

## دور الرعاية المهنية في تنمية الموارد البشرية على وزارتي النفط، والكهرباء والماء بدولة الكويت

مبارك حساني على<sup>1</sup> - حسنين السيد طه<sup>2</sup> - نادية البتانوني<sup>1</sup> - محمد سعد مفرح زمانان<sup>3</sup>

المعهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

مكلية التجارة - جامعة مدينة السادات

### المخلص

لقد هدف هذا البحث الى التعرف على دور الرعاية المهنية في تنمية الموارد البشرية في القطاع الحكومي متمثلا في وزارتي النفط، والكهرباء والماء بدولة الكويت. ولكي يتم تحقيق ذلك، تم عمل استقصاء يشتمل على مجموعة من الفروض والاسئلة المتعلقة بموضوع البحث وتم توزيع ذلك الاستقصاء على جميع المسؤولين في وزارتي النفط، والكهرباء والماء بدولة الكويت، ولقد بلغ إجمالي حجم مفردات مجتمع البحث 562 مفردة، وذلك باعتبارهما من أهم الوزارات الموجودة بدولة الكويت. وقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية، وبلغ حجم عينة البحث 256 مسؤل، ولقد قام الباحث بالتوزيع النسبي لعينة كل وزارة من الوزارتين الخاضعتين للدراسة وذلك في ضوء نسبة عدد المسؤولين في مجتمع البحث باستخدام اختبار ولكوكسن لقياس معنوية الاتجاه العام وكذلك اختبار مان ويتي لقياس معنوية الاختلاف بين المتوسطات. وقد توصل البحث الى عدد من النتائج من أهمها: 1- المتوسط العام لإجابات المستقصي منهم عن واقع الرعاية المهنية في وزارة النفط (4,28). 2- المتوسط العام لإجابات المستقصي منهم عن واقع الرعاية المهنية في وزارة الكهرباء والماء (4,08). 3- وجود اختلافات معنوية بين إدراك المستقصي منهم في وزارتي النفط والكهرباء والماء حول واقع الرعاية المهنية بالقطاع الحكومي بدولة الكويت. 4- وجود اختلافات معنوية بين إدراك المستقصي منهم في وزارتي النفط والكهرباء والماء حول واقع تنمية وتدريب الموارد البشرية بالقطاع الحكومي بدولة الكويت. 5- وجود علاقة خطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفاهيم الرعاية المهنية وتنمية وتدريب الموارد البشرية ( مأخوذة بصورة إجمالية ) وأن هذه العلاقة ذات قوة عالية (76% وفقا لمعامل الارتباط المتعدد).

### المقدمة

من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في السنوات الأخيرة في مجال إدارة الموارد البشرية مفهوم الرعاية المهنية (Mentorship) كأحد النظم الحديثة في تحفيز الأفراد، وتنمية كفاءاتهم، وتسهيل عملية اندماجهم في المنظمة التي يعملون بها

وتعتبر الرعاية المهنية أحد الأساليب الهامة التي تستخدم في تدريب وتنمية الأفراد الذين يعملون بالمنظمة، كذلك فإنها تعتبر أسلوباً من أساليب التعلم الذاتي كما أن الرعاية المهنية لها دور كبير في تنمية الموارد البشرية، وعلى ذلك فإن الرعاية المهنية لها العديد من الفوائد التي تعود على أفراد المنظمة وعلى المنظمة ككل . ومن هنا فإن هذا البحث يسعى من خلال التقصي والتحليل إلى التعرف على دور الرعاية المهنية في تنمية الموارد البشرية وذلك في القطاع الحكومي بدولة الكويت .

### 2- مشكلة البحث :

يسعي هذا البحث من خلال التقصي والتحليل إلى الإجابة على التساؤلات الآتية:

- (1) ما هو واقع الرعاية المهنية بالقطاع الحكومي بدولة الكويت ؟
- (2) ما هو واقع تنمية وتدريب الموارد البشرية بالقطاع الحكومي بدولة الكويت ؟
- (3) هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفاهيم الرعاية المهنية وتنمية وتدريب الموارد البشرية بالقطاع الحكومي بدولة الكويت ؟

### 3- أهداف البحث :

يسعي هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي يمكن صياغتها على النحو الآتي:

- (1) التعرف على واقع الرعاية المهنية في القطاع الحكومي بدولة الكويت.
- (2) التعرف على واقع تنمية وتدريب الموارد البشرية بالقطاع الحكومي بدولة الكويت.
- (3) تحديد العلاقة بين تطبيق مفاهيم الرعاية المهنية وتنمية وتدريب الموارد البشرية بالقطاع الحكومي بدولة الكويت.

### 4- فروض البحث :

في ضوء مشكلة وأهداف البحث تم صياغة فروض البحث وذلك كما يأتي:

- (1) لا توجد اختلافات معنوية بين إدراك العاملين في وزارتي النفط، والكهرباء والماء في الكويت فيما يتعلق بواقع الرعاية المهنية بالقطاع الحكومي بدولة الكويت.

- (2) لا توجد اختلافات معنوية بين إدراك العاملين في وزارتي النفط، والكهرباء والماء في الكويت فيما يتعلق بواقع تنمية وتدريب الموارد البشرية بالقطاع الحكومي بدولة الكويت.
- (3) لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مفاهيم الرعاية المهنية وتنمية وتدريب الموارد البشرية بالقطاع الحكومي بدولة الكويت.

#### 5- مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع المسؤولين في وزارتي النفط، والكهرباء والماء بدولة الكويت، ولقد بلغ إجمالي حجم مفردات مجتمع البحث 562 مفردة، وذلك باعتبارهما من أهم الوزارات الموجودة بدولة الكويت. واعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية، وبلغ حجم عينة البحث 256 مسؤل، ولقد قام الباحث بالتوزيع النسبي لعينة كل وزارة من الوزارتين الخاضعتين للدراسة وذلك في ضوء نسبة عدد المسؤولين في مجتمع البحث، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (1): توزيع المسؤولين على مجتمع البحث وحجم العينة ونسبة الردود

بيان	العدد*	النسبة المئوية	حجم العينة في كل وزارة	عدد استمارات الاستقصاء المستوفاة	نسبة الردود
وزارة النفط	321	57%	146	135	92%
وزارة الكهرباء والماء	241	43%	110	107	97%
الإجمالي	562	100%	256	242	94,5%

\* وزارة التخطيط، المجموعة الإحصائية السنوية، الإدارة المركزية للإحصاء، الكويت، 2012، ص9.

#### 6- الإطار النظري :

لا يوجد تعريف محدد حتى الآن للرعاية المهنية، حيث تتعدد التعريفات بتعدد وجهات نظر الباحثين. حيث توصل كل من (Choa, Walg & Gardner, 1992) إلى أنها علاقة عمل قوية بين أعضاء المنظمة الأكبر سناً (الرعاة) والأعضاء الأصغر سناً (المرعبيين)، حيث يكون لدى الرعاة الخبرة والقوة في المنظمة، ويقدمون النصائح والمشورة والتدريب، ويساعدون في تنمية المسار الوظيفي للمرعبيين. ويرى (Holmes, 2005) أن عملية الرعاية المهنية هي "علاقة ما بين شخصين يقوم من خلالها شخص ذو خبرة وفي مكانة وظيفية أعلى بتقديم النصائح والإرشاد إلى شخص آخر أقل خبرة وفي مكانة وظيفية أدنى، بقصد التنمية الشخصية والمهنية".

ويشير (المهدي، 2005) إلى أن الرعاية المهنية هي "علاقة رسمية بين موظف يعمل في مكانة وظيفية أعلى وآخر مبتدئ بقصد تنميته وتعليمه، حيث يقوم الراعي المهني بتقديم الدعم والتدريب المهني والنصح للموظف الأخر المبتدئ، مع مراعاة أن يكون هذا الراعي من خارج الوحدة التنظيمية التي يتبعها الموظف المتعلم".

كما عرفت دراسة (رمضان، 2010) "بأنها علاقة بين شخصين إحداهما أكبر سناً وأكثر خبرة ومكانة وظيفية (الراعي) والأخر أقل سناً وأقل خبرة ومكانة وظيفية (المرعي) حيث يقوم الراعي والذي يجب أن تتوفر فيه عدة صفات مثل (المدرّب - المدافع - المدرس - الحامي - الكفيل) بتوفير وقته وجهده ومهاراته من أجل زيادة دافعية المرعي نحو التدريب والتعلم وتنمية قدرات الابتكار والتحسين المستمر في أدائه ومن ثم فإن الراعي يساعد في تنمية الموارد البشرية بالمنظمة".

ومما سبق يعتقد الباحث أنه من الصعب أن تُعرّف الرعاية المهنية على كونها علاقة بين فردين حيث أنه من الضروري توافر المناخ الذي يشجع ويساعد على النمو والتعلم المستمر والذي يعتبره الباحث من المقومات الأساسية لإمكانية إدخال وتطبيق مفهوم الرعاية المهنية في أي منظمة من المنظمات.

ويمكن توضيح الخصائص المميزة للرعاية المهنية على النحو التالي: (رمضان، 2010، جادالله، 2001):

- (1) تتعدد أهداف هذه العلاقة فقد توجه لتنمية المسار الوظيفي أو المساعدة في تجديد هذا المسار أو المساعدة في عملية التكيف أو إعداد صف ثان من القادة داخل المنظمة.
  - (2) علاقة الرعاية المهنية في مضمونها علاقة شخصية قوية تحدث ما بين طرفين فهي علاقة إنتماء متبادل تحكمها معايير أخلاقية.
  - (3) تحتاج علاقة الرعاية المهنية إلى مدة أكثر من سنتين.
  - (4) أهم ما يميز علاقة الرعاية المهنية عن غيرها من العلاقات الأخرى السائدة بالمنظمة ما تتطوي عليه هذه العلاقة من نقل الخبرة والمهارة والمعرفة من العاملين القدامى إلى زملائهم الجدد في المنظمة مما يدعم تنميتهم شخصياً ومهنياً.
  - (5) عادة ما يكون الراعي المهني أكبر سناً وأكثر خبرة ومكانة وظيفية من المرعي، كما أنه غالباً ما يعمل في نفس منظمة الراعي ونفس تخصصه المهني.
  - (6) علاقة إيثارية وتطوعية، حيث يتطوع كل من الرعاة والمرعبيين فيها من تلقاء أنفسهم لتكوين العلاقة وذلك من أجل تحقيق النفع الشخصي المتبادل ومن ثم إفادة المنظمة ككل.
- ولقد حددت البحوث والدراسات التي تمت مجموعة من الخصائص التي يجب توافرها في الرعاية المهنية، هذه الخصائص أمكن تجميعها ومن خلال دراسة (Lweis, 2000) في المجموعات التالية:

- (1) الرؤية الإدارية ، فالراعي يجب أن يكون شخصاً له خبرة وكفاءة في مجال الإدارة، وذلك من خلال خبرته بالعمل مع المديرين في المنظمات الأخرى، وله قدرة كبيرة على المكاشفة وعلى فهم ممارسات الإدارة، وكيفية التعامل مع الضغوط.
- (2) البراعة أو المهارة التنظيمية، أي لديه معرفة بثقافة المنظمة وفهم الطريقة التي تعمل بها، تلك المعرفة والفهم يساعد الأفراد تحت رعايته بطريقة عملية على كيفية العمل والقيادة داخل المنظمة.
- (3) التوجه نحو التمكين، أي له قدرة على خلق المناخ المساند والظروف الآمنة التي تجعل الأفراد يجربون طرق مختلفة لأداء العمل، ويسمح لهم بالمشاركة في كل ما يجري داخل منظماتهم، ويجعل الأفراد يقومون بأداء الأعمال أو الأدوار التي تثير التحدي لديهم وتشعرهم بالرضا والالتزام.
- (4) التوجه نحو التطوير، له خبرة وإهتمام كبير بعملية تنمية وتطوير الآخرين، فهو يتيح فرص الانجاز أمام الأفراد وفقاً لمستوياتهم الحالية وتوقعاتهم، ويفوض السلطات لجعل العمل أكثر تحدي وإثارة، ويستثمر وقته في تنمية المرؤوسين، ويعطي تغذية مرتدة بناءً على أعمالهم، ويحدد أهدافاً للعمل تكون فرصاً ملائمة لتعلم المرؤوسين.
- (5) الإبداعية أو الابتكارية، فهو يتقبل الأفكار الجديدة، والطرق المختلفة لأداء العمل، لديه ترابط في الأفكار، ويقدر النماذج المفيدة، ولديه خبرة واسعة في عملية حل المشاكل وذلك بإيجاد مدى واسع من البدائل والاختيارات.

من ناحية أخرى لا يوجد تعريف محدد لتنمية وتدريب الموارد البشرية، وتختلف التعريفات باختلاف وجهات النظر إليها، ومن تعريفات تنمية وتدريب الموارد البشرية ما يلي:

- هي مجموعة الفعاليات التخطيطية والتنظيمية والراقبية المتعلقة بتهيئة العاملين بالمنظمة واستخدامهم ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم وفقاً للنظم والتشريعات واللوائح، وتهدف عملية التنمية باختصار إلى تطوير أداء الموارد البشرية وجعله أداء فعالاً، ويعتبر الأداء الفعال حصيلة لعوامل متعددة ترتبط بالفرد وتؤثر عليه. (الزياتي، 2009).
  - هي وسيلة لرفع كفاءة العاملين وتزويدهم بالمعرفة ورفع مستوى كفاءتهم من خلال إكتساب القدرات والتركيز على الجوانب الإيجابية ومحاولة تنميتها، وخلق شعور بالانتماء للمنظمة لدى الأفراد، والتفويض وإثراء العمل، وتنمية الجماعات ذات الاتجاهات المتجانسة على إتخاذ القرارات، والتدريب وتشجيع الأفراد على تطبيق ما تعلموه بطريقة فعالة " (حمدان ، 2002) .
  - تنمية الموارد البشرية هي كل جهد منظم تبذله المنظمة من أجل زيادة دافعية الأفراد نحو التدريب والتعلم وتقديم الأفكار الابتكارية للمنظمة والارتقاء بالمستوى المعرفي والمهاري وتطبيق ما تعلموه عملياً من أجل تحسين الأداء المستمر وتسهيل عملية إندماجهم في المنظمة وتنمية كفاءاتهم " ( رمضان ، 2008) .
- وتتصف عملية التنمية البشرية بأنها عملية متواصلة ومستمرة ولا تقتصر على فترة زمنية مؤقتة، ويعود ذلك للأسباب التالية: (الزياتي، 2009):
- أن أداء الأفراد قابل للتحسين بشكل مستمر مهما كان نوع الأداء الذي يؤديه.
  - تتطلب التطورات الهائلة من الأفراد التدريب المستمر حتى يكونوا قادرين على مواكبتها.
  - أن سلوك الأفراد العاملين في المنظمة لا يبقى ثابتاً وإنما يتغير نتيجة لمؤثرات كثيرة قد تكون داخلية وخارجية وعلى إدارة المنظمة أن تعمل على تطوير سلوك هؤلاء الأفراد ما يتلاءم مع أهدافها.
  - إن كل فرد يمر بمراحل متعددة خلال عمله في المنظمة لذلك لابد من تدريبه وتطويره وبما يتلاءم مع متطلبات كل مرحلة.

## 7- تحليل واختبار فروض البحث:

(1) واقع الرعاية المهنية بالقطاع الحكومي بدولة الكويت : يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة علي السؤال الأول لهذا البحث والخاص بواقع الرعاية المهنية في الوزارتين محل الدراسة ( وزارة النفط، ووزارة الكهرباء والماء )، والتعرف علي مدى وجود اختلاف معنوي في المدى المدرك من قبل المسؤولين في الوزارتين محل الدراسة من حيث واقع الرعاية المهنية باختلاف نوع الوزارة .

ولتحقيق ذلك تم استخدام اختبار ولكوكسن لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات المسؤولين ( المستقصي منهم ) في وزارتي النفط ، والكهرباء والماء بدولة الكويت ، كما تم استخدام اختبار مان ويتني لقياس معنوية الاختلاف بين متوسطات عينتي وزارة النفط ، ووزارة الكهرباء والماء وذلك علي النحو التالي:

(أ) تحديد معنوية الاتجاه لواقع الرعاية المهنية بالقطاع الحكومي بدولة الكويت:

### أولاً: عينة وزارة النفط:

يوضح الجدول رقم (2) واقع الرعاية المهنية في وزارة النفط، ومتوسط درجات التطبيق لها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات المستقصي منهم في وزارة النفط بدولة الكويت.

جدول رقم (2): نتائج اختبار ولكوكسن لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات المستقضي منهم في وزارة النفط حول واقع الرعاية المهنية

م	بيان	المتوسط (ن=135)	Wilcoxon (قيمة z)	مستوي الدلالة
1	واقع الرعاية المهنية	4,28	12,25-	**0,00

ن = حجم العينة مستوى الدلالة عند 0.05

حيث يتضح من الجدول رقم (2) ما يلي:

- بلغ المتوسط العام لإجابات المستقضي منهم عن واقع الرعاية المهنية في وزارة النفط 4,28 ، وهذا يعني أن درجة إدراك المستقضي منهم ( المسؤولين في وزارة النفط بدولة الكويت ) عن واقع الرعاية المهنية تقع عند المستوي "يطلق بدرجة كبيرة جدا " علي مقياس ليكرت للموافقة ذي الخمس نقاط ، ومن ثم يعكس هذا المتوسط ميلا عاليا من جانب المستقضي منهم في وزارة النفط بدولة الكويت نحو الاعتقاد في تطبيق مفاهيم الرعاية المهنية.
- بوجه عام كان مستوي الدلالة معنويا وبدرجة كبيرة جدا من الناحية الإحصائية ، وفي صورة واضحة ومتسقة ، وذلك فيما يتعلق باتجاه المستقضي منهم نحو مدي واقع الرعاية المهنية في وزارة النفط بدولة الكويت.

ثانياً: عينة وزارة الكهرباء والماء:

يوضح الجدول رقم (3) واقع الرعاية المهنية في وزارة الكهرباء والماء ، ومتوسط درجات التطبيق لها ، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات المستقضي منهم في وزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت.

جدول رقم (3): نتائج اختبار ولكوكسن لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات المستقضي منهم في وزارة الكهرباء والماء حول واقع الرعاية المهنية

م	بيان	المتوسط (ن=107)	Wilcoxon (قيمة z)	مستوي الدلالة
1	واقع الرعاية المهنية	4,08	11,14-	**0,00

ن = حجم العينة مستوى الدلالة عند 0.05

حيث يتضح من الجدول رقم (3) ما يلي:

- بلغ المتوسط العام لإجابات المستقضي منهم عن واقع الرعاية المهنية في وزارة الكهرباء والماء 4,08 ، وهذا يعني أن درجة إدراك المستقضي منهم ( المسؤولين في وزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت ) عن واقع الرعاية المهنية تقع عند المستوي "يطلق بدرجة كبيرة جدا " علي مقياس ليكرت للموافقة ذي الخمس نقاط ، ومن ثم يعكس هذا المتوسط ميلا عاليا من جانب المستقضي منهم في وزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت نحو الاعتقاد في تطبيق مفاهيم الرعاية المهنية في وزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت .
- بوجه عام كان مستوي الدلالة معنويا وبدرجة كبيرة جدا من الناحية الإحصائية، وفي صورة واضحة ومتسقة، وذلك فيما يتعلق باتجاه المستقضي منهم نحو مدي واقع الرعاية المهنية في وزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت.

(ج) تحديد مدي وجود اختلافات معنوية بين إجابات المسؤولين في وزارتي النفط والكهرباء والماء حول واقع الرعاية المهنية بالقطاع الحكومي بدولة الكويت:

يتناول هذا الجزء التوصل إلى مدي وجود اختلافات معنوية بين إجابات المسؤولين في وزارتي النفط والكهرباء والماء حول واقع الرعاية المهنية بالقطاع الحكومي بدولة الكويت واختبار صحة الفرض الأول من فروض البحث والذي ينص علي " عدم وجود اختلافات معنوية في إدراك المسؤولين في الوزارتين محل الدراسة (وزارة النفط، ووزارة الكهرباء والماء) من حيث واقع الرعاية المهنية بالقطاع الحكومي بدولة الكويت.

جدول رقم (4): نتائج اختبار مان ويتني لقياس معنوية الاختلاف بين متوسطات اجابات المسؤولين في الوزارتين محل الدراسة حول واقع الرعاية المهنية في القطاع الحكومي بدولة الكويت.

م	بيان	(1) ن=135	(2) ن=107	مان ويتني (قيمة z)	مستوي الدلالة
1	واقع الرعاية المهنية	4,28	4,08	3,26-	**0,00

(1) متوسط الإجابات لشريحة المسؤولين في وزارة النفط .  
(2) متوسط الإجابات لشريحة المسؤولين في وزارة الكهرباء والماء . ن = حجم العينة . \*\* مستوى الدلالة عند 0.05

- وكانت النتائج التي تم التوصل إليها علي النحو التالي:
- تشير متوسطات الإجابة لشريحتي وزارتي النفط والكهرباء والماء علي وجود إدراك ايجابي نحو واقع الرعاية المهنية بالقطاع الحكومي بدولة الكويت ، حيث جاءت متوسطات تلك الإجابات عند المستوي "يطبق بطريقة كبيرة جدا " علي مقياس ليكرت ذي الخمس نقاط.
- وجود اختلافات معنوية بين إدراك المستقضي منهم في وزارتي النفط والكهرباء والماء حول واقع الرعاية المهنية بالقطاع الحكومي بدولة الكويت.
- يقودنا التحليل السابق إلي رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ، أي أنه توجد اختلافات معنوية بين إدراك العاملين في وزارتي النفط ، والكهرباء والماء فيما يتعلق بواقع الرعاية المهنية بالقطاع الحكومي بدولة الكويت.

(2) واقع تنمية وتدريب الموارد البشرية بالقطاع الحكومي بدولة الكويت  
(أ) تحديد معنوية الاتجاه لواقع تنمية وتدريب الموارد البشرية بالقطاع الحكومي بدولة الكويت:

#### أولاً: عينة وزارة النفط:

يوضح الجدول رقم (5) واقع تنمية وتدريب الموارد البشرية في وزارة النفط، ومتوسط درجات التطبيق لها ، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات المستقضي منهم في وزارة النفط بدولة الكويت.

جدول رقم (5): نتائج اختبار ولكوكسن لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات المستقضي منهم في وزارة النفط حول واقع تنمية وتدريب الموارد البشرية

م	بيان	المتوسط (ن=135)	Wilcoxon ) (قيمة z)	مستوي الدلالة
1	واقع تنمية وتدريب الموارد البشرية	3,16	10,28-	**0,00

ن = حجم العينة  
مستوي الدلالة عند 0,05

حيث يتضح من الجدول رقم (5) ما يلي:

- بلغ المتوسط العام لإجابات المستقضي منهم عن واقع تنمية وتدريب الموارد البشرية في وزارة النفط 3,16 ، وهذا يعني أن درجة إدراك المستقضي منهم ( المسؤولين في وزارة النفط بدولة الكويت ) عن واقع تنمية وتدريب الموارد البشرية تقع عند المستوي "يطبق بدرجة متوسطة " علي مقياس ليكرت للموافقة ذي الخمس نقاط ، ومن ثم يعكس هذا المتوسط ميلا عاليا من جانب المستقضي منهم في وزارة النفط بدولة الكويت نحو الاعتقاد في تطبيق مفاهيم تنمية وتدريب الموارد البشرية في وزارة النفط بدولة الكويت .
- بوجه عام كان مستوي الدلالة معنوياً وبدرجة كبيرة جدا من الناحية الإحصائية ، وفي صورة واضحة ومتسقة ، وذلك فيما يتعلق باتجاه المستقضي منهم نحو واقع تنمية وتدريب الموارد البشرية في وزارة النفط بدولة الكويت.

#### ثانياً: عينة وزارة الكهرباء والماء:

يوضح الجدول رقم (6) واقع تنمية وتدريب الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء، ومتوسط درجات التطبيق لها ، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات المستقضي منهم في وزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت.

جدول رقم (6): نتائج اختبار ولكوكسن لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات المستقضي منهم في وزارة الكهرباء والماء حول واقع تنمية وتدريب الموارد البشرية

م	بيان	المتوسط (ن=107)	Wilcoxon (قيمة z)	مستوي الدلالة
1	واقع تنمية وتدريب الموارد البشرية	3,38	9,18-	**0,00

ن = حجم العينة  
مستوي الدلالة عند 0,05

حيث يتضح من الجدول رقم (6) ما يلي:

- بلغ المتوسط العام لإجابات المستقضي منهم عن واقع تنمية وتدريب الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء 3,38 ، وهذا يعني أن درجة إدراك المستقضي منهم (المسؤولين في وزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت) عن واقع تنمية وتدريب الموارد البشرية تقع عند المستوي "يطبق بدرجة متوسطة" علي مقياس ليكرت للموافقة ذي الخمس نقاط، ومن ثم يعكس هذا المتوسط ميلا عاليا من جانب المستقضي منهم في وزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت نحو الاعتقاد في تطبيق مفاهيم تنمية وتدريب الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت.
- بوجه عام كان مستوي الدلالة معنوياً وبدرجة كبيرة جدا من الناحية الإحصائية، وفي صورة واضحة ومتسقة ، وذلك فيما يتعلق باتجاه المستقضي منهم نحو واقع تنمية وتدريب الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت.

(ج) تحديد مدي وجود اختلافات معنوية بين إجابات المسؤولين في وزارتي النفط والكهرباء والماء حول واقع تنمية وتدريب الموارد البشرية بالقطاع الحكومي بدولة الكويت:

جدول رقم (7): نتائج اختبار مان ويتني لقياس معنوية الاختلاف بين متوسطات إجابات المسؤولين في الوزارتين محل الدراسة حول واقع تنمية وتدريب الموارد البشرية في القطاع الحكومي بدولة الكويت

م	بيان	(1) ن=135	(2) ن=107	مان ويتني (قيمة z)	مستوي الدلالة
1	واقع تنمية وتدريب الموارد البشرية	3,16	3,38	-3,26	**0,00

(3) متوسط الإجابات لشريحة المسؤولين في وزارة النفط. (4) متوسط الإجابات لشريحة المسؤولين في وزارة الكهرباء والماء. ن= حجم العينة. \*\* مستوى الدلالة عند 0,05.

وكانت النتائج التي تم التواصل إليها على النحو التالي:

- تشير متوسطات الإجابة لشريحتي وزارتي النفط والكهرباء والماء على وجود إدراك إيجابي نحو واقع تنمية وتدريب الموارد البشرية بالقطاع الحكومي بدولة الكويت ، حيث جاءت متوسطات تلك الإجابات عند المستوي "يطبق بطريقة متوسطة " علي مقياس ليكرت ذي الخمس نقاط .
- وجود اختلافات معنوية بين إدراك المستقي مناهم في وزارتي النفط والكهرباء والماء حول واقع تنمية وتدريب الموارد البشرية بالقطاع الحكومي بدولة الكويت.
- يفودنا التحليل السابق إلي رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ، أي أنه توجد اختلافات معنوية بين إدراك العاملين في وزارتي النفط ، والكهرباء والماء فيما يتعلق بواقع تنمية وتدريب الموارد البشرية بالقطاع الحكومي بدولة الكويت.

(3) العلاقة بين تطبيق مفاهيم الرعاية المهنية وتنمية وتدريب الموارد البشرية بالقطاع الحكومي بدولة الكويت: (أ) نوع ودرجة العلاقة:

تتلخص نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد في الجدول رقم ( 8 ) والذي يتضح منه ما يلي:

جدول رقم (8): نوع ودرجة العلاقة بين تطبيق مفاهيم الرعاية المهنية وتنمية وتدريب الموارد البشرية بالقطاع الحكومي بدولة الكويت

معامل الارتباط	معامل الانحدار بيتا	مفاهيم الرعاية المهنية (الأكثر تأثيراً في مستوى تنمية وتدريب الموارد البشرية)
0,65	**0,80	• أشجع الموظفين معي علي زيادة ثقهم بأنفسهم .
0,40	**0,62	• أطلع الموظفين معي بصفة مستمرة علي تقارير أدائهم .
0,27	**0,56	• أسعي لأن أكون موضع ثقة للموظفين معي وأمينا علي مشاكلهم
0,42	**0,64	• أحرص علي الإنصات للموظفين وتشجيعهم علي الحوار .
0,32	**0,52	• أساعد الموظفين معي علي تحليل نقاط القوة والضعف في أدائهم
	0,76	معامل الارتباط في النموذج
	0,62	معامل التحديد في النموذج
	42,16	قيمة ف المحسوبة
	242 ، 10	درجات الحرية
	0,001	مستوي الدلالة الإحصائية

\*\*مستوي الدلالة عند 0,05 طبقاً لاختبارات.

- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة خطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفاهيم الرعاية المهنية وتنمية وتدريب الموارد البشرية (مأخوذة بصورة إجمالية) وأن هذه العلاقة ذات قوة عالية (76%) وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
- إن تطبيق مفاهيم الرعاية المهنية في وزارتي النفط والكهرباء والماء بدولة الكويت يمكن أن تفسر حوالي 62% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى تنمية وتدريب الموارد البشرية.
- الجزء الكبير من تنمية وتدريب الموارد البشرية لا يرجع فقط لتطبيق مفاهيم الرعاية المهنية ، وإنما يرجع للعديد من المتغيرات الأخرى التي لم ترد في النموذج من أهمها: خصائص البيئة والتي تؤثر علي الأداء فيها، بجانب نمط القيادة السائدة في هذه الوزارات، والإمكانيات البشرية المتاحة، ودور الإدارات المختلفة في أداء نشاط إدارة الموارد البشرية.

## 8- النتائج والتوصيات:

### أولاً- نتائج البحث:

من خلال هذا البحث يمكن استخلاص النتائج التالية:

- (1) بلغ المتوسط العام لإجابات المستقضي منهم عن واقع الرعاية المهنية في وزارة النفط 4,28 ، وهذا يعني أن درجة إدراك المستقضي منهم ( المسؤولين في وزارة النفط بدولة الكويت ) عن واقع الرعاية المهنية تقع عند المستوي "يطبق بدرجة كبيرة جدا " علي مقياس ليكرت للموافقة ذي الخمس نقاط ، ومن ثم يعكس هذا المتوسط ميلا عاليا من جانب المستقضي منهم في وزارة النفط بدولة الكويت نحو الاعتقاد في تطبيق مفاهيم الرعاية المهنية في وزارة النفط بدولة الكويت.
- (2) بلغ المتوسط العام لإجابات المستقضي منهم عن واقع الرعاية المهنية في وزارة الكهرباء والماء 4,08 ، وهذا يعني أن درجة إدراك المستقضي منهم ( المسؤولين في وزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت ) عن واقع الرعاية المهنية تقع عند المستوي "يطبق بدرجة كبيرة جدا " علي مقياس ليكرت للموافقة ذي الخمس نقاط ، ومن ثم يعكس هذا المتوسط ميلا عاليا من جانب المستقضي منهم في وزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت نحو الاعتقاد في تطبيق مفاهيم الرعاية المهنية في وزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت.
- (3) وجود اختلافات معنوية بين إدراك المستقضي منهم في وزارتي النفط والكهرباء والماء حول واقع الرعاية المهنية بالقطاع الحكومي بدولة الكويت.
- (4) بلغ المتوسط العام لإجابات المستقضي منهم عن واقع تنمية وتدريب الموارد البشرية في وزارة النفط 3,16 ، وهذا يعني أن درجة إدراك المستقضي منهم ( المسؤولين في وزارة النفط بدولة الكويت ) عن واقع تنمية وتدريب الموارد البشرية تقع عند المستوي "يطبق بدرجة متوسطة " علي مقياس ليكرت للموافقة ذي الخمس نقاط ، ومن ثم يعكس هذا المتوسط ميلا عاليا من جانب المستقضي منهم في وزارة النفط بدولة الكويت نحو الاعتقاد في تطبيق مفاهيم تنمية وتدريب الموارد البشرية في وزارة النفط بدولة الكويت.
- (5) بلغ المتوسط العام لإجابات المستقضي منهم عن واقع تنمية وتدريب الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء 3,38 ، وهذا يعني أن درجة إدراك المستقضي منهم (المسؤولين في وزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت) عن واقع تنمية وتدريب الموارد البشرية تقع عند المستوي "يطبق بدرجة متوسطة " علي مقياس ليكرت للموافقة ذي الخمس نقاط ، ومن ثم يعكس هذا المتوسط ميلا عاليا من جانب المستقضي منهم في وزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت نحو الاعتقاد في تطبيق مفاهيم تنمية وتدريب الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت.
- (6) وجود اختلافات معنوية بين إدراك المستقضي منهم في وزارتي النفط والكهرباء والماء حول واقع تنمية وتدريب الموارد البشرية بالقطاع الحكومي بدولة الكويت.
- (7) توجد علاقة خطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفاهيم الرعاية المهنية وتنمية وتدريب الموارد البشرية (مأخوذة بصورة إجمالية) وأن هذه العلاقة ذات قوة عالية (76%) وفقا لمعامل الارتباط المتعدد).
- (8) الجزء الكبير من تنمية وتدريب الموارد البشرية لا يرجع فقط لتطبيق مفاهيم الرعاية المهنية ، وإنما يرجع للعديد من المتغيرات الأخرى التي لم ترد في النموذج من أهمها : خصائص البيئة والتي تؤثر علي الأداء فيها ، بجانب نمط القيادة السائدة في هذه الوزارات، والإمكانيات البشرية المتاحة ، ودور الإدارات المختلفة في أداء نشاط إدارة الموارد البشرية.

### ثانيا: توصيات البحث:

- (1) عند اختيار المديرين للعمل في القطاع الحكومي بدولة الكويت ، يجب أن تتوفر بهم الشروط التالية
  - الذكاء وسرعة البديهة في التعامل مع الآخرين .
  - الاتصال بالعاملين ومناقشتهم وإتاحة الوقت اللازم لذلك .
  - تقديم الحماية للعاملين عند الحاجة .
  - أن تكون لديه القدرة على تفسير كيفية تنظيم العمل داخل المنظمة .
  - يستمع جيداً للعاملين ويشجعهم على الكلام.
  - يحترم مشاعر العاملين الذين يعملون معه.
- (2) ضرورة الأخذ بتفعيل مفاهيم الرعاية المهنية، نظراً للفوائد التي تعود على كل من المنظمة والفرد والمجتمع ككل ، وذلك عن طريق :
  - قيام المديرين بتوجيه وارشاد الموظفين حتى يكونوا فعالين في العمل .
  - تشجيع المديرين الموظفين علي التفكير لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات.
  - نصح المديرين الموظفين بالاطلاع علي دوريات ومجلات متخصصة في مجال العمل .
  - تشجيع المديرين الموظفين علي أداء الأعمال التي تساعد علي تنمية وتطوير خبراتهم في مجال تخصصهم

- سعي المديرين الي تنمية الشعور بإثبات الذات لدي الموظفين معهم .
- (3) يجب العمل علي تذليل الصعوبات والمعوقات التي تواجه عملية الرعاية المهنية في القطاع الحكومي بدولة الكويت ، ومن هذه المعوقات .
- عدم التزام الرعاة لبرنامج الرعاية المهنية نتيجة ضغوط من قبل الإدارة للاشتراك في تلك البرامج
- نقص الإعداد والتدريب الكافي عند قيام الرعاة بأدوارهم بجدية .
- عدم الاهتمام بتبادل الخبرات ونقلها من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى.
- وجود حواجز إدارية ونفسية ومادية تعرقل عملية تبادل الخبرات في محيط العمل .
- عدم وجود خطط واضحة لتدريب مديري الشركات من خلال تطبيق عملية الرعاية المهنية .
- عدم المشاركة في صنع القرارات.
- عدم تشجيع الأفراد على التصرف وفقاً لأنماط سلوكية جديدة .

## المراجع

### أولاً : مراجع باللغة العربية :

- 1- الزيايدي، عادل رمضان، " إدارة الموارد البشرية" ، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2013.
- 2- المير، إيهاب خميس، " متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية : دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور في وزارة الداخلية في مملكة البحرين "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض 2007 .
- 3- المصري، منذر واصف،"العولمة وتنمية الموارد البشرية"، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2004 .
- 4- جاد الله، فاطمة علي محمد، "مفهوم الرعاية المهنية ومدى ملاءمته للتطبيق في المنظمات المصرية"، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر، فرع بنات، العدد الثامن عشر، يونيو 2001 .
- 5- حمدان، ثريا حسن " التفوق الإداري وكيفية إكتساب المهارات الأساسية، وكالة الأهرام للتوزيع، القاهرة، 2002.
- 6- رمضان، أماني نورد الدين محمد، " نموذج مقترح لتفعيل دور الرعاية المهنية في تنمية الموارد البشرية بالتطبيق على شركات صناعة الدواء والمستحضرات الطبية بقطاع الأعمال العام"، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2008.
- 7- طه، حسنين السيد، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. المدخل للقرن الحادي والعشرين"، دار الخولي للطباعة، طنطا، 2012.

### ثانياً : المراجع باللغة الإنجليزية :

- 8- Chao, T.G.; W.M. Pat and D.P. Gardner (1992). Formal and Informal Mentorships. A comparison on Mentoring Functions and Contrast With Non Mentored Counterparts". Personnel Psychology.
- 9- Holmes Janet. (2005). Leadership talk: How do Leaders do Mentoring: and is Gender Relevant. Journal of Pragmatics, 37.
- 10- Lewis, G. (2000). The Mentoring Manger Strategies Fostering Talent and Spreading Knowledge. Pearson Education Limited.