

"دراسة تحليلية للاحتياج التدريبي بالمؤسسات الحكومية في دولة  
الكويت  
بين النظرية والتطبيق"

إهداء

د. أحمد صالح الاثري أ. مشارك كلية الدراسات التجارية قسم إدارة الاعمال الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب	د. جاسم إبراهيم العمر أ. مشارك كلية الدراسات التجارية قسم إدارة الاعمال الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب
--	--

## مستخلص البحث:

تهتم المؤسسات بتطوير مهارات العاملين بها بما يتناسب مع قدراتهم واحتياجاتهم المهنية، ومعالجة وسائل ضعف الاداء لهم . ان تحليل الاحتياج التدريبي للعاملين يوضح للإدارة الفجوة ما بين المهارات الفعلية الموجودة حالياً والمهارات المطلوبة للتطوير، كما يوضح أيضاً للمنظمة بأن كل نشاط تدريبي يظهر من خلال التحليل سيكون مناسباً لاحتياجاتها الفعلية، وسيكون له الأثر المباشر على الزيادة الربحية، إضافة إلى إمكانية قياس أثره على المنظمة والأرباح.

ان الهدف من اعداد البحث هو تحديد ومعرفة الطرق المستخدمة في تحليل الاحتياجات التدريبية في المنظمات الحكومية الكويتية للحد من الهدر المادي، والمعنوي لتحقيق أقصى استفادة ربحية للمنظمة.

اشتملت عينة البحث على عدد(٣٥) مؤسسة حكومية، ومؤسسات ذات ملكية مشتركة (حكومية وقطاع خاص) بدولة الكويت. واعتمدت منهجية البحث على المنهج التحليلي الوصفي من خلال اعداد استبانة لتحقيق هدف البحث .

توصل البحث الى ان غالبية المؤسسات تركز على العوامل الظاهرة في تحليلها للاحتياج التدريبي، وليس على مسببات عوامل ضعف الاداء مما يؤدي الى إقامة برامج تدريبية لا تتناسب مع الاحتياج الفعلي للمنظمات. وبينت أكثر المؤشرات لنتائج تحليل الاحتياج التدريبي للمنظمات الحكومية هو استخدام أدوات عمل جديدة، وضعف مهارات أداء الموظفين مع ضعف الإنتاجية والجودة .

واكثر الوسائل استخداماً لتحديد الاحتياج التدريبي في المؤسسات الكويتية هو أسلوب تحليل المهمة او الوظيفة، يتبعها الملاحظة المباشرة اثناء العمل. ونستنتج من ذلك ان المنظمات الكويتية تركز على ظواهر تحديد الاحتياج التدريبي وليس مسبباتها، الذي بدوره ينعكس على اختيار برامج تدريبية غير دقيقة، ومن خلال نتائج البحث تبين أيضاً ان اهم عوامل النجاح الحاكمة لبرامج التدريب في المؤسسات الكويتية هي المدرب الجيد يليها البرنامج التدريبي الجيد ومن ثم مهارات الموظفين في استخدام الحاسب الألى، ودعم الإدارة للنظام التدريبي ومدى التزامه بها. واستنتج أيضاً أن المنظمات الكويتية مازالت في حقبة لسبعينات والثمانينات من هذا العصر .

الكلمات المفتاحية: الاحتياج التدريبي - المؤسسات الحكومية

# An Analytical Study of Training Needs at Governmental Institutions in the State of Kuwait: Theory and Practice

Prepared by

Dr. Jassem Ibrahim Al-Omar

Dr. Ahmed Saleh Alathari

Associate Professor Associate Professor

College of Business Studies College of Business Studies

Dept. of Business Administration Dept. of Business Administration

Public Authority for Applied Public Authority for Applied

Education & Training Education & Training

## Abstract:

Organizations are concerned with developing their staff's skills in a way that suits their professional abilities and needs, and remedies their performance weaknesses. Analysis of the staff's training needs indicates to management the gap between current actual skills and the skills required for development. Also it indicates to the organization that every training need that emerges through the analysis will be suitable for its actual needs and will have a direct effect on increasing profitability, in addition to the possibility of measuring its effect on the organization and profits.

The present research aims at identifying the methods used to analyze training needs at governmental organizations in the State of Kuwait in order to reduce material and moral wastage to achieve maximum profitability. The sample involved 35 governmental organizations and jointly owned (public and private sector) organizations in the State of Kuwait. The researchers used the analytical descriptive method through developing a questionnaire to achieve the research objective.

The results of the present research indicate that the majority of organizations focus on overt factors in their analysis of training needs, and not on the causes of poor weaknesses, and this leads to holding training programs that do not suit the actual needs of these organizations.

The researcher used the analytical descriptive method through preparing a questionnaire to achieve the objective of the present research. The most significant indicators of results of the analysis of the training needs of governmental organizations are the use of new work tools, poor performance skills of the employees and poor productivity and quality.

The most frequently used methods for identifying the training needs at Kuwaiti organizations are task or job analysis, followed by direct organization at work. We can conclude that Kuwaiti organizations focus on the phenomena of training needs assessment and not its causes, and this leads to the selection of inaccurate training programs. The results of the present research also indicate that the most important factors of the success of training programs at Kuwaiti institutions are the good trainer, followed by the good training program, then the employees' computer skills, and finally management's support for the training system and commitment to it. The researchers also came to the conclusion that Kuwaiti organizations still work and act as if they were in the 1970s and 1980s.

**Key Words:** Training Needs- Governmental Institutions

## المقدمة

يمثل تحليل الاحتياجات التدريبية منظومة فرعية من النظام التدريبي الشامل. وهذه المنظومة تؤثر على المدخلات المختلفة التي يمكن أن تساهم في التأثير على جودة الأداء. أوضح (Laird 1987) ان الاحتياج التدريبي يظهر بصورة واضحة عندما نجد قصوراً في معلومات الموظف أو مهاراته تؤدي الي عدم قدرته علي أداء مهمة مناصرة به بصورة مرضيه.

من جانب آخر فقد عرف (Camp, Blanchard and Huszczo ١٩٨٦) تحليل الاحتياج التدريبي بأنه الجزء الخاص باختيار التدريب في النظام التدريبي ككل ، وان الظواهر التي يختبرها تحليل الاحتياج التدريبي عادة ما تعود الى الأداء غير الفعال في العمل وتظهر عندما يكون هناك فرق بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي .

وتبرز أهمية تحليل الاحتياج التدريبي في مساعدة الإدارة على معرفة وتحديد الفجوة ما بين الواقع والمأمول أي بين الأداء الحالي والأداء المطلوب ، كما ان تحليل الاحتياج الفعلي الدقيق يساعد المنظمة على توجيه ميزانية التدريب بصورة افضل للسير نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية كما يوضح للإدارة بأن أي نشاط تدريبي تقوم به المنظمة سيكون بناءً على احتياج فعلي ودقيق ويمكن ان ينعكس على أرباح المنظمة بصورة مباشرة . كما أوضح (Dickinson ١٩٧٣) ان تحليل الاحتياج التدريبي يهدف الى بناء سياسات تدريبية للمنظمة من خلال طرحه للمواضيع التي تعين الموظفين على تحسين جودة الانتاج .

## مشكلة البحث وتساؤلاته :

تعانى العديد من المؤسسات مشكلة عدم تحديد مسبق لمستوى الأداء حيث ان العديد من هذه المستويات مجددة بصورة غير رسمية وغير موثقة ومصدرها عادة ما يكون الموظفين السابقين و الزملاء في العمل ، ومن جانب اخر فقد أوضح ( Laird, 1978) انه من الصعب القول بأن الموظفين لا يقومون بعملهم بصورة صحيحة في ظل عدم تواجد معايير للأداء يمكن قياسها. وعليه فيجب ان يكون هناك أولاً معايير للأداء لكل وظيفة ومهمة داخل المنظمة، وعلى المنظمات الابتعاد عن الاعتماد على رضا المدراء أو عدم رضاهم على أداء الموظفين كمقياس للاحتياج التدريبي .كما يعتبر تحليل الاحتياج التدريبي الكلي والجزئي ضروريان في المؤسسة حيث ان تحليل الاحتياج التدريبي الجزئي يتوافر لموظف واحد أو عدد قليل جدا من الموظفين،في حين ان تحليل الاحتياج الكلي يتوافر لمجموعات كبيرة من الموظفين ويمكن ان يكون لجميع الموظفين في حال قيامهم في نفس الوظيفة .

وأكد (Camp, Blanchard and Huszczo, 1986) بأنه على المنظمات وقبل قيامها بدراسة تحليل الاحتياج التدريبي التفرقة بين أعراض الاحتياج التدريبي وبين مسبباته الحقيقية، لأن أعراض الاحتياج التدريبي تعتبر مشكلة ويمكن أن تتبع من عدة مصادر، ومسببات هذه الأعراض هي العوامل التي يجب مواجهتها وتغييرها للتخلص من هذه الأعراض. ولقد وصف (Laird 1978)المصادر التي تحدد الاحتياج التدريبي المتوقع ، والوسائل المستخدمة في جمع المعلومات مثل : الترقية - والنقل- وسجلات العمل - وسياسات العمل الجديدة - ورفع مستوى الأداء- والمنتج الجديد- والتخطيط للمستقبل الوظيفي- والتقييم الذاتي. وعليه فان دراسة تحليل الاحتياج التدريبي تساعد متخذي القرار على التفرقة بين الاحتياجات التدريبية الفعلية وغير الفعلية والتي عادة ما تتعلق بتغيير أو تعديل النظام الإداري .

وتعد دراسة الاحتياجات التدريبية وتحديدها بشكل جيد من أهم خطوات تطوير الاداء، ومن العوامل التي تدفع الموظف الى الاستمرار والاستقرار في الوظيفة. وتبرز أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في تحويله إلى برامج تدريبية في الخطة السنوية للتدريب، وهي من أصعب الأمور التي تواجه العاملين في التدريب لتحويل المهارات والمعارف والاتجاهات إلى برامج تدريبية في خطوات متتالية يقوم محدد الاحتياج بعد جمع المعلومات عن طريق أدوات البحث بفرزها وتجهيزها للتحليل عن طريق:

- تحديد الأولويات من المعلومات التي تم جمعها.
- عمل تصور شامل عن ما يريد القيام به.
- إبعاد جميع الموضوعات والأمور التي لن يستفيد منها.
- النظر في الحلول البديلة عن التدريب.

ويتم تحليل المعلومات بعد جمعها وتحويلها إلى احتياجات تدريبية وتوزيعها إلى قوائم تدريبية. ثم تقسم الاحتياجات التدريبية في مجموعات متشابهة مثل الوظائف الإدارية والفنية والتخصصية. وبعد تحديد الاحتياجات التدريبية وجعلها في قوائم احتياجات تدريبية تأتي مرحلة إعداد الخطة التدريبية، والتي يتم إعدادها كالتالي:-

وضع أهداف لكل احتياج تدريبي - إعداد خطة تدريبية وفق الإدارات الموجودة في المنظمة - وضع مسميات الدورات - وضع خطة زمنية لتنفيذ الدورات سواء جماعية أو فردية - ثم تحديد ميزانية لتغطية الاحتياجات التدريبية - اعتماد الخطة التدريبية من الإدارة العليا. والمؤسسات الحكومية بدولة الكويت، تحتاج كغيرها من المؤسسات إلى التطوير والتحسين لأداء موظفيها، مما يقتضى إجراء الدورات التدريبية اللازمة لهؤلاء الموظفين، والذى يقتضى بالضرورة تحديداً دقيقاً للاحتياجات التدريبية لهؤلاء الموظفين بذلك المؤسسات .

**وتتلخص مشكلة البحث في التساؤلات التالية :-****التساؤل الأول :**

ما مؤشرات الاحتياجات التدريبية لموظفي المؤسسات الحكومية بدولة الكويت ؟

**التساؤل الثاني :**

ما اكثر وسائل تحليل الاحتياج التدريبي استخداماً في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت ؟

**التساؤل الثالث :**

ما العوامل التي تؤثر على نجاح البرنامج التدريبي في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت ؟

**التساؤل الرابع :**

هل تحرص المؤسسات الحكومية بدولة الكويت على تحليل برامج الاحتياج

التدريبي بصورة مستمرة ؟

**اهداف البحث :**

لكي يحقق هذا البحث الوصول الى هدفه، فقد اطلع الباحثان على الدراسات السابقة المتعلقة بهذا المجال، والتي تم استخدامها لتشكيل الاستبانة لتقييم مدى تواجد ما ذكر في الدراسات السابقة من احتياجات، وتحديد وجهة نظر المتخصصين في الجهاز الحكومي اتجاهه

(Nadler,1970)(Hamblin,1974)(Laird,1978)(Robinson,1985)(Kenneyan dReid, 1986)

(Kirkpatrick, 1986)( Camp, Blanchard and Huszczo, 1986).(Jackson and Schuler, 1990)

(Hams, 1991)(Tannenbaum and Yuki, 1992)(Johns, 1993) (Henry, 1994)

(Buren and Bassi, 1999)(Newman,1999)،

وتتركز أهداف البحث في النقاط التالية :-

- ١- تحديد ومعرفة الأنشطة والوسائل المستخدمة في التدريب بالمنظمات الحكومية الكويتية
- ٢- تحديد الأنشطة والوسائل المستخدمة في تحليل الاحتياج التدريبي.
- ٣- مساعدة متخذي القرار بتغيير أو تعديل النظم الإدارية بناء على الاحتياجات التدريبية الفعلية التي تهم العاملين في المجال الإداري وتتناسب مع مناخهم في العمل .

### أهمية البحث:

يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية من أساسيات المنظومة التدريبية، ولذلك يهتم خبراء التدريب بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الوظيفة، وتحليل الوظيفة عدة مزايا منها: إثارة اهتمام الموظفين لأنهم يشاركون في وصف وظائفهم، وتزويد المشرفين بالمهارات الضرورية لأداء الموظف - المساعدة في تحقيق النمو المهني لدى الموظفين في المنظمة. ان تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر من العناصر الأساسية في تصميم التدريب الدقيق لمقابلة هذه الاحتياجات، كما أن فعالية تخطيط، وتصميم، وتنفيذ التدريب يعتمد أساساً على فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يترتب عليها تقديم النوع المطلوب من التدريب، ومن يحتاج إليه، ومستوى الأداء المطلوب، ويترتب عليه أيضاً تقرير أهداف التدريب بدقة (بونس، كمال- On Line) .

ويقدم توفيق (٣٢ : ١٩٩٨) في سياق هذا الموضوع أربعة نماذج شهيرة لعملية تقييم التدريب هي :

- ١- أسلوب كيرك باتريك Kirkpatrick وهو اوسع انتشارا .
- ٢- أسلوب باركر Tread way Parker وفيها يقسم التقييم إلى اربعة مجموعات .

٣- أسلوب شركة بيل The Bell System وهو تصنيف جديد للنتائج في مؤتمر عقده الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية.

٤- أسلوب كيرو Cero وهو أسلوب عام لتصنيف انواع التقييم اقترحه كل من Peter war, Michael Bird & Neil Rack ham.

ويرى ياغي ( ١٩٨٦ ) أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية يجب تحديدها، لأنها تعتمد على طبيعة العمل ، والأفراد الذين يراد تدريبهم لعمل من الأعمال ولذلك فقد تكون الإحتياجات التدريبية تتطلب اتقان مهارات أو تتطلب احتياجات تدريبية تتمثل في : المعرفة - المهارات - المواقف ، ولذلك فإن إدارة التدريب لها دور في تحديد الإحتياجات التدريبية الخاصة بأوجه الضعف والقصور للمتدربين ، وتعتبر عملية تحديد الإحتياجات التدريبية نتيجة جهود مشتركة وتعاون بين عدة اطراف ( المدرسين - المتدربين - رؤساء العمل ) وتتطلب اختيار المدرب والمتدرب ، وخطة التدريب المحلي والخارجي، وتصميم البرنامج التدريبي، التأقلم مع الفروق الفردية للمتدربين وان تراعي خطة الإحتياجات التدريبية الكفاءة والتكاليف وموقع التدريب ( عز الدين ٦٦ : ٢٠٠٢ ) .

#### أهمية تقييم البرامج التدريبية:

قامت جامعة نيويورك بعمل دراسة لعدد (83) منظمة تعمل في عشرة مجالات مختلفة ، وأظهرت الدراسة أن واحدة من كل عشر منظمات تقوم بعملية تقييم البرامج التدريبية، بالرغم من تماثل جميع هذه المنظمات في قيمة ما تتفقه على المتدرب الواحد وهو أكثر من (١١) الف دولار ، لذلك فإن الإتهام الموجه للمدربين بأنهم يتحدثون كثيرا عن المدخل المنظم لعملية تقييم البرامج أكثر مما يمارسون ذلك بالفعل ، قد يكون اتهاماً حقيقياً .

أيضا قامت مجلة ( الأفراد ) بعمل تغطية لعدد (١١٢) من مديري التدريب ومديري الأفراد ، ومن بين الاسئلة التي طرحت : كيف يمكنك تحليل التكاليف والأرباح الخاصة بإستثمار شركتك في التدريب ، وتنمية الإدارة ؟ . ونتيجة لهذا السؤال وجد أن ١٥ % فقط من الشركات تستجيب وتقوم بعمل دراسات تحليلية لتكاليف وارباح البرامج التدريبية وتنمية الإدارة ، بينما نجد ١٠ % يفضلون الاهتمام بعناصر أخرى كتحسين نتائج المبيعات، او زيادة مدة بقاء واستمرار الموظفين المنتجين . ( توفيق ٤٣ : ٢٠٠١ )

### أوجه القصور في الاحتياجات التدريبية:

- يواجه التدريب في بيئتنا المحلية بعض الصعوبات ومن أهمها ( حمدان ١٦ : ١٩٩٠ ):-
- ادارات التدريب داخل الوزارات والادارة العامة لا تجد طريقا واضحا طبقا لارتباطاتها وتبعياتها القانونية والرسمية.
  - غياب الميزانيات الخاصة بالتدريب وعدم استقلالية القرارات الخاصة بالادارات
  - انعدام التنسيق بين الادارات وعدم الاستفادة من الخبرات القديمة .
  - انعدام الموضوعية في الترسخ والمتابعة والتقييم .
  - الاهتمام بالكم دون الكيف في خطط التدريب.
  - غموض الرؤيا كاملا لدى بعض المؤسسات .

### تتلخص أهمية البحث في تحديد الاحتياجات التدريبية في النقاط التالية :

- ١- ابراز دور التدريب الفعال المناسب للمنظمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال ميزانية محدودة للتدريب.
- ٢- مساعدة الإدارة فة٦٧ معرفة وتحديد الفجوة ما بين المهارات الفعلية الموجودة حاليا والمهارات المطلوبة للتطوير.
- ٣- معرفة وتحديد الاحتياج المطلوب والتركيز عليه بدلا من التدريب الشامل والعشوائي.

### منهج البحث :

استخدم في البحث المنهج الوصفي حيث الوصف والتحليل للكتابات والدراسات التي تناولت الاحتياجات التدريبية، وحيث الاستعانة بأدوات ذلك المنهج، وهي الاستبانة لمعرفة مدى تطبيق على الواقع لما تم التوصل إليه تحديده من الاحتياجات التدريبية .

## حدود البحث :

الحدود الزمانية : خلال العام الميلادي : ٢٠١٤م

الحدود المكانية:المؤسسات الحكومية الكويتية، والمؤسسات ذات الملكية المشتركة (حكومية وقطاع خاص) بدولة الكويت.

الحدود الموضوعية: أنشطة التدريب لتطوير معارف ومهارات وقدرات العاملين من القوى البشرية لتطوير بما يتناسب مع وظائفهم الحالية.

## مصطلحات البحث:

### تحليل الاحتياج التدريبي:

الاحتياج: كما ورد في قاموس تاج العروس (١٩٦٥): هو ما يتطلبه الشيء

لاستكمال نقص أو قصور فيه.

ويعرفه Camp, Blanchard and Huszczo (١٩٨٦) " بأنه الجزء الخاص

بالاختبار والتحديد في النظام التدريبي ككل وان الظواهر التي يختبرها تحليل الاحتياج التدريبي عادة ما تعود الى الأداء الغير فعال في العمل وتظهر عندما يكون هناك فرق بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي ."

وفي تعريف ليونس، كمال(on line) "يعرف الاحتياج بأنه الافتقار والنقص،

والحاجة، وتعني التصور عن الهدف المطلوب ."

### **الاحتياجات التدريبية :**

يعرف درويش - تكلا (١٩٨٠) الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه، ومهاراته، وخبراته، وسلوكه، واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى، أو لأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية.

اما الباحثان فيعرفا الاحتياجات التدريبية اجرائيا "بأنها جوانب النقص في أداء العاملين في المنظمة التي يعملون بها -سبب من الأسباب، والتي يجب أن تتضمنها الخطط المستقبلية في برامج التدريب المقدمة إلى هؤلاء العاملين ليحسن ويطور ويرفع من جودة الاداء والانتاج الذي نسعى للوصول إليه . "

ويعرف مفهوم الإحتياجات التدريبية ( On Line ) : بأنه مجموعة من التغيرات المطلوبة احداثها في الفرد ، والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وادائه وسلوكه واتجاهاته لجعله مناسباً لشغل وظيفة محددة للقيام بمهامها بشكل فعال وفي تدريب آخر .

### أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية

١ ( أسلوب تحليل المنظمة والتنظيم Organizational Analysis

٢ ( أسلوب تحليل الوظيفة ( العمل ) Job Analysis

٣ ( أسلوب تحليل الفرد ( السلوك ) Behavior Analysis

## الاطار النظري للبحث

قدم الأثري (٢٠١٥) بالتعاون مع الشئون الإدارية (مجموعة التطوير والتميز) بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ورقة عمل في اللقاء التتويري: تحت شعار " من أجل موظف مميز لعمل متميز " ضم اللقاء اساتذة متخصصين وقانونيين.

تناولت ورقة العمل ثلاثة مواضيع هامة هي: الموضوع الاول: حول الاهداف الثلاثة الاساسية للمؤسسة وهي- تطبيق ثقافة الجودة والتميز - الميكنة والانتقال إلى العمل الإلكتروني - أما الهدف الثالث فهو الاعتماد الاكاديمي. وأوضح بأن التميز هو ثقافة لا تأتي عن طريق إجراءات وطرق عمل إنما تأتي من خلال الشعور الداخلي بالولاء لجهة العمل، و الدعم المقدم من الإدارة العليا للعاملين.

والموضوع الثاني: حول مكونات النجاح وهي: السعادة وهي رحلة وليست محطة، والإنجاز ويعني كيفية أداء المهام في الوقت المحدد، و الأهمية ويقصد بها دور

الفرد داخل المؤسسة و الفريق واستثمار مهاراته، كذلك الخلود وهي الفائدة التي سينتركها الفرد داخل المؤسسة من العمل والعطاء. مؤكدا على ضرورة تخطيط الفرد اللازم لحياته خلال فترات زمنية و مستقبلية لأن ذلك يساعده على السير نحو أهدافه وغاياته. وأن الوصول للغاية يحتم على الفرد التعرف على الذكاء المتطور، ومعرفة الذكاءات الأخرى التي يحتاج لتطورها وإثرائها، مبينة بأن هناك ( ٨ ) ذكاءات أساسية وهي الذكاء اللغوي، المنطقي، البصري، الاجتماعي، الإيقاعي، الحر حركي، ذكاء الطبيعة، و ذكاء الذات.

**والموضوع الثالث:** حول محبطات الموظف، ومقومات الإدارة الناجحة، واسباب نجاح القطاع الخاص نسبة للقطاع الحكومي من الناحية القانونية، كما القى الضوء على أهمية عقد سلسلة من اللقاءات التنويرية لموظفين الهيئة واستضافة عدد من المتخصصين في الموارد البشرية والقانونية من اجل تعزيز فكر السلوك الوظيفي الأمثل لينعكس على العمل المناط للموظف و الذي يصب لصالح الوظيفة.

[www.paaet.edu.kw/mysite/Default.aspx?tabid=2204&mid...ar...](http://www.paaet.edu.kw/mysite/Default.aspx?tabid=2204&mid...ar...)

استعرض توفيق (٢٠:١٩٩٨) الاعتقادات التسعة للصعوبات التي تواجه تقييم الاحتياجات التدريبية لنظم البرامج التدريبية ، وهذه الاعتقادات هي:

- ١- صعوبة قياس نتائج جهود التدريب واهمال اي محاولات بإتجاه تقسيم أنشطة التدريب .
- ٢- عدم معرفة البيانات الواجب جمعها من البرنامج التدريبي .
- ٣- تحديد عائد الاستثمار أو الفائدة الناتجة عن التدريب وهو المعيار الوحيد المفيد .
- ٤- التقييم في الإداء قبل وبعد التدريب الكمي والنوعي .
- ٥- تحتاج الإدارة العليا دائما إلى تقييم دقيق للإستمرارية في برامج التدريب .
- ٦- ملاحظة العديد من المتغيرات التي تؤثر على تغيير سلوك المتدربين عن تقديم نتائج التدريب.
- ٧- التقييم يقودنا إلى النقد وعدم الرضا من جانب المشرفين على البرنامج ومن جانب المشاركين في التدريب .

٨- مهمة نجاح تنمية الموارد البشرية تحتاج لأهمية من الإهتمام بالاحتياجات التدريبية.

٩- التأكيد على أهمية التقييم أن يكون هادفاً وجادا وفعالاً .

ولفائدة التقييم وفعاليتيه يستخدم الحاسوب الآلي Computer-Based Training (C.B.T)، أو لتدريب نظم دعم الأداء. Electronic Performa's Support System (EP, SS) وذلك لتحديد عائد الاستثمار Return on Investment

أعد العبد الجادر فهد العبد الله (On line) دراسة استشارية تحت عنوان "السياسة الخضراء والوظائف"، وهي من الدراسات الاستشارية المهمة التي يحتاجها القطاعين الخاص والعام في الكويت هي تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية على أسس علمية وعملية وعن طريق خبراء ومستشارين في التدريب والتطوير والتي انتهت بتوصيات ومقترحات بغرض تحقيق أهداف هذه المؤسسات وتمكنها من الاستفادة الفعلية لرفع مستوى أداء العاملين وتحديد الميزانية المقترحة لتنفيذ خطة البرامج التدريبية . ولكي نستطيع تحديد الدورات التدريبية والمتدربين لابد أن نحدد الاحتياجات التدريبية دورياً. ويتكون تحليل الاحتياجات التدريبية من ثلاثة أجزاء هي:-

#### أولاً: التحليل المؤسسي:

يبين هذا التحليل التدريب الذي نحتاجه في الفترة المقبلة نتيجة لأمر خاصة بالمؤسسة. فهذا التحليل ينظر إلى النقاط التالية:

- أ- نقاط الضعف الواضحة في أداء المؤسسة في الفترة الماضية مثل سوء الجودة أو مشاكل التعامل مع العملاء
- ب- أهداف المؤسسة على المدى القريب والبعيد
- ج- أي تغييرات خارجية مثل تغيرات في القوانين أو الاقتصاد أو التكنولوجيا
- د- خطط الترقيات
- هـ- الدورات التدريبية الإلزامية بسبب لوائح داخلية أو قوانين محلية أو اشتراطات دولية
- و- الدورات التدريبية اللازمة لخلق جو مناسب للتدريب

فالمؤسسة التي يكون في خطتها الإستراتيجية إدخال صناعة جديدة، سيكون من أولويات التدريب لديها المهارات والمعارف المرتبطة بهذه الصناعة الجديدة. وتخطط المؤسسة لتطبيق نظام إداري جديد سيكون من أولويات التدريب لديها، لأن تدريب العاملين على هذا النظام الجديد وتأهيلهم للتغيير واجب حتمي.

### ثانياً: تحليل العمل

هذا التحليل يحدد المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لكل وظيفة أو مجموعة من الوظائف. مصادر معلومات هذا التحليل هو توصيف الوظائف بالمؤسسة ومقاييس الأداء لكل وظيفة وقد يعتمد أيضاً على مقابلات مع المديرين والموظفين وكذلك تحليل المشاكل السابقة في كل وظيفة

### ثالثاً: تحليل الفرد:

هذا التحليل يحدد ما يحتاجه كل فرد على حدة من تدريب بناء على أدائه وخبراته ونقاط الضعف لديه. ويعتمد هذا التحليل على نتائج التقييم الدوري للموظفين وعلى أخطاء الموظف خلال الفترة السابقة وقد يؤخذ رأي المدير والموظف عن طريق مقابلات شخصية أو توزيع استقصاء مكتوب أو السؤال المباشر عن احتياجات الموظف التدريبية. بناء على هذه التحليلات الثلاثة فإننا ننتهي بكم كبير من الدورات التدريبية ومن ثم يتم تحديد الأولويات وبالتالي تحديد الدورات لتدريبية التي يتم إدراجها هذا العام وتلك التي تُرَحَّل إلى الأعوام القادمة.

<http://www.kuwaiticonsultant.com/NewsDetails/POLICY->

Arab BritishAcademy for Higher Education.

### أسلوب التدريب كحاجة من الاحتياجات التدريبية:

من أهم عوامل النجاح في أي تدريب، التنوع في أساليب التدريب المستخدمة بما يخدم العملية التدريبية ويحقق الأهداف المرجوة منها في تحسين الأداءات لدى الموظفين والعاملين .

- فقد يحتاج التدريب إلى المحاضرات واللقاءات التوعوية والتثقيفية .

- وقد يحتاج إلى التدريب العملي والميداني وإلى الدعم الفني.

- وقد يحتاج إلى عقد ورش العمل
  - وقد يحتاج إلى الحوار والنقاش الجماعي وإلى العصف الذهني .
  - وقد يحتاج إلى الثواب والعقاب في ضوء القياس والتقويم لنواتج التدريب لدى المتدربين
  - بإثابة من أحرزوا تقدماً في التدريب، والعقاب اسلبى بعدم إجازة غير المجدين .
- تخصيص المدرب كحاجة من الاحتياجات التدريبية:**

من أهم عوامل النجاح في أى تدريب، تخصص المدربين فيما يقومون به من تدريب - حيث الاستعانة فى تدريب عمال وموظفى المجال الصناعى إلى مدربين وفنيين من كليات الهندسة . والاستعانة فى تدريب العاملين والموظفين فى القطاع الطبى بالأطباء والفنيين المهرة فى مجال الطب والتمريض . والاستعانة فى تدريب العاملين والموظفين فىالقطاع الزراعى بمتخصصين من كليات الزراعة .... وهكذا فى بقية قطاعات الأعمال بالدولة .

**الدراسات السابقة ومؤشراتها فى تحديد الاحتياجات التدريبية:**

دراسة ( Barnes, Martin ( 2015 حول العقبات التي تقف عائقاً في التدريب المهني للمعلمين تخصص لغة الصم والاشارة فى قطاع التعليم الموازي البريطاني، واهتمت الدراسة بتدريب المعلمين على معايير (QTLS) منذ عام ٢٠٠٧ بقطاع التعليم الموازي، لتمهيرهم في جميع المؤسسات التعليمية بالمملكة المتحدة بهدف تحسين المعايير المهنية داخل هذا القطاع . ولذلك اهتم بتدريس اولياء الامور لذوى هذه الفئات لتأهيلهم عن طريق الدراسة المسائية في الكليات المحلية (FE) بدلا من الاعتماد على اى مؤهلات تعليمية رسمية . وتعتبر مبادرة المعلمين (BSL) فرصة لتعزيز المهارات والممارسات ولتحقيق افضل وضع المعلم المؤهل والمدرب تدريباً جيداً.

وقامت جامعة سنترال لانكشير (Lancashire University of Central) عامي (٢٠٠٩-٢٠١٠) بتقديم برامج الدورات التدريبية الملائمة لهذه الفئة بهدف مساعدة المعلمين لمعالجة اوجه القصور في فرص التدريب المتاحة . ابرزت نتائج الدراسة بعض تجارب المعلمين (BSL) لتخصص فئات الصم ،والتي تسعى وتتنافس للحصول على جوائز ،كما بينت ايضا مدى استجابة متطلبات اساليب التعلم المختلفة من مستخدمي لغة الاشارة .

وفي دراسة (Pignata-lushington, 2015) عن العوامل المرتبطة بتدريب الموظفين في مشروع التطوير المهني القائم على تعليم الطفل في الفصول الدراسية باستخدام الأدلة . اجريت الدراسة على عدد (٣٦) معلما مساعدا على عدد (١٩) صفاً داسياً مختلفاً. واشتملت على عدة عوامل هي: مناخ العمل - الطموحات المهنية للدارسين - صفات الشخصية - الممارسات اللازمة لمدى تقبل الموظفين للتدريب القائم على التنمية المهنية - والحالة الاجتماعية للموظفين والخصائص الخاصة بهم . ومن ابرز العقبات التي واجهت الدراسة (العمر ، الحالة التعليمية ، سنوات الخبرة ) . وظهرت النتائج التي جاءت في مقدمة التدريب ان عوامل الشخصية للمتدربين والمشاركة الفعالة في تعلم استخدام الممارسات الصفية من ابرز العوامل التي تؤثر في نشاط الموظفين ، واساليب تدريبهم .

وفي دراسة (brahim, Farah A.C (2015) حول الاستشارات الدولية التدريبية لمجموعة في جنوب اسيا، وتضمن مجتمع الدراسة (طلبة جامعيين- وطلبة الدراسات العليا في جنوب اسيا ) تحت برنامج رعاية المغتربين التابع للأمم المتحدة . مع الاخذ في الاعتبار الاختلافات الثقافية ، والمتغيرات الثقافية . كما أهتم بتصنيف التدريب طبقاً لمجاميع العمل الجماعي وتقييم احتياجات المجموعات من الناحية النظرية والتطبيقية للوصول الى تحقيق اهداف البرنامج التدريبي في مجموعات العمل الجماعي .

وفي دراسة (Pignata-lushington (2015) حول حجم استراتيجيات ادارة الاتصال بالبريد الإلكتروني في جامعة استراليا، حيث يلعب البريد الإلكتروني دوراً مركزياً في اعمال الجامعة ، ولا يعرف الاستراتيجيات المستخدمة لهذا البريد من قبل الموظفين ولا العوامل التي يسهم البريد الإلكتروني بها . وهدفت هذه الدراسة الى معرفة دور استراتيجيات استخدام البريد الإلكتروني في ادارة الاعمال . ولذلك اجريت هذه الدراسة بجامعة استراليا على عدد (١٩٣) موظفا اكاديميا بالجامعة ، وعدد (٢٧٨) موظفا مهنيا . وبينت النتائج ان استخدام البريد الإلكتروني من قبل الاكاديميين اعلى بكثير من المهنيين والطلاب، وان مركز استخدام البريد الإلكتروني في الاتصالات الخاصة بالأكاديمية تفوق الفئة الاخرى من المهنيين والطلاب . واوصت الدراسة بأهمية تدريب الموظفين والطلاب

على استخدام البريد الإلكتروني في الاتصالات لسرعة وسهولة استخدامه وتوفيره للوقت والجهد .

وفي دراسة ( Grohmann Beller ( 2014 حول استكشاف الدور الحاسم لنقل عمليات التدريب. هدفت هذه الدراسة الى معرفة الدور الحاسم ،والدافع لنقل التدريب وطبقت هذه الدراسة على عدد ( ٢٥٢ ) موظفاً من شركة صناعية بها متغيرات وتصنيفات ذاتية لمعرفة العلاقة من خصائص برنامج التدريب ونقله. كما اشتملت العينة ايضا عمل عدد ( ٣٩١ ) موظفاً من مختلف الفروع عن طريق استطلاع راي عبر الانترنت .وخلصت الدراسة الى ان الدوافع الايجابية لنقل التدريب وربط الخصائص المتشابهة للتدريب المهني، يعزز الاساليب التعليمية المختلفة . وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الناجحة التي استخدمت نقل التدريب للعمليات ،وابرزت اتجاهات جديدة للبحث عن المستقبل .

وفي اطروحة ( Walker,Jacquelyn Ann (2013 بجامعة Wyoming لتوفر خدمات عالية الجودة في الخدمات الانسانية عبر المنظمات غير الربحية للتنفيذ الناجح المبني على تدعيم القدرات الادارية، من اجل تنمية قدرات الموظفين لقلّة الوعي باستراتيجيات التنفيذ التي تؤدي الى عرقلة برامج التدريب الناجحة . تكونت عينة الدراسة من المشرفين وموظفي الدعم المباشر ومن المنظمات غير الربحية التي تدعم البالغين ذوي الاعاقة الذهنية والتمويه في التأهيل وذلك لتحقيق اهداف البحث المنصوص عليها . وأوصت نتائج التحليل الاحصائي بدعم هذه النوعية من الابحاث ، ومعالجة العقبات المتعلقة باستراتيجيات التنفيذ ، كما اهتم موضوع الدراسة بالقضاء على عمليه التنمية الرقابية الرسمية ، وزيادة الوعي للهدف من عملية التدريب . وتم ربط النتائج الكمية الاحصائية بالكيفية لتوسيع قاعدة التفسيرات والاستنتاجات لضمان سير عملية التنفيذ ، والاهتمام بتنفيذ البرامج المعتمدة على الاستدامة لتحقيق فلسفة التدريب لضمان سير ثقافة المنظمة.أوصف الدراسة بالاستشهاد بالبحوث المستقبلية في هذا المجال واجرى ( Nyagowa and other's (2013 دراسة حالة حول الجودة ورضا المستخدم والفوائد العائدة على المدرسة الالكترونية بكينيا . هدفت الدراسة تحديد تأثير

مجموعة من الأبعاد على نجاح المدرسة الالكترونية كما هدفت أيضا الى تحديد اثر جودة الخدمة ،ورضا المستخدم وفوائده على نجاح المدرسة الالكترونية وقد اجريت الدراسة استعراضية للمدرسة الالكترونية بزيادة في كينيا على عينة مكونة من ست مدارس واستخدم فيها المنهج المسحي . وخلصت الدراسة الى ان رضا المستخدمين لا تسهم بشكل إيجابي في نجاح المدرسة الالكترونية مما ادى الى رفض الفروض الصفرية . واستنتجت النتائج ان التقييم الجزئي لأبعاد المدرسة الالكترونية فعال في النماذج الشاملة للمدرسة الالكترونية . وذلك من خلال تقييم البرامج للتعليم من بعد ، وتقييم برامج نوعية التعليم.

وفي دراسة (Ladyshevsy, - Flavell(2012) حول برنامج تطوير القيادات الاكاديمية لمنسقي برنامج القيادة والادارة التربوية. طبقت الدراسة على قطاع التعليم العالي لاستثمار برنامج تنمية المهارات القيادية في (٢٠) اسبوعاً، وتم فيه دراسة سلوك عدد (١٠) اعضاء هيئة تدريس ممن يقومون بدور منسق البرنامج الذي يمتد من (١٦ الى ١٢ شهراً) ويعرف هذا البرنامج باسم " برنامج مديري ورؤساء ادارات اعضاء هيئة التدريس " ومن هدفه تنسيق دورات للقيادات . كما تتطرق البرنامج الى التغييرات في تعلم القيادة ،ويعتبر التدريب لهذه الفئة جزء من نجاح مهمتهم للتخطيط والتنمية ولمعرفة أثر هذه العوامل التي تؤثر على تنمية المهارات القيادية .

وفي دراسة (Aibeyi , Stanley (2012) التي تناولت مدى تأثير الاداء الوظيفي للعاملين في مجال النفط بنيجيريا بعد التدريب . واثرت ذلك على قدرتهم لتقديم خدمات مناسبة للجمهور لانخفاض معايير الانتاجية ،حيث انخفضت القدرة الانتاجية ،ولم تعد تكفي حاجة البلاد مما يؤدي الى استيراد الوقود للاستهلاك المحلي . ولتطوير القدرة الانتاجية ظهرت الحاجة إلى التدريب الإداري والتكنولوجي. وبدأت عملية تقييم لأنواع برامج التدريب القائم على صناعة النفط في نيجيريا باستخدام الادوات لتحديد حاجة الموظفين للتدريب والتطوير،وتقييم الاداء الوظيفي للموظفين قبل وبعد التدريب.تم استخدام معايير المعرفة المهنية للموظفين والمدرسين للتعامل مع التغييرات قبل وبعد التدريب، كما استخدم استبيان التنمية (Nigeria's Oil Industry Training (NOITDQ

and Development. تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (٤٠٠) عامل من العمال المدربين من شركة النفط الوطنية النيجيرية ، وشركة شل وشيفون .وبعد تحليل البيانات باستخدام النسب المئوية ، ( كاً ) لاختبار الفرضيات المعلنة .خلصت النتائج الى ان اهم البرامج التدريبية كانت الندوات والمؤتمرات وورش العمل ، وتم ترشيح الموظفين الذين يعانون من الاداء المنخفض، والمدربين ومن ذوى التدريب المهني والتأهيل التربوي. وحلت برامج تطبيق المعرفة المهنية للموظفين فى التوزيع بدلا من الاعتبارات الاخرى للتوزيع ان كانت سياسية او اجتماعية ، ولوحظ اختلاف كبير فى كفاءة الموظفين قبل وبعد التدريب. وبناء هذه التوصيات تم اختيار السياسات المناسبة للتدريب الفعال والتنمية .

وفي اطروحة الدكتوراه للباحثة (٢٠١٢) Shafloot, Fayez M حول العلاقة بين سياسة التدريب ونقل المعرفة وتحسين الاداء فى مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية . هدفت الدراسة الى استكشاف الموارد البشرية والتصورات ( HR ) الخاصة بالمديرين ،وتقييم المدربين واعداد المتدرب من خلال استعراض البرنامج التدريبي الخاص بدعم الادارة و كيفية نقل المعرفة واثر التدريب والمتدربين فى تحسين الاداء بمؤسسات القطاع بالمملكة العربية السعودية. استخدمت الباحثة مقابلات منتظمة معتمدة على المنهج الوصفي .واوجزت الدراسة احتياجات التدريب فى خمس نقاط رئيسية هي : اساليب واحتياجات ادوات التقييم - التقنيات اللازمة لتدريب المتدرب - العرض والطلب ببرنامج تدريبي - الممارسات الادارية لدعم التدريب - تبادل المعرفة ونقل المهارات بين المتدربين والمدربين .

وفي دراسة(2009)Qingtian Ouo & Other's حول احتياجات الانظمة الالكترونية E-learning الى الدورات التدريبية .اقترح الباحث وأخرون منهجية جديدة للدورات التدريبية لمعرفة وتحليل النظم وتكيف الشخصية مع العمل . وقد اعتمد الباحث فى دراسته على منهجين هما : المنهج الاول يتضمن طريقة تفاعليه لجمع البيانات التاريخية المتراكمة والمعلومات لزيادة المعرفة -والمنهج الآخر هو المنهج الذي يعتمد على سجلات الوثائق الالكترونية لتسليط الضوء على هذه السجلات .

واظهرت نتائج التقييم ان النماذج المستخدمة في المنهجين متناسقة وتعكس المعرفة الحقيقية للتدريب.

### التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات العربية والاجنبية مفهومي الاحتياجات التدريبية من الناحية النظرية والإدارية والفعالية لأهميته في تحقيق الأهداف المرجوة منه في ضبط جودة الانتاج بالمؤسسات الحكومية، وغير الحكومية.

واستعرضت الدراسات الاحتياجات التدريبية لفئات المجتمع كالموظفين والاداريين والقياديين واثار ذلك على الكفاءة الانتاجية ، وعلى النواحي الربحية الاستثمارية ، كما استعرضت الدراسات الاحتياجات التدريبية من خلال التدريب الجماعي طبقا لقوائم الاستراتيجيات الخاصة بتطوير المستخدمين ومتابعة تقييمهم بصورة مستمرة ومتابعة مع تطبيق احدث معايير التقييم الحالية، واثار ذلك على عمليات توزيع العمالة والنقل والمناصب القيادية .

وخلصت الدراسات الميدانية الى ان اكثر الوسائل استخداما للاحتياجات التدريبية هي تبادل الخبرة من خلال تبادل الخبرات والخبراء المعتمدين في مجال التدريب الذين سبق لهم اعداد برامج تدريبية متوائمة مع الاحتياجات البيئية لمناخ العمل في المؤسسات الحكومية وغيرها .

كما اكدت الدراسات اهمية الاستشارات الدولية لمجموعة العمل الجماعي ، وضرورة استخدام الأنظمة الالكترونية ذو التقنية العالية والتعليم عن بعد ، واهمية اختيار التدريب المناسب لنوعية التعليم ، والفئة المدربة ، وكفاءة المدرب والبرنامج التدريبي .

### الجانب الإجرائي للبحث :

#### أولا : أداة البحث (الاستبانة):

ركزت أداة البحث (الاستبانة) على الاحتياجات التدريبية للمؤسسات الحكومية لمعرفة مدى تطبيقها للأفكار الواردة في الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها ، بالإضافة الى

تزويدنا بأدلة توضح تطبيق هذه الأفكار هو الطريق الصحيح والأمثل لتطوير القوى البشرية في المستقبل.

شملت الاستبانة على العديد من العبارات لتقييم مدى أهمية تحليل الاحتياج التدريبي للمؤسسات والمنظمات الحكومية الكويتية، وموجهات هذا التحليل، ووسائله المستخدمة حيث تم طلب من جميع أفراد العينة بيان مدى موافقتهم على هذه العبارات .

### الأسلوب الإحصائي: اعتمد البحث على استخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS

( Vergien 19. 0 ) لحساب ما يلي:-

- التكرارات (ت) - النسبة المئوية(%) .

- الترتيب التنازلي للنسب المئوية لمدى الموافقة "كبير".

- الاشكال البيانية ذات الابعاد الثلاثية لتمثيل النتائج الاحصائية في بعض البنود .

### الصدق والثبات :

تم تصميم الاستبانة وعرضها على بعض المتخصصين الاكاديميين في مجال الادارة التربوية، والقياس والتقويم ،ثم اجريت دراسة استطلاعية لتقييم الوقت المستغرق للإجابة عليه، وتقدير معامل السهولة والصعوبة، ووضوح اللغة المستخدمة ، ووضوح تعليمات الإجابة وبمجرد الانتهاء من عملية تقنين الاستبانة.تم تطبيقها على العينة.

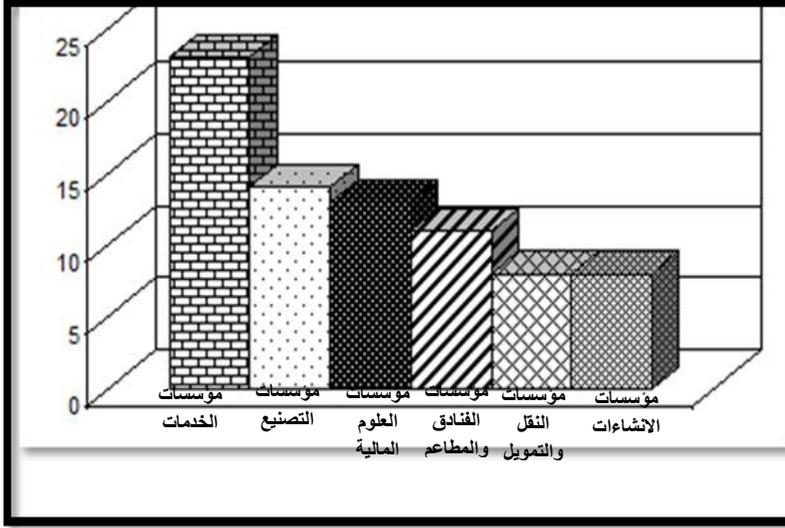
### ثانياً : عينة البحث :

تم تحديد عينة البحث من المؤسسات الحكومية الكويتية -والمصدر الذي استخدم في تحديدها هو وزارة التخطيط الكويتية -وركز البحث على مدراء إدارات التدريب والتطوير وكان عدد المؤسسات الحكومية المحددة (٤٨) منظمة ، وتم تحليل ردود الجهات الحكومية التي اهتمت بالموضوع .

طبقت اداة البحث "الاستبانة" على مدراء إدارات التدريب ، والتطوير، ومراكز ضبط الجودة للمنظمات الحكومية الكويتية، والمنظمات ذات الملكية المشتركة (حكومية وقطاع خاص). وتم توزيع عدد(٤٨) استبانة، استجاب منهم عدد (٣٥) مديراً ومديرة ، اى بلغت النسبة المئوية للاستجابة ٧٣.٠٪ .

والشكل البياني التالي رقم (١) يبين توزيع العينة حسب مجالات النشاط الذي تمارسه المؤسسة الحكومية بدولة الكويت .

شكل (١) توزيع العينة حسب النشاط



شكل رقم (١) يبين أن معظم المؤسسات الحكومية الكويتية ممثلة في عينة البحث ، واشتملت على ٦ قطاعات هامة في الدولة هي مؤسسات الخدمات بأنواعها- مؤسسات العلوم المالية والمصرفية - مؤسسات الخدمات - مؤسسات التصنيع - مؤسسات الفنادق والمطاعم - مؤسسات النقل والتمويل - مؤسسات الانشاءات .

## مجتمع البحث :

يشمل مدراء إدارات التدريب ، والتطوير ، ومراكز ضبط الجودة بالمنظمات الحكومية الكويتية والمنظمات ذات الملكية المشتركة (حكومية وقطاع خاص) بدولة الكويت.

## عرض النتائج ومناقشتها:

### التساؤل الاول:

ما مؤشرات الاحتياجات التدريبية لموظفي المؤسسات الحكومية بدولة الكويت ؟  
للإجابة على التساؤل الاول يبين جدول رقم (١) النسب المئوية لمؤشرات تحليل الاحتياج التدريبي.

جدول (١) النسب المئوية لمؤشرات تحليل الاحتياجات التدريبية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب المدى الكبير

ترتيب تنازلي	مؤشرات تحليل	مدى كبير	الى حد ما	مدى صغير	المجموع الكلي
١	استخدام طرق عمل	100	0	0	%100
٢	نقص المهارات	92.5	7.5	0	%100
٣	أداء سيء او انتاج	92.5	7.5	0	%100
٤	نقص المعلومات	60	20	20	%100
٥	جودة متدنية	40	55	5	%100
٦	عدم رضا العملاء	12.5	57.5	30	%100
٧	روح معنوية متدنية	7.5	20	72.5	%100
٨	نسبة غياب موظفين	7.5	17.5	75	%100
٩	قلة الإنتاجية	7.5	12.5	80	%100
١٠	كثرة نقل الموظفين بين	-	25	75	%100
١١	تدوير العمالة	-	25	75	%100

يبين من جدول رقم (١) اهم المؤشرات لتحليل نتائج الاحتياجات التدريبية في المؤسسات الحكومية التي بلغ عددها (١١) مؤشرا ، وانحصرت الاجابات في المدى (صغير = ١) ( والى حد ما = ٢ ) ، (مدى كبير = ٣) وجاء في المرتبة الاولى لهذه المؤشرات ( المدى الكبير ) استخدام طرق جديدة بنسبة مئوية بلغت ١٠٠ ./. أي ان العينة اجمعت على ان الطرق الجديدة التي تستخدم للبرنامج التدريبي في مقدمة نجاح البرنامج التدريبي . جاء في المرتبة الثانية من مؤشرات تحليل البرنامج التدريبي "نقص المهارات الموجودة التي يتمتع بها كل من المدربين والمتدربين" مما يؤدي ان الاداء السيئ وبالتالي

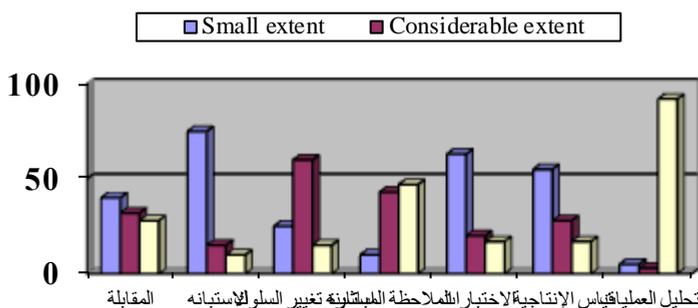
ضعف الانتاج ، وبلغت النسبة المئوية ٩٢.٥ %.. جاء في المرتبة الأخيرة ، وقبل الأخيرة كثرة نقل الموظفين ،وتدوير العمالة . وبلغت النسبة المئوية للمدى الكبير صفر % / . والصغير ٧٥ % . وهذا يدل على مدى وعى القطاعات الادارية بالحد من هذان المؤشران .

وتتوافق هذه النتائج مع ما وصل اليه كل من (1993) Al\_ Muraiifes و AL- Hummoud and Abdalla (1995) و Al Ali (1998) . وتتفق هذه النتائج مع دراسة حمدان (١٩٩٠)، والأثري (٢٠١٥) ، ودراسة توفيق (٢٠٠١) ، ودراسة درويش- تكلا (١٩٨٠) ، ودراسة (Ibrahim, Farah) Grohmann Beller (2014)، ودراسة A.C(2015)، ودراسة ( Barnes, Martin ( 2015).

## التساؤل الثاني:

ما اكثر وسائل تحليل الاحتياجات التدريبية استخداماً في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت؟

شكل (٢) وسائل تحليل الاحتياج التدريبي



للإجابة على التساؤل الثاني

تم الاستعانة بالشكل رقم (٢) الثلاثي الأبعاد لبيان الوسائل المستخدمة لتحليل

الاحتياجات التدريبية ممثلة تمثيلاً بياناً ومنه يتضح ما يلي :

١- تحليل العمليات حصل على أعلى مدى كبير ويقع في المدى من ٩٠ - ١٠٠

./ كما هو ممثل بالرسم البياني .

٢- الاستبانة نالت " مدى صغير " انحسر ما بين ٧٠ ./ - ٨٠ ./، بينما استبانة

تغير السلوك انحسر ما بين ٥٠ ./، الى ٦٠ ./، يليها الملاحظة المباشرة

حيث انحسر في المدى من ٤٠ - ٥٠ ./.

٣- الاختبارات نالت " مدى صغير " انحسر ما بين ٦٠ ./ - ٧٠ ./.

٤- قياس الانتاجية انحسرت في المدى من ٥٠ ./ - ٦٠ ./، وتحليل هذه

النتائج نجد ان العينة تحتاج الى الوسائل المتطورة الحديثة مثل تحليل

العمليات، والاختبارات، والملاحظة لقياس الانتاجية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة يونس كمال (online)، ودراسة لعبد

القادر، ودراسة (Qingtian Ouot Other's (2009)، ودراسة ladyshewsky,Flavell

(2012)، ودراسة درويش- تكلا(١٩٨٠)، ودراسة ياغي(١٩٨٦)، ودراسة حمدان (١٩٩٠)، وطروحة الدكتوراه للباحثة (٢٠١٢) Shafloot, Fayez M, ودراسة Martin , Barnes-( 2015).

## التساؤل الثالث :

ما العوامل التي تؤثر على نجاح البرنامج التدريبي في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت؟  
جدول (٢) النسب المئوية لنجاح البرنامج التدريبي في المؤسسات الحكومية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب النسب المئوية للمدى الكبير

النسب المئوية لمدى الإجابة				العوامل الحاكمة لنجاح التدريب	ترتيب تنازلي حسب المدى الكبير
Total %	غير موافق %	الى حد ما %	موافق %		
100%	0	0	100	مدرب ممتاز	١
100%	0	0	100	برنامج تدريبي ممتاز	٢
100%	3	0	97	مهارات الموظفين باستخدام الكمبيوتر	٣
100%	3	5	92	النظام التدريبي	٤
100%	4	6	90	دعم والتزام الإدارة العليا للتدريب	٥
100%	3	35	62	نظم تدريبية مناسبة	٦
100%	28	٢٥	47	ثقافة المنظمة	٧
100%	25	٤٠	35	مخرجات قابلة للقياس	٨
100%	25	٣٥	30	التغيير في سلوك المتدربين	٩

يبين جدول رقم (٢) عدد من العوامل تم عرضها على العينة لمعرفة مدى أهميتها وحساسيتها بالنسبة لنجاح برامجهم التدريبية والهدف من هذا الجزء من الدراسة هو تحديد العنصر الذي يناسب المؤسسات الكويتية بالمقارنة مع المؤسسات الدولية.

أوضحت الدراسة ان أكثر العوام لأهمية لنجاح البرنامج التدريبي في المنظمات الكويتية هو وجود مدرب متميز وبرنامج تدريبي متميز في حين يرى ٩٧% من أفراد العينة ضرورة المام الموظفين بمهارات استخدام الحاسب الالي كعامل رئيسي لنجاح التدريب كما اعتبر ٩٢% من افراد العينة ان البرنامج التدريبي يعتبر من العوامل الحاكمة. ومن جانب اخر فان ٩٠% من افراد العينة يرون دعم والتزام الإدارة للبرامج التدريبية كعامل حاكم.

ومن التحليل الاحصائي يتبين ان اغلب العوامل التي تعتبرها المنظمات الكويتية حاكمة لنجاح النشاط التدريبي لديهم تعود الى العوامل المحددة عالميا في السبعينيات والثمانينيات وهي المدرب الجديد، وبرنامج تدريبي جيد، ومهارات استخدام الحاسب الالي، ودعم الإدارة، إضافة الى بيئة الفصل التدريبي ( John ( 1984 . أما ما يخص العوامل الثلاثة الأخرى المتبقية وهي: ثقافة المنظمة، و قياس العائد، و النظام التدريبي تعود للتسعينات Miles ( ١٩٩٨ ) وهذا يبين ان المنظمات الكويتية بدأت تتحرك في أنشطتها التدريبية اتجاه ما هو مطبق في العالم في التسعينات.

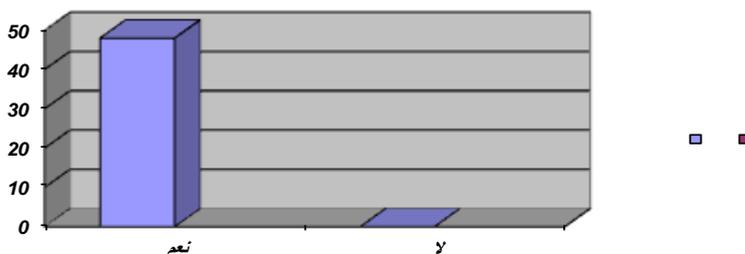
كما توضح هذه النتائج ان أنظمة التدريب في المنظمات الكويتية تتطور متأثرة بطريقة أو بأخرى بالتطورات العالمية في أنظمة التدريب ومن المحتمل ايضاً ان تقوم المنظمات الكويتية بتغيير الوسائل التدريبية المطبقة عالمياً، خاصة ان الكويت دولة مفتوحة على العالم تتأثر بكل التغيرات والتطورات الجديدة، بالإضافة الى ان غالبية المنظمات الحكومية الكويتية تبعث موظفيها للتدريب خارج الكويت، خاصة بريطانيا وامريكا في جميع المجالات. وهذا يعني ان هؤلاء المتدربين سيكونون عرضة لطرق التدريب الجديدة والمتطورة والاتجاهات الحديثة في التدريب . كما أن معظم المؤسسات الحكومية تتعامل بطريقة او بأخرى مع المنظمات العالمية كوكيل أو عميل أو من خلال المصالح المشتركة، وهذا قد يكون عاملاً مساعداً لتأثر المنظمات الكويتية بما يحدث من تطوير في المنظمات العالمية الشريكة .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من: بيونسكمال (On line) ودراسة توفيق (٢٠٠١)، ودراسة حمدان (١٩٩٠)، نيجريا (2013) Nyagowa and other's، في دراسة (2012) Aibieyi , Stanley

## التساؤل الرابع :

هل تحرص المؤسسات الحكومية بدولة الكويت على تحليل برامج الاحتياج التدريبي بصورة مستمرة ؟

شكل (٣) تقييم الاحتياج التدريبي بصورة مستمر



يبين شكل رقم (٣) ان النسبة المئوية للاجابة "نعم" تقع في المدى ما بين ٤٠ . / الى ٥٠ . /، بينما الاجابة "لا" كانت في المدى ما بين صفر الى ١٠ . /، وتؤكد الإجابات على السؤال المتعلق بمدى استمرارية تحليل احتياج التدريبي في المؤسسات الحكومية بصورة مرضية، ويوضح أن جميع هذه المؤسسات تقوم بتحليل وتقييم الاحتياج التدريبي بصورة مستمرة . وهذه النتيجة تتعارض مع النتيجة التي وصل اليها (Al Ali s 1998) حيث أوضح من خلال دراسته لعينة تصل الى (٥٠٠) متدرب من المؤسسات الحكومية

ان نسبة مئوية تبلغ ٨٠% من المؤسسات لا تقوم بأي نوع من الدراسات لتحليل احتياجات التدريب ،ومن جانب اخر فقد صرح Al-Muraifes (١٩٩٣) بأنه من الملاحظ ان غالبية المسؤولين عن التطوير والتدريب في المؤسسات الكويتية لا يعترفون بأهمية الاحتياج التدريبي، كما لا يعيرون الاهتمام لمفهومه أو انهم على الأقل لا يبذلون اهتمامهم في تقييم الموظفين .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من : دراسة حمدان (١٩٩٠) ، ودراسة العبد الجادر ( Online ) ، الاثرى ( ٢٠١٥ ) ، Pignata-Iushington (2015) ، Qingtian ، Pignata-Iushington (2015) ، Ibrahim , Farah A.C (2015) ، Barnes, Martin ( 2015) ، Ouot Other's (2009) فى دراسة Grohmann Beller ( 2014) حول استكشاف الدور الحاسم لنقل عمليات التدريب .

## النتائج العامة:

تعتبر الإحتياجات التدريبية من الإجراءات المنظمة التي بواسطتها يتعرف الافراد على معرفة أو مهارة أو اتجاه لغرض تنمية او تعديل المعلومات والمهارات والإتجاهات - اي نوع من التعليم المخصص وتحليل احتياجات العمل عن طريق وظائف العمل الفعالة مع مهمة التطوير والتدريب ،والبحث عن البرنامج الملائمة لأهداف البرامج المصممة لانتاج المواد التعليمية ثم تنفيذ هذه البرامج التعليمية ،ثم مراجعة التأثير على العمل .  
و يعتبر المدرب هو:المعلم - الموجه - الميسر للعمل -مستشار -خبير - المدرب مسئول عن التغيير - مقوم -مؤلف ،ومصمم برامج تعليم عن بعد - ومنظم مؤتمرات - ومبتكر يعمل لاجل الابداع.

وتوصل البحث الى ان غالبية المنظمات تركز على العوامل الظاهرة في تحليلها للاحتياج التدريبي ،وليس على مسببات عوامل ضعف الاداء مما يؤدي الى إقامة برامج

تدريبية لا تتناسب مع الاحتياج الفعلي للمنظمات. وبينت أكثر المؤشرات لنتائج تحليل الاحتياج التدريبي للمنظمات الحكومية هو استخدام أدوات عمل جديده، وضعف مهارات أداء الموظفين مع ضعف الإنتاجية والجودة .

وأكثر الوسائل استخداماً لتحديد الاحتياج التدريبي في المنظمات الكويتية هو أسلوب تحليل المهمة او الوظيفة ،يتبعها الملاحظة المباشرة اثناء العمل .ونستنتج من ذلك ان المنظمات الكويتية تركز على ظواهر تحديد الاحتياج التدريبي وليس مسبباتها ،الذي بدوره ينعكس على اختيار برامج تدريبية غير دقيقة ، ومن خلال نتائج البحث تبين أيضا ان اهم عوامل النجاح الحاكمة لبرامج التدريب في المؤسسات الكويتية هي المدرب الجيد يليها البرنامج التدريبي الجيد ومن ثم مهارات الموظفين في استخدام الحاسب الألى ،ودعم الإدارة للنظام التدريبي ومدى التزامه بها .واستنتج أيضا أن المنظمات الكويتية مازالت في حقبة السبعينات والثمانينات من هذا العصر.

## المقترحات والتوصيات :

- إعداد معايير فعلية من واقع نتائج القياس والتقييم لضبط جودة المنظمات الكويتية للبرامج الخاصة بالاحتياجات التدريبية.
- تشجيع تبادل الخبرات التدريبية على المستويات الخليجية، والعربية، والعالمية.
- تنظيم دورات تدريبية دورية للموظفين طبقاً لسنوات الخبرة، والمؤهلات العلمية- والمسميات الوظيفية تحتوى على: ندوات، ومؤتمرات، وورش عمل لصالح التغيير التكنولوجي .
- ان يكون من اولويات اختيار الموظفين للتزقي الخبرة في المعرفة التكنولوجية الحديثة وليس حسب الاقدمية .
- المزيد من الاحتياج التدريبي في التعليم العالي للقيادات التربوية ومنسقي البرامج لفعاليتها فى تنمية المهارات القيادية ، واحترام الذات في المواقف الادارية التي تقابلهم .
- التنوع فى أساليب التدريب، ما بين المحاضرات وورش العمل، والزيارات الميدانية وغيرها من أساليب التدريب .
- مراعاة خبرة المدرب وتخصصه، بما يحقق أعلى فائدة تدريبية ممكنة لدى المتدربين .

## المراجع:

أولاً: المراجع العربية :

- الزبيدي ،محب الدين الواسطي (١٩٦٥). قاموس تاج العروس-من جواهر القاموس، الجزء الأول، دار الفكر العربي، القاهرة، . ص٢٥.
- أبو سعده ،أيمن (٢٠٠٣). طرق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية، ورقة عمل في ندوة الأساليب الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية، المجلس العربي للتنمية الادارية ، الشارقة .
- بدر، حامد احمد رمضان (١٩٩٣). ادارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة . ص٢٢٢.
- توفيق ، عبد الرحمن (١٩٩٨) . تقييم التدريب ، سلسلة اصدارات بميك مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة.
- حسنين ، حسين محمد ( ٢٠٠٠ ) . ادوات تحديد الاحتياجات التدريبية ازمة ادواتية موجهه لمحددى الاحتياجات التدريبية والعاملين فى مجال التطوير الادارى ، والتنظيمى وحقل تنمية الموارد البشريه ، سلسله كتب المدرب الفعال ، السلسلة الرابعة ، مكتبة مجدلاوى، الاردن.٩٠-١٢.
- حمدان ، محمد زياد (١٩٩٠) . تصميم وتنفيذ برامج التدريب، سلسلة التربية الحديثة ، دار التربية الحديثة ، عمان، ب. ت.
- درويش، عبد الكريم- ت كلا، ليلي(١٩٨٠). أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ، ص٦٠٣.
- عبد الفتاح، محمد (١٩٨٦).التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، السنة ( ٤ ) ٤ ، القاهرة .
- عز الدين ، عبده ( ٢٠٠٢ ).عملية تدريب الموظف العام في الجزائر ، رسالة ماجستير مقدمة كلية الحقوق، جامعة الجزائر .
- كى ، ثورن- ديفيد ،ماكبى (٢٠٠١) . كل ما تريد ان تعرف عن التدريب ، مكتبة جرير، السعوديه .

ثانياً المراجع الأجنبية:

- Al-Ali S. (1998). **Scientific Research**, *Kuwait Library Co.*, Kuwait.
- Al-Ali, A. (1999). **HRD Training and Development Practices and Related Organisational Factors in Kuwaiti Organisations**, *PhD. Thesis*. University of Bradford, UK.
- Al-Hummoud, M. and Abdulla, A. (1995) . **A Survey of Management Training and Development in the State of Kuwait**, *Journal of Management Development*, (14) 3, pp.14-25
- Aibieyi, Stanley. (2012). **The Impact of Post-Training on Job Performance in Nigeria's Oil Industry**, *Educational Research Quarterly*, (35) 3, p3-32. (EJ968234).
- AlMuraifea, K. M. (1993). **Employees Training Programs of Public Authority for Applied Education and Training**", *Ph.D. Thesis*. University of Hull.
- ASTD (1997). **Training Industry Trend**, *American Society for Training and Development*, Alexandria, VA. [www.ASTD.com](http://www.ASTD.com).
- ASTD (1999). **State of Industry Report**, *American Society for Training and Development*, Alexandria, VA. [www.ASTD.com](http://www.ASTD.com).
- Barnes, Lynne; Atherton, Martin (2015). **'What's the Sign for 'Catch 22'?: Barriers to Professional Formation for Deaf Teachers of British Sign Language in the Further Education Sector**, *Journal of Further and Higher Education*, (39) 3. (EJ1052729). P417-434.
- Buren, E. and Bassi, J. (1999), **Sharpening the Leading Edge**, *Report code 99ASTDIR*, USA, *American Society for Training and Development*, Alexandria, VA.

- Camp, R., Blanchard, P. and Huszycz E. (1986). **Towards a More Organisational Effective Training Strategy and Practice**, *Ariston Book*, New Jersey.
- Dickinson, A.W. (1973). **Effective Company Training**, *Longman Group Limited*, London.
- Fisher, A. (1986). **Forging a Link between Technology and Training**. *Personnel*, (63) 4, pp.13–16.
- Grohmann, Anna; Beller, Johannes; Kauffeld, Simone, (2014). **Exploring the Critical Role of Motivation to Transfer in the Training Transfer Process**, *International Journal of Training and Development*, (18) 2 ,p84–103.( EJ1032540).
- Hamblin, A. C. (1974) “The Evaluation and Control of Training”. Maidenhead, McGraw–Hill Book Company, London.
- Hames, R. D. (1991). **Dynamic Learning: a Quality Approach to Quality Training**, *Total Quality Management*, (2) 1, pp. 39–44.
- Henry, W. (1994). **Resistance to Computer Based Technology in the Workplace Causes and Solutions**, *Journal of Executive Development*, (7)1, pp.20–23.
- Ibrahim, Farah A (2015). **International Consultation and Training on Group Work in South Asia** *Journal for Specialists in Group Work*,
- Jackson, S. and Schuler, R. (1990). **Human Resource Planning**, *American Psychologist*,(45), pp.223–239.
- Jasso, G. (1984). **A Partnership with Schools to Train Job Prospects**, *Personnel, September–October*, pp. 63– 69.
- John, K. (1984). **User Training and Development**, *Cost and Management*, (58) 6, p.49.

- Johns, G. (1993). **Constraints on the Adoption of Psychology-based Personnel Practices**, *Personnel Psychology*, (46) 3, pp.269-592.
- Kenney J. and Reid, M. (1986). **Training Interventions**, *Institute of Personnel management*, London.
- Kirkpatrick, D. (1986), **Do Training Classes Change Attitudes**, *Personnel*, (63) 7, pp.11-15.
- Ladyshefsky, Richard K.; Flavell, Helen (2012). **Transfer of Training in an Academic Leadership Development Program for Program Coordinators**, *Educational Management Administration & Leadership*, (40) 1, (EJ953608). p127-147 .
- Laird, D. (1978). **Approaches to Training and Development**, *Addison Wesley*, London.
- Miles, D. (1998). **Training Novice Users to Use the World Wide Web**, *Ph.D. Thesis. University of South Florida, USA* .
- Nadler, L. (1970). **Developing Human Resources**, *Gulf*, Houston .
- Newman, J. (1999). **An Evaluation of a Professional Development Technology Training Program as Reported by Selected School Administration**, *Ph.D. Thesis University of Sarasota, USA*.
- Newman, J. (1999). **An Evaluation of a Professional Development Technology Training Program as Reported by Selected School Administration**, *Ph.D. Thesis University of Sarasota, USA*.
- Nyagowa, Hesbon O.; Ocholla, Dennis N.; Mutula, Stephen M (2013). **Service Quality, User Satisfaction and Net-Benefits' Effect on e-School Success: The Case of NEPAD's e-School Pilot in Kenya**, *Education for Information*, (30) 1-2. P93-115. (EJ1042389).
- Pignata, Silvia, and Other's. (2015). **Employees' Perceptions of Email Communication, Volume and Management Strategies in an Australian**

**University, Journal of Higher Education Policy and Management, (37) 2,**  
p159–171.( EJ1059284).

–Robinson, K.R. (1985).**A Handbook of Training Management, Cogan**  
*Page Ltd, London.*

–Shafloot, Fayez M.(2012).**The Relationship among Training Policy,**  
**Knowledge Transfer, and Performance Improvement: A Study of**  
**Private Sector Organizations in the Kingdom of Saudi Arabia, ProQuest**  
*LLC, Ph.D. Dissertation, Western Michigan University.(ED550701).*

–Walker, Jacquelyn Ann (2013). **Implementation Evaluation in a Private**  
**Nonprofit Setting: A Mixed-Methods Approach***ProQuest LLC, Ed.D.*  
*Dissertation, University of Wyoming, (ED554487).*

ثالثًا: المواقع الإلكترونية:

**On-Line: Retrieved From : December 2014**

- الاحتياجات التدريبية تحديد ٢٠١٢/٠٤/٢٠ -

[-https://www.cbd.int/doc/.../wscbpa-wanafr-01-presentation-03-ar.pdf](https://www.cbd.int/doc/.../wscbpa-wanafr-01-presentation-03-ar.pdf)

-نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف - قسم المعلومات ، النماذج الإدارية  
-http://www.hrdiscussion.com/hr3818.html#sthash.bL5MBWaz.dpuf

– العبد الجادر فهد العبد الله)“ (On line)السياسة الخضراء والوظائف”  
http://www.kuwaitconsultant.com/NewsDetails/POLICY-107

-<http://www.abahe.co.uk/training-resources/Training-05.pdf>

-الهيئة العامة للتعليم التطبيقي و التدريب  
[www.paaet.edu.kw/mysite/Default.aspx?tabid=2204&mid...ar](http://www.paaet.edu.kw/mysite/Default.aspx?tabid=2204&mid...ar)

–يونس، كمال (On Line). تحديد الاحتياجات التدريبية، المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية  
الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مركز أسبار للدراسات والبحوث والإعلام، السعودية.  
[www.kantakji.com/media/1438/1331.doc](http://www.kantakji.com/media/1438/1331.doc)

–مجلة – Arab British Academy for Higher Education