

دور التدريب الإداري في تنمية الموارد البشرية العاملة في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بدولة الكويت

رفاعي إبراهيم رفاعي¹ ، حسنين السيد طه² ، محمد فتحي عزازي³ ، خالد فريح العنزي⁴

¹ نائب رئيس جامعة مدينة السادات للدراسات العليا والبحوث

² استاذ ادارة الاعمال بكلية التجارة – جامعة مدينة السادات

³ استاذ مساعد بقسم مسوح الموارد الطبيعية بمعهد الدراسات والبحوث البيئية – جامعة مدينة السادات

مقدمة :

تعتبر الموارد البشرية بمثابة العامل الأساسي الذي يتوقف عليه عملية تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة ، حيث أنه في ضوء مدى توفر هذا المورد من ناحية العدد ودرجة التعليم والتدريب سوف تحدد إمكانيات التنمية في المجتمع ، وعلى ذلك فإن الاستثمار في رأس المال البشري عن طريق التعليم والتدريب والصحة يعتبر من الأمور الأساسية في أي خطة للتنمية .

وتعد التنمية البشرية بمثابة تنمية للقدرات الإبداعية للإنسان من حيث تفجير الطاقات الكامنة وتوظيفها لسعادة الفرد والمجتمع ، بل إن تنمية البشر تعتبر أكثر فاعلية من تنمية الموارد المادية أو رأس المال العيني الذي لا يمكن أن يؤتي ثماره دون تفاعله مع الموارد البشرية أو رأس المال البشري ، فالإنسان هو صانع الحضارة وصانع التاريخ وسبب في الإنسان صانعا للمستقبل إلي أن يشاء الله .

ورغم تعدد الجهود المبذولة من أجل قياس أثر أنشطة التدريب وجهود تنمية الموارد البشرية في المنظمات ، إلا أن المؤشرات تؤكد وجود قصور في الأساليب والمداخل المستخدمة وتباين في النتائج المحققة من وراء استخدامها ، الأمر الذي يحد من قيمتها ويدعم الحاجة إلى استخدام أدوات ومداخل جديدة للوقوف على مساهمات أنشطة الموارد البشرية عموماً والتدريب على وجه الخصوص في تحقيق الأهداف التنظيمية. وعلى الرغم من تعدد تطبيقات نماذج الجودة في المجالات الخدمية لتشمل الخدمات المصرفية وخدمات النقل الجوي والخدمات الصحية والتعليمية والمحاسبية والخدمات العامة ، إلا أن جهود الباحثين في حدود المعرفة المتوافرة لدى الباحث ، لم تمتد لتشمل الخدمة التدريبية إلا بالقدر القليل والذي لا يتناسب مع أهمية التدريب في رفع مستوى أداء إنتاجية العاملين .

ومن هنا فإن هذا البحث يسعى من خلال التقصي والتحليل إلى قياس جودة البرامج التدريبية المقدمة للموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بدولة الكويت ، والتعرف على العلاقة بين التدريب الإداري وتنمية الموارد البشرية ، الأمر الذي قد يساهم في الحد من الجدل المثار حالياً حول مدى فعالية برامج التدريب وجدوى الإنفاق عليه .

مشكلة البحث :

يعتبر التدريب وسيلة لتغيير سلوك الأفراد والجماعات واتجاهاتهم ، كما أنه أساس للتنمية المستدامة والتقدم المستمر ، وهو الأداة الفعالة لإيجاد وتشكيل القوى البشرية لمواكبة المتغيرات العالمية المعاصرة والتي تنعكس على المهام والمسئوليات المستحدثة بهدف رفع كفاءة الأداء وتحقيق المستوى المطلوب من الإنجاز .

ورغم زيادة حجم المنفق من الأموال على البرامج التدريبية في المنطقة العربية بشكل عام ، وفي دولة الكويت بشكل خاص ، إلا أنه يوجد العديد من المؤشرات التي تعكس محدودية فاعلية أنشطة التدريب في المنطقة العربية ، وانخفاض مساهماتها في تحقيق الأهداف التنظيمية ، إضافة إلى قصور الأدوات المستخدمة في الحكم على جدواها أو الوقوف على نتائجها .

ومن أمثلة هذه المؤشرات ما يلي :

- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية وظيفة التدريب مما ينعكس سلبياً على القائمين به والذي ينعكس بدوره على المتدربين مما يخلق لديهم شعور عدم الدافعية للتدريب .
- عدم توافر أسلوب محدد يساعد على قياس مدى كفاءة المتدرب قبل وبعد البرنامج التدريبي وبالتالي عدم القدرة على قياس العائد من التدريب .
- مفاضلة الجهات المستفيدة من التدريب بين عروض المؤسسات المقدمة لخدمة التدريب على أساس عنصر التكلفة دون الاهتمام بجودة أو مهنية التدريب وتأثيره على الأداء.

- تحول الخدمة التدريبية إلى مجموعة من المحاضرات التي يعقبها شهادات التخرج ، دون محاولة جادة للتعرف على الأبعاد أو العناصر التي تشملها هذه الخدمة ومستويات الأداء الفعلي لها .
- اقتصار الحكم على نشاط التدريب بالنسبة لغالبية المنظمات على عدد البرامج التي تم عقدها وأعداد المشاركين فيها ومدى تنوع مجالاتها ، دون محاولة للتوغل في مضمونها أو الوقوف على إمكانية مساهمتها في تعزيز الأداء الوظيفي .
- قيام غالبية الجهات المستفيدة من الخدمة التدريبية بالترشيح للبرامج التدريبية دون حصر حقيقي أو فعال للاحتياجات التدريبية ، وتجاهل توقعات المستهدفين بهذه البرامج عند تصميمها أو تنفيذها ، مما يحد من الآثار الإيجابية لهذا النشاط الحيوي .

ويمكن ترجمة مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات التي تحتاج من خلال التقصي والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة ودقيقة ، وتمثل هذه التساؤلات فيما يلي :

- (1) ما هو واقع تقييم المتدربين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بدولة الكويت لأوجه الاستفادة من التدريب ؟
- (2) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة التدريبية وتطوير وتنمية الموارد البشرية في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بدولة الكويت ؟

أهداف البحث :

تتمثل الأهداف الرئيسية للبحث فيما يلي :

- (1) تحديد واقع تقييم المتدربين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بدولة الكويت لأوجه الاستفادة من التدريب .
- (2) التعرف على نوع وطبيعة العلاقة بين جودة الخدمة التدريبية وتطوير وتنمية الموارد البشرية في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بدولة الكويت .
- (3) اقتراح مجموعة من الآليات والبرامج التدريبية المناسبة لتنمية الموارد البشرية العاملة بوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بدولة الكويت .

فروض البحث :

يسعى الباحث من خلال هذا البحث إلى اختبار الفروض التالية :

- (1) لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراكات المستقضي منهم في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بدولة الكويت حول أوجه الاستفادة من التدريب باختلاف خصائصهم الديموجرافية .
- (2) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة التدريبية وتطوير وتنمية الموارد البشرية في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بدولة الكويت .

منهجية البحث :

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر هي كما يلي :

(1) الدراسة المكتبية :

استهدفت الدراسة المكتبية جمع البيانات الثانوية لتحقيق أهداف البحث ، وتشمل الدراسة المكتبية على بيانات عن مفهوم وأهداف وأهمية التدريب الإداري ، وجودة الخدمة وطرق قياسها ، ومفهوم وأهداف تطوير وتنمية الموارد البشرية ، واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية ، والعلاقة بين التدريب الإداري وتطوير وتنمية الموارد البشرية ، بالإضافة إلى تطبيقات الجودة في مجال الخدمة التدريبية .

وقام الباحث بالحصول على البيانات الثانوية من مصادرها المختلفة ، ومن أهمها المراجع العربية والأجنبية ، ومطبوعات مركز التدريب أثناء الخدمة بدولة الكويت ، ومنشورات وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بدولة الكويت .

(2) الدراسة الميدانية :

استهدفت الدراسة الميدانية جمع وتحليل البيانات الأولية التي تم تجميعها من عينة الدراسة ، والتي تعكس تقييمات المشاركين في البرامج التدريبية لجودة الخدمة التدريبية ، وعناصر تقييم التدريب ، وأوجه الاستفادة من التدريب ، ولقد تم تجميع هذه البيانات بواسطة قائمة الاستقصاء التي قام الباحث بإعدادها .

(3) مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بدولة الكويت والبالغ عددهم (1569) موظف .

(4) عينة البحث :

تم تحديد حجم العينة وفقاً للمعادلة التالية (1):

$$2 \times \text{ن} \times \text{ف} (1 - \text{ف})$$

$$\text{حجم العينة} = \frac{2 \Delta \text{ن} + 2 \text{ت} (1 - \text{ف})}{\text{ف}}$$

$$\Delta = 2 \text{ن} + 2 \text{ت} (1 - \text{ف})$$

حيث :

ت = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة 95% ، وهي = 1,96 .

ف = نسبة النجاح في التوزيع ، وحيث أن التوزيع طبيعي فإن نسبة النجاح = نسبة الفشل = 50% .

Δ = نسبة الخطأ المسموح به والمنتشر على طرفي التوزيع بمقدار متساوي وهي = 5% .

ن = حجم المجتمع .

وباستخدام المعادلة السابقة يتضح لنا أن حجم العينة

$$(0,50 - 1) 0,50 \times 1569 \times 2(1,96)$$

$$299 = \frac{299}{1} = \text{مفردة}$$

$$(0,50 - 1) 0,50 \times 2(1,96) + 1569 \times 2(0,50)$$

ولقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة عند سحب العينة من مجتمع البحث .

(5) الإطار النظري للبحث :

يتسم العصر الحديث بعدد من السمات والمؤشرات التي أدت بدورها إلى الحاجة إلى عامل أو موظف متعدد المهارات والمعارف، ومن هذه السمات والتطورات والمتغيرات التي كان لها دورها الإيجابي في زيادة الاهتمام بالتدريب تطبيق كثير من الشركات والمنظمات المفاهيم والنظم الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة TQM وإعادة اختراع الحكومة Government Reinventing وإعادة هندسة النظم الإدارية Reengineering. ويضاف إلى ما سبق ثورة المعلومات والاتصالات والتطورات التكنولوجية التي أكدت على ضرورة استمرارية التعليم والتدريب لجعل العاملين يواكبون هذه التطورات.

ولقد تعددت تعريفات التدريب، كما تداخلت العلاقة بينه وبين غيره من المفاهيم الأخرى كالتعليم، والتعلم والتنمية.

ومن أهم تعريفات التدريب ما يلي:

- التدريب هو عملية منظمة تهدف إلى تنظيم سلوك العاملين في العمل والمنظمة وتطوير وجهات النظر والمعتقدات السابقة، وتهدف كذلك إلى تطوير القدرات والمهارات الفنية للأفراد وإتقان أساليب العمل وزيادة الإنتاجية وتحسين أداء الخدمة. (1)
- التدريب هو العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم. (2)
- التدريب هو إجراءات نظمت لتزويد العاملين بالمعارف والمهارات لغرض معين (3)
- التدريب هو وسيلة وأداة لتحسين وصلف وزيادة مهارات وقدرات الأفراد وإعداد المديرين الأكفاء المرشحين للترقية لتسليم مناصب إدارية عليا في المستقبل. (4)
- التدريب يمكن اعتباره أنه " تأقلم مع العمل " أو " تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله تمهيداً لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل" (5).

(1) فتحي محمد علي ، "الإحصاء التطبيقي" ، مكتبة كلية التجارة ، القاهرة 2007 ، ص 224 .

(1) سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية": المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة"، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2007، ص124.

(2) جاري ديسلر، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص264.

(3) Dale S. Beach, Personnel: The Management of people at work (New York: the Macmillan Company, 2005), p.372.

(4) Dale Yoder, Personnel: Management and Industrial Relations (N. J., Prentice-Hall, inc., 2008) p.413.

ومن التعريفات السابقة، يمكن القول أن أهم العناصر المشتركة بينها هي أن التدريب يتضمن ما يلي:

- التعليمات والتوجيهات والإرشادات التي من شأنها إعداد الأفراد وتعريفهم بسياسة المنظمة والأنظمة والقواعد المعمول بها.
 - تطوير القدرات والمهارات الفنية للأفراد.
 - إتقان أداء أساليب العمل الجديدة وإرشاد الأفراد إلى كيفية استخدام التجهيزات والآلات الحديثة بقصد زيادة حجم نتائج الأداء وتحسين نوعيته ومنع الحوادث وإصابات العمل.
 - وتزداد أهمية التدريب في دولة الكويت من الناحية العملية بفعل العوامل التالية: (1)
 - الفجوة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل، بما يفسر استمرار الاعتماد على العمالة الوافدة
 - تزايد عدد الباحثين عن عمل سواء من مخرجات التعليم أو غيرها من الفئات القادرة على العمل، الذي يمكن للتدريب الفعال أن يزيد من فرص حصولهم على الوظائف.
 - التمشي مع سياسة إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة (التكويت) .
 - مواكبة التطورات التكنولوجية المستجدة وتحسين أداء الخدمات وتحقيق برامج التدريب الفوائد التالية: (2)
 - إزالة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء الحالي أو المستقبلي ، مما يؤدي إلي زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي
 - تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة .
 - التدريب يمكن المنظمة من حل مشاكلها واتخاذ قراراتها بفاعلية أكثر .
 - يساعد في تجديد وتحديث المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة .
 - يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة .
 - يؤدي إلي تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية .
 - يساعد في خلق الاتجاهات الايجابية لدي العاملين نحو العمل والمنظمة .
 - يساعد العاملين علي التعرف علي الأهداف التنظيمية ، مما يؤدي إلي توضيح السياسات العامة للمنظمة .
 - يساهم في انفتاح المنظمة علي العالم الخارجي ، وذلك بهدف تطوير برامجها .
- وسواء كان التدريب على استخدام ماكينات جديدة أو على الأساليب القيادية والإشراف، أو من أجل زيادة قدرات رجال التسويق على مهارات التفاوض وعقد صفقات الشراء والبيع، وسواء كان التدريب للمدير أو الموظف، للمحاسب أو للمهندس، داخل المنظمة أو خارجها، فلا بد أن يقترن بفوائد واضحة ومحددة بالنسبة لجميع العاملين وسنحاول هنا حصر نوعين من الفوائد على مستوى الفرد والمنظمة وذلك فيما يلي (1):

أ- فوائد التدريب للمنظمة:

يحقق التدريب للمنظمة فوائد عديدة من بينها ما يلي:

- تحسين ربحية المنظمة.
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
- تحسين معنوية العاملين.
- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية.
- تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته.
- تحليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية.
- تنمية وخلق مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة.

(5) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2013، ص319.

(1) ديوان الخدمة المدنية، مشروع قياس الأثر التدريبي، الكويت، مركز أكسفورد للاستشارات الإدارية والاقتصادية والتدريب، فبراير 2008، ص15.

(2) نهاية عبدالهادي التلباني، رامز عزمي بدير، أيمن عبد الرحمن الصمد، " واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية "، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 1، 2011.

(1) Angelo S. Denisi. And Ricky W. Griffin, "Human Resource Management", Boston, Houghton Mifflin co, 2011, p.268.

- تخفيض الحوادث وإصابات العمل.
- ب- فوائد التدريب للفرد :
 - يحقق التدريب للفرد فوائد متعددة من بينها ما يلي :
 - يقدم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
 - يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
 - يقلل التدريب من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.
 - يتيح للفرد تكوين مهارات جيدة في مجالات العمل والحديث والاستماع.
 - يعمق الإحساس بالرضاء الوظيفي والإنجاز.
- وتوضع البرامج التدريبية من أجل تحقيق أهداف محددة، ومن أجل تفعيل هذه البرامج لا بد من أن يتأكد أنه تم تحقيقها بنهاية هذا البرنامج، هذا .

ويمكن تقسيم الأهداف إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي كما يلي :

- (أ) تغيير الاتجاهات: يقصد بها الرغبة في تغيير ما يعتقده المتدربون، أو تقديرهم لأولوياتهم العمل، أو تفصيلاتهم لأساليب العمل، كما قد تعنى تعديلاً في توجهات المتدربين وأرائهم، وقد تعنى أيضاً تغييراً وتطويراً في التصرف السلوكي المقبل إن سنحت الظروف، وأيضاً تعني تهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة أو ظروف عمل جديدة⁽¹⁾.
- (ب) تقديم المعرفة: إن ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم تبرر القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي، وذلك استناداً إلى أن العلم بالشيء أفضل من الجهل به، واستناداً إلى أن توسيع مدارك العاملين تفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم.
- (ج) تنمية المهارات: قد يحتاج المتدربون إلى مهارة محددة، وهي تشير إلى إمكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعلياً، أو لحل مشاكله أو تطويره، وتركز برامج التدريب التي تهدف إلى رفع المهارات على توضيح خطوات العمل خطوة بخطوة، وبتفصيل زائد، كما تركز على ما يجب عمله وما لا يجب عمله، وعلى المواقف المختلفة وطبيعة التصرف في كل موقف بالتفصيل، وعلى ما يمكن استخدامه من موارد مختلفة⁽²⁾.

ويهدف تقييم فعالية التدريب إلى الآتي : (3)

- قياس التغيرات التي طرأت على معارف ومهارات واتجاهات وسلوك وأداء المتدربين نتيجة الالتحاق بالبرنامج التدريبي .
- معرفة نواحي القوة والضعف في البرنامج التدريبي لاستثمار الأولى ومعالجة الثانية .
- التعرف على كفاءة البرنامج التدريبي من حيث المحتوى ، والأسلوب ، والمتدربين والوسائل التدريبية والخدمات المساندة .
- التعرف على مدى مساهمة المتدربين في تطبيق نتائج التدريب التي اكتسبوها في أعمالهم .
- اختبار مدى وضوح ومصداقية الأسئلة والاستقصاءات والأدوات والأساليب المستخدمة في النشاط التدريبي .
- استخدام نتائج التقييم كأساس لتخطيط النشاط التدريبي أو تسويق البرامج التدريبية مستقبلاً .
- تحديد ملائمة هذا البرنامج أو النشاط لأهداف واحتياجات المنشأة .
- مقارنة الفوائد المترتبة على التدريب بمقدار الاستثمارات المادية التي تم إنفاقها على البرنامج التدريبي .
- بناء قاعدة معلومات أساسية يمكن استخدامها لمعاونة الإدارة في اتخاذ قرارات مستقبلية

و يعتمد نجاح البرنامج التدريبي في الوصول إلي الهدف المحدد له علي مجموعة من المقومات تتمثل فيما يلي :

- الإعداد والتطبيق الجيد لبرامج التدريب .

(1) جارى ديسلر: إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص 263.

(2) Alan, C, "Matching People and Jobs" in Allan Cowling and Chloe Mailer, Managing Human Resources, 2012, p. 346.

(3) Jack ,P ,” Hand book of Training Evaluation and measurement Methods:, London , Koganpage, 2014 , p.40 .

- توفير الاعتمادات المالية المناسبة .
 - أن تكون موضوعات البرامج التدريبية مناسبة لطبيعة التحولات الاجتماعية المحيطة .
 - تغليب الطابع العملي .
 - توفير المدرب الجيد المناسب .
 - توفير مساعدات التدريب المطلوبة .
 - استخدام الأساليب التدريبية الحديثة .
 - مراعاة التجانس النسبي بين المتدربين في البرنامج التدريبي الواحد .
 - زيادة مكافآت التدريب للمدربين .
 - توفير مكافآت للمتدربين في حالة التزامهم بالبرنامج التدريبي وذلك لتشجيعهم .⁽¹⁾
- (6) الدراسة الميدانية واختبار الفروض :**

(1) الاختلافات في إدراكات الموظفين بوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بدولة الكويت حول أوجه الاستفادة من التدريب :

لتحديد مدى الاختلاف بين اتجاهات المستقضي منهم في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بدولة الكويت الخاضعة للدراسة باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، الخبرة)، وذلك نحو أوجه الاستفادة من التدريب ، ومن ثم؛ اختبار صحة الفرض الأول من فروض الدراسة، حيث قام الباحث بتطبيق الأسلوبين الإحصائيين التاليين:

(أ) أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت)، بالإضافة إلى اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وذلك بالنسبة للمتغير الديموجرافي المتعلق بالنوع .

(ب) أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه، وذلك بالنسبة للمتغيرات الديموجرافية المتعلقة بكل من (الخبرة) .

وقد تمثلت نتائج استخدام هذين الأسلوبين الإحصائيين فيما يلي:

(1) اتجاهات المستقضي منهم نحو أوجه الاستفادة من التدريب وفقاً للنوع :

لتحديد الاختلافات بين اتجاهات المستقضي منهم في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بدولة الكويت الخاضعة للدراسة نحو أوجه الاستفادة من التدريب وذلك باختلاف النوع، قام الباحث بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت)، بالإضافة إلى اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول رقم (1)

الاختلافات بين اتجاهات المستقضي منهم في الوزارة الخاضعة للدراسة نحو أوجه الاستفادة من التدريب باختلاف النوع

مستوى الدلالة	اختبار "ت" (درجات حرية)	الوصف الإحصائي		النوع	أوجه الاستفادة من التدريب
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
0,023 (دالة عند مستوى 0,05)	3,216	0,826	4,608	ذكور	تطوير الذات وتنمية المهارات
	(255)	1,071	4,372	إناث	
0,175 (غير دالة)	1,319	0,564	3,098	ذكور	فرصة للتخلص من أعباء العمل
	(255)	0,564	3,021	إناث	
0,001 (دالة عند مستوى 0,01)	5,219	0,684	3,037	ذكور	تقليد الموظفين الآخرين
	(255)	0,705	2,738	إناث	
0,022 (دالة عند مستوى 0,05)	3,329	0,742	2,441	ذكور	الالتقاء بوجوه جديدة
	(255)	0,823	2,263	إناث	
0,019 (دالة عند مستوى 0,05)	3,245	0,866	3,619	ذكور	دعم الترقية إلي مستوي أعلى
	(255)	1,042	4,419	إناث	
0,000 (دالة عند مستوى 0,01)	4,268	0,639	3,088	ذكور	وسيلة هروب من النوام والتزاماته
	(255)	0,714	2,936	إناث	
0,178 (غير دالة)	1,262	0,616	3,086	ذكور	تغيير جو العمل
	(255)	0,685	3,087	إناث	

(1) دعاء إبراهيم محمود المصري، "حدود تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية لتحسين مستوى الأداء في المنظمات العامة - دراسة تطبيقية علي المحاكم المصرية"، مرجع سبق ذكره، ص 59.

تبادل الخبرات مع الآخرين	ذكور	2,476	0,791	4,325	0,023 (دالة عند مستوى 0,05)
	إناث	2,152	0,842	(255)	

وتؤكد نتائج الجدول رقم (1) على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقضي منهم في الوزارة الخاضعة للدراسة نحو أوجه الاستفادة من التدريب وهي (تطوير الذات وتنمية المهارات ، تقليد الموظفين الآخرين ، الالتقاء بوجوه جديدة ، وسيلة لدعم الترقية إلى مستوي أعلى ، وسيلة هروب من الدوام والتزاماته ، تبادل الخبرات مع الآخرين (كل على حده)، وذلك باختلاف النوع، حيث بلغت قيم اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (ت المحسوبة = 3,216، 5,219، 3,329، 4,268، 3,245، 4,325) للسنة متغيرات على التوالي، كما تؤكد النتائج على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقضي منهم في الوزارة الخاضعة للدراسة نحو وجهين من أوجه الاستفادة من التدريب وهما فرصة للتخلص من أعباء العمل ، وتغيير جو العمل ، وذلك باختلاف النوع.

(2) اتجاهات المستقضي منهم نحو أوجه الاستفادة من التدريب وفقاً للخبرة :
لتحديد الاختلافات بين اتجاهات المستقضي منهم في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بدولة الكويت الخاضعة للدراسة نحو أوجه الاستفادة من التدريب وذلك باختلاف عدد سنوات الخبرة ، قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One- Way ANOVA ، حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين اتجاهات المستقضي منهم في الوزارة الخاضعة للدراسة نحو أوجه الاستفادة من التدريب ، وذلك من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (2)

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه بين اتجاهات المستقضي منهم في الوزارة الخاضعة للدراسة نحو أوجه الاستفادة من التدريب وفقاً لعدد سنوات الخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف (د، ح)	مستوى الدلالة
تطوير الذات وتنمية المهارات	بين المجموعات	7,18	3	2,39	3,924	0,002 (دالة عند مستوى 0,01)
	داخل المجموعات	154,18	253	0,609	(253، 3)	
	الإجمالي	161,36	256			
فرصة للتخلص من أعباء العمل	بين المجموعات	9,12	3	3,04	4,470	0,002 (دالة عند مستوى 0,01)
	داخل المجموعات	172,12	253	0,680	(253، 3)	
	الإجمالي	181,24	256			
تقليد الموظفين الآخرين	بين المجموعات	13,566	3	4,522	6,692	0,000 (دالة عند مستوى 0,01)
	داخل المجموعات	131,56	253	0,520	(253، 3)	
	الإجمالي	145,126	256			
الالتقاء بوجوه جديدة	بين المجموعات	2,752	3	0,917	1,712	0,08 (غير دالة)
	داخل المجموعات	135,608	253	0,536	(253، 3)	
	الإجمالي	138,36	256			
دعم الترقية إلى مستوي أعلى	بين المجموعات	13,460	3	4,487	6,472	0,000 (دالة عند مستوى 0,01)
	داخل المجموعات	133,837	253	0,529	(253، 3)	
	الإجمالي	147,297	256			
وسيلة هروب من الدوام	بين المجموعات	4,346	3	1,448	2,537	0,06 (غير دالة)

	(253, 3)	0,571	253	137,463	داخل المجموعات	والتزاماته
			256	155,809	الإجمالي	
0,003 (دالة عند مستوى 0,01)	9,214	4,627	3	13,881	بين المجموعات	تغيير جو العمل
		0,502	253	127,006	داخل المجموعات	
	(253, 3)		256	140,887	الإجمالي	
0,000 (دالة عند مستوى 0,01)	6,939	4,15	3	12,45	بين المجموعات	تبادل الخبرات مع الآخرين
		0,598	253	151,294	داخل المجموعات	
	(253, 3)		256	163,744	الإجمالي	

ومما سبق نستنتج وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقضي منهم حول أوجه الاستفادة من التدريب في الوزارة الخاضعة للدراسة موزعة حسب عدد سنوات الخبرة من حيث :

- (أ) وسيلة لتطوير الذات وتنمية المهارات : حيث وصلت قيمة اختبار "ف" المحسوبة إلى (3,924)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0,01) وذلك بدرجات حرية (253,3) .
- (ب) فرصة للتخلص من أعباء العمل : حيث وصلت قيمة اختبار "ف" المحسوبة إلى (4,470)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0,01) وذلك بدرجات حرية (253,3) .
- (ج) تقليد الموظفين الآخرين : حيث وصلت قيمة اختبار "ف" المحسوبة إلى (6,692)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0,01) وذلك بدرجات حرية (253,3) .
- (د) وسيلة لدعم الترقية إلى مستوي أعلى : حيث وصلت قيمة اختبار "ف" المحسوبة إلى (6,472)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0,01) وذلك بدرجات حرية (253,3) .
- (هـ) تغيير جو العمل : حيث وصلت قيمة اختبار "ف" المحسوبة إلى (9,214)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0,01) وذلك بدرجات حرية (253,3) .
- (و) تبادل الخبرات مع الآخرين : حيث وصلت قيمة اختبار "ف" المحسوبة إلى (6,939)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0,01) وذلك بدرجات حرية (253,3) .

وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق ونتائج اختباري "ت" و "ف"، فإنه يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، أي أنه "توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية في إدراكات المستقضي منهم في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بدولة الكويت حول أوجه الاستفادة من التدريب باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، الخبرة)، وذلك نحو أوجه الاستفادة من التدريب " كل على حدة، ويستنتج من ذلك:

- عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقضي منهم في الوزارة الخاضعة للدراسة نحو وجهين من أوجه الاستفادة من التدريب وهما (فرصة للتخلص من أعباء العمل ، تغيير جو العمل) ، وذلك باختلاف النوع (ذكر، أنثي).
- عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقضي منهم في الوزارة الخاضعة للدراسة نحو وجهين من أوجه الاستفادة من التدريب وهما (الالتقاء بوجوه جديدة ، وسيلة هروب من الدوام والتزاماته) ، وذلك باختلاف عدد سنوات الخبرة .

(2) العلاقة بين عناصر التدريب الإداري وتطوير وتنمية الموارد البشرية في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بدولة الكويت:

يهتم هذا الجزء من الدراسة بالتعرف على نوع وقوة العلاقة بين عناصر التدريب الإداري وتطوير وتنمية الموارد البشرية في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بدولة الكويت . ولتحقيق ذلك فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد ، وأمكن التوصل إلى النتائج التالية :

- (أ) توجد علاقة ايجابية قوية بين عناصر التدريب الإداري (معامل الارتباط 0,74) مأخوذة بصورة إجمالية ، وبين تطوير وتنمية الموارد البشرية ، وأن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية جوهريّة وفقاً لاختبار F عند مستوي معنوية يفوق 1% . ويعني ذلك رفض فرض العدم الخامس وقبول الفرض البديل .
- (ب) ساهمت عناصر التدريب الإداري مأخوذة بصفة إجمالية في تفسير نسبة مرتفعة من التباين الإجمالي في تطوير وتنمية الموارد البشرية في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بدولة الكويت (56%) .
- (ج) يتمتع ستة فقط من عناصر التدريب الإداري التي شملها نموذج التحليل بعلاقة ايجابية جوهريّة مع تطوير وتنمية الموارد البشرية في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بدولة الكويت مأخوذة بصفة فردية .
- (د) تفاوتت الأهمية النسبية لعناصر التدريب الإداري من حيث ارتباطها بتطوير وتنمية الموارد البشرية ، حيث تأتي في مقدمة هذه المحددات على قدرة المدرب على إيصال الفكرة بسهولة ، ويليهما تناسب المادة التدريبية مع احتياجات المتدربين ، ويليهما اتسام المادة التدريبية بالتشويق والمتعة ، ويليهما تنظيم شكل الجلسة التدريبية وفق القواعد العلمية ، ويليهما يتوفر في المكان الخاص بالتدريب جميع الأدوات اللوجستية المساعدة في عملية التدريب ، ويليهما تقوم الوزارة بقياس التغيرات في المعرفة والمهارات في نهاية التدريب .

جدول رقم (3)

المحددات الرئيسية لعناصر التدريب الإداري ودورها في تطوير وتنمية الموارد البشرية
(مخرجات أسلوب تحليل الانحدار المتعدد)

م	المحددات	معامل الانحدار بيتا	معامل الارتباط	معامل التحديد
1	المدرّب قادر على إيصال الفكرة بسهولة.	*0,52	0,74	0,56
2	تناسب المادة التدريبية مع احتياجات المتدربين	*0,50	0,73	0,54
3	اتسام المادة التدريبية بالتشويق والمتعة	**0,48	0,64	0,41
4	تنظيم شكل الجلسة التدريبية وفق القواعد العلمية	**0,45	0,66	0,44
5	يتوفر في المكان الخاص بالتدريب جميع الأدوات اللوجستية المساعدة في عملية التدريب	*0,40	0,59	0,35
6	تقوم الوزارة بقياس التغيرات في المعرفة والمهارات في نهاية التدريب	**0,39	0,55	0,30
	- معامل الارتباط المتعدد	0,74		
	- معامل التحديد	0,56		
	- قيمة ف المحسوبة / درجات الحرية	15,16 (33 ، 255)		
	- مستوى الدلالة الإحصائية	0,001		

* مستوى دلالة إحصائية 1 % وفقاً لاختبار (ت)

** مستوى دلالة إحصائية 5 % وفقاً لاختبار (ت)

النتائج والتوصيات :

- (1) وجود اختلافات ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقصي منهم في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بدولة الكويت حول عناصر تقييم التدريب باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، الخبرة)، كل على حدة، ويستنتج من ذلك:
- عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقصي منهم في الوزارة الخاضعة للدراسة نحو عنصر تقييم التدريب والمتعلق بتنظيم العملية التدريبية وذلك باختلاف النوع (ذكر، أنثى).
 - عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقصي منهم في الوزارة الخاضعة للدراسة نحو عنصرين من عناصر تقييم التدريب (البيئة التدريبية ، تقييم التدريب) كل على حدة، وذلك باختلاف عدد سنوات الخبرة .
- (2) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقصي منهم في الوزارة الخاضعة للدراسة نحو أوجه الاستفادة من التدريب وهي (تطوير الذات وتنمية المهارات ، تقليد الموظفين الآخرين ، الالتقاء بوجوه جديدة ، وسيلة لدعم الترقية إلى مستوى أعلى ، وسيلة هروب من الدوام والتزاماته ، تبادل الخبرات مع الآخرين) (كل على حدة)، وذلك باختلاف النوع، وعدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقصي منهم في الوزارة الخاضعة للدراسة نحو

وجهين من أوجه الاستفادة من التدريب وهما فرصة للتخلص من أعباء العمل ، وتغيير جو العمل ، وذلك باختلاف النوع.

- (3) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقضي منهم حول أوجه الاستفادة من التدريب (تطوير الذات وتنمية المهارات ، تقليد الموظفين الآخرين ، وسيلة لدعم الترقية إلي مستوى أعلى ، تبادل الخبرات مع الآخرين ، فرصة للتخلص من أعباء العمل ، وتغيير جو العمل) في الوزارة الخاضعة للدراسة موزعة حسب عدد سنوات الخبرة
 - (4) وجود علاقة ايجابية قوية بين عناصر التدريب الإداري (معامل الارتباط 0,74) مأخوذة بصورة إجمالية ، وبين تطوير وتنمية الموارد البشرية بوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بدولة الكويت .
 - (5) يتمتع ستة فقط من عناصر التدريب الإداري التي شملها نموذج التحليل بعلاقة ايجابية جوهرية مع تطوير وتنمية الموارد البشرية في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بدولة الكويت مأخوذة بصفة فردية .
 - (6) تتفاوت الأهمية النسبية لعناصر التدريب الإداري من حيث ارتباطها بتطوير وتنمية الموارد البشرية ، حيث تأتي في مقدمة هذه المحددات على قدرة المدرب على إيصال الفكرة بسهولة ، يليها تناسب المادة التدريبية مع احتياجات المتدربين ، يليها اتسام المادة التدريبية بالتشويق والمتعة ، يليها تنظيم شكل الجلسة التدريبية وفق القواعد العلمية ، يليها يتوفر في المكان الخاص بالتدريب جميع الأدوات اللوجستية المساعدة في عملية التدريب ، يليها تقوم الوزارة بقياس التغيرات في المعرفة والمهارات في نهاية التدريب .
- و في ضوء النتائج السابقة انتهى الباحث إلي مجموعة من التوصيات التي يمكن وضعها موضع التنفيذ من خلال مجموعة من الإجراءات من قبل الجهات المسؤولة وتوضح النقاط التالية تلك التوصيات :

(1) يمكن لوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بدولة الكويت إعادة تقييم سياساتها وخططها الحالية لتكون موجهة إلى تحسين جودة الخدمات التدريبية الموجهة إلى العاملين بها ، وذلك من خلال تصميم مجموعة من البرامج التي تهدف إلى ما يلي :-

- (أ) تنمية شعور المتدربين بالثقة في المؤسسة التدريبية وإمكانية الاعتماد عليها ، وذلك من خلال الاتساق في مستوى الخدمة والصدق في المعلومات المقدمة بشأن موضوعات البرامج وأهميتها ونوعية المهارات التي يمكن اكتسابها بالإضافة إلي تقديم الخدمة في الوقت الملائم للمتدربين والذي يمكنهم من تحقيق الاستفادة الفعالة من البرامج المقدمة .
- (ب) تصميم الخدمة التدريبية وتنفيذها بالطريقة التي تعمق الإحساس بالضمان وتولد الانتماء للمؤسسة التدريبية وذلك من خلال :

- استخدام المدربين ذوي الخبرات المميزة والكفاءات المتخصصة .
 - حداثة المادة التدريبية وتوافقها مع التطورات والمستجدات في موضوع البرنامج .
 - واقعية المادة التدريبية بحيث تتوافق مع الحاجة الفعلية للمتدرب .
- (ج) تطوير الجوانب الملموسة في الخدمة التدريبية وفي مقدمتها المباني والتنظيم والترتيب الداخلي للمركز ، وسائل النقل والانتقال ، والاهتمام بمظهر العاملين في مركز التدريب .
 - (د) وضع احتياجات ورغبات المتدربين في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين .
 - (هـ) السرعة في أداء الخدمة والاستجابة للمتدربين .
 - (و) ضرورة قيام إدارة هذه المنظمات بإجراء البحوث والدراسات التسويقية الموجهة بتوقعات العميل النهائي للخدمة وإدراكاته .
 - (ز) تدعيم سلوكيات الاستجابة والتعامل الايجابي مع المواقف التي يتعرض لها المتدربون قبل وأثناء تقديم الخدمة ، ومن أمثلة هذه السلوكيات ما يلي :

- الحرص علي حل المشكلات التي قد يتعرض لها المتدرب أثناء تقديم البرنامج .
- الاستجابة الفورية لاحتياجات المتدربين والتي قد تتعلق بوجهات النظر في تصميم البرنامج أو أساليب تنفيذه .
- التعريف بالتغيرات التي قد تطرأ علي الخدمة والتي تتعلق بموعد تقديم البرنامج أو مكان تنفيذه .
- توفير أماكن لانتظار السيارات أو الإشارة إلي الأماكن البديلة التي يمكن للمشارك التوجه إليها .
- ضرورة تواجد بعض المسؤولين عن التدريب أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي للرد علي استفسارات المشاركين أو التصدي للمشكلات التي قد تعترضهم أو لتسهيل حصولهم علي الخدمة المناسبة .
- توفير مستويات مرتفعة من سلوكيات التعاطف مع المتدربين وذلك من خلال إظهار الاهتمام الشخصي بالمتدرب ، ووضع احتياجاته ورغباته في مقدمة اهتمامات الإدارة ، وتنمية الشعور بالألفة وروح الود والصدقة .

(2) يجب علي وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بدولة الكويت عند رسم الإستراتيجية الخاصة بتحسين جودة الخدمة التدريبية أن تأخذ في الاعتبار المحددات الرئيسية لجودة الخدمة التدريبية والتي تتمثل فيما يلي :

- حداثة الأجهزة والتقنيات التدريبية .
- الاستجابة الفورية لاحتياجات المتدربين .
- واقعية المادة والبرامج المقدمة .
- حداثة وملائمة أساليب التدريب .
- الصدق في المعلومات المقدمة .
- ملائمة أوقات تقديم الخدمة .
- الثقة في مركز التدريب والبرامج التدريبية المقدمة .
- المعرفة والخبرة لدى المدربين .

المراجع العربية :

- فتحي محمد علي القاهرة 2007، "الإحصاء التطبيقي"، مكتبة كلية التجارة ، ، ص 224 .
- سمير محمد عبد الوهاب، أليلى مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية" جامعة القاهرة، 2007: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة"، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ص124.
- جاري ديسلر، "إدارة الموارد البشرية" المملكة العربية السعودية، 2007، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض،، ص264.
- أحمد ماهر الإسكندرية ، 2013 ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، ، ص319.
- ديوان الخدمة المدنية، مشروع قياس الأثر التدريبي، الكويت، مركز أكسفورد للاستشارات الإدارية والاقتصادية والتدريب، فبراير 2008، ص15.
- دعاء إبراهيم محمود المصري، "حدود تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية لتحسين مستوى الأداء في المنظمات العامة – دراسة تطبيقية علي المحاكم المصرية " ، مرجع سبق ذكره ، ص 59.
- نهاية عبدالهادي التلباني ، رامز عزمي بدير ، أيمن عبد الرحمن الصمد 2011، " واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية "، مجلة جامعة الأزهر بغزة ، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد 13، العدد 1، .

المراجع الانجليزية :

- Dale S. Beach, Personnel(2005): The Management of people at work (New York: the Macmillan Company, , p.372.
- Dale Yoder, Personnel (2008): Management and Industrial Relations (N. J., Prentice-Hall, inc., p.413.
- Angelo S. Denisi, 2011. And Ricky W. Griffin, "Human Resource Management", Boston, Houghton Mifflin co, p.268.
- Alan, C, , 2012 "Matching People and Jobs" in Allan Cowling and Chloe Mailer, Managing Human Resources, p. 346.
- Jack ,P 2014," Hand book of Training Evaluation and measurement Methods:, London , Koganpage, , p.40 .