



التدريب أثناء الخدمة لشاغلي الوظيفة العامة: دراسة حالة لواقع التجربة الكويتية

إعداد

د. فهد الفضالة

العدد

(49)

دراسات
مالية

سلسلة دراسات تنموية :

سلسلة تنموية تهدف إلى المساهمة في نشر الوعي بأهم قضايا التنمية عموماً، وتلك المتعلقة بالدول العربية خصوصاً، وذلك بتوفيرها لنصوص المحاضرات، وملخص المناقشات، التي تقدم في لقاءات علمية دورية وغير دورية يقوم بتنظيمها المعهد. ونظراً لحرص المعهد على توسيع قاعدة المستفيدين يقوم بتوزيع إصدارات السلسلة على أكبر عدد ممكن من المؤسسات والأفراد والمهتمين بقضايا التنمية الاقتصادية والاجتماعية، آمليين أن تساهم هذه الإصدارات في دعم الوعي بالقضايا الاقتصادية والاجتماعية ونشر الآراء المختلفة للتعامل مع تلك القضايا في الدول العربية.

سلسلة دراسات تنموية
المعهد العربي للتخطيط بالكويت

التدريب أثناء الخدمة لشاغلي الوظيفة العامة: دراسة حالة لواقع التجربة الكويتية

إعداد
د. فهد الفضالة

أكتوبر 2015

العدد (49)

المحتويات

5 تقديم
7 أولاً: مقدمة
9 ثانياً: موضوع الدراسة الحالية ومنهجيتها
10 ثالثاً: الخلفية المعرفية والإطار النظري
18 رابعاً: تحليل واقع التجربة الكويتية في التدريب أثناء الخدمة
29 خامساً: تقييم واقع التجربة الكويتية في التدريب أثناء الخدمة
34 سادساً: قراءة لمسارات عمل مقترحة لتطوير التدريب أثناء الخدمة
41 المراجع

تقديم

يمثل التدريب أحد المداخل الأساسية لإعداد وتنمية الموارد البشرية، وقد تعاظم الاهتمام بالتدريب أثناء الخدمة باعتباره مجالاً حيويًا وفعالاً لتطوير معارف ومهارات وقيم واتجاهات العاملين في منظمات العمل بالقطاعات الحكومي والخاص. وقد شهدت هذه البرامج التدريبية المتخصصة توسعاً من حيث الكم والنوعية صاحب التطور والتقدم الهائل في قطاع العمل والمهن، والمتطلبات الجديدة للوظائف وشاغليها والظروف المستجدة في بيئة العمل والتي تتغير وتتطور باستمرار، كما شكلت أوضاع المنافسة وزيادة الأعمال بين منظمات العمل، وأساليب تقديم الخدمة للمستفيدين من خدمات ومنتجات المنظمة، بُعداً آخر في تطور ونمو عملية التدريب، والتي تستلزم الإعداد الدقيق والتأهيل المبني على الجدارات الوظيفية للكوادر البشرية العاملة بمنظمة العمل.

يناقش هذا العدد من سلسلة دراسات تنمية أوضاع التدريب أثناء الخدمة، والمقدم لشاغلي الوظيفة العاملة بدولة الكويت وأفاقه المستقبلية.

حيث تعد التجربة الكويتية في مجال التدريب أثناء الخدمة في منظمات الأعمال الحكومية، من التجارب الثرية التي ساهمت في تطور نظم الإدارة العامة بصفة عامة، بما في ذلك جانب إعداد وتأهيل وتدريب شاغلي الوظيفة العامة، حيث تستدعي هذه التجربة العرض والتحليل، بهدف رصد واقع العمل التدريبي وتقييمه للتعرف عن قرب على جوانب القوة التي صاحبته، وجوانب الضعف والقصور إن وجدت وصولاً إلى كيفية تحقيق التطوير المنشود وترسيخ مقوماته، والذي ساهم بدون شك وبشكل أساسي في دعم التجربة التنموية بدولة الكويت، حيث مثل جانب التدريب وبناء القدرات البشرية وتأهيل الكفاءات دوراً هاماً في تطوير الأداء الوظيفي لمنظمات الأعمال الحكومية.

بدر عثمان مال الله

مدير عام المعهد العربي للتخطيط

أولاً: مقدمة

يمثل التدريب أحد المداخل الأساسية لإعداد وتنمية الموارد البشرية ومع التطور الإداري والتقني تعاطم الاهتمام بالتدريب أثناء الخدمة، ليس فقط باعتبار التدريب مجالاً حيوياً وفعالاً لتطوير معارف ومهارات وقيم واتجاهات القائمين على وظائف الخدمة العامة، ولكن أيضاً لأن التطورات الحديثة والمستمرة لنظم الإدارة والوظائف والمهن تقتضي مهارات ومعرفة لا بد منها لتحقيق مستويات معيارية في الأداء. وقد شهدت برامج التدريب أثناء الخدمة توسعاً من حيث الكم والنوعية سواء كانت برامج تأهيلية أو تجديدية أو تحويلية لأن متطلبات الجودة وظروف المنافسة والضغط المجتمعية فرضت على منظمات الأعمال أن تستخدم أساليب وطرق وتقنيات حديثة في أدائها حتى تتمكن من تلبية الاحتياجات في مجالات عملها المتنوعة، وتقابل المتطلبات الفعلية للوظيفة وشاغلها وطبيعة وبيئة العمل اتساقاً مع ظروف المنافسة والتطور التقني والإداري الحاصل في مجال الخدمات والإنتاج. (الفضالة، 2004، 13).

ذلك أن الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر أفرزت ما كان يُعرف باسم العملية الإدارية التي تمخضت عنها عدة طبقات إدارية جديدة من التنفيذيين والإشرافيين وطبقة المديرين، لكن في نهاية القرن العشرين سادت ثورة المعلومات التي أفرزت نظماً إداريةً مختلفةً وتغيراً للمنهج التقليدي في إدارة المنظمات، والذي اعتمد على التقنية الحديثة وإعداد الإنسان الكفاء القادر على التعامل مع هذه المستجدات والتطورات التكنولوجية الراهنة على أساس أن « التغيير » هو الثابت في عالم اليوم والغد، وأصبحت الإدارة هي إدارة الأصول البشرية ورأس المال الفكري بمؤسسات العمل وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة (مصطفى، 2010)، ووفقاً لظروف العمل المعاصرة أصبحت نظم الإدارة الحديثة تتخذ منحناً أكبر من مسألة المعالجات المؤقتة لحل المعوقات للمشاكل القائمة بأسلوب الدورات التدريبية التقليدية، وإنما برزت الحاجة إلى معالجة علمية وموضوعية تتماشى مع المتطلبات السريعة والمتغيرة لأساليب العمل وآلياته وإدارة الموارد والمواهب البشرية بمؤسسات العمل.

فليس غريباً أن يحتل التدريب أثناء الخدمة مكانة بارزة في تطوير أداء منظمات الأعمال الحكومية وغير الحكومية، وقد برز هذا النوع من التدريب الموجه لشاغلي الوظيفة العامة مع بدايات القرن العشرين حيث كانت بدايته في الولايات المتحدة الأمريكية والتي كانت رائدة في هذا المجال حين وفرت بعض جامعاتها برامج إعدادية لموظفي الخدمة المدنية وأنشأت الحكومات المحلية والفدرالية الأمريكية مراكز تدريب تقدم برامج تدريبية أثناء الخدمة لجميع المستويات الوظيفية، خاصة في ظل صدور القوانين المعنية بتدريب موظفي الحكومة منذ نهاية الخمسينيات من القرن الماضي، فكانت هذه

القوانين ولوائحها التنفيذية من أبرز العوامل التي ساعدت على بروز وتطور أنظمة التدريب الإداري أثناء الخدمة في الولايات المتحدة الأمريكية. وفي أوروبا ظهر الاهتمام الحكومي بالتدريب الإداري لشاغلي الوظيفة العامة بصورة خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، ففي العام 1945 تم إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا، وكانت برامجها التدريبية تركز على القانون الإداري، أما في بريطانيا فقد تم إنشاء كلية الخدمة المدنية في عام 1970 وساعد إنشائها على التحول من التركيز على التعليم العام لموظفي الخدمة المدنية إلى التركيز على التدريب أثناء الخدمة بمعنى التدريب الإداري والفني لشاغلي الوظيفة العامة.

هذا الاتجاه المتنامي للتدريب أثناء الخدمة يدعم بقوة في العديد من دول العالم الثالث ارتباطاً بالمساعدات والمنح الإنمائية المقدمة من الدول المانحة والمنظمات الدولية، وظهور التدريب كمدخل أساسي للتغلب على مشاكل التنمية، واشترطت الدول والمنظمات المانحة تدريب الموظفين المحليين القائمين على عملية تنظيم وإدارة مشروعات التنمية، وساعد ذلك على إنشاء المعاهد المتخصصة في مجال الإدارة بالعديد من دول أمريكا الجنوبية وأفريقيا والشرق الأوسط. وبموجب تلك الرؤى - سواء في العالم المتقدم أو العالم النامي- ظهرت وتطورت الأجهزة القائمة على تدريب موظفي الخدمة المدنية، وعلى الرغم من تنوع هذه الأجهزة، إلا أنها تصنف تحت أربعة نماذج تنظيمية رئيسية، أولها: أجهزة ومؤسسات تدريب يتم إدارتها وتمويلها عن طريق الحكومات وعادة ما تقدم تدريب غير أكاديمي، أما النموذج الثاني فهو أجهزة ومؤسسات تدريب مستقلة وتقدم التدريب في مجالات الإدارة العامة وإدارة الأعمال، هناك أيضاً نموذج البرامج المتخصصة والتي تقع من ضمن أقسام كليات الإدارة بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي، أخيراً فإن النموذج الرابع هو معاهد الإدارة العامة وتقدم خدماتها للمؤسسات الحكومية والعامة، هذه النماذج تتطور باستمرار بسبب تطور نظم الإدارة العامة والتقنية الحديثة وظهور متطلبات جديدة لأساليب العمل والإنتاج وبيئة العمل بشكل عام في المنظمات المختلفة (Misha & Fredrick, 2014).

وتعتبر التجربة الكويتية في التدريب أثناء الخدمة لشاغلي الوظيفة العامة من التجارب التي تتطلب دراسات علمية تتقصى جوانبها والمتغيرات المؤثرة فيها ورصد وتفسير جوانب القوة وجوانب الضعف وصولاً إلى كيفية التطوير وترسيخ مقومات نجاح عملية التدريب أثناء الخدمة وبالتالي تحقيق أهدافه. إن مختلف الخطط التنموية لدولة الكويت ركزت وعנית على الإعداد والتأهيل الأمثل للموارد البشرية المواطنة وحسن استغلالها باعتبار هذه الموارد الثروة الحقيقية للمجتمع والركيزة الأساسية في مواجهة التحديات المستقبلية، ويعني ذلك إعداد وبناء إنسان كويتي منتج قادر على أن يقود قوة الدفع

الرئيسية لمجتمعه معتمداً على طاقته في العمل والعطاء، وقد أولت الدولة موضوع التدريب والتأهيل الوظيفي لشاغلي الوظيفة العامة أمراً بالغ الأهمية وبرز التدريب كأفضل البدائل لتلبية الاحتياجات الوظيفية للعاملين بالخدمة المدنية، وباعتبار التدريب والتأهيل الوظيفي جهوداً تكويتية لإعداد وتمية الكوادر العاملة، فإن عملية التدريب وتمية الموارد البشرية تقع ضمن نطاق منظومة مجلس الخدمة المدنية الذي يتولى كافة شؤون الخدمة المدنية بالدولة، وقد نصت المادة الرابعة من المرسوم بقانون رقم 15 لسنة 1979 في شأن نظام الخدمة المدنية على إنشاء مجلس الخدمة المدنية برئاسة رئيس مجلس الوزراء أو من ينوبه من الوزراء المختصين، وتتضمن أهداف المجلس تحديث الإدارة العامة وتطوير نظم الخدمة المدنية ورفع أداء العاملين وتطوير كفاءتهم في جهات العمل الحكومية. وكجزء من هذه المسؤولية الوطنية فقد عملت السياسة التدريبية للدولة على إتاحة الفرصة أمام شاغلي الوظيفة العامة بكافة أجهزة ومؤسسات العمل الحكومية وتوفير فرص التدريب والتطوير الوظيفي المستمر لجميع المستويات الوظيفية، كما تضمنت هذه السياسة على إجراءات عملية ذات دلالة هامة لتمية الموارد البشرية منها:

- تأسيس وحدات ومؤسسات للتدريب في مختلف جهات العمل الحكومية وتعزيزها بالكوادر التدريبية.
- توفير ميزانيات لوحدات التدريب في مختلف جهات العمل الحكومية لتنفيذ خططها التدريبية الداخلية.
- إعداد خطة تدريبية سنوية من قبل ديوان الخدمة المدنية "مركز تنمية الموارد البشرية" لتقديم أنشطة وخدمات تدريبية متخصصة لكافة العاملين بأجهزة ومؤسسات الدولة.
- إتاحة الفرصة للعاملين بأجهزة ومؤسسات الدولة سواء من المعيّنين الجدد أو ممن هم على رأس العمل للاستفادة من فرص التدريب والإيفاد والابتعاث داخل وخارج الكويت.
- الالتزام برفع مستوى أداء العاملين من خلال تحديد مجالات تدريب مستهدفة للقيادات الوظيفية أو مستويات الإدارة الوسطى أو التنفيذية كبرامج التدريب على المهارات القيادية أو الإشرافية/ العملية الإدارية/ تخطيط وتأهيل القوى العاملة/ الإنتاجية ومعدلات الأداء.

ثانياً: موضوع الدراسة الحالية ومنهجيتها

تختص هذه الدراسة برصد وتحليل جوانب البنية الأساسية للتدريب أثناء الخدمة لشاغلي الوظيفة العامة بالجهاز الحكومي بدولة الكويت، ذلك أن انتشار هذا التدريب وانتظامه يأتي إيماناً من

الدولة بأن شاغلي الوظيفة العامة المؤهل هو القادر على إدارة خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، في ضوء ما يتوفر لهذه الكوادر من تعليم وتدريب موجه، لذا فإن الاستثمار في رأس المال البشري عن طريق التدريب يعد مطلباً تنموياً أساسياً بالغ الأهمية، باعتبار أن شاغل الوظيفة العامة حجر الزاوية في تطوير الأداء الإداري والفني بأجهزة ومؤسسات الدولة وأن مستوى أداءه العملي يمثل معياراً أساسياً وهاماً في رفع مستوى الأداء الوظيفي العام بأجهزة ومؤسسات الدولة.

هذا التوجه يطرح تساؤلات أساسية حول المدى الذي تم من خلاله ترجمة هذه السياسات التدريبية في أجهزة ومؤسسات الدولة إلى واقع فعلي؟ وما هي أوضاع وحدات ومؤسسات التدريب أثناء الخدمة بالجهات الحكومية؟ وإلى أي مدى تم تحقيق الأهداف من تأسيس وحدات ومؤسسات التدريب أثناء الخدمة؟ وما هي التحديات التي تواجه أداء هذه الوحدات والمؤسسات التدريبية نحو تحقيق رسالتها في إعداد وتنمية وتأهيل الموارد البشرية العاملة بهذه الجهات؟ الدراسة الحالية تحاول الإجابة على تلك التساؤلات مرتكزة على منهجية تمزج بين الوصف والتحليل والتفسير لواقع التدريب أثناء الخدمة بدولة الكويت، وتتطلق من خلفية نظرية تتضمن إطلاقة مركزة على التدريب في مفهومه العام ودلالته للعملية الإدارية ودوره في إعداد وبناء القدرات البشرية، ومن ذلك نتطرق إلى التدريب أثناء الخدمة كمسار أساسي في برامج التدريب، ثم توضيح علاقة التدريب بالإنتاجية مع بلورة أثر التدريب أو ما يسمى بالعائد التدريبي على الفرد ومؤسسة العمل والأسباب التي تجعل من الصعب قياسه بصورة دقيقة ومباشرة ومعرفة العائد منه وبالتالي تقليل الاستفادة من التدريب الموجه، ومن ثم تعرض الدراسة لواقع التجربة الكويتية في التدريب أثناء الخدمة المقدم لشاغلي الوظيفة العامة بالجهاز الحكومي بشيء من التفصيل، حيث تستعرض الدراسة فرص الإعداد والتأهيل والتدريب المتاحة للموارد البشرية المواطنة في عدة قطاعات عمل كما هي في الإطار الحكومي ومؤسسات التدريب في القطاع الأهلي، ومعاهد ومؤسسات التدريب الخاصة، ومراكز التدريب الوظيفي، ومؤسسات العمل الإقليمي. ومن كل ذلك تعرض الدراسة تقيماً ميدانياً للتدريب أثناء الخدمة في المؤسسات الحكومية، متجهة إلى بلورة الخصائص الجوهرية لهذا التدريب الموجه لشاغلي الوظيفة العامة بهدف تحليل ما وراء المعطيات الكمية، وصولاً إلى وضع مؤشرات تطبيقية لمسارات عمل مقترحة للارتقاء وتطوير مستوى التدريب أثناء الخدمة للعاملين في الجهاز الحكومي بدولة الكويت.

ثالثاً: الخلفية المعرفية والإطار النظري

تتضمن هذه الخلفية إطلاقة مركزة على التدريب في مفهومه العام ودلالته للعملية الإدارية ودوره في إعداد وبناء القدرات البشرية، ومن ذلك نتطرق إلى التدريب أثناء الخدمة كمسار أساسي في

برامج التدريب، ثم توضيح علاقة التدريب بالإنتاجية مع بلورة أثر التدريب على الفرد ومنظمة العمل والأسباب التي تجعل من الصعب قياسه ومعرفة العائد من التدريب وبالتالي تقليل الاستفادة منه:

(أ) التدريب كضرورة عصرية

يعتبر التدريب (Training) من أكثر الاستراتيجيات الإدارية المعترف بها في مجال إعداد وتنمية الموارد البشرية لتحسين أداء الأفراد في تأدية الأعمال بكافة مستوياتها داخل منظمة العمل، ومن هنا فإن التدريب بأشكاله المختلفة يستحوذ على أكبر نسبة من الاستثمارات المخصصة لتنمية الموارد البشرية في هذه المنشآت (ماري إل. بورد، 1995: 21)، فالتدريب هو المؤثر الجوهرية في العمل (work) الذي يعكسه الأداء داخل المنظمة، والعمل هو جهد إنساني يبذله فرد أو أكثر لإنتاج سلعة أو خدمة تشبع حاجات الأفراد في المجتمع، ومن ثم فالأعمال هي مجموع الجهود الإنسانية التي يبذلها مجموع الأفراد العاملين في المجتمع لإشباع حاجات وظيفية وإنسانية. من هنا تأتي أهمية التدريب لأنه يمكن من تأدية الأعمال بالأسلوب الذي يضمن أن تكون السلعة أو الخدمة بمواصفات تقابل هذه الحاجات.

من هذه الفكرة ينبثق أحد جوانب دور الإدارة Management بشأن التدريب، ويتمثل هذا الجانب في تنظيم التدريب باتجاه ضبط العمل وتوجيه الأداء بما يقابل المستوى المطلوب من جودة المنتج (السلعة أو الخدمة)، فالأعمال داخل المنظمات يقوم بها أفراد يشتركون في أداء أعمال هادفة، وتقوم الإدارة بالتنسيق بين جهود هؤلاء الأفراد باعتبار هذا التنسيق أحد ركائز حسن استخدام الموارد المتاحة، وضمان استمرارية جودة الأداء من خلال اكتساب خبرات مهنية وترسيخ بيئة عمل مواتية من منظور الجودة وخلق كوادر قادرة على الإدارة بنجاح (الأزهري، 1993: 17)

والتدريب الإداري في حقيقته يتكون من تجارب تعليمية تُتيحها المنظمة للعاملين فيها. وهذه التجارب تكون من خلال تصميم برامج تدريبية لتنمية مهارات ومعارف جديدة يتأكد أو يتوقع أن تنعكس بالإيجاب على الأداء المهني للفرد، سواء بشكل عاجل أو آجل (Marco, 2014). ويعد الاختيار العلمي السليم للأساليب التدريبية المناسبة أحد المعايير الأساسية التي تحكم في النهاية درجة فاعلية هذا البرنامج التدريبي لاسيما أن الأساليب التدريبية تشهد باستمرار تعدداً ملحوظاً وتنوعاً واضحاً أفصح المجال أمام خبراء التدريب لاختيار الأسلوب الذي يتناسب مع التغيرات العديدة التي تحكم البرامج التدريبية بعد أن ظل أسلوب المحاضرة أو المدخل الأكاديمي النظري في التدريب هو الأسلوب الشائع لمدة طويلة. وعادة ما تقوم منظمات الأعمال بتدريب العاملين لديهم

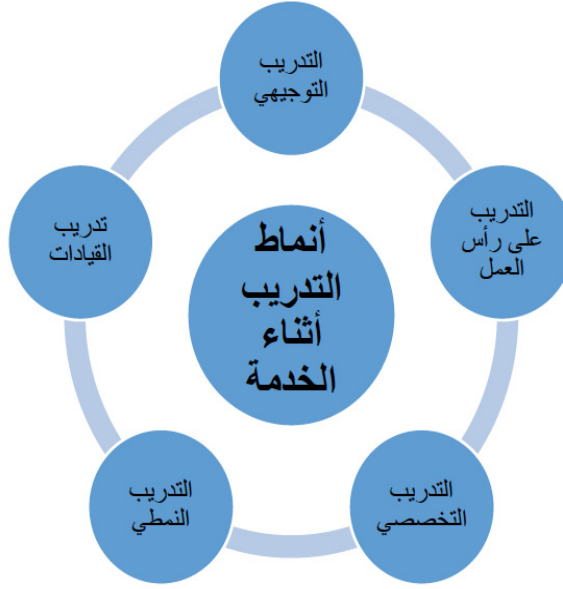
على مهارات العمل داخل المنظمة In Job Training، كما يتم تدريب العاملين المحتمل توظيفهم إما داخل المنظمة أو خارجها كالتدريب في مؤسسات أخرى أو في المعاهد أو المراكز التدريبية المتخصصة أو في فصول دراسية حرة أو غير ذلك من الجهات. وبالعادة لا يتسلم الشخص وظيفته إلا بعد النجاح في إتمام مجموعة من البرامج التدريبية التأهيلية التي ترتبط ومساره الوظيفي.

هذه المنهجية الجديدة تعتمد بشكل كبير على إعداد وتأهيل وتدريب العنصر البشري وتميمته وتطويره بصفة دائمة ومستمرة. وتبعاً لذلك تطور المفهوم من إعداد وتأهيل الفرد المدير إلى إعداد القائد الاستراتيجي، ذو الكفاءة القادر على الاستشراف المستقبلي والتأثير على عناصر البيئة الداخلية أو الخارجية لصالح المنظمة، وعلى ذلك فقد تحول مفهوم القيادة من القيادة الإدارية التقليدية إلى القيادة الإستراتيجية الاستشرافية. كما تحولت العملية الإدارية من التحسين إلى التغيير المستمر لعناصر منظومة العمل، وتحولت نظم الإدارة من الإدارة العلاجية ثم الوقائية إلى الإدارة الاستشرافية لمعطيات المستقبل، كل ذلك من منطلق أن منظمات الأمس التي ستبقى اليوم وغداً لا بد أن تسعى إلى تطوير وتوسيع أفقها وأهدافها لتقابل تطورات الغد المجهول، فهي إذن تتغير من مؤسسات ذات أهداف محددة ذات صفة كمية ونشاط نمطي، إلى مؤسسات ذات أهداف متعددة متنوعة تستجيب للتغير وتتكيف معه ولا تقتصر في مهامها على أهداف محدودة، بل تتجاوز في أهدافها إلى متطلبات السوق وللاحتياجات المتجددة للعملاء وهي نواح غير كمية صعبة القياس، وهذا هو التحدي الأخطر الذي تواجهه منظمات الأعمال في عالم اليوم، ويظهر هنا قيمة التدريب والتطوير الوظيفي كألية متطورة لتنمية الموارد البشرية بصفة مستمرة بهدف مواكبة التغيرات ومواجهة التحديات المستقبلية.

(ب) أنماط التدريب أثناء الخدمة :

يعتبر التدريب أثناء الخدمة من أهم أشكال التدريب كونه يتفاعل ببساطة مع الواقع المهني بشكل مباشر، ويتسع مفهوم التدريب أثناء الخدمة ليشمل كل أنواع برامج التدريب الذي يتلقاه الموظف أثناء فترة حياته الوظيفية وسنوات خدمته التي يقضيها في الوظيفة ((الربط بين المسار التدريبي والمسار الوظيفي))، ويمتاز هذا التدريب بأنه يضع الموظف في جوهر بيئة العمل بما فيها من خصائص وتناقضات، مزايا وعيوب، إنها بيئة العمل الحقيقية، وبالتالي يتمكن الفرد من فهم الواقع وتقدير الصواب والخطأ (Kathy, 2012) ويندرج تحت التدريب أثناء الخدمة خمسة أنماط أساسية هي: التدريب التوجيهي، التدريب على رأس العمل، التدريب التخصصي، التدريب النمطي، تدريب القيادات، وفيما يلي توضيح موجز لهذه الأنماط والأشكال التدريبية:

شكل رقم (1) أنماط التدريب أثناء الخدمة



- التدريب التوجيهي: يبدأ منذ تعيين الموظف، وهو بمثابة تعريف المعينين الجدد بنمط العمل بالجهات الحكومية وبنظم الخدمة المدنية وقوانينها، بالإضافة إلى التعريف بأهداف المنظمة وأنظمتها، وعلاقتها بالمجتمع، وينظم هذه البرامج على فترات مجدولة خلال السنة وخاصة للمعينين الجدد.
- التدريب على رأس العمل: ويوجه هذا النوع من التدريب للعاملين بقصد تزويدهم بالمعارف وإكسابهم المهارة والخبرة في مجال أعمالهم، ويواكب هذا النوع من التدريب الأعمال النمطية في الهيكل الوظيفي للمنظمة.
- التدريب التخصصي: ويسعى لتنمية مهارات العاملين في مجال التخصص لوظائف معينة، وتبصيرهم بالمتغيرات والتطورات في مجال عملهم، وظروف ذلك المجال وإمكاناته.
- التدريب النمطي: ويهدف إلى تنمية مهارات العاملين في الوظائف المكتبية والإدارية المتشابهة خاصة في منظمات العمل الحكومية.
- تدريب القيادات: ويلتحق بهذا التدريب موظفو ثلاثة مستويات إدارية، أولها هو المستوى الإشرافي الأول، حيث يعمل التدريب على تنمية مهارات العاملين الذين يتولون مسؤولية قيادة عدد محدد من الموظفين أو رئاستهم، أما الثاني فهو مستوى الإدارة الوسطى، ويسعى هذا

التدريب إلى تنمية مهارات العاملين الذين يمثلون حلقة الوصل بين القيادة العليا في الجهة الإدارية، وبين المستويات التي تتولى المهام الإشرافية الأولى، مع مراعاة أن شاغلي وظائف هذا المستوى هم المرشحون لشغل وظائف الإدارة العليا مستقبلاً، أما المستوى الثالث فهو مستوى الإدارة العليا القيادية، ويهدف إلى تنمية مهارات شاغلي الوظائف الرئاسية التي يكون من مسؤولياتها وضع الاستراتيجيات ورسم السياسات والخطط وقيادة فرق العمل الرئيسية.

وإذا كان التدريب يتطور باستمرار نتيجة التطور في نظم الإدارة العامة وجوانبه التقنية بالتفاعل مع تطور نظريات التعلم للسلوك الإنساني، فإن ذلك انعكس على العملية التدريبية ذاتها حيث تغيرت أساليب التدريب وتوعدت طرقه ومدخله لتخدم أغراضاً مختلفة للتعلم وغايات متعددة من إكساب المعارف والمهارات الإدارية والسلوكية، كما أن التطور السريع للوظائف الإدارية والتعدد الملحوظ في الخبرات المطلوبة للموظفين والمديرين اقتربت بظهور تحديات واضحة لإدارة وتنفيذ عملية التدريب ذاتها، الأمر الذي يترتب عليه إعادة النظر وبصورة مستمرة في تطوير محتويات وأساليب البرامج التدريبية (توفيق، 2012 : 184)، وعادة ما يتحدد إعداد المحتوى التدريبي وإستراتيجية التدريب بحيث تتوافق المهارات والمعلومات والقيم وحاجات المتدربين (Trainees)، وعلى الرغم من محورية ذلك، إلا أن تأثيره في سلوك المتدرب يتوقف بشدة على نوعية المدربين (Trainers)، بمعنى أن المدرب هو العنصر الأساسي في إدارة وتنفيذ البرنامج التدريبي وتحقيق فعاليته، فقد يتم تحديد طرق واختيار التدريب المناسب وإعداد محتواه بدقة عالية لكن المدربين غير الأكفاء يضيعون فرص القوة للبرنامج التدريبي وبالتالي فقد العائد منه.

(ج) التدريب كمؤثر في الإنتاجية

الإنتاجية Productivity هي المعيار الذي يستخدم في قياس (المخرجات) الناتجة عن جملة العناصر التي ساهمت في تحقيق ناتج معين، فهي بذلك المقياس الذي يقيس العلاقة التناسبية بين المدخلات Inputs والمخرجات Outputs التي تتجسد في المنتج Product باعتباره الناتج النهائي لعملية التشغيل، والمنتج قد يكون سلعة كما قد يكون خدمة (مثل الخدمات الصحية والتعليمية وغيرها). والإنتاجية بهذا المعنى ذات علاقة وثيقة بالإنتاج Production الذي هو نتاج المدخلات بمعنى العناصر أو القوى التي تستخدم في عمليات التشغيل، والتي تتمثل في كل من القوى البشرية (العاملين) والمادية (رأس المال المستثمر في عناصر الأصول الثابتة والمتداولة المختلفة) والعناصر التكنولوجية خلال فترة زمنية معينة (Heshmati, 2003).

ولاشك في أن التدريب يؤثر في الإنتاجية بشكل مباشر تارة وبشكل غير مباشر تارة أخرى، فالتدريب يؤثر في السلوك المهني للفرد بما ينعكس على كافة جوانب عملية إنتاج السلع أو تقديم الخدمات، أي أن التغييرات التي يقوم بها الفرد في المدخلات Inputs بما يجعل المخرجات Outputs - ممثلة في السلع والخدمات- تتفق وتوجهات المجتمع والدولة (تقابل احتياجات الأفراد والجماعات)، فمن خلال التدريب يكتسب العاملون معارف ومهارات إضافة إلى قيماً واتجاهات إيجابية تجعلهم أكثر قدرة على المشاركة والتفاعل مع الموارد المتاحة في بيئة معينة، وبذلك تتمكن إدارة الإنتاج من تصميم وتشغيل النظم الإنتاجية وضبطها والرقابة عليها بحيث تأتي المخرجات وفق مواصفات ومعايير الجودة المطلوبة، في هذا الإطار تتضح دلالة التدريب للإنتاجية من خلال المؤشرات الآتية:

شكل رقم (2) دلالة التدريب للإنتاجية



(1) الارتقاء المعياري

يقصد بذلك زيادة معايير قياس الإنتاجية بما يعكس زيادة الإنتاج من منظور الكمية والجودة مع الأخذ بالاعتبار كافة العناصر التي تدخل في دالة الإنتاجية (Productivity Function). إن زيادة الإنتاج من أهم الموضوعات التي تستحوذ على اهتمام الدول والمنظمات خاصة بعد ظهور الكثير من العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية التي فرضت الكثير من التحديات والفرص والتهديدات، الأمر الذي يتطلب العمل على زيادة الإنتاجية ليس فقط من منظور الكمية (Quantity) ولكن أيضاً من منظور النوعية (Quality)، بمعنى الجودة (Abbott & Wu, 2002) ولاشك في أن قوة العمل المؤهلة والمدربة هي التي تحقق ذلك لأنها تمتلك المقومات المهارية والمعرفية تحت إدارة ذات وعي وحزم، ومن الثابت أن التدريب الصحيح هو أحد الروافد الأساسية لوجود قوة عمل ذات كفاءة عالية وإدارة محترفة من هذه النوعية.

(2) الرضا العام

يقصد بذلك رضا الأطراف المختلفة (داخل وخارج المنظمة) مثل صانع القرار، وجمهور المستهلكين والعلماء والموردين... الخ. فمن المفترض أن المنظمة تسعى إلى كسب رضا الأطراف المعنية (وليس فقط الجمهور)، سواء من خلال إنتاج السلع أو تقديم الخدمات المرغوبة، على أن يكون ذلك بالكميات المطلوبة وفي الوقت المحدد والمناسب، وبالجودة المطلوبة، وبأسهل وأسرع الطرق، وبأقل تكلفة مع الحفاظ على ذلك وبما يحقق استمرارية رضا المستفيدين. ومن خلال التدريب بمستوياته المختلفة يكون لدى المنظمة قوة عمل لديها القدرات والمهارات والرؤى والقيم والاتجاهات التي تجعل المخرجات تقابل رضا المستفيدين (Matthew & Sophia, 2005).

(3) الفاعلية والكفاءة

إن الفاعلية (Effectiveness) هي تحقيق الأهداف المطلوبة كما ينبغي، أما الكفاءة (Efficiency) فهي الجودة النوعية بأقل تكلفة وفي وقت معياري (قياسي). ومن خلال الفاعلية والكفاءة تتمكن المنظمة من تدعيم علاقتها مع عملائها على اختلاف شرائحهم بما فيهم الموردين، بحيث تكون للمنظمة صورة طيبة في أذهان عملائها. ويشكل التدريب المدخل الأساسي لتحقيق الفاعلية والكفاءة في أداء المنظمات، باعتبار أن التدريب يكسب العاملين المهارات والمعرفة والقيم والاتجاهات مما يمكن من أداء العمليات الإنتاجية كما هو محدد سلفاً بصورة حسنة و (وفق المواصفات المعيارية من حيث الكمية والنوعية). ومن خلال التدريب يكتسب العاملون الأدوات التي تجعلهم يبذلون الجهد في موضعه الصحيح، ويستغلون الوقت (وقت العمل) كما ينبغي، ويتطلب ذلك وجود الإدارة الواعية التي تتولى عمليات الرقابة والمحاسبة والتوجيه والتقييم (Byungtae & Anitesh, 1999).

(4) ترشيد التكلفة

إن ترشيد التكلفة أو النفقات (Cost) هو مطلب أساسي لكافة النظم، فمن الضروري تقليل التكلفة المتعلقة بعمليات الإنتاج ذاتها وكذلك تقليل النفقات والمصروفات المتصلة بالجوانب المساندة لهذه العمليات بحيث يتم خفض تكلفة الوحدة من السلعة أو الخدمة. ومع خفض تكلفة الوحدة تنخفض التكلفة الكلية، ويقل الهدر ويزيد العائد ولاشك في أن التدريب الصحيح يتفق في معانيه مع ترشيد وخفض التكلفة لأن التدريب يزيد كفاءة استخدام العنصر البشري والتقنية وتنظيم الأداء، وتجنب أو تقليل الفاقد، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تقليل التكلفة، وبالتالي تدعيم المركز المالي للمنظمة، بل وتحقيق وفورات مالية تساهم في زيادة معدل العائد على موازنات المنظمات وانعكاس ذلك بصورة عامة على الاقتصاد الوطني.

(د) قياس عائد التدريب

يتم قياس عائد وأثر التدريب في السلوك المهني للعاملين من خلال برنامج تقويمي متكامل، وعلى الرغم من اتساع نطاق عملية التقويم، إلا أن أهم عناصرها العائد التدريبي وقياسه وفق معايير واضحة، ذلك أن عملية التقويم هي عملية تقدير أو وزن أو حكم على قيمة الأعمال التدريبية، وكل ما يتعلق بها للوقوف على مدى صلاحية المحتويات والمستويات والأساليب التدريبية المستخدمة؛ لذا فإن قياس عائد التدريب ومعرفة مدى فعاليته لا تتم إلا باستخدام عمليتين تحليليتين هما القياس من ناحية، والتقويم من ناحية أخرى، وعلى الرغم من تداخل هاتين العمليتين، فإنهما تمثلان اتجاهين منفصلين (المفتي، 1982، 108)، ذلك أن عملية قياس عائد التدريب تشير إلى مدى التغير الناتج لمستويات معينة أو معايير محددة التي حققها البرنامج التدريبي، أما عملية التقويم فتشمل إجراء موازنة بين الأهداف المقررة للتدريب، وبين النتائج التي حققها، ومن ثم تحديد ما إذا كانت تلك النتائج تسوغ ما بذل من جهود ونفقات في سبيل تحقيقها. وتكمن الصعوبة التي تواجه عملية تقويم التدريب هي التحديد الدقيق للأهداف المطلوب تحقيقها، ومن ثم الحكم بأن البرنامج التدريبي فعال وحقق غرضه أم لا.

وتعتمد عملية تحديد الأهداف على جانبين أساسيين هما: تحديد مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المستقبلي الذي يسعى البرنامج لتحقيقه، إذ أنه بدون معرفة مستوى الأداء - قبل بدء التدريب - لا يكون هناك معنى لقياس أثر التدريب وبدون تحديد مستوى الأداء الذي يسعى البرنامج التدريبي للوصول إليه، لا يمكن معرفة فعالية ومدى تحقيق الإنجاز المستهدف.

كون عملية التعلم هي الأساس في مجال تقويم التدريب، فالفرد من خلال التدريب يمكنه الحصول على المعرفة أو المهارة أو تعلم اتجاهات معينة، وهذه العملية تتم داخل الفرد، وعادة ما تركز عملية التعلم على الأفعال السلوكية التي يتوقع من المتدربين القيام بها بصفقتها دليلاً على نتائج تعلمهم واكتسابهم الخبرات التدريبية من المعلومات والمهارات والاتجاهات للبرنامج التدريبي ككل، أو في أي مرحلة من مراحلها، مما ينعكس لاحقاً على كفاءة وأداء العمل بالمنظمة. ومن هنا يكون التدريب وسيلة تعليمية لتغير النمط السلوكي للمتدرب في مجالات المعرفة والمهارة والاتجاه.

وعندما يفشل التدريب في تحقيق ذلك، يمكن القول: إن عملية التعلم لم تتحقق وأن نظام التدريب فشل في تحقيق أهدافه.

ومن الجدير بالذكر أن عملية قياس أثر التدريب تتضمن تطبيق طرق وأساليب متعددة، كما تشمل إجراءات كثيرة مثل جمع المعلومات والبيانات عن العاملين ووظائفهم وأهداف المنظمة، والهيكل التنظيمي لها وسياساتها العامة، وغير ذلك من البيانات التي لا بد من تحليلها بدقة والاستفادة من كل ذلك في تصميم محتوى البرامج التدريبية وقياس أثره وتحقيق فاعليته بما في ذلك مدى التغيير الذي طرأ على مستوى أداء العاملين وطبيعته.

ومن الملاحظ أنه يتم رصد ميزانيات كبرى في منظمات العمل العربية للإنفاق على التدريب وإعداد وتنمية الموارد البشرية، غير أنها تواجه صعوبات في رصد العائد المباشر من هذا الإنفاق السخي أو حتى محاولة معرفة السبب من إنفاقه، وهذا يرجع إلى غياب المنهجية العلمية في تصميم محتوى برامج التدريب، فمن المعروف أن التصميم الجيد للمنهج التدريبي يقتضي بالدرجة الأولى معرفة نوعية المشاركين في البرنامج التدريبي ومستوى مهاراتهم ومسمياتهم الوظيفية، ودرجة تقارب أو تباعد وظائفهم، وطبيعة البرنامج الذي رشحوا لحضوره وما إذا كان ذو ارتباط مباشر بمسارهم التدريبي (الربط بين المسار الوظيفي والتدريبي)، تلك المعلومات لا غنى عنها لتصميم منهج تدريبي مناسب يمكن قياس ما أحدثه من أثر في سلوك المتدربين. إن ذلك يعد من أهم الأسباب الرئيسية التي تعرقل تقدم ونمو أداء الأعمال في المؤسسات العربية.

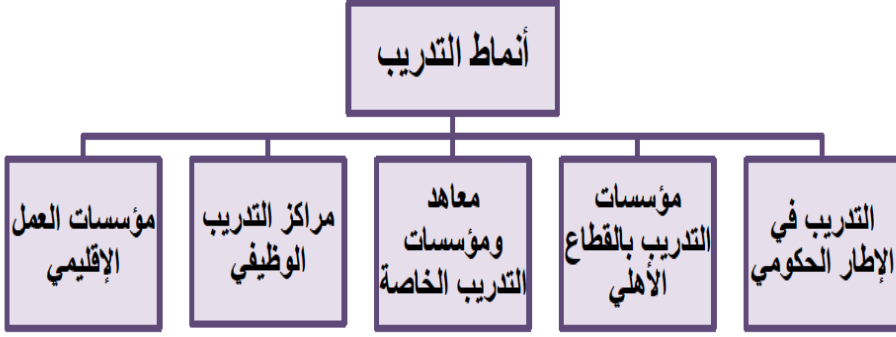
رابعاً: تحليل لواقع التجربة الكويتية في التدريب أثناء الخدمة

فيما يلي تحليلاً وصفيًا لمؤسسات التدريب في دولة الكويت والتي تقدم في جزء من أنشطتها تدريباً تخصصياً لشاغلي الوظيفة العامة بالجهاز الحكومي في دولة الكويت، وذلك من خلال عرض فرص التدريب المتاحة في هذه المؤسسات والتي تتمثل في خمسة أشكال وتقدم عدة أنماط من برامج التدريب هي:

- التدريب في الإطار الحكومي (جهاز الخدمة المدنية والمستويات التنظيمية للتدريب، والبرامج التدريبية المتاحة، والمستفيدين منها..).
- مؤسسات التدريب بالقطاع الأهلي (المجتمع المدني).
- معاهد ومؤسسات التدريب الخاصة (التجارية).
- مراكز التدريب الوظيفي.
- مؤسسات العمل الإقليمي

وهي على النحو التالي:

شكل رقم (3) أنماط مؤسسات التدريب في دولة الكويت



(أ) التدريب في الإطار الحكومي

من منطلق الاهتمام بإعداد وتأهيل شاغلي الوظيفة العامة قامت دولة الكويت بدعم الأنشطة التدريبية على مستوى كافة أجهزة ومؤسسات العمل الحكومي إلى جانب توفير كافة السبل والأدوات التي تكفل حصول الكوادر الوظيفية على أكبر قدر ممكن من المعلومات والخبرات والمهارات التي تمكنهم من تنمية قدراتهم، والقيام بإنجاز أعمالهم بكفاءة واقتدار. وقد قام ديوان الخدمة المدنية في يناير من عام 1990 باستحداث مركز تنمية الموارد البشرية لكي يتولى الإشراف والتخطيط على كافة الأعمال والأنشطة التدريبية على مستوى الجهات الحكومية وعلى وجه التحديد يقوم المركز بإجراء الدراسات المتعلقة بمشروعات النظم الخاصة بتدريب الموظفين والدراسات المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية وترجمتها إلى مشاريع وخطط وبرامج تدريبية وإعداد البرامج التدريبية والمساهمة بالتنفيذ والتقييم لأنشطة التدريب المختلفة، ويتكون المركز من ثلاث مراقبات إدارية الأولى تختص بمراقبة تخطيط وتقييم البرامج، بينما تختص الثانية بمراقبة تصميم وتنفيذ البرامج، في حين تختص الثالثة بمراقبة التقنيات التدريبية، ويتولى ديوان الخدمة المدنية الإشراف على برامج التدريب أثناء الخدمة الموجهة لموظفي الخدمة العامة بالجهاز الحكومي باعتبار أن الديوان هو جهة الإشراف الإداري في الدولة على تنفيذ هذه البرامج، ويتم ذلك من خلال خطة تدريب سنوية موجهة إلى المستويات الوظيفية المختلفة.

وفيما يتعلق بالمستوى الوظيفي لوحدات ومؤسسات التدريب أثناء الخدمة بالجهات الحكومية فإنه يختلف وفقاً لطبيعة الدور المناط بها ونوعية المستفيدين من خدماتها وعمماً إذا كانت تقدم خدماتها وأنشطتها التدريبية إلى العاملين بتلك الجهات أو تتاح برامجها التدريبية لجهات حكومية أخرى،

والملاحظ بأن وحدات ومؤسسات التدريب أثناء الخدمة الحكومية بدولة الكويت تصنف تنظيمياً إلى ثلاث مستويات، المستوى الأول: مؤسسات ومراكز تدريب وطنية (مركزية). أما المستوى الثاني فيتمثل في وحدات ومؤسسات تدريب عامة داخلية (مشتركة)، وأخيراً فإن المستوى التنظيمي الثالث هو وحدات تدريب داخلية بجهات العمل (خاصة). بموجب ذلك، فإن توزيع تلك الوحدات والمؤسسات التدريبية وما تقدمه من خدمات وأنشطة تدريبية متنوعة يتم إما على أساس جغرافي أو على أساس وظيفي تخصصي أو على أساس تقديم خدمات ذاتية داخلية وهو ما يظهر النسيج الوظيفي والتنظيمي المتكامل لوحدات ومؤسسات التدريب أثناء الخدمة في تنظيمات العمل الحكومية والتي توجه برامجها التدريبية والمقدمة لشاغلي الوظيفة العامة وذلك على النحو الآتي:

- المؤسسات ومراكز التدريب الوطنية (المركزية): وهي تقدم خدماتها وأنشطتها التدريبية مركزياً ((لكافة شاغلي وظائف الخدمة العامة بالجهاز الحكومي)) وفقاً لطبيعة التخصص العلمي والمهني لها، وتمثل تلك المؤسسات في: وزارة المالية، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي، ديوان الخدمة المدنية، جامعة الكويت، وزارة التخطيط، الجهاز المركزي لتكنولوجيا المعلومات.
- الوحدات التدريبية الداخلية (متخصصة): وهي تقدم التدريب الداخلي لمنتسبي مؤسسة العمل فقط، وتوجد هذه الوحدات في كل من: الهيئة العامة لشؤون القصر، بلدية الكويت، وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، وزارة التجارة، الهيئة العامة للمعلومات المدنية، الإدارة العامة للجمارك، وزارة التربية، معهد الكويت للاختصاصات الطبية، الأمانة العامة للأوقاف، مؤسسة الموائئ الكويتية، بنك الائتمان، مجلس الأمة، الهيئة العامة لشؤون الزراعة والثروة السمكية، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الهيئة العامة للشباب والرياضة، ديوان المحاسبة، وزارة المواصلات، وزارة العدل، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، مجلس الوزراء، وزارة الأشغال العامة، بنك الكويت المركزي، وزارة التعليم العالي، الإدارة العامة للطيران المدني، وغيرها من الوزارات والمؤسسات الحكومية.
- هذه الكيانات التدريبية المتنوعة تتيح التدريب في مختلف المجالات الإدارية والفنية لشاغلي الوظيفة العامة بالجهاز الحكومي بدءاً بمؤسسات القطاع العام والخدمي، مروراً بمؤسسات قطاع الخدمات الهندسية والمواصلات، وقطاع الخدمات المالية والمصرفية، وقطاع التنمية البشرية، قطاع العلوم والتكنولوجيا، قطاع الموارد الطبيعية (وزارة النفط والكهرباء)، والقطاع الصناعي (الهيئة العامة للصناعة) وانتهاءً بالقطاع الزراعي (الهيئة العامة لشؤون الزراعة والثروة السمكية)، وتتخذ هذه البرامج التدريبية أنماطاً وأشكالاً متعددة من التدريب أثناء

الخدمة الموجهة يتم تنظيمها من خلال خمس مساقات تدريبية أساسية وهي: البرامج التدريبية العامة، وبرامج التدريب الداخلي، والإيفاد والبعثات، وبرامج التدريب عن بعد، والبرامج التدريبية الفنية وفيما يلي عرض لهذه الباقات:

1) البرامج التدريبية العامة

يقوم مركز تنمية الموارد البشرية بديوان الخدمة المدنية بتنفيذ خطة تدريبية سنوية لموظفي الجهات الحكومية، حيث يتولى المركز إعداد وصياغة وإصدار خطة التدريب أثناء الخدمة لموظفي الدولة ومتابعة تنفيذها بالتنسيق والتعاون مع إدارات ووحدات التدريب بالوزارات، ويختلف عدد هذه البرامج من عام إلى آخر، والجدول الآتي يوضح عدد المشاركين في برامج التدريب الإداري التي نظمها مركز تنمية الموارد البشرية بديوان الخدمة المدنية لموظفي الخدمة المدنية للموسم التدريبي 2012/2013، حسب جهة العمل والفئة الوظيفية.

جدول رقم (1): توزيع المشاركين في برامج التدريب الإداري
للموسم التدريبي 2013/2012 حسب جهة العمل و الفئة الوظيفية

المجموع	الفئة الوظيفية						جهة العمل
	التطوير الإداري	التخصصية	التنفيذية	الإشرافية	الوسطى	العليا	
1104	63	172	497	272	89	11	حكومية
21	11	2	4	1		3	مستقلة
63	22	5	21	11	1	3	ملحقة
1188	96	179	522	284	90	17	المجموع

المصدر: ديوان الخدمة المدنية - تقرير سنوي صادر عن مركز تنمية الموارد البشرية 2014.

هذه البرامج التدريبية يستفيد منها مختلف العاملين بالجهات الحكومية، فهناك برامج للقيادات العليا، وبرامج للفئة الوسطى، وبرامج للفئة الإشرافية، وبرامج للفئة التنفيذية، هذا بجانب البرامج التدريبية التخصصية، وبرامج تدريبية أخرى للمعينين الجدد، وهناك أيضاً حلقات وندوات (لجميع المستويات الوظيفية).

2) التدريب الداخلي

تقوم الجهات الحكومية بتنفيذ برامج تدريب أثناء الخدمة داخلية خاصة بموظفيها في القطاعين الإداري والفني تحت إشراف ومتابعة ديوان الخدمة المدنية، وذلك في حدود 20-30 برنامج تدريبي لكل جهة سنوياً، وذلك ضمن الخطة التدريبية السنوية لوحدة التدريب في هذه الجهات بميزانية تقديرية قدرها 45000 د.ك على وجه التقريب تخضع بالصرف والإشراف المباشر من مركز الموارد البشرية بديوان الخدمة ويتم التصرف بها على جانبين أساسيين هما برامج تدريبية عن طريق التعاقد مع شركات تدريبية بالقطاع الخاص وتتراوح أسعار هذه البرامج بالسوق المحلي حوالي 2000 - 3000 د.ك، كما تتضمن خطة التدريب للوزارات المشاركة والإيفاد لبرامج خاصة تعقدتها بعض الجهات التدريبية داخل الكويت مثل (جامعة الكويت - الهيئة العامة للتعليم التطبيقي - مراكز التدريب التخصصية لبعض جهات العمل) ومراكز التدريب بالقطاع الخاص حيث تتراوح أسعار المقعد التدريبي 200 - 250 د.ك حسب البرنامج أو المؤتمر، وذلك استناداً للنظام المعمول به بموجب تعميم الديوان رقم (21) لسنة 1997 الصادر في هذا الشأن. ومن الملاحظ أن هناك ارتفاعاً كبيراً في أعداد البرامج التعاقدية المنفذة سنوياً من مؤسسات التدريب بالقطاع الخاص لمؤسسات ووزارات الدولة وكذلك أعداد المشاركين بها، كما تصاعدت الميزانيات المالية المخصصة للتدريب والتي يقدمها ديوان الخدمة لوزارات ومؤسسات الدولة لكي تتواءم مع متطلبات الجهات الحكومية وحاجة ورغبات الموظفين في التطور المهني. ويظهر الجدول رقم (2) إحصائية تفصيلية بأعداد هذه البرامج التدريبية أثناء الخدمة التي عقدتها جهات العمل:

جدول رقم (2): إحصائية تفصيلية بأعداد البرامج التدريبية التي عقدتها الجهات الحكومية بالإشراف المباشر منها للفترة 1/1 وحتى 2013/12/31

اسم الجهة	نوعية البرامج التدريبية		عدد المتدربين		مجموع المتدربين
	إيفاد	برامج تعاقدية	فردى	برامج تعاقدية	
وزارة الأشغال العامة	3	46	8	861	49
وزارة المواصلات	11	25	19	510	36
وزارة الداخلية	1	1	1	23	2
وزارة التعليم العالي	8	5	12	72	13
وزارة النفط	38	18	115	364	56
وزارة الصحة	6	2	19	30	8
وزارة المالية	9	2	23	33	11
وزارة التربية	8	21	31	451	29
وزارة العدل	14	26	29	582	40
إدارة الفتوى والتشريع	-	-	-	-	-
الإدارة العامة للإحصاء	-	2	-	40	2
وزارة الكهرباء	106	8	229	135	114
وزارة الإعلام	6	10	61	227	16
برنامج إعادة الهيكلة	12	5	33	81	17
وزارة الأوقاف	25	87	42	1804	112
وزارة الخارجية	-	-	-	-	-
الأمانة العامة لمجلس الوزراء	11	30	22	544	41
الإدارة العامة للطيران المدني	32	3	73	80	35
المجلس الأعلى للثقافة	3	-	3	-	3
الإدارة العامة للجمارك	12	-	17	-	12
الديوان الأميري	18	-	39	-	18
وزارة الشؤون الاجتماعية	8	-	12	-	8
وزارة الدفاع	39	-	52	-	39
الأمانة العامة للتخطيط	43	14	60	258	57
وزارة التجارة	42	48	138	856	90
الأمانة العامة للأوقاف	30	2	65	30	32
الإجمالي	485	357	1103	6981	840

المصدر: ديوان الخدمة المدنية تقرير صادر عن مركز تسمية الموارد البشرية 2014.

3) الإيفاد والبعثات

تقوم إدارة مستقلة بديوان الخدمة المدنية بمهام التدريب الخارجي والذي يتبع قطاع البعثات والأجازات الدراسية وذلك بهدف إيفاد موظفي الدولة في مهمات رسمية سواء للحضور أو للمشاركة في الاجتماعات واللقاءات الموسعة والندوات والمؤتمرات وحلقات البحث وورش العمل وغيرها من الفعاليات التدريبية والتنموية. أو الإيفاد في بعثات علمية أو أجازات دراسية أو دورات تدريبية للحصول على درجات علمية أو شهادات دراسية أعلى أو خبرة مهنية أفضل. وقد بلغ إجمالي عدد الموظفين من موظفي الجهات الحكومية في الدولة في بعثات علمية ما يناهز (2000) مبعوثاً منذ عام 2000 وحتى 2013. كما بلغ إجمالي عدد الموظفين في إجازات دراسية ما يقارب (7000) مجازاً منذ عام 2000 وحتى عام 2013. ويتراوح عدد الموظفين في دورات خارجية سنوياً ما بين (700-750) متدرباً من كافة الجهات الحكومية.

4) التدريب عن بعد

سعى ديوان الخدمة المدنية باعتباره جهازاً مركزياً معنياً بشئون التطوير الإداري وتنمية الموارد البشرية لموظفي الدولة إلى المساهمة في مجال تخطيط التنمية البشرية وما تشمله من استراتيجيات وخطط وبرامج وفعاليات تنموية، حيث قام الديوان بتأسيس مشروع التدريب عن بعد عام 2007 بالتنسيق والتعاون بين قطاع التطوير الإداري وقطاع نظم المعلومات بالديوان وإحدى الشركات المتخصصة بالتدريب الإلكتروني، وذلك بهدف مواكبة أحدث التقنيات في عالم التدريب الإلكتروني ومن كافة الجوانب وقد أولى الديوان أهمية خاصة لمحتوى ومضمون برامج التدريب عن بعد، والاهتمام بمدى سهولة الاستخدام والمتابعة.

وقد أطلق الديوان الموقع الجديد للتدريب عن بعد والذي يشكل نقلة نوعية في المحتوى التدريبي والشكل واللغة المستخدمة، مما أعطى سهولة ومرونة وجاذبية أكثر لخدمة التدريب عن بعد المنفذة باستخدام النظم الآلية ووسائل التكنولوجيا الحديثة وذلك من خلال البوابة الإلكترونية لديوان الخدمة المدنية. ولعل من أهم ما تتميز به هذه البوابة الجديدة هو توفر دورات الكترونية باللغة العربية والتي تحاكي بيئة المستخدمين المستهدفين بمستويات وبرامج مختلفة منها الإدارية والإشرافية والتنفيذية. كما يمكن للموظف حالياً التسجيل وطلب البرامج التدريبية الكترونياً دون الحاجة إلى اتخاذ أي إجراءات أو موافقات ورقية، مع إمكانية التسجيل والبدء في البرامج التدريبية في أي وقت ومن أي مكان، بالإضافة إلى حداثة البرامج التدريبية المتوفرة.

من الجدير بالذكر أن الأعداد التي شاركت بهذه البرامج في السنوات السابقة كانت تتراوح ما بين (150-200) متدرباً، وسوف يؤدي التطور الحالي لزيادة أعداد المتدربين، حيث من المتوقع أن يشارك في البرامج الجديدة أعداداً تتراوح ما بين (350-400) متدرب سنوياً من مختلف الجهات الحكومية. وبعد قيام الديوان بإنشاء البوابة الالكترونية للتدريب عن بعد، فقد لوحظ حدوث نقلة كبيرة في كمية البرامج التدريبية وأعداد المتدربين المشاركين والذين استفادوا من هذه البرامج التدريبية، وقد بلغت الجهات المشاركة (36) جهة حكومية، وتم تسجيل عدد (1189) متدرب منذ العمل بالنظام، كما تم منح (746) شهادة الكترونية للمتدربين.

5) البرامج الفنية

يقدم هذا النوع من البرامج التدريبية أثناء الخدمة والمتخصصة والفنية لموظفي الجهات الحكومية ذات طبيعة العمل الفني الخاص مثل وزارة الداخلية ووزارة التربية والصحة والأشغال والكهرباء والعدل وغيرها من جهات الاختصاص، حيث تقوم هذه الجهات بإعداد برامجها داخلياً عن طريق وحدات التدريب والمراكز التدريبية المتخصصة بها وذلك بهدف تقديم التدريب الفني والمهني الدقيق اللازم لطبيعة الوظائف المهنية والفنية لموظفيها وتمتية قدراتهم الوظيفية بصفة دائمة. ومن أهم المراكز التدريبية المتخصصة القائمة حالياً في دولة الكويت والمعنية في التدريب الفني المتخصص معاهد ومدارس التدريب الأمني (وزارة الداخلية) مدرسة الإطفاء (الإدارة العامة للإطفاء): مركز التدريب التربوي (إدارة التدريب والتطوير (وزارة التربية)، معهد الدراسات القضائية (وزارة العدل)، معهد الاختصاصات الطبية (وزارة الصحة)، الجهاز المركزي لتكنولوجيا المعلومات.

(ب) مؤسسات التدريب بالقطاع الأهلي (المجتمع المدني)

لعل من الدروس المستفادة للتجارب الدولية في تخطيط التدريب والتنمية البشرية تجارب دول ما يعرف «بالنمور الآسيوية» حيث تطور التدريب ضمن مظلة السياسات الحكومية، وتشجيع ودعم مؤسسات القطاع الخاص على توجيه جزء من استثماراته في إنشاء معاهد متخصصة للتدريب وقيام الغرف التجارية والصناعية أيضاً في المساهمة في تأصيل مفهوم التدريب، ومع تطور أنظمة التدريب وثبوت فاعليته أخذت معاهد ومؤسسات التدريب تكمل بعضها البعض وتلبي احتياجات التنمية البشرية وهذا يفسر جانباً أساسياً من تقدم هذه الدول في جميع المجالات. وفي دولة الكويت يعتبر القطاع غير الحكومي الأهلي (المجتمع المدني) رديف أساسي للجهد التنموي الحكومي وشريك استراتيجي لتحقيق

أهداف التنمية وذلك من خلال إسهام مؤسساته في بناء وصياغة قدرات واتجاهات الموارد البشرية المواطنة لاسيما وأن أنشطته وبرامجه تتسم بالمرونة واليسر وتبتعد عن بيروقراطية القطاع الحكومي، ويلاحظ بوضوح مدى تنوع مجالات التخصص المهني والتعدد النوعي لوحدات ومؤسسات التدريب غير الحكومية العاملة بهذا القطاع (جمعيات النفع العام وروابط العمل المهني) في دولة الكويت، أن هذه الجمعيات والروابط المهنية تتضمن بالغالب على وحدات تدريبية تقدم أنشطة تدريبية ضمن مكوناتها التنظيمية كما تبذل جهود كبيرة للمساهمة في تنمية الموارد البشرية الوطنية من خلال تلبية الاحتياجات التدريبية لمنسوبيها الذين هم بالغالب من موظفي الدولة وذلك من خلال تقديم خدمات وأنشطة تدريبية متنوعة ومتخصصة كتنظيم المؤتمرات والملتقيات المهنية وورش العمل المتخصصة المتخصصة لمنسوبيها حيث تقوم هذه الجهات بتغطية متطلباتها من محاضرين ومدربين من داخل وخارج الكويت، كما تقوم في إيفاد منسوبيها إلى مؤتمرات ولقاءات عملية خارجية والمشاركة في المنتديات الإقليمية والدولية وهو ما ينعكس إيجابياً على النمو والتطوير الوظيفي للموارد البشرية. إن ما يقدم من تدريب نوعي وتخصصي تقدمه هذه الجمعيات الأهلية وروابط العمل المهني ضمن أنشطتها للأعضاء ينصب لصالح تنمية الموارد البشرية بشكل عام وينعكس على أداء شاغلي الوظيفة العامة.

(ج) معاهد ومؤسسات التدريب الخاصة (التجارية)

هي شركات تدريب ومعاهد تقدم خدمات وأنشطة تدريب وتعليم متخصصة بموجب الترخيص القانوني لها لممارسة العمل في هذا المجال، وبالنظر إلى طبيعة هذه المعاهد التدريبية كمؤسسات تمارس أنشطتها تحت مظلة قطاع العمل الأهلي فإن السمة الأساسية لها تجعل منها مؤسسات خدمية ذات صفة استثمارية وفقاً لطبيعة ترخيصها التجاري في هذا القطاع، إلا أن ذلك لا يقلل من دورها في مجال التنمية بصفة عامة وتنمية الموارد البشرية بصفة خاصة ومن المسلم به أن جهود التنمية ليست حكراً على الجهود الحكومية فقط بل هي جهود مشتركة حكومية وأهلية وقطاع خاص، وقد شهد هذا القطاع توسعاً كبيراً للمؤسسات العاملة في مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية من حيث العدد والتنوع المهني، حيث بلغ عددها في عام 2014 (293) مؤسسة تدريبية عاملة في السوق الكويتي تقدم خدمات وأنشطة وبرامج تدريبية وتعليمية متنوعة تعمل على تلبية احتياجات الأفراد في السوق التدريبي إضافة إلى تقديم برامج متخصصة تعاقدية للوزارات والجهات الحكومية لتنفيذ خططها التدريبية السنوية ويشرف على إصدار الترخيص القانوني لها ومراقبة أدائها إدارة خاصة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب هي إدارة معاهد التدريب الأهلي. وهناك تنوع كبير للبرامج التدريبية المقدمة من هذه المؤسسات وهي، على النحو التالي:

(1) العلوم الإدارية والمالية: وتشمل: المحاسبة، حجز وبيع تذاكر الطيران، الشحن الجوي، العلوم المصرفية، السكرتارية وأعمال المكاتب، التلكس، الاختزال، الطباعة (عربي/إنجليزي)، إدارة الأعمال، البرامج التسويقية، العلوم الإدارية.

(2) اللغات: حيث تعرض برامج تدريبية في: اللغة العربية للأجانب، اللغة الإنجليزية، اللغة الفرنسية، اللغة الألمانية وغيرها من اللغات الحية.

(3) التخصصات المهنية والفنية: وتشمل السكرتارية التنفيذية، هندسة وميكانيكا وكهرباء السيارات، التمديدات والتوصيلات الكهربائية، التفصيل والخياطة، هندسة وصيانة الراديو والتلفزيون والفيديو، هندسة الديكور والتصميم الداخلي، الفنون التشكيلية، التبريد والتكييف، علوم الطيران المدني، العلوم الصحية والبيئية، علوم التكنولوجيا وتقنية المعلومات، الحرف اليدوية، الملاحة البحرية وصيانة المحركات، الأمن والسلامة، التدريب على إنقاذ الحياة، مهارات التواصل والإعلام والصحافة والتمريض، هذا بالإضافة إلى برامج تدريبية متخصصة في العلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، وكذلك في بعض موضوعات الغاز والنفط. ومن واقع تقصي محتوى البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسات التدريبية العاملة في القطاع الخاص أمكن استخلاص ما يلي:

- تنفذ هذه المؤسسات التدريبية أنشطة وبرامج التدريب للوزارات والجهات الحكومية من خلال تغطية خطط التدريب السنوية لهذه الجهات سواء بتوفير مدربين أو محاضرين أو اختصاصيين مهنيين في مجال التدريب أو من خلال تصميم وتخطيط عدد من البرامج التدريبية يتم طرحها في السوق التدريبي تتوافق وطبيعة عمل هذه الجهات وتلقى ترشحات منتسبيها، ويقدم هذا النوع من التدريب كتدريب أثناء الخدمة موجهة لشاغلي الوظيفة العامة في جهات العمل الحكومي.

- تقديم هذه المؤسسات التدريبية خدمات تعليمية وتدريبية وتنقيفية متخصصة ومتنوعة للأفراد في السوق التدريبي لعموم المواطنين أو الطلبة والموظفين على رأس أعمالهم إضافة إلى شريحة الراغبين في التعليم غير الرسمي والدخول إلى الحياة الوظيفية بهدف إكسابهم معارف ومهارات جديدة في مجال المهنة أو الوظيفة وتقدم هذه البرامج بصفة قصيرة أو طويلة تنتهي بشهادة تدريبية مصدقة من جهات الإشراف الفني بالدولة.

(د) مراكز التدريب الوظيفي

وهي الوحدات والمراكز التدريبية التي تنشأ في مقر عمل مؤسسات القطاع غير الحكومي والخاص لأغراض تدريب وتأهيل موظفيها وهي تتبع مؤسسة العمل المعنية ولا تعد نشاطاً تجارياً قائماً بذاته حيث أن الهدف من تأسيس هذه الوحدات والمراكز التدريبية هو التطوير الوظيفي للعاملين في هذه الجهات من خلال تدريبهم أثناء الخدمة لإكسابهم المعارف والمهارات الوظيفية اللازمة لأداء عملهم، ويعد هذا النوع من التدريب كتدريب أثناء الخدمة وبعض منها تدريب على رأس العمل، وتعد الفئات المستفيدة من هذا النوع من التدريب وفقاً لطبيعته ونوعه سواء كان تدريباً للمعينين الجدد أو تأهيل عاملين لوظائف جديدة أو للنقل والترقية لوظائف أخرى في هيكل المؤسسة. ويستفيد من هذه البرامج على وجه العموم الموارد البشرية التي تتحرك وظيفياً بالانتقال للعمل بين مؤسسات القطاع الخاص والقطاع الحكومي، وذلك نظراً لتلقي هذه الموارد البشرية تدريباً عالي المستوى مما ينعكس بآثاره على التنمية البشرية للمجتمع بصورة عامة، ومن نماذج هذه الوحدات والمراكز التدريبية مراكز التدريب في المؤسسات الكبرى غير الحكومية مثل شركات البترول والبتروكيماويات (مركز التدريب البترولي) مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية (مركز التدريب)، والبنوك والمؤسسات المالية (معهد الدراسات المصرفية) غرفة تجارة وصناعة الكويت (مركز عبد العزيز الصقر للتدريب). كما تتبنى العديد من الهيئات والشركات مبادرات ومنح تدريبية متخصصة لأوائل الخريجين من الجامعات في مجالات الاستثمار والقانون وبرامج الهندسة المتنوعة (دبلوم تخصصي) يتم تنفيذه داخل وخارج الكويت وذلك كجزء من مسؤوليتها في بناء القدرات البشرية للمواطنة مثل البرامج المقدمة من الهيئة العامة للاستثمار والصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية ومؤسسة التأمينات الاجتماعية وغيرها من مؤسسات وشركات كبرى عاملة في قطاع الاتصالات والنقل والاستثمار. إضافة إلى مساهمة هذه الجهات بأنشطة تدريبية مشتركة حيث توجه بعض الدعوات التدريبية للجهات الحكومية ذات الاختصاص لاستفادة منتسبيها من هذه البرامج التدريبية.

(هـ) مؤسسات العمل الإقليمي

توجد بالكويت العديد من منظمات ومؤسسات العمل الإقليمي الخليجية والعربية والدولية والتي تتخذ من دولة الكويت مقراً دائماً لمزاولة أنشطتها، وتتضمن أهداف هذه المؤسسات تقديم خدمات الدعم الفني والمعونة الاستشارية في مجال اختصاصها للدول الأعضاء بما فيهم الدولة المضيفة الكويت، وذلك من خلال تقديم بعض فرص التدريب الفني لممثلي الوزارات والجهات الحكومية. كما تتضمن

أنشطتها تقديم أشكال من الدعم الفني والاستشاري كتبادل الخبراء الدوليين، وفي العادة ما يصاحب ذلك تقديم بعض برامج التدريب أثناء الخدمة للعاملين في الوزارات والجهات الحكومية بهدف تنمية وتطوير قدرات وطاقات العاملين في تلك الجهات، ويعتبر ذلك جزءاً من الرسالة والالتزام الذي تقوم به تلك المنظمات لتنمية وبناء القدرات البشرية لمواطني الدولة المضيفة، وتتعدد أشكال وأنواع تلك الخدمات والأنشطة التدريبية أثناء الخدمة مثل تقديم ورش العمل المتخصصة والمؤتمرات والملتقيات الفنية، ويعد ذلك أحد روافد التدريب الذي يقدم للعاملين في الوزارات والجهات الحكومية ذات العلاقة بنشاط هذه المنظمات الإقليمية والدولية. ومن أبرز منظمات العمل الإقليمي والدولي في دولة الكويت والتي تتضمن جزءاً من أهدافها في مجال بناء القدرات الوطنية تقديم فرص تدريبية للعاملين في الجهات الحكومية، نذكر منها: الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، مؤسسة الإنتاج البرامجي المشترك لدول الخليج العربية، المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، المركز العربي للوثائق والمطبوعات الصحية، المنظمة الإقليمية لحماية البيئة البحرية، صندوق النقد الدولي، المعهد العربي للتخطيط.

خامساً: تقييم لواقع التجربة الكويتية في التدريب أثناء الخدمة

على الرغم من الجهود الكبيرة لوحدات ومؤسسات التدريب أثناء الخدمة في دولة الكويت وانتشارها وتوزعها والإيجابيات الواضحة لها في إعداد وتأهيل شاغلي الوظيفة العامة، إلا أن هناك بعض المظاهر السلبية التي تثار بين الحين والآخر في عدد من الدراسات والتقارير المتخصصة أو لنتائج مؤشرات وآراء التقييم من جهات عمل المشاركين والمستفيدين من هذه البرامج التدريبية. ومن تلك الدراسات الاستطلاعية (الفضالة، 2014) التي أجريت على 45 جهة عمل حكومية حول الأنماط التنظيمية الحالية لوحدات ومؤسسات التدريب أثناء الخدمة، حيث كشفت تلك الدراسة عن جوانب إيجابية متعددة لسيير عملية التدريب، كما كشفت أيضاً عن نقاط ضعف.

وفيما يلي توضيح لبعض هذه المؤشرات واستقراءً للوضع الحالي المصاحب لتنظيم وإدارة عملية التدريب في جهات العمل الحكومي من حيث: الهيكل التنظيمي للتدريب، وجود خطة للتدريب، أهداف البرامج التدريبية، المستويات الوظيفية للمتدربين، سياسات الحوافز وترتيبات تشجيعية للمتدربين، الإمكانيات والتسهيلات التدريبية، ثم الصعوبات والمشكلات التي تواجه إدارة العملية التدريبية.

(أ) الهيكل التنظيمي للتدريب

أظهرت نتائج المسح التي أجراها الباحث (الفضالة، 2014) أن (45) جهة عمل بالجهاز الحكومي بدولة الكويت، أي ما يعادل (98%) من الجهات التي شملتها الدراسة تتضمن وحدات للتدريب وإن اختلف مستوى هذه الوحدات ضمن الهيكل التنظيمي للجهة، وبالتبعية يختلف مسمى هذه الوحدة من جهة إلى أخرى، وإن كانت أكثرية الجهات (18) جهة تتضمن في هيكلها التنظيمي مسمى (إدارة التدريب)، يلي ذلك (مركز متخصص) بواقع تسع جهات، ثم قسم التدريب (ثمان جهات)، وهناك أربع جهات يتم التدريب فيها من خلال مسمى (شعبة التدريب)، ثلاث جهات تتخذ هذا المسمى (مراقبة التدريب)، مقابل جهتين فقط تتضمن مسمى (قطاع التدريب) وأخيراً فإن هناك جهة واحدة يتضمن هيكلها التنظيمي نشاطاً تدريبياً تحت مسمى (دائرة تنمية الموارد البشرية):

جدول رقم (3): المستوى التنظيمي للتدريب بالجهاز الحكومي

المستوى التضميني لوحدات التدريب	عدد الجهات	%
إدارة	18	40
مركز تدريب متخصص	9	20
قسم	8	18
شعبة	4	9
مراقبة	3	7
قطاع / وكالة	2	4
دائرة	1	2
المجموع	45	100

إن وجود هيكل فرعي مختص بالتدريب في الجهات الحكومية المختلفة يعكس بعض مظاهر الاهتمام بالتدريب في هذه الجهات، ويرجع حجم المستوى التنظيمي لوحدات التدريب إلى حجم الجهة وعدد موظفيها، والخلاصة أن نشاط التدريب بات جزءاً أساسياً وهاماً وهو مؤشر على الوعي التدريبي إذا اقترن بتوفير كوادر عاملة بهذا المجال وتخصيص ميزانية خاصة لنشاط التدريب.

(ب) الخطة العامة للتدريب

تظهر نتائج المسح أن الجهات الحكومية المختلفة لديها خطط تدريبية وذلك باستثناء جهة واحدة، وهذه الخطط معتمدة (تم إقرارها من الإدارة العليا)، وهي خطط سنوية في معظم الجهات، وهناك بعض الجهات التي لديها خطط تدريب أكثر من عامين (ثلاث جهات)، مقابل جهة واحدة

تضع خططاً تدريبية مدتها عامان، وكذلك جهة واحدة تضع خططاً تدريبية نصف سنوية. وقد لوحظ أن تصميم هذه الخطط التدريبية في جهات العمل ينحو إلى إشباع احتياجات تدريبية وفق حاجات الموظف والوظيفة والمنظمة ككل في جوانبها الإدارية والفنية.

(ج) أهداف البرامج التدريبية

من واقع الدراسة المسحية تبين أن الرغبة في تغير واقع العمل تتصدر أولوية أهداف البرامج التدريبية بنسبة 84.7% يليها وجود مشكلة بنسبة 7.4%، أما النسبة الباقية من المؤسسات فقد أفادت بأن تنظيم التدريب يستهدف هذين الجانبين معاً، وعليه فإن أهداف التدريب تمثل نقطة جوهرية ذات أهمية بالغة للقائمين على تخطيط وتنفيذ عملية التدريب وأن المحاور التي تنطلق منها الأهداف تتفق والاتجاهات الحديثة في بناء البرامج التدريبية والتي تصمم وفقاً لأهداف مراد تحقيقها وإنجازها وترتبط بهيكلية عمل المؤسسة وتطوير أدائها. كما كشفت نتائج الدراسة عن أن الجهات الحكومية تعمل على تحديد أهداف التدريب بطريقة تمكن من قياس هذه الأهداف وتقييمها وأن عملية التقييم للمتدربين جزءاً أساسياً من اختصاصها.

(د) المستويات الوظيفية للمتدربين

تظهر نتائج المسح أن المتدربين ينتمون إلى مستويات وظيفية مختلفة في تنظيمات العمل، بمعنى أن كافة العاملين بهذه المستويات الوظيفية تتاح لهم برامج التدريب والتطوير الوظيفي اللازم، وهذا لا يفي أن بعض البرامج التدريبية تركز على فئات وشرائح وظيفية أكثر من غيرها بيئتها الجدول رقم (4).

جدول رقم (4) : المستويات الوظيفية للمتدربين

(ن = 45)

ك	%	
38	84.4	الإدارة الإشرافية
38	84.4	التنفيذيون والفنيون والحرفيون
37	82.2	الإدارة الوسطى
27	60	الإدارة العليا

تأتي الإدارة الإشرافية وكذلك التنفيذيون والفنيون والحرفيون في الترتيب الأول 84.4% يليها الإدارة الوسطى 82.2%. وأخيراً الإدارة العليا 60%، أي أن هناك تركيزاً أكبر على كل من الإدارة الإشرافية وفئة التنفيذيين والحرفيين، يلي ذلك العاملون في مستوى الإدارة الوسطى، وأخيراً الإدارة العليا.

(هـ) الحوافز والترتيبات التشجيعية للمتدربين

تظهر نتائج المسح أن سياسة الحوافز متوفرة نسبياً في أكثرية الجهات الحكومية التي شملتها الدراسة، فقد أفادت (28) جهة بوجود حوافز تشجيعية، أما الجهات الأخرى فقد أفادت بعدم وجود تلك الحوافز (17) جهة:

جدول رقم (5): أشكال الحوافز المتاحة للمتدربين
(ن = 45)

أشكال الحوافز	ك	%
منح حوافز أدبية	12	43
ربط الترقية باجتياز برامج تدريبية	8	28
الترشيح لتولي مراكز إشرافية	5	18
منح حوافز مادية	2	7
أخرى	1	4
المجموع	28	100

إن أهم ما يوضحه الجدول رقم (5) هو غلبة الحوافز الأدبية، إذ إن (12) جهة أفادت بأنها تقدم هذه الحوافز للمتدربين، يلي ذلك ربط الترقية باجتياز برامج تدريبية (8) جهات، يلي ذلك ترشيح المتدربين لتولي مراكز إشرافية (5) جهات، وهناك جهتان فقط تمنحان حوافز مادية للمتدربين.

(و) الإمكانيات والتسهيلات التدريبية

تظهر نتائج المسح إلى أن الإمكانيات والتسهيلات المادية والتقنية متوفرة ومتنوعة وهي تمثل العمود الفقري للعمل التدريبي.

جدول رقم (6): الإمكانيات والتسهيلات التدريبية
(ن = 45)

الإمكانيات والتسهيلات	ك	%
قاعات التدريب	40	89
أجهزة عرض	38	84.4
أجهزة عرض سينمائي	24	53.3
مواد تدريبية مطبوعة	24	53.3
أفلام تدريبية	22	49
إمكانيات أخرى	1	2.2

كما يوضح الجدول رقم (6) عن تعدد الإمكانيات والتسهيلات التدريبية في الجهة الواحدة، بمعنى أن هذه الجهة أو تلك تمتلك أكثر من عنصر من عناصر التسهيلات المبينة بالجدول، فقد يكون لدى الجهة قاعة تدريب وأجهزة عرض.. الخ. وتأتي قاعات التدريب في مقدمة التسهيلات المتاحة (40) جهة، أفادت بأن لديها قاعة تدريب، كما أفادت (38) جهة بأن لديها أجهزة عرض. وهناك (24) جهة أفادت بأن لديها أجهزة عرض سينمائي ومواداً تدريبية مطبوعة، كما أن (22) جهة أفادت بأن لديها أفلاماً تدريبية. بوجه عام تتعدد إمكانيات التدريب وتسهيلاته في الجهات الحكومية التي شملها المسح.

(ز) الصعوبات والمشكلات التي تواجه التدريب

على الرغم من التوفر النسبي لمقومات التدريب في جهات العمل الحكومي بدولة الكويت (الجهات التي شملها المسح)، إلا أن هناك بعض الصعوبات، وإن اختلفت من جهة إلى أخرى:

جدول رقم (7): الصعوبات والمشكلات التدريبية

(ن = 45)

الـ %	ك	الصعوبات والمشكلات
53	24	عدم كفاية الميزانية المخصصة
47	21	قلة المحاضرين والمدربين الأكفاء
42	19	قلة الاختصاصيين في موضوع التدريب
40	18	تجهيزات قاعات التدريب غير كافية
38	17	قلة الوسائل السمعية والبصرية الحديثة
4.4	2	أوجه نقص أخرى

يتضح من الجدول رقم (7) أن مشكلات التمويل (نقص الميزانية) هي التي تتصدر المشكلات التي تواجه التدريب في الجهات الحكومية التي شملها البحث، وهذه المشكلة تنعكس على التدريب بمختلف مراحلها بما في ذلك أثره على نمو شخصية الموظف مهنيًا (Naisada & Sunisa, 2014). أما المشكلة الأخطر فهي قلة المحاضرين والمدربين الأكفاء، وكذلك قلة الاختصاصيين في موضوع التدريب، وضعف تجهيزات قاعات التدريب، مع قلة الوسائل السمعية والبصرية الحديثة. لا شك في أن ذلك يقلل من فاعلية التدريب في الجهات الحكومية، وبالتالي يتطلب الأمر حسم هذه المشكلات.

سادساً: قراءة لمسارات عمل مقترحة لتطوير التدريب أثناء الخدمة

يتضح مما سبق أن هناك ملامح عامة للتدريب أثناء الخدمة الموجهة لشاغلي الوظيفة العامة بدولة الكويت، وتتلخص هذه الملامح فيما يلي:

- إن التدريب كنشاط يغطي كافة القطاعات التنموية والخدمية في دولة الكويت ومن ثم يعبر عن الانتشار والامتداد الواسع على مستوى تنظيمات العمل بالخدمة المدنية وذلك بنسبة تتجاوز 98% من حجم تلك التنظيمات.
- إن التدريب كنظام يدخل في الهياكل التنظيمية لتنظيمات العمل تلك ومن ثم فهو جزء من النسيج العضوي لتلك الجهات ويعكس أهمية دوره في تطوير وتنمية الموارد البشرية، باعتبار أن العنصر البشري صانع لتلك التنمية والمستفيد الحقيقي من مردودها، وبذلك يصبح عنصراً هاماً في الهيكل المؤسسي لمختلف المؤسسات الحكومية.
- إن التدريب في تواجده وانتشاره إنما يعبر عن الوعي والإدراك بأنه الآلية الفعالة لصياغة القدرات والإمكانيات والطاقات البشرية في المؤسسات التي يعمل في إطارها.
- إن وحدات ومؤسسات التدريب تدرك إلى حد كبير أهمية استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في التدريب سواء من خلال الاعتماد الذاتي أو من خلال التنسيق والتكامل وتبادل الخدمات التدريبية بين تلك الأجهزة بعضها البعض.
- إن المستفيدين من الخدمات والأنشطة التدريبية يمثلون مستويات وظيفية مختلفة من العاملين في الجهات الحكومية وتبلغ نسبة مشاركتهم في الأنشطة التدريبية كبير جداً وبفوق المؤشر العالمي لتدريب موظفي الخدمة المدنية (8% من أعداد الجهاز الوظيفي)، وهو حالياً في الكويت حوالي 15%، كما يعكس ذلك أيضاً التوسع في أعداد البرامج التدريبية في خطط عمل هذه الجهات ومخرجاتها التدريبية والميزانيات المرصودة.

وبناءً على ذلك، فإن وحدات ومؤسسات التدريب كجهاز في الهياكل الإدارية لتنظيمات العمل بالجهاز الحكومي يمكن استثماره كشبكة قومية للتدريب والتي يمكن من خلالها تنفيذ الخطط والبرامج القومية التي تتطلبها تنمية وتطوير العنصر البشري وفق استراتيجية قومية. ويساعد على ذلك إمكانية تنظيم التدريب من خلال مستويات مختلفة منها المستوى الوطني (المركزي)، ومنها المستوى المشترك ومنها المستوى الداخلي. وهذا يتيح تغطية كافة الاحتياجات التدريبية للعاملين في تنظيمات العمل بالجهاز الحكومي والتي ترتبط بطبيعة عمل هذه الأجهزة والمؤسسات ومجالات عمل المدربين.

وبعد هذا العرض التحليلي لنشاط التدريب أثناء الخدمة الموجه لشاغلي الوظيفة العامة بالجهاز الحكومي بدولة الكويت، بات من الضرورة إعادة قراءة أوضاعه ومشكلاته والتحديات التي تحيط بتنظيم هذا النشاط بغرض تقييم فاعليته وبيان مسارات العمل المقترحة لتطويره.* حيث تتأثر سير عملية التدريب أثناء الخدمة بثلاثة مسارات استراتيجية أساسية ويندرج تحت هذه المسارات عدد من العناصر التي تشكل أساس نجاح أو فشل عملية التدريب والجهود الحكومية المستمرة لبناء القدرات البشرية وتنمية وتأهيل القائمين على شؤون الخدمة المدنية في الجهاز الحكومي وهذه المسارات الاستراتيجية هي:

• نهج جديد لإدارة مؤسسات الدولة	المسار الأول
• تهيئة البيئة المناسبة للعمل	المسار الثاني
• النظر إلى التدريب كمنظومة متكاملة	المسار الثالث

وفيما يلي توضيح لهذه المسارات الاستراتيجية:

المسار الأول: نهج جديد لإدارة مؤسسات الدولة

لقد مرت دولة الكويت وعلى مدى عمرها الحديث بعدة تحولات أساسية في مجال الإدارة العامة وكل حقبة منها تؤكد على أهمية رفع مستوى كفاءة أداء جهاز الإدارة الحكومي ليواكب التغير السريع الذي يمر به المجتمع الكويتي، ويتوافق ومعطيات الحداثة والمعاصرة في أداء الخدمات العامة. وقد ركزت العديد من الخطط الإنمائية على الإنسان الكويتي واعتبرته جوهر التنمية وهدفاً لها، ووجوب تمتعه بالكفاءة والريادة والقدرة على مواجهة التحديات، وما زالت الدولة تبحث عن مداخل إدارية وطرق وأساليب فنية لرفع الإنتاجية وتحسين أداء وكفاءة شاغلي الوظيفة العامة (الفضلي، 1995، 127)*. وإذا كانت غاية الإدارة التنموية تحقيق هذه المقاصد وخلق تغيرات جوهرية كلية أو جزئية في أنظمة الإدارة لإصلاح أوضاع الجهاز الإداري وإيجاد معالجات فعالة. فإن الأمر يتطلب نهج جديد لإدارة مؤسسات الدولة.

* استمدت الباحثة المسارات المقترحة من النقاشات والمؤتمرات والندوات العلمية ذات العلاقة بقضايا ومشكلات الإدارة الحكومية (محور تنمية الموارد البشرية والتدريب) في دولة الكويت. للمزيد من المعلومات انظر باستفاضة.
- ديوان الخدمة المدنية، الإطار العام للتطوير الإداري في دولة الكويت 2010.
- ندوة الإدارة الحكومية والتنمية، ديوان الخدمة المدنية، 1995.
- ديوان الخدمة المدنية، ورقة عمل دولة الكويت مقدمة للمسؤولين في أجهزة الخدمة المدنية بدول مجلس التعاون الخليجي، 1996.
- فهد الفضالة، آليات تطوير إدارات التدريب، المعهد العربي للتخطيط، 2014.
- فهد الفضالة، أثر التدريب في السلوك المهني، المعهد العربي للتخطيط، 2015.
- المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، الخطة الإنمائية الخمسية، (2015/2016 - 2019/2020).
- المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، تقرير التنمية البشرية لدولة الكويت، 2014.

إن تغير النهج الحالي الذي تدار به مؤسسات الدولة وصنع القرار ضرورة هامة لتتوافق ومتطلبات التنمية ولاحقاً يتبع ذلك تطوير للهيكل ونظم العمل. ولعل ما يعجل من ذلك التعقيد والسلبية الذي تكتنف أنظمة الإدارة العامة للجهاز الحكومي حالياً والمطالبات الأهلية والشعبية الجارية على كافة المستويات لإحداث تغييرات جذرية ومتكاملة لتحسين فعالية وكفاءة الأجهزة الحكومية مع مراعاة ربط هذه الجهودات بالعملية الكلية للتنمية وتقدم المجتمع.

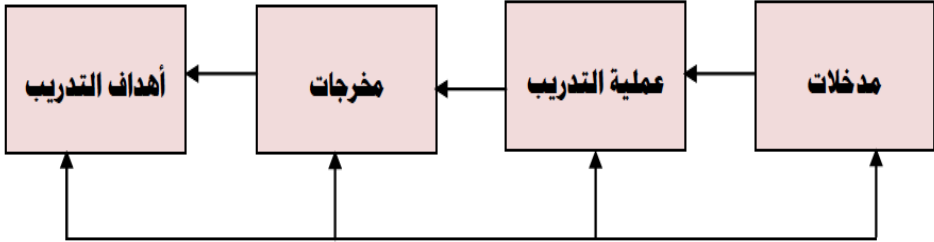
المسار الثاني: تهيئة البيئة المناسبة للعمل

إن بيئة ومناخ العمل لهما تأثير مباشر وكبير على مستوى أداء العمل والإنتاجية وأساليب تقديم الخدمة وتعاطي شاغلي الوظيفة العامة مع مهامه وواجباته الوظيفية (مخيمر، 2000، ص 56) سواء كان ذلك للأجيال القادمة للعمل بالقطاع الحكومي أو القائمة على أداء مهام الوظيفة العامة حالياً. إن نجاح عملية التدريب والتطوير الوظيفي لشاغلي الوظيفة العامة في الجهاز الحكومي تتأثر بطبيعة بيئة ومناخ العمل الإداري السائد، والواقع أن بيئة العمل في الكويت تتوافر بها الأنظمة والتشريعات واللوائح المنظمة والتي تدل على اهتمام الدولة والتزامها بإعداد وتنمية جهازها الإداري والفني ودعم جهود جهات العمل للارتقاء بمستوى الوظيفة العامة وشاغلها وتحسين مستوى الإنتاجية والأداء العام وتطوير الخدمة، إلا أنه يصعب على المتفحص لواقع العمل الحالي إدراك مدى إحراز تقدم منظور في مستويات جودة العمل الحكومي (الفضلي، 1995، 135). إذ لا زالت نواحي الضعف واضحة وخاصة في مستويات الأداء والإنتاجية وتقديم الخدمات العامة إضافة إلى قصور في تطبيق الأنظمة واللوائح، ولا شك في أن غياب أو ضعف تقويم الجهاز الإداري وأداء شاغلي الوظيفة العامة بالخدمة المدنية يجعل من عملية اكتشاف أوجه الخلل في عمل هذه الأجهزة ومعالجة القصور أمراً صعباً (Carlo & Susana, 2014). وبالتالي فإن عملية التدريب والتطوير الوظيفي قد لا تحقق أهدافها ولا تأتي بثمارها في تطوير أداء شاغلي الوظيفة العامة ومن ثم رفع مستوى الأداء والإنتاجية وجودة الخدمة، ويبدو أن التعاطي مع هذا البعد الإداري يعد أمراً ثانوياً لدى القيادات الوظيفية وليس من أولوياتها.

إن أزمة وعي القيادات الإدارية بتطوير بيئة العمل الإداري وتهيئة المناخ المناسب للعمل مازال بعيداً ولا يتوافق ونظرة الدولة التي توليها للتدريب والتطوير الوظيفي المستمر لشاغلي الوظيفة العامة باعتباره وسيلة للارتقاء بالخدمة مما ينعكس بصورة سلبية على جوانب التطوير الأخرى في جهات العمل ومستويات الأداء العام بوجه عام. نخلص على أهمية وضرورة تهيئة البيئة المناسبة والمناخ الملائم للعمل.

المسار الثالث: النظر إلى التدريب كمنظومة متكاملة

إن تقييم هذه الوظيفة لن يتحقق إلا إذا نظرنا إلى التدريب على أنه منظومة إدارية متكاملة (الخميس، 2006، 76) تتكون أجزاء هذه المنظومة من:



إن النظرة التقييمية التي تحيط بأبعاد هذه المنظومة هي تلك التي تعرضه من خلال مراحل عملية التدريب للتعرف على أبرز المشكلات والتحديات التي تحيط بعمل هذه المنظومة والسياسات الداعمة لها التي يجب اتخاذها لأداء وظيفتها على الوجه الأكمل، وتتمثل هذه المراحل في: مرحلة التخطيط، مرحلة التنفيذ، ثم مرحلة المتابعة والتقييم. سوف نعرض كل مرحلة من جانبين أساسيين بما يناسب خصوصية الواقع الكويتي، يتمثل الجانب الأول في السياسات الداعمة، أما الثاني فيتمثل في أبرز المشكلات والتحديات القائمة المتعلقة بكل مرحلة وذلك على النحو التالي:

(أ) مرحلة التخطيط:

(1) السياسة الداعمة: خلال مرحلة التخطيط تتمثل السياسات الداعمة في:

- الاستفادة من نتائج التقييم والمتابعة للنشاط التدريبي للأعوام القادمة.
- إقرار نظام للتدريب يحتوي على لوائح التدريب تكون إطاراً ملزماً ومنظماً لكافة الخطوات والتصرفات التي تتم على مستوى وحدات التدريب فيما يتعلق بإدارة النشاط التدريبي.
- تحديد أولويات النشاط التدريبي والمجالات التي يجب التركيز عليها.
- تنظيم النشاط التدريبي ويجب أن يتم وفق أهداف واضحة ومحددة وفقاً لخطة معدة تحتوي على تفصيل الوضع القائم وصياغة الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل.

(2) أبرز المشكلات

هذه المرحلة ذات علاقة بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية الدقيقة للجهاز الوظيفي بمختلف جهات العمل بالدولة وإذا ما كانت المناهج والطرق والأساليب التي يتم بها قياس وتحديد هذه الاحتياجات تتم وفقاً للأصول العلمية أم أنها تتم وفقاً على المنهج الذاتي أو الانطباعي. والملاحظ أن تقدير هذه الاحتياجات لا يتم وفقاً لأسس موضوعية أو عملية ولا يتم ربطها بالمسار الوظيفي والتدريبي للموظف كما أنها في الغالب لا تلبى متطلبات الوظيفة وشاغلها أو بيئة العمل التنظيمي في جهة العمل. وتعد عملية قياس وتحديد الاحتياجات هي الخطوة الأساس لكي يتم التمكن من السير في باقي خطوات ومراحل التدريب بدرجة كبيرة من الفاعلية والنجاح. كما أن من الخطوات التي ترتبط بمرحلة التخطيط للتدريب هي المرحلة الخاصة بالإمكانيات التدريبية ويقصد بها قدرة المؤسسة على تنفيذ خططها التدريبية وتنظيم برامجها وهي مرحلة هامة جداً إذ تعتمد على الإمكانيات المتاحة كتوفير المدربين والتسهيلات التدريبية (قاعات - أخصائيين - مواد سمعية وبصرية) وغيرها من معينات تدريبية، والمشاهد أن بعض وحدات التدريب لديها تسهيلات وإمكانيات ولكن لا تستخدمها الاستخدام المطلوب كما أن بعضها يفتقر إلى ذلك.

(ب) مرحلة تنفيذ التدريب

(1) السياسات الداعمة : خلال هذه المرحلة تتمثل السياسات الداعمة في:

- تخصيص لوائح بالحوافز التدريبية ملبية لطموحات المتدربين والمدربين والقائمين على النشاط التدريبي.
- ربط التدريب بالمسار الوظيفي للموظف مما يستلزم توصيف وظيفي دقيق للوظيفة وشاغلها كما تقرر الترقية بالسلم الوظيفي بالمشاركة في برامج التدريب.
- تقويم عملية التدريب يجب أن تكون مستمرة وجدية وموضوعية وقابلة للقياس والتقييم ويقرن تحقيق الأهداف قبل/ أثناء/ بعد انتهاء البرنامج بالعائد من التدريب وانعكاسه على الموظف والوظيفة وبيئة التنظيم.
- إعداد معايير باختيار المدربين وشركات التدريب المنفذ للبرامج التدريبية.

(2) أبرز المشكلات

هذه المرحلة تقوم على ترجمة وتلبية الاحتياجات التدريبية التي تم قياسها والتخطيط لتحقيقها في المرحلة السابقة. ومن الملاحظ أن الخطط التدريبية تشمل كافة المستويات الوظيفية والإدارية (العليا، الوسطى، الإشرافية، التنفيذية) وبذلك تساهم في رفع كفاءة الموظف وزيادة خبرة القيادات الإدارية، إلا أن الضعف يكمن في القدرة على تقديم برامج تخصصية متقدمة تثري الجانب الوظيفي والسلوكي للموظف. ويعزو ذلك إلى عدم توفر المدربين والأخصائيين الفنيين القائمين على تنفيذ خطط التدريب في أغلب الوزارات والجهات الحكومية وفي الغالب يتم الاستعانة بمؤسسات القطاع الخاص لتنفيذ البرامج التدريبية وبأسعار زهيدة. وبمدربين غير متخصصين مما ينعكس على المستوى العام للبرنامج وعدم فعاليته وضعف مردوده التدريبي وعدم تحقيق أهدافه.

(ج) مرحلة متابعة التدريب وتقويم نتائجه

(1) السياسات الداعمة: في هذه المرحلة تتمثل السياسات الداعمة في:

- متابعة المتدربين بعد مضي فترة زمنية «ثلاثة إلى ستة شهور» من انتهاء البرنامج.
- إعداد سجل تدريبي لكل متدرب مرتبط بمسارات وظيفية وتدريبية ملزمة.
- القضاء على عشوائية الترشيح للبرامج التدريبية.

(2) أبرز المشكلات

هذه المرحلة من أهم المراحل حيث يتم التعرف على مدى تحقيق الأهداف التدريبية ومستوى ما تحقق منها وتحديد وتحليل أسباب النجاح والفشل في تحقيق الأهداف، وهناك أساليب متعددة للتقييم يتحدد اختيارها بناءً على موضوع التدريب وأهدافه، وبدون المتابعة والتقييم يكون التدريب بمثابة جهد غير معروف اتجاهاته ونتائجه رغم الجهد والنفقات (الطعاني، 2010، 212)، وبناءً على المتابعة والتقييم يتم وضع الحلول والمقترحات التي تكفل رفع معدلات الأداء الوظيفي وتحسين الإنتاجية وتطوير الخدمة والملاحظ أن الوزارات والجهات الحكومية لا تبدي الاهتمام لنتائج التقييم اللاحق لتنفيذ البرنامج أو متابعة مخرجات تقويم العملية التدريبية وذلك وفق طرق وأساليب حديثة لعملية التقييم. ونود أن نؤكد هنا على مشكلة ندرة المدربين الأكفاء، لقد تبين -كما سبقت الإشارة- أنها تمثل صعوبة للعديد من الجهات الحكومية، والواقع أن ندرة هؤلاء المدربين (الأكفاء) مشكلة موجودة في العديد من دول مجلس التعاون الخليجي والمنطقة العربية بشكل عام، بل وفي العديد من دول العالم،

ولم تزل محل اهتمام الدراسات العلمية، والتي تبرز دائماً على التعامل مع التدريب كمنظومة كاملة حتى يمكن الاختيار الصحيح للمدربين، وهناك خطوات أساسية يمكن إتباعها للوصول إلى القرارات الخاصة بنوعيات المدربين التي تتطلبهم كل وحدة من الوحدات التدريبية (توفيق، 2012، 184). تتمثل الخطوة الأولى في صياغة وتحديد الإستراتيجية الرئيسية والمساندة مع اقتران ذلك بتحديد المهارات المطلوبة من المدرب وذلك بالرجوع لدليل البرنامج التدريبي. أما الخطوة الثانية فتتمثل في تحديد المحتوى الفني الذي سيتم طرحه، وتقييم هذا المحتوى وفق معايير صحيحة. وتأتي الخطوة الثالثة ممثلة في المقارنة أو المضاهاة Matching بين المتطلبات التي تم تحديدها في الخطوتين الأولى والثانية من جهة وإمكانات المدربين المتوفرين من جهة ثانية مع الأخذ بالاعتبار معرفة هؤلاء المدربين وخبرتهم الفنية في موضوع التدريب واحتياجات المتدربين. وبناءً على ذلك تأتي الخطوة الرابعة ممثلة في اختيار المدربين المناسبين الأساسيين والاحتياطيين وذلك على أساس الأفضلية (حسب الكفاءة والخبرة والقدرة.. الخ)، وإذا لم تتوفر النوعية المطلوبة من المدربين في البيئة المحلية فيما يخص الخلفية الفنية والكفاءة في التدريب، يكون على الإدارة أن تتواصل مع الشركات المتخصصة الإقليمية والدولية، وأن تضع سياسة واضحة تضمن أن يكون من بين الموظفين مدربين مؤهلين تأهيلاً عالياً في الجوانب الحيوية بالعمل، والعمل على إلحاقهم في برامج خاصة لإعداد المدرب المعتمد للاستفادة منهم في إدارة وتنفيذ التدريب في منظماتهم. ولاشك في أن التعامل مع مسألة ندرة المدربين الأكفاء لا يتم بمعزل عن المكونات الأخرى لإدارة العملية التدريبية بشكل عام، فالسياسة التدريبية السليمة، التي تناسب التطور هي تلك التي تتعامل بوعي وواقعية شاملة مع جميع تلك المكونات، وهي التي تدرك أن التدريب يمثل وظيفة إدارية رئيسية بمنظمة العمل وهي مستمرة وتعد من واجبات الإدارة الحديثة في مختلف المنظمات: فالتطور العلمي والعملية مستمر ولا بد من التعرف عليه أولاً بأول، ففي المجال الإداري تم استحداث أساليب متقدمة للبرمجة والكمبيوتر ونظم المعلومات وتحليل النظم وبحوث العمليات وبحوث التطوير التنظيمي والمهارات السلوكية والجدارات الوظيفية وإدارة المواهب، لاسيما وأن نوعية تركيب القوى العاملة اختلفت كثيراً عن ذي قبل كما ونوعاً ودوراناً، مما يستلزم استمرارية عملية التدريب بمختلف أهدافها ومحتوياتها، ولم تعد عملية التدريب وخصوصاً برامج التدريب أثناء الخدمة مجرد برامج عامة وحلقات دراسية تقليدية، بل هي برامج مهنية واحترافية عالية المستوى، وتطبيقات وخبرات عملية تمكن شاغل الوظيفة العامة من الإلمام بالمعارف الأساسية والممارسة العملية لمهارات متقدمة تتوافق وطبيعة البرنامج التدريبي الملتحق به والذي يشمل احتياجاً وظيفياً ملحاً ومطلباً أساسياً لإنجاز مهام وواجبات الوظيفة، إن النظر للتدريب وفقاً لهذه الرؤية يمثل استثماراً للثروة البشرية التي أضحت الثروة الحقيقية لكافة الدول والمجتمعات، وبموجب ذلك فإن التدريب أصبح في قلب التنمية الحقيقية الشاملة.

المراجع العربية

الأزهري محي الدين (1993) الإدارة ودور المدربين: أساسيات وسلوكيات، القاهرة: دار الفكر العربي. الخميس، فيصل، وآخرون (2006)، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

الطعاني، حسن أحمد (2010) التدريب الإداري المعاصر، القاهرة، دار المسيرة. الفضالة، فهد (2014) دراسة مسحية لوحدة ومؤسسات التدريب الإداري بدولة الكويت، تقرير موجه إلى المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، المعهد العربي للتخطيط. الفضالة، فهد، (2004)، أثر التدريب في سلوك الموظفين كما يراه رؤساء العمل، حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة الكويت.

الفضالة، فهد، آليات تطوير إدارات التدريب، المعهد العربي للتخطيط، 2014. الفضالة، فهد، أثر التدريب في السلوك المهني، المعهد العربي للتخطيط، 2015. الفضلي، فضل، (1995)، الجدوى الفعلية لبرامج التدريب والتنمية الإدارية في القطاع الحكومي في دولة الكويت، مسقط، مجلة الإداري، السنة 17، ع 62.

الفضلي، فضل، (1995)، مستجدات الاصلاح والإدارة الكويتية، الكويت، ندوة الإدارة الحكومية والتنمية. المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، الخطة الإنمائية الخمسية، (2015/2016 - 2019/2020).

المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، تقرير التنمية البشرية لدولة الكويت، 2014. المفتي، كمال، (1982)، فعالية البرامج التدريبية بين القياس والتقويم الرياضي، مجلة الإدارة العامة، ع 33. توفيق، عبد الرحمن (1994) العملية التدريبية، ط2، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة. توفيق، عبد الرحمن (2012) كيف تصبح مدرباً فعالاً، ط2، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة. ديوان الخدمة المدنية، الإطار العام للتطوير الإداري في دولة الكويت 2010.

ديوان الخدمة المدنية، ورقة عمل دولة الكويت مقدمة للمسؤولين في أجهزة الخدمة المدنية بدول مجلس التعاون الخليجي، 1996.

ماري ال، بورد (1995) تحويل التدريب، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

مخيمر، عبد العزيز، وآخرون (2000)، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

مصطفى، أحمد (2010) إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، دار الشروق.

المراجع الانجليزية

Abbott, M. and Wu, S. (2002) Total Factor Productivity and Efficiency of Australian Airports. *Australian Economic Review*, 35: 244–260. doi: 10.1111/1467-8462.00241

Byungtae Lee & Anitesh Barua (1999) An Integrated Assessment of Productivity and Efficiency Impacts of Information Technology Investments: Old Data, New Analysis and Evidence. *Journal of Productivity Analysis*. August 1999, Volume 12, Issue 1, pp 21-43

Carla Curado , Susana Martins Teixeira (2014) Training evaluation levels and ROI: the case of a small logistics company. *European Journal of Training and Development*. Volume 38, Issue 9, (pp. 845 - 870).

Heshmati, A. (2003), Productivity Growth, Efficiency and Outsourcing in Manufacturing and Service Industries. *Journal of Economic Surveys*, 17: 79–112. doi: 10.1111/1467-6419.00189.

Kathy Kacher (2012) Career/Life Alliance Services. Tools and Training Prepare Managers for Workplace Flexibility. <http://www.shrm.org/hrdisciplines/benefits/articles/pages/workflextraining.aspx#sthash.Nrm2eI5o.dpu> .

Marco Guerrazzi (2014) Workforce ageing and the training propensity of Italian firms: Cross-sectional evidence from the INDACO survey. *European Journal of Training and Development*. Volume 38, Issue 9, *European Journal of Training and Development*. Volume 38, Issue 9 (pp. 803 - 821)

Matthew Gorton & Sophia Davidova (2005) Farm productivity and efficiency in the CEE applicant countries: a synthesis of results. *Agricultural Economics*. Volume 30, Issue 1, p. 1–16. Article first published online: 8 AUG 2005. DOI: 10.1111/j.1574-0862.2004.tb00172.x

Misha Chakraborty, Fredrick Muyia Nafukho (2014) Strengthening student engagement: what do students want in online courses? *European Journal of Training and Development*. Volume 38, Issue 9, pp. 782 - 802.

Nisada Wedchayanon, Sunisa Chorkaew (2014) The sufficiency economy and people-centered development: The case of the Huay Sai Royal Development Project in Thailand. *European Journal of Training and Development*. Volume 38,

صدر عن هذه السلسلة :

- 1 - مواءمة السياسات المالية والتقديية بدولة الكويت لظروف ما بعد التحرير
د. يوسف الابراهيم ، د. أحمد الكواز
- 2 - الأوضاع والسياسات السكانية في الكويت بعد تحريرها
د. ابراهيم العيسوي (محرر)
- 3 - إعادة التعمير والتنمية في الكويت
د. عمرو محي الدين
- 4 - بعض قضايا الإصلاح الاقتصادي في الأقطار العربية
د. جميل طاهر ، د. رياض دهال ، د. عماد الامام
- 5 - إدارة الموارد البشرية وتخطيط التعليم والعمالة في الوطن العربي
د. محمد عدنان وديع
- 6 - حول مستقبل التخطيط في الأقطار العربية
د. ابراهيم العيسوي
- 7 - مشاكل التعليم وأثرها على سوق العمل
د. محمد عدنان وديع
- 8 - أهداف التنمية الدولية وصياغة السياسات الإقتصادية في الدول العربية
د. علي عبد القادر علي
- 9 - تحديات النمو في الاقتصاد العربي الحديث
د. عماد الإمام
- 10 - هل تؤثر السياسات الاقتصادية الكلية على معدلات نمو الدول العربية؟
د. علي عبد القادر علي
- 11 - الصيرفة الإسلامية : الفرص والتحديات
د. محمد أنس الزرقا
- 12 - دور التجارة العربية البيئية في تخفيف وطأة النظام الجديد للتجارة
اعداد : د. محمد عدنان وديع ، تحرير : أ. حسان خضر
- 13 - العولمة وقضايا المساواة في توزيع الدخل في الدول العربية
اعداد : د. علي عبد القادر علي
- 14 - السياسات الكلية وإشكالات النمو في الدول العربية
اعداد : أ. عامر التميمي ، تحرير : د. مصطفى بابكر

- 15 - الجودة الشاملة وتنافسية المشروعات
إعداد: أ.د. ماجد خشبة، تحرير: د. عدنان وديع
- 16 - تقييم أدوات السياسة النقدية غير المباشرة في الدول العربية
إعداد: د. عماد موسى، تحرير: د. أحمد طلفاح
- 17 - الأضرار البيئية والمحاسبة القومية المعدلة بيئياً: إشارة لحالة العراق
إعداد: د. أحمد الكواز
- 18 - نظم الإنتاج والإنتاجية في الصناعة
إعداد: م. جاسم عبد العزيز العمار، تحرير: د. مصطفى بابكر
- 19 - اتجاهات توزيع الإنفاق في الدول العربية
إعداد: د. علي عبد القادر علي، تحرير: د. رياض بن جليلي
- 20 - هل أضاعت البلدان العربية فرص التنمية؟
إعداد: د. أحمد الكواز
- 21 - مآزق التنمية بين السياسات الاقتصادية والعوامل الخارجية
إعداد: د. أحمد الكواز
- 22 - التنمية وتمكين المرأة في الدول العربية
إعداد: د. علي عبد القادر
- 23 - العولة والبطالة: تحديات التنمية البشرية
إعداد: د. محمد عدنان وديع
- 24 - اقتصاديات التغير المناخي: الآثار والسياسات
إعداد: د. محمد نعمان نوفل
- 25 - المرأة والتنمية في الدول العربية: حالة المرأة الكويتية
إعداد: د. رياض بن جليلي
- 26 - البطالة ومستقبل أسواق العمل في الكويت
إعداد: د. بلقاسم العباس
- 27 - الديمقراطية والتنمية في الدول العربية
إعداد: د. علي عبد القادر علي
- 28 - بيئة ممارسة أنشطة الأعمال ودور القطاع الخاص
إعداد: د. أحمد الكواز

- 29 - تأثير سياسات الترويج للاستثمار الأجنبي المباشر على قدرة الدول العربية في جذب هذه الاستثمارات لتحقيق أهدافها التنموية
إعداد: أ. منى بسيسو
- 30 - الإصلاح الضريبي في دولة الكويت
إعداد: د. عباس المجرن
- 31 - استهداف التضخم النقدي: ماذا يعني لدول مجلس التعاون؟
إعداد: د. وشاح رزاق
- 32 - الأزمة المالية الدولية وانعكاساتها على دول الخليج
إعداد: د. وشاح رزاق
د. إبراهيم أونور
د. وليد عبد مولاة
- 33 - استخدام العوائد النفطية
إعداد: د. محمد إبراهيم السقا
- 34 - السوق الخليجية المشتركة
إعداد: د. أحمد الكواز
- 35 - الاقتصاد السياسي لعدم المساواة في الدول العربية
إعداد: د. علي عبدالقادر علي
- 36 - الضرائب، هبة الموارد الطبيعية وعرض العمل في الدول العربية ودول مجلس التعاون
إعداد: د. بلقاسم العباس
د. وشاح رزاق
- 37 - إندماج إقتصادي إقليمي أم دولي: الحالة العربية
إعداد: د. أحمد الكواز
- 38 - التجارة البينية الخليجية
إعداد: د. وليد عبد مولاة
- 39 - تطوير الأسواق المالية التقييم والتقلب اعتبارات خاصة بالأسواق الناشئة
إعداد: أ. آلان بيفاني
- 40 - تقييم التجربة التنموية لدول مجلس التعاون الخليجي
إعداد: د. أحمد الكواز
- 41 - قياس كفاءة بنوك دول مجلس التعاون الخليجي
إعداد: د. إبراهيم أونور
- 42 - مُحددات الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل إلى الدول العربية
إعداد: د. وليد عبد مولاة

- 43 - رأس المال البشري والنمو في الدول العربية
إعداد: د . بلا قاسم العباس
د. وشاح رزاق
- 44 - لماذا لم تتحول أغلب البلدان النامية إلى بلدان متقدمة تنموياً؟
إعداد: د . أحمد الكواز
- 45 - حول حل معضلة بطالة المتعلمين في البلدان العربية
إعداد: د . حسين الطلافحه
- 46 - سجل التطورات المؤسسية في الدول العربية
إعداد: د . حسين الطلافحه
- 47 - المسؤولية الاجتماعية ومساهمة القطاع الخاص في التنمية
إعداد: د . وليد عبد مولا
- 48 - البيئة الاستثمارية ومعوقات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة: حالة دولة الكويت
إعداد: د . ايهاب مقابله



المعهد العربي للتخطيط بالكويت

صندوق البريد 5834 صفاة 13059 دولة الكويت

☎ : 24844061 24843130 (965) : 24842935 (965)

✉ : api@api.org.kw - www.arab-api.org

تابعونا:     

