصور لإطار عام (نموذج وصفي) يصلح لتحديد الاحتياجات التدريبية

لشاغلي الوظائف في المؤسسات الحكومية وتحديد علاقة ذلك بالمسار التدريبي والوظيفي.

يرجى الإحاطة بأن الغرض الأساسي من هذا الاستقصاء هو جمع البيانات والمعلومات لتحقيق أهداف الدراسة، ومن ثم فإن هذه البيانات سوف تستخدم للأغراض العلمية البحثية وتطوير أداء العمل في إدارات التدريب بمؤسسات العمل الحكومية.

المصطلحات المستخدمة في الدراسة:

لأغراض الدقة في تعبئة الاستبانة، فإن هناك مجموعة مصطلحات أساسية ذات دلالة لأغراض الدراسة، وفيما يلي هذه المصطلحات والمقصود بها:

(١) الاحتياجات التدريبية:

هي مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الموظفين الذين يتلقون التدريب أثناء الخدمة والتي تمكنهم من رفع كفاءتهم الوظيفية وتطوير أداء العمل والتغلب على المشكلات التي تعترضهم أثناء أدائهم الوظيفي.

أنواع الاحتياجات التدريبية:

١ - احتياجات الموظف المتدرب: وهي مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات المتدرب وفقاً لمتطلبات الأداء الوظيفي المستهدف بمؤسسة العمل.

٢ - احتياجات المنظمة: وهي مجموعة التغيرات التي ترى مؤسسة العمل إدخالها في سياسات وأساليب وإجراءات العمل الإدارية والفنية، ويكون لها انعكاس على أداء وكفاءة أنظمة العمل بالمؤسسة.

٣ - احتياجات الوظيفة: وهي مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في مسؤوليات وواجبات الوظيفة، ويكون لها انعكاس على أداء الوظيفة وشاغلها بالصور المثلى.

٤ - احتياجات الفريق (الجماعة): وهي مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في جماعات العمل المشتركة لأداء مهام فريق العمل الواحد.

(٢) المسار الوظيفي:

وهو مجموعة التغيرات الوظيفية الحالية والمستقبلية للموظف أثناء فترة عمله بالمؤسسة، وقد تتم هذه التغيرات رأسياً بالترقية إلى وظيفة أعلى ضمن الهيكل التنظيمي، أو أفقياً بالانتقال إلى وظيفة موازية أخرى. أي التدرج أو النقل الوظيفي للموظف في السلم الفني والإداري والتخصصي في المؤسسة.

(٣) المسار التدريبي:

وهو مجموعة البرامج التدريبية المخططة التي تعدها إدارة التدريب لشاغلي الوظائف بمؤسسة العمل، بما يضمن تطوير أداء العمل ورفع كفاءة الموظف والعمل نحو تأهيله لشغل وظائف ذات مسؤوليات ومتطلبات أعلى سواء كانت وظائف إدارية أو إشرافية أو تخصصية.

عزيزي مسؤول التدريب نشكر لكم وقتكم الثمين الذي سوف يبذل بالإجابة على بنود هذه الاستبانة، آمليّن التعاون معنا بتحري الدقة والموضوعية، إذ إن رأيكم سوف يترتب عليه نتائج سوف يتم الاعتماد عليها في تطوير برامج التدريب والتطوير الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسات الحكومية.

أُسئلة الاستقصاء (الاستبانة)

- ١ - اسم مؤسسة العمل
- ٢ - المسمى الوظيفي (١) مدير -- (٢) مراقب -- (٣) أخرى --
- ٣ - اسم الإدارة
- ٤ - صفة عمل المؤسسة (١) فنية -- (٢) إدارية -- (٣) أخرى --
- ٥ - هل تقوم الجهة التي تعمل بها بنشاط تدريبي؟
(١) نعم -- (٢) لا --

في حالة الإجابة على السؤال السابق (بنعم) فمن المسؤول عن الإشراف على نشاط التدريب.

- (١) إدارة (٢) مراقبة (٣) قسم (٤) أخرى
- ٦ - أين يتم تدريب موظفي الجهة التي تعمل بها:
(١) داخل المؤسسة (٢) خارج المؤسسة (٣) الاثنين معاً
- ٧ - هل تقوم الجهة التي تعمل بها بتحديد الاحتياجات التدريبية؟
(١) نعم (٢) لا
- ٨ - في حالة الإجابة على السؤال رقم ٧ (بنعم) حدد الجهة التي تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية مما يلي:

- ١ - إدارة التدريب. ☐
- ٢ - إدارة شؤون الموظفين. ☐
- ٣ - مستشار خارجي. ☐
- ٤ - شركات تدريب. ☐
- ٥ - لا يمكن التحديد. ☐

- ٦ - أخرى (انكرها رجاء)

٩ - في حالة الإجابة عن السؤال رقم ٧ ب (لا) فهل الاحتياجات التدريبية لديكم تتمثل في برامج جاهزة معروضة من خلال شركات التدريب يتم الترشيح على أساسها؟

(١) نعم (٢) لا (٣) لا أعلم

١٠ - هل يوجد لدى الجهة التي تعمل بها وصف للوظائف القائمة حالياً توضح اختصاصات ومسؤوليات كل وظيفة؟

(١) نعم (٢) لا (٣) لا أعلم

١١ - في حالة الإجابة على السؤال السابق ب (لا) اذكر الأسباب في شكل نقاط.

١٢ - تواجه الجهة التي تعمل بها مجموعة من متغيرات العمل المستجدة حالياً أو مستقبلياً، ومن ثم تظهر الحاجة للقيام بعملية تدريب الكوادر البشرية لمواجهة هذه المتغيرات.

رجاء ضع علامة (✓) أمام المتغيرات التي تتأثر بها مؤسستكم وعلامة (✓) أخرى أمام الحاجة للتدريب أو عدم الحاجة للتدريب لمواجهة هذه المتغيرات.

م	طبيعة المتغيرات	متغيرات ذات علاقة بطبيعة عمل مؤسسة العمل لدينا وتتاثر بها	الحاجة إلى التدريب	عدم الحاجة إلى التدريب
١	المتغيرات السياسية			
٢	المتغيرات الاقتصادية			
٣	المتغيرات الهيكلية			
٤	المتغيرات الثانوية			
٥	المتغيرات المالية			
٦	المتغيرات التكنولوجية			
٧	المتغيرات الاجتماعية			
٨	أخرى			

١٣ - إن المشكلات والعقبات التي تواجه الإدارة والموظف عند القيام بأداء مهام الوظيفة تشكل عاملاً مهماً في تحديد الاحتياجات التدريبية إلا أن هناك مشكلات يعالجها التدريب، ومشكلات تعالج بتدخل إداري ومشكلات تعالج بكليهما (التدريب والتدخل الإداري).
حدد فيما يأتي طبيعة التدخل المناسب لحل المشكلات بوضع علامة «✓» أمام التدخل المناسب:

م	المشكلة أو الموقف	الحاجة إلى التدريب	الحاجة إلى تدخل إداري	تدخل تدريبي + تدخل إداري
١	عدم وجود هيكل تنظيمي واضح.			
٢	عدم وضوح المهام والاختصاصات للإدارات والموظفين.			
٣	نقص المهارات الإدارية لدى الرؤساء.			
٤	عدم التنسيق بين الإدارات المختلفة.			
٥	صعوبة الاتصال والتفاهم بين الرؤساء.			
٦	كثرة الإجراءات والمستندات المستخدمة.			
٧	انخفاض معدلات أداء العاملين.			
٨	نقص المهارات التخصصية في الأداء.			
٩	عدم التزام العاملين في قواعد العمل.			
١٠	عدم احترام مواعيد العمل.			
١١	الصراع والمنافسة بين الأفراد.			
١٢	القصور في نظام الحوافز.			
١٣	بطء عمليات الترقية.			
١٤	نقص المعلومات والبيانات في أداء الأعمال.			
١٥	وجود مخزون راكد في المخازن.			
١٦	عدم الشفافية في المعلومات والبيانات.			
١٧	عدم وجود تخطيط للأعمال في الإدارات.			
١٨	ضعف تنظيم الرقابة الداخلية.			
١٩	نقص الأفراد المؤهلين للعمل.			
٢٠	أخرى: (انكرها)			

١٤ - تستخدم إدارات التدريب بشكل عام مجموعة من الأساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى مؤسسة العمل. ضع علامة (✓) أمام الأسلوب أو الأساليب المستخدمة بجهة العمل لديكم لتحديد الاحتياجات التدريبية مما يلي:

- ☐ ١ - تحليل المتغيرات المتوقعة في نشاط عمل المؤسسة.
- ☐ ٢ - تحليل حركة القوى العاملة في المؤسسة.
- ☐ ٣ - تحليل معدلات كفاءة العمل في المؤسسة.
- ☐ ٤ - تحليل مشكلات الأداء الكلي في المؤسسة.

١٥ - تستخدم إدارات التدريب بشكل عام مجموعة من الأساليب لتحديد احتياجات الموظف، ضع علامة (✓) أمام الأسلوب أو الأساليب المستخدمة في جهة العمل لديكم، وذلك مما يلي:

- ☐ ١ - استخدام معدلات الأداء النموذجية.
- ☐ ٢ - سجلات إنجاز الموظف.
- ☐ ٣ - الاختبارات.
- ☐ ٤ - تحليل مشكلة أداء الموظف.
- ☐ ٥ - رأي رؤساء العمل.
- ☐ ٦ - المقابلات الموجهة.
- ☐ ٧ - صحيفة الاستبانة.
- ☐ ٨ - ملفات الموظف.
- ☐ ٩ - الشكاوى.
- ١٠ - أخرى (يرجى ذكرها).

١٦ - تستخدم إدارة التدريب بشكل عام مجموعة من الأساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية للوظائف. ضع علامة (✓) أمام الأسلوب أو الأساليب المستخدمة بمؤسسة العمل لديكم:

- ١ - تحليل واجبات ومهام الوظيفة ☐
- ٢ - تحليل ظروف أداء الوظيفة. ☐
- ٣ - تحليل متطلبات الأداء للوظيفة ☐
- ٤ - أخرى (يرجى ذكرها) ☐

١٧ - تستخدم إدارات التدريب بشكل عام مجموعة من الأساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية لفريق العمل أو العمل الجماعي، ضع علامة (✓) أمام الأسلوب المستخدم في مؤسسة العمل لديكم، وذلك مما يلي

- ١ - متابعة أداء الفريق أو الجماعة ☐
- ٢ - تحليل أداء الفريق أو الجماعة ☐
- ٣ - تحديد أدوار لكل عضو من الفريق ☐
- ٤ - تحليل تقارير إنجاز فريق العمل ☐

١٨ - هل توجد لدى مؤسسة العمل لديكم خطة لربط الاحتياجات التدريبية بالمسار الوظيفي للموظف؟

(١) نعم (٢) لا

١٩ - في حالة الإجابة على السؤال السابق بـ (لا) اذكر الأسباب

٢٠ - عندما يتم ترشيح الموظف للترقية لوظيفة أعلى أو نقله لتولي مهام وظيفة تخصصية. هل يتم تدريبه قبل ممارسة أعباء هذه الوظيفة؟

(١) نعم (٢) لا

٢١ - في حالة الإجابة على السؤال السابق بـ (نعم) فما هي نوعية البرامج والتأهيل الذي يتم التدريب عليه؟

٢٢ - هل توجد بمؤسسة العمل لديكم برامج تأهيل وإعداد لكل من الفئات الوظيفية التالية:

١ - العاملون الجدد. (١) نعم (٢) لا

٢ - العاملون الذين سوف يتم ترقيتهم. (١) نعم (٢) لا

٣ - العاملون الذين سوف يتم نقلهم لوظائف أخرى (١) نعم (٢) لا

٢٣ - هل توجد بمؤسسة العمل لديكم خريطة ومسار لكل موظف يربط الوظائف التي سوف يتولاها بالمستقبل بخطة تدريب مرحلية تلبي نموه الوظيفي المستقبلي.

(١) نعم (٢) لا (٣) لا أعلم

٢٤ - في حالة الإجابة على السؤال السابق بـ (لا) اذكر الأسباب.

٢٥ - هل التدريب بمؤسسة العمل لديكم يعنى بالاحتياجات التدريبية الفعلية لكل العاملين في المؤسسة؟

(١) نعم (٢) لا (٣) لا أعلم بالضبط

٢٦ - ما المشكلات التي تواجه الجهة التي تعمل بها في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وربطها بالمسار الوظيفي والمسار التدريبي ولم يتم التطرق لها فيما سبق. يرجى تحديد هذه المشكلات في شكل نقاط.

١ -

٢ -

٣ -

..... ٤ -

..... ٥ -

٢٧ - ما المقترحات التي تقترحها لربط الاحتياجات التدريبية بالمسار الوظيفي
والمسار التدريبي وبما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي في الجهة التي تعمل
بها، يرجى ذكرها في شكل نقاط.

..... ١ -

..... ٢ -

..... ٣ -

..... ٤ -

..... ٥ -

مَجَلَّةُ الشَّرِيعَةِ وَالْأَسْأَلِ الْإِسْلَامِيِّ

نضلية علمية معتمدة تصدر عن مجلس النشر العلمي بقبالة الكويت
تُعنى بالبحر والدراسات الإسلامية

رئيس التحرير الأستاذ الدكتور: مبارك سيف الهاجري

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 رقة 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 ١٧٤٢٣ - الرمز البريدي: 72455 الخالدية - الكويت هاتف: ٤٨١٢٥٠٤ - فاكس: ٤٨١٠٤٣٤

بدالة: ٤٨٤٦٨٤٣ - ٤٨٤٢٢٤٣ - داخلي: ٤٧٢٣

العنوان 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 تحت الموقع www.unesco.org/general/eng/infoserv/db/dare.html

المجلة التربوية



مجلة فصلية، تخصصية، محكمة
تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت
رئيس التحرير: أ. د. صالح عبدالله جاسم



نشر:

- البحوث التربوية المحكمة
- مراجعات الكتب التربوية الحديثة
- محاضرات الحوار التربوي
- التقارير عن المؤتمرات التربوية
- وملخصات الرسائل الجامعية

تقبل البحوث باللغتين العربية والإنجليزية.
تنشر لأساتذة التربية والمختصين بها من مختلف الأقطار العربية والدول الأجنبية.

الاشتراكات:

في الكويت: ثلاثة دنانير للأفراد، وخمسة عشر ديناراً للمؤسسات.
في الدول العربية: أربعة دنانير 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 كيفان - الرمز البريدي 71955
الكويت هاتف: ٤٨٤٦٨٤٣ (داخلي ٤٤٠٣ - ٤٤٠٩) - مباشر: ٤٨٤٧٩٦١ - فاكس: ٤٨٣٧٧٩٤
E-mail: TEJ@kuc01.kuniv.edu.kw.

مجلة فصلية أكاديمية

محكمة تعنى بنشر البحوث

والدراسات القانونية والشرعية

مجلة الحقوق



تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت

رئيس التحرير

الأستاذ الدكتور إبراهيم الدسوقي أبو الليل



صدر العدد الأول في
يناير ١٩٧٧

الاشتراكات

في الكويت	في الدول العربية	في الدول الأجنبية	
٣ دنانير	٤ دنانير	١٥ دولاراً	الأفراد
١٥ ديناراً	١٥ ديناراً	٦٠ دولاراً	المؤسسات

المراسلات

توجه جميع المراسلات إلى رئيس التحرير على العنوان الآتي:

مجلة الحقوق - جامعة الكويت ص.ب: ٦٤٩٨٥ الشويخ - ب 70460 الكويت

تلفون: ٤٨٣٥٧٨٩ - ٤٨٤٧٨١٤ فاكس: ٤٨٣١١٤٣

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

عنوان المجلة في شبكة الإنترنت <http://www.pubcouncil.kuniv.edu.kw/jol>

ISSN 1029 - 6069

مجلة العلوم الاجتماعية

مجلة العلوم الاجتماعية



فصلية - أكاديمية - محكمة

تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت

تعنى بنشر الأبحاث والدراسات في تخصصات السياسة والاقتصاد والاجتماع والخدمة الاجتماعية
وعلم النفس والأنثروبولوجيا الاجتماعية والجغرافيا وعلوم المكتبات والمعلومات

رئيس التحرير: الدكتور خالد أحمد الشلال



توجه جميع المراسلات إلى:

رئيس تحرير مجلة العلوم الاجتماعية

جامعة الكويت

ص.ب 27780 الصفاة، 13055 - الكويت

تليفون: 00965-4810436

فاكس 4836026

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



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 إلتزامها بالوفاء والانتظام بوصولها في

مواعيدها المحددة إلى جميع قرائها ومشتركيها.

الاشتراكات

الدول الأجنبية		الكويت والدول العربية	
15 دولاراً	أفراد	3 دنانير سنوياً ويضاف إليها دينار واحد في الدول العربية	أفراد
60 دولاراً في السنة 110 دولارات لسنتين	مؤسسات	15 ديناراً في السنة 25 ديناراً لمدة سنتين	مؤسسات

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

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



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 دنائير للأفراد - 15 ديناراً للمؤسسات الدول العربية : 4 دنائير للأفراد - 15 ديناراً للمؤسسات الدول الأجنبية : 15 دولاراً للأفراد - 60 دولاراً للمؤسسات

توجه المراسلات إلى رئيس التحرير على العنوان الآتبع :

المجلة العربية للعلوم الإدارية - جامعة الكويت ص.ب. : 28558 الصفاة 13055 - دولة الكويت
هاتف : (965) 4827317 بدالة : (965) 4846843 داخلي : 4415 - 4416 - 4734 فاكس : (965) 4817028
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

رئيسة التحرير

د. فاطمة حسين يوسف العبد الرزاق

ترحب المجلة بنشر البحوث والدراسات
العلمية المتعلقة بشؤون منطقة الخليج
والجزيرة العربية في مختلف مجالات
البحث والدراسة (باللغتين العربية
والانجليزية).

ومن أبوابها:

- البحوث (باللغتين العربية والانجليزية)
- عرض الكتب ومراجعتها
- البيبلوجرافيا العربية

المراسلات

توجه جميع المراسلات باسم رئيسة تحرير
مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية
ص. ب : ١٧٠٧٣ الخالدية
الرمز البريدي ٧٢٤٥١ الكويت
تلفون : 4833215 - 4984066 - 4984067 (+965)
فاكس : 4833705 (+965)
E-mail: jotgaaps@kuc01.kuniv.edu.kw
Http://pubcouncil.kuniv.edu.kw/jgaps

الإشتراكات

داخل دولة الكويت
٣ دنانير للأفراد - ١٥ دينار للمؤسسات.
الدول العربية
٤ دنانير للأفراد - ١٥ دينار للمؤسسات.
الدول غير العربية
١٥ دولار للأفراد - ٦٠ دولار للمؤسسات.
ترسل قيمة الاشتراك للأفراد مقدماً باسم مجلة
دراسات الخليج والجزيرة العربية مسحوب على
أحد المصارف الكويتية

ISSN: 0254-4288

المجلة العربية للمعلوم الإنسانية

أكاديمية - فصلية - محكمة

بحوث باللغة العربية والإنجليزية
مناقشات - عروض كتب - تقارير

رئيس التحرير: د. مرسل فالح العجمي

مجلس
النشر
العلمي



P.o.Box: 26585-Safat.13126 kuwait

Tel: (+965)4817689 – 4815453 Fax: (+965) 4812514

E-mail: ajh@kuc01.kuniv.edu.kw <http://www.pubcouncil.kuniv.edu.kw/ajh/>

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
ثمن العدد للفرد	1 د.ك	1 د.ك	2 دولار أمريكي
الاشتراك السنوي للفرد	3 د.ك	4 د.ك	15 دولار أمريكي
الاشتراك السنوي للمؤسسات	15 د.ك	15 د.ك	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

محتوى المجلد الرابع والعشرين:

- ٢٠٢ - شعر أمين بن خريم الأسدي. (جمع وتحقيق) د. عبدالله القتم
٢٠٣ - أثر التدريب في سلوك الموظفين كما يراه رؤساء العمل «دراسة ميدانية مقارنة بين الجهات الحكومية والجهات الخاصة بدولة الكويت» د. فهد يوسف الفضالة
- ٢٠٤ - التحول الوبائي في دولة الإمارات العربية المتحدة «دراسة في الجغرافيا الطبية» أ. د. محمد مدحت جابر عبدالجليل
- ٢٠٥ - عولة الأنشطة الإعلامية قضايا وآراء. (بحث مستكتب) أ. د. حمدي حسن أبو العينين
- ٢٠٦ - (السرديات) مقدمة نظرية. د. مرسل فالح العجمي
- ٢٠٧ - تعاطي المواد المؤثرة في الأعصاب بين طلاب مرحلة التعليم الجامعي بدولة الكويت «دراسة وبائية» د. فريخ عويد العنزلي، ود. الحسين محمد عبدالمنعم
- ٢٠٨ - في مخدات العقل العمرا في الخلدوني. (بحث باللغة الإنجليزية) د. محمود بن حبيب النواوي
- ٢٠٩ - «الباذة» هوميروس الملحمة الأنهوذج أو ينبوع الإلهام الشعري منذ القدم إلى اليوم. (بحث مستكتب) أ. د. أحمد عثمان
- ٢١٠ - العلاقة بين الأمان العاطفي والاستقلال عن المجال الإدراكي لدى أطفال الروضة الكويتيين في ضوء إدراك الأمهات والمعلمات. د. معصومة أحمد إبراهيم
- ٢١١ - (ذات القوافي) قصيدة في ثلاثين قافية بهدح سيد الوجود محمد ﷺ، لعلي بن محمد بن عبدالعزيز الحروف ب (ابن الدريهم). (تحقيق) د. محمد حسان الطيان
- ٢١٢ - المرأة في البلاط الأموي في الأندلس (١٣٨هـ/ ٧٥٥م - ٤٢٢هـ/ ١٠٣٠م) دراسة في سيرتها ودورها السياسي والاجتماعي والثقافي. د. يوسف بن أحمد حوالة
- ٢١٣ - الأشياء وتشكلاتها في الرواية العربية. د. مصطفى إبراهيم الضبع
- ٢١٤ - اتجاهات الشباب والمراهقين نحو العمل الفني الصناعي في المجتمع القطري. د. كلثم علي الغانم
- ٢١٥ - التاريخ السياسي لإمارة بني مسافر في أذربيجان والران وبعض مظاهر الحضارة (٣٣٠-٤٢٠هـ / ٩٤١-١٠٢٩م). د. سليمان عبد الله الخرابشة
- ٢١٦ - (موت النص) جدلية التحقيق والتخييل في النص الشعري في ضوء النقد الأدبي القديم، والنشء النقدية. د. محمد أبو الفضل بدران

محتوى المجلد الخامسة والعشرين:

- ٢١٧- سلوك تدخين السجائر لدى طلبة جامعة الكويت: دراسة في شخصية المدخنين د. بدر محمد الأنصاري
- ٢١٨- مصادر المياه و دورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في دولة الكويت: دراسة في الجغرافيا الاقتصادية د. عبيد سرور العتيبي
- ٢١٩- قراءة نقدية في شعرية القصيدة الجديدة في الكويت ملامح من المستويات الأسلوبية والتعبيرية و الدلالية و المعنوية د. محمود جابر عباس (رحمه الله)
- ٢٢٠- بناء القصيدة العربية في العصر المملوكي: البنية الإحالية د. يوسف إسماعيل
- ٢٢١- موقف ابن الشجري من شعر المتنبي د. ليلى خلف السبعان
- ٢٢٢- ديانة شهداء نجران قراءة جديدة للمصادر الأولية د. عائشة سعيد أبو الجدايل
- ٢٢٣- دور بني العباس في إدارة البلدان، وإمارة الحج في العصر العباسي الأول (١٣٢هـ/٧٥٠م - ٢٣٢هـ/٨٤٦م). د. فيصل عبد الله بني حمد
- ٢٢٤- تجاوز صفات المؤلف: دراسة في شعر الأعشى الكبير د. نسيم راشد الغيث
- ٢٢٥- أصول النحو عند البغدادي: دراسة في شواهد الخزانة د. فاطمة راشد الراجحي
- ٢٢٦- وثائق الوقف الكويتية وأهميتها التاريخية (١٢٦٣ - ١٣٨٢ هـ / ١٨٤٧ - ١٩٦٣ م) د. فيصل عبد الله الكندري
- ٢٢٧- من ظواهر الأشباه بين اللغويات العربية والدرس اللساني المعاصر "الترادف" د. عبد الرحمان بودرع
- ٢٢٨- ظاهرة السفر للسياحة خارج الكويت أسبابها والعوامل المؤثرة فيها: دراسة تحليلية تطبيقية في جغرافية السياحة د. غانم سلطان أمان
- ٢٢٩- التوظيف الفني للنجوم والكواكب في شعر أبي العلاء د. جاسم سليمان حمد الفهيد
- ٢٣٠- النظرية القصصية في المعنى عند جراس د. صلاح إسماعيل
- ٢٣١- العلاقات المصرية الحثية في عصر الدولة الحديثة (١٥٥٠-١٠٦٩ ق.م) بحث مرجعي د. فايزة محمود صقر

حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية، الرسائل ذات الصلة بدولة الكويت:

- ١٠ - الروابط العائلية - القرابية في مجتمع الكويت المعاصر - فهد ثاقب الثاقب
- ٣٥ - اتجاهات الآباء والأمهات الكويتيين في تنشئة الأبناء وعلاقتها ببعض المتغيرات - عبد الفتاح القرشي
- ٥٧ - التأثير الاجتماعي في الدول المنتجة للنفط (مجتمع الكويت) - نورة الفلاح
- ٦٣ - نجاح الشيخ أحمد الجابر في الإفادة من التنافس الإنجليزي الأمريكي بشأن نفط الكويت - ميمونة خليفة العذبي الصباح
- ٦٧ - النفط والنمو الحضري بدولة الكويت - دراسة حضرية - أمل يوسف العذبي الصباح
- ٧٢ - خيرات الكويت: توزيعها، نشأتها، تصنيفها - عبد الحميد أحمد كليو
- ٧٧ - الاتجاه نحو الدين وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى عينه من الطلبة الجامعيين في الكويت - نزار مهدي الطائي
- ٨٢ - مشكلة الحدود الكويتية بين الدولتين العثمانية و البريطانية (١٨٩٩-١٩١٣ م) - ميمونة خليفة العذبي الصباح
- ٩٤ - الاغتراب في الشعر الكويتي - سعاد عبد الوهاب العبد الرحمن
- ٩٦ - سياسات الاتصال في دولة الكويت - نبيل عارف الجردي - علي الدشتي (باحث اعلامي) (البحث باللغة الإنجليزية)
- ٩٨ - موقف المشاهدين في دولة الكويت من القناة الفضائية المصرية بعد التحرير (دراسة ميدانية) - محمد معوض إبراهيم وياسين طه الياسين
- ١٠٠ - شعر العدوان في مرآة بعض معاصريه - نسيم راشد الغيث
- ١٠٤ - اتجاهات الكويتيين نحو ظاهرة الزواج من غير الكويتية - فهد عبد الرحمن الناصر
- ١٠٥ - انتخاب المجلس الوطني الكويتي لعام ١٩٩٠ (دراسة في الجغرافية السياسية) - جاسم محمد كرم
- ١٠٨ - الأعراض الاضطرابية المصاحبة لمشكلة الطلاق في الأسرة الكويتية بعد صدمة العدوان العراقي - بشير صالح الرشيد
- ١١٦ - المهارات الاجتماعية في علاقتها بالقدرات الابداعية و بعض المتغيرات الديموجرافية لدى طالبات الجامعة - عبد اللطيف محمد خليفة

تابع حواريات الآداب والعلوم الاجتماعية، الرسائل ذات الصلة بدولة الكويت:

- ١١٨- قياس الحرج الوقفي: لدى طلاب المرحلة الجامعية من الجنسين وعلاقته ببعض متغيرات الشخصية في المجتمع الكويتي
- ١٢١- اتجاهات المواطنين الكويتيين نحو الآثار المترتبة على العمالة الوافدة
- ١٢٥- تفضيلات الاختيار الزواجي ومعوقاته في المجتمع الكويتي
- ١٢٧- الاتجاه نحو بعض وظائف الأسرة الكويتية
- ١٣٠- الآثار الاقتصادية للغزو العراقي (دراسة مسحية تحليلية)
- ١٣٢- عدم الاستقرار الأسري (دراسة ميدانية مقارنة بين الزوجات التفرغات (ربات البيوت) والعاملات في المجتمع الكويتي)
- ١٣٧- الطفل، المدرسة، التلفزيون: دراسة تحليلية لمحتوى برامج الأطفال في تلفزيون دولة الكويت ودورها في دعم القيم المراد غرسها في طفل المدرسة
- ١٣٩- دافع الإنجاز وعلاقته بالقلق والاكتئاب والثقة بالنفس لدى الموظفين الكويتيين وغير الكويتيين في القطاع الحكومي
- ١٤٢- نسق المعتقدات حول تدخين السجائر وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى عينة من طلاب جامعة الكويت (دراسة مقارنة بين المدخنين وغير المدخنين)
- ١٤٣- الثقافة في الكويت والغزو العراقي
- ١٤٦- مظاهر السلوك العدواني لدى طلبة المدارس الثانوية في دولة الكويت (دراسة استطلاعية)
- ١٥٣- بعض الأدلة التاريخية والشواهد الجغرافية على استقلال دولة الكويت
- ١٥٧- المخاوف المرضية عند طلاب الجامعة الكويتيين
- ١٦٢- قراءة في ديوان "قصائد في قفص الاحتلال للشاعرة غنيمه زيد الحرب" نهودج من شعر المقاومة الكويتية
- بدر محمد الأنصاري
- نضال حميد الموسوي
- خالد أحمد مجرن الشلال
- عدنان عبد الكريم الشطي
- غانم سلطان أمان و فتحي عبد الله فياض هادي مختار رضا
- محمد محمود العبد الغفور
- عويد سلطان المشعان
- حصة عبد الرحمن الناصر و عبد اللطيف محمد خليفة
- عبد الله حمد محارب فهد عبد الرحمن الناصر
- فتحي عبد الله فياض
- بدر محمد الأنصاري
- عبد الستار ضيف

تابع صوليات الآداب والعلوم الاجتماعية، الرسائل ذات الصلة بدولة الكويت:

- ١٦٦- الآثار والانعكاسات المتزايدة للأمن الاجتماعي في المجتمع الكويتي
محمد سليمان الحداد
- ١٧٤- حجم وأنماط استهلاك المياه بدولة الكويت والعوامل الجغرافية المؤثرة فيها (دراسة تحليلية نقدية في جغرافية الاستهلاك).
غانم سلطان أمان
- ١٩٢- " التفاوض والتشاور " قياسها وعلاقتها ببعض متغيرات الشخصية لدى طلاب جامعة الكويت
بدر محمد الأنصاري
- ١٩٨- مستويات المرجعية وتجلياتها التراثية في الشعر الكويتي الحديث
سعاد عبد الوهاب العبد الرحمن
- ٢٠٣- أثر التدريب في سلوك الموظفين كما يراه رؤساء العمل (دراسة ميدانية مقارنة بين الجهات الحكومية والجهات الخاصة بدولة الكويت)
فهد يوسف الفضالة
- ٢٠٧- تعاطي المواد المؤثرة في الأعصاب بين طلاب مرحلة التعليم الجامعي بدولة الكويت دراسة وبائية
فريح عويد العنزي و الحسين محمد عبد المنعم معصومة أحمد إبراهيم
- ٢١٠- العلاقة بين الأمان العاطفي والاستقلال عن المجال الإدراكي لدى أطفال الروضة الكويتيين في ضوء إدراك الأمهات والمعلمات
بدر محمد الأنصاري
- ٢١٧- سلوك تدخين السجائر لدى طلبة جامعة الكويت: دراسة في شخصية المدخنين
عبيد سرور العتيبي
- ٢١٨- مصادر المياه ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في دولة الكويت: دراسة في الجغرافيا الاقتصادية
محمود جابر عباس الجنابي (رحمه الله)
- ٢١٩- قراءات نقدية في شعرية القصيدة العربية الجديدة في الكويت ملامح من المستويات الأسلوبية والتعبيرية والدلالية والمعنوية.
فيصل عبدالله الكندري
- ٢٢٦- وثائق الوقف الكويتية و أهميتها التاريخية ١٢٦٣م - ١٣٨٢هـ / ١٨٤٧- ١٩٦٣م
غانم سلطان أمان
- ٢٢٨- ظاهرة السفر للسياحة خارج الكويت أسبابها والعوامل المؤثرة فيها دراسة تحليلية تطبيقية في جغرافية السياحة
خالد أحمد الشلال
- ٢٣٦- توجهات المرأة الكويتية بشأن المشاركة السياسية (دراسة استشرافية)
فهد يوسف الفضالة
- ٢٣٨- تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي والتدريب في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت (دراسة ميدانية على مؤسسات العمل الحكومي بدولة الكويت)

***TRAINING NEEDS ASSESSMENT AND ITS ROLE IN CAREER PLANNING FOR GOVERNMENT INSTITUTIONS IN KUWAIT**

Abstract

From an integrative perspective of learning, performance and change, this study provides a comprehensive introduction to the field of strategic human resource development based particularly on the training needs and the role of career planning in refining employees in the government sector in the State of Kuwait. Today, in Kuwait, innovative organizations are preparing for the future by investing in successful planning, which includes career planning, employee training, leadership identification and performance evaluation. This study has been undertaken to improve the productivity and quality of the employees in the government sector in Kuwait through effective education and continuous training to maximize human capital by incorporating continued staff education into performance development initiatives.

On the basis of recent and classic literature, the author has sought to assess the strengths and weaknesses of existing frameworks for enhancing human resource and organizational performance. This new framework addresses issues such as designing training needs, developing learning environments, incorporating new human performance technology, developing consultants and trainers, and initiating & implementing changes and evaluations.

The study will implement a standardized questionnaire which will be administered to a randomly drawn sample from 34 government organizations. The sample includes employees responsible for training and human resource development.

This study will benefit the professionals in human resource development, consultants, trainers, managers and students. In addition to enhancing the level of understanding among employers and employees this study will be very useful for administrators and strategic planners who are responsible for manpower planning, assessing training needs, career path planning and consequently striving towards escalating the percentage of quality employees in the government sector in the State of Kuwait.

* This paper was financed by Research Funding allocations/Office of the Rector of the Public Authority of Applied Education and Training. Project No. MG-03-001.

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.
- Chairman of the Education Department, The Arab Open University Kuwait.

Publications:**A. Books**

- 1- The Role of In-job Training in the Human Development in the State of Kuwait, KFAS, Kuwait, 2003.
- 2- Academic Guidance in Higher Education Institutions. Dar Al-Shuruk Kuwait, 2003.
- 3- Creative and Motivated Thinking in Small Projects. Kuwait Corporation for Developing Small Projects, Kuwait, 2001.
- 4- Can We Teach Intelligence? (forthcoming translation).

B. Articles:

- 1- Impact of Training on Employees Behavior as Seen By Supervisors (A Comparative Field Study of Government and Private Sectors in the State of Kuwait). Annals of the Arts and Social Sciences, monograph 203 volume 24, 2004.
- 2- Strategic Planning Concept from High Administrator Perspective in the Private Sector and its Relation to Citizens Recruitment (Unpublished paper)
- 3- The Life and Educational Requirement of the Kuwaiti Minors under the State Care (Unpublished paper).

Monograph 238

TRAINING NEEDS ASSESSMENT AND ITS ROLE IN CAREER PLANNING FOR GOVERNMENT INSTITUTIONS IN KUWAIT

Dr. Fahad. Y. Al-Fadala

Education Studies Department
The Arab Open University
Kuwait

Advisory Board

Prof. Ibrahim Al-Sa'afin

Department of Arabic Language and
Literature - University of Sharja

Prof. Hayat N. Al-Hajji

Department of History
University of Kuwait

Prof. Ahmed Etman

Department of Greek and Latin
Studies - University of Cairo

Prof. Abdul Qader Al-Fasi Al-Fehri

Department of Arabic Language and
Literature - University of Mohamed 5th

Prof. Ismail S. Muqlad

Department of Political Science -
University of Assiut

**Prof. Marie-Therese Abdul
Messieh**

Department of English Language and
Literature - University of Cairo

Prof. Imam Abdul Fattah Imam

Department of Philosophy
University of Ain-Shams

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

Department of Sociology
University of Kuwait

Prof. Hamdi Hasan Abul-Enein

Dean, Faculty of Mass Communica-
tion Mise University of International

Prof. Mohammed M. I. Al-Dib

Department of Geography
University of Ain-Shams

Prof. Mahmoud Al-Sayed Abul-Nil

Department of Psychology - University of Ain Shams

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-Rajhi

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 - University of Kuwait

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 26, 2005