

الباب الأول

الدراسة النظرية

الفصل الأول

الإطار المنهجي للرسالة

المبحث الأول: إطار البحث

مشكلة البحث

يعتبر التخطيط الدقيق لبرامج التدريب الأسلوب الأفضل لإعداده وتقديمه بصورة تتلائم مع احتياجات جهات العمل في القطاع العام أثناء الخدمة من الموضوعات المهمة لما له من ارتباط بالواقع العملي للعملية الإدارية والاقتصادية .

ويعتبر التخطيط جوهر العملية الإدارية فهو يأتي ليشمل كافة أجزاء التنظيم من أعلى إلى أسفل وفي جميع الاتجاهات وتبرز أهمية التخطيط الإداري من تحديده المقنن لاحتياجات المجتمع والارتقاء بكفاءة العنصر البشري وبين تحقيق الزيادة في إنتاجية التنظيم الإداري .

ولقد برزت الحاجة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق نظراً لأن البرامج الإدارية المقامة لا تلبي في كثير من الأحيان وبشكل كامل الاحتياجات التدريبية الفعلية لموظفي الدولة حيث أن موظفي الدولة من المشاركين في هذه البرامج التدريبية يبحثون عن حلول لمشاكلهم والتي من أهمها منافسة العنصر غير الوطني، والتقدم، ووجود الموظف في العمل غير المناسب، وبيروقراطية الإدارة .

إن الاهتمام بتخطيط برامج التدريب الإداري هو الطريق السليم لمعرفة الإمكانيات والطاقات المختلفة التي توفر للجهاز الإداري الخطط والبرامج والمشروعات حتى تحافظ المنشآت على أعلى معدلات الأداء مع ما يتناسب وطبيعة عمل العاملين، فالتخطيط الإداري يساعد في التخصيص الفعال لموارد المنظمة، واستعدادها لدرء المجهول أو التقليل من خطره وذلك بالتدخل المباشر والتأثير على مجريات الأحداث.

إن توفر الفهم السليم للتخطيط من قبل صناع القرار ضرورة حتمية لنجاح أي نشاط إداري حتى تستطيع المنظمات الصمود أمام موجات التغيير لممارسة العمليات الإدارية المختلفة كما خطط لها.

وفي ظل قلة الدراسات الميدانية المتخصصة في مجال التخطيط لبرامج التدريب الإداري المقدمة في معهد الإدارة العامة السعودي وما يواجه البرامج من ثغرات عند تصميمه فإن هذه الدراسة تبلور مشكلتها في التساؤل التالي: ما هي وجهات نظر مدربي ومتدربي معهد الإدارة العامة في برامج التدريب المقامة؟

أهمية البحث

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال بعديها النظري والتطبيقي وذلك كما يلي:

١ - الأهمية النظرية:

تستمد الدراسة أهميتها من كون التخطيط لبرامج التدريب الإداري أمر ضروري كمنطلق للكشف عن مشكلات تطبيقه وما هي النتائج المترتبة عليه في معهد الإدارة العامة بالتطبيق على عينتين من مدينتي الرياض وجدة فالدراسة الحالية تعتبر امتداداً للدراسات السابقة و قد تكون إضافة مفيدة للمكتبة الإدارية في مجال تخطيط البرامج التدريبية، كما تسعى إلى الكشف عن مدى توافر الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية للعمل الوظيفي الحكومي، فغياب عنصر التخطيط لبرامج التدريب يتسبب في إهدار الطاقات المالية والبشرية وإجهاد للميزانية المخصصة للمعهد والممولة للتدريب، حيث أن مراعاة ذلك يمكن من الاستفادة من برامج التدريب المقامة بما يعود بالفائدة على المنظمة الحكومية والعاملين فيها ويمكن من استثمار الطاقات البشرية الاستثمار الأمثل مما يترتب عليه النهوض بالتنمية الشاملة.

٢- الأهمية التطبيقية:

تظهر أهمية الدراسة مدى قدرة المدربين على أداء واجباتهم الوظيفية الحالية في تأهيل الأفراد لتولي وظائف ذات مسؤوليات أعلى في المستقبل، وكذلك في مدى كفاءة المدربين في تلبية الاحتياجات التدريبية للفرد والمنظمة استجابة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية وأكثر ملائمة لطبيعة العمل.

كما تظهر أهمية الدراسة من ناحية المتدربين أنفسهم حيث أن المتدرب هو المحور الذي تدور حوله جميع أنشطة التدريب، وهو موضوع اهتمام القطاع الذي يعمل فيه والمعهد الذي تدرب فيه، والمدربين الذين يتعاملون معه، وهو الذي تنعكس عليه جميع مراحل وأنشطة التدريب، كما تظهر أهمية الدراسة في الوقوف على النتائج التي تكشف عن مدى الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية ومدى تلبية هذه البرامج التدريبية للمتطلبات الوظيفية والشخصية للمتدربين الذين يلتحقون فيها، كما وتأمل الباحثة الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في فتح المجال للمزيد من الدراسات الميدانية حول هذا الموضوع.

أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- (١) إبراز واقع مشكلات التخطيط لبرامج التدريب.
- (٢) التعرف على مدى تحقيق برامج التدريب لاحتياجات العمل الحكومي.
- (٣) معرفة أبرز المشكلات التي يجب تجنبها عند القيام بوضع خطط لبرامج التدريب من وجهة نظر المدربين والمتدربين في معهد الإدارة العامة السعودي.
- (٤) التركيز على دراسة التدريب على رأس العمل فقط (التدريب أثناء الخدمة).

(٥) تقديم بعض التوصيات المرتبطة بموضوع الدراسة لإفادة الباحثين والمهتمين.

تساؤلات البحث

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى وجود التخطيط في البرامج التدريبية المقدمة من معهد الإدارة العامة المسؤول الرسمي عن التدريب في المملكة العربية السعودية، وذلك بالنظر إلى آراء المدربين والمتدربين في المعهد، لذا روعي عند وضع تساؤلات البحث اختلاف وجهات النظر لكل من فئتي المستجيبين من المدربين والمتدربين، وعلى ذلك كانت التساؤلات كالتالي:

- تساؤلات البحث الخاصة بالمدربين:

- (١) ما هي الطرق المتبعة عند تحديد الاحتياجات التدريبية؟
- (٢) ما هي المعوقات التي تواجه تخطيط وتصميم العملية التدريبية وتحول دون تنفيذها بكفاءة وفعالية من وجهة نظر المدربين؟
- (٣) إلى أي مدى يهتم واضعوا الخطط والبرامج التدريبية بنتائج التقييم؟
- (٤) ما هي متطلبات نجاح التخطيط للبرامج التدريبية من وجهة نظر المدربين؟

- تساؤلات البحث الخاصة بالمتدربين:

- (١) إلى أي مدى تتوافق البرامج التدريبية المقدمة مع الاحتياجات الحقيقية للعمل؟
- (٢) ما هي أبرز المشكلات التي تواجه خطط البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين؟
- (٣) ما مدى تلبية البرامج التدريبية للمتطلبات الوظيفية والشخصية للمتدربين؟
- (٤) إلى أي مدى يشارك المستفيدون من عملية التدريب في التخطيط لبرامجه؟
- (٥) ما هي متطلبات نجاح التخطيط للبرامج التدريبية ؟

حدود الدراسة

تخضع هذه الدراسة لعدد من المحددات المختلفة والتي نوضحها فيما يلي:

١- الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة الحالية على الكشف عن مدى دقة تحديد الاحتياجات الفعلية التدريبية في برامج التدريب في معهد الإدارة العامة وتركز على التدريب للموظف وهو على رأس العمل أو ما يعرف بـ(التدريب أثناء الخدمة العامة) وبالتالي لا تدخل الأنواع الأخرى للتدريب في نطاقها.

٢- الحدود المكانية:

تقتصر هذه الدراسة على معهد الإدارة العامة في مدينتي الرياض و جدة فقط، وذلك بعد أخذ الموافقة من الجهات المسؤولة للقيام بإجراء الدراسة على منسوبي المعهد من المدربين والمتدربين فيه باعتبار أن مدينتي الرياض و جدة من أهم وأكبر مدن المملكة العربية السعودية.

٣- الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة على المدربين والمتدربين في معهد الإدارة العامة في مدينتي الرياض وجدة.

٤- الحدود الزمنية:

تشمل هذه الدراسة الفترة الزمنية للعام الدراسي ١٤٢٩هـ - ١٤٣٠هـ فقط.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

استخدمت الباحثة المنهج العلمي المناسب مع أداة الدراسة التي استخدمت في جمع المعلومات اللازمة لمجتمع الدراسة موضوع مشكلة البحث مع ذكر طريقة جمع البيانات والمعلومات .

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة لفهم الظاهرة محل الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك في توصيف المتغيرات موضوع البحث، من خلال الإجابات المختلفة لمفردات العينة على البيانات العامة والعبارات التي تضمنتها أداة الدراسة والتي تخدم ما وضعت من أجله.

مصادر المعلومات:

اعتمدت الباحثة في جمعها للمعلومات على ما يلي:

أ. أسلوب الجمع غير المباشر:

يقتضي هذا الأسلوب مراجعة الباحثة لمصادر المعلومات كالكتب والدوريات العلمية والندوات والأبحاث والرسائل العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث.

ب. أسلوب الجمع المباشر:

يعتمد هذا الأسلوب على الدراسة الميدانية من خلال تصميم قائمتي استقصاء لجمع البيانات ذات العلاقة بتساؤلات الدراسة.

مصطلحات الدراسة

التخطيط *Planning concept*:

حصر موارد وجهود المنظمة في ضوء قراءة عقلانية للمستقبل وتوظيف هذه الموارد والجهود بما يخدم أهداف المنشأة وذلك من خلال رسم السياسات والاستراتيجيات والبرامج وتحديد مسار العمل في كل الأنشطة ونقصد بالنشاط هنا أي التدريب (مأخوذ عن موقع (٢٠٠٧م)، الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي، متاح على وزارة التربية والتعليم، <http://www.taqweer.com/vb/showthread.php?t=1850>، ملقى التخطيط والتطوير، تاريخ الدخول ٢٠٠٧/٧/٧م).

التدريب *Training concept*:

التدريب نشاط مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية والمعرفية للأفراد العاملين لتمكينهم من تحقيق ذاتهم من خلال تحقيق مزيج من أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة (مأخوذ عن المركز الإستراتيجي للتنمية البشرية والتدريب (٢٠٠٧م)، منظومة التدريب، متاح على <http://strategicc.net/lap/8.html>، مفهوم التدريب، تاريخ الدخول ٢٠٠٧/٩/٣م).

تخطيط برنامج التدريب: *The concept of planning the training programmes*:

هو التنبؤ بالاحتياجات الحالية والمستقبلية في مجال تطوير أداء العاملين، واستخدام الإمكانيات التي يمكن توفيرها من أجل إتباع الخطوات المناسبة لتلبية الاحتياجات وتحقيق أهداف المنشأة. ويمثل تخطيط التدريب مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل تدريبي، واتخاذ

القرارات اللازمة، لتحديد أهدافه والموارد المختلفة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف (مأخوذ من زيد منير عبوي (٢٠٠٦م)، ١١٧).

البرنامج programs :

البرنامج هو بيان بالأنشطة والخطوات المطلوبة لتحقيق خطة محددة (مأخوذ من بصائر المعرفة (٢٠٠٦م)، الإدارة الاستراتيجية: المفهوم والعمليات، متاح على <http://mnzoor.blogspot.com/2006/11/blog-post.html>، المفهوم والعمليات، تاريخ الدخول ٢٠٠٧/٩/٣م).

معهد الإدارة العامة: *Institute of Public Administration*

هيئة حكومية مستقلة ذات شخصية اعتبارية ، تهدف إلى رفع كفاية موظفي الدولة السعودية وإعدادهم علمياً لتحمل مسئولياتهم وممارسة صلاحياتهم على نحو يكفل الارتقاء بمستوى الإدارة ويدعم قواعد تنمية الاقتصاد الوطني . كما يختص المعهد بالمساهمة في التنظيم الإداري للإدارة الحكومية وإعطاء المشورة في المشكلات الإدارية التي تعرضها عليه الوزارات والأجهزة الحكومية، والبحوث المتعلقة بشئون الإدارة وتوثيق الروابط الثقافية في مجال الإدارة العامة (مأخوذ عن موقع معهد الإدارة العامة (٢٠٠٧م)، تعرف على المعهد، متاح على <http://www.ipa.edu.sa/about/about.asp>، نبذة عن المعهد، تاريخ الدخول ٢٠٠٧/٩/٣م).

أداة الدراسة

- تم بعون الله إعداد استبانتيين خاصة بهذه الدراسة وذلك في ضوء مراجعة الباحثة للأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية.
- تم التأكد من صدق الأداة المستخدمة في الدراسة، وذلك وفقاً للصدق المنطقي، لمعرفة مدى إمكانية لقياس ما وضعت من أجله، وذلك بعرضها على مجموعتين من المحكمين، تتكون المجموعة الأولى من المتخصصين الأكاديميين في مجال الإدارة العامة، وتتكون المجموعة الثانية من بعض القادة الإداريين في مجال التدريب الإداري.
- تم عرض الاستبانتيين على مجموعة تجريبية للتأكد من صلاحيتهما لإختبار مدى وضوح الأسئلة الواردة في القائمتين.
- تم تطبيق الاستبيان على المدربين والمتدربين في معهد الإدارة العامة المتخصص في تدريب الموظفين للأجهزة الحكومية في الدولة (في مدينتي الرياض وجدة فقط).

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

لقد حظي موضوع التدريب عامة باهتمام العديد من الباحثين ولقد تم تناول الموضوع إما بشكل عام أو بأخذ جانب من جوانبه، فبعض الباحثين ركز على تناول موضوع التدريب بشكل نظري بحث دون الخوض في تطبيقه ميدانياً، حيث اهتموا بتقديم أهمية التدريب في التنمية أو تعريف التدريب إدارياً وتحديد احتياجاته العملية أو تناول أهمية التدريب في زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة العنصر البشري، والبعض الآخر حاول إجراء بحوث ميدانية تطبيقية يتناول فيها واقع تطبيقه في المعاهد الإدارية أو الأجهزة الحكومية أو الجامعات التعليمية،

ويركز بذلك فيها على جانب من جوانب التدريب لدراسته مثل اختيار العنصر البشري المناسب للتدريب أو التدريب على الميكنة أو التقييم ومتابعة جدوى برنامج التدريب.

وستقوم الباحثة باستعراض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث كما يلي:

١ - دراسة **فهد محمد الحربي**، تقويم برامج التدريب الفني في مراكز تدريب الدفاع المدني من وجهة نظر المتدربين، ٢٠٠٧م، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية:

هدفت الدراسة إلى تقويم برامج التدريب الفني في مراكز تدريب الدفاع المدني من وجهة نظر المستفيدين من التدريب، وذلك عن طريق التعرف على مدى إعداد هذه البرامج والتخطيط لها وتنفيذها وفعاليتها بهدف الحصول على إمكانيات بشرية وطنية متخصصة ومؤهلة لتكون عناصر فعالة في مجال الدفاع المدني بعد الالتحاق بها.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها الآتي:

١. التعرف على أهم أنواع البرامج التدريبية الفنية الخاصة بالدفاع المدني والتي تتمثل في برامج تدريبية خاصة بمكافحة الحرائق وبرامج خاصة بالعمل الميداني وأخرى بالإنقاذ وأخرى للصيانة وإصلاح آليات ومعدات الدفاع المدني.
٢. التعرف على الخطط والسياسات الخاصة ببرامج التدريب الفني في الدفاع المدني ومن أهمها أن يتم التدريب داخل المملكة ومن الضروري أن يتم تفريغ المتدرب للتدريب ومنحه إجازة بعد التدريب.

٣. بيان أوجه القوة أو الضعف في تصميم برامج تدريبية فنية التي تقدم في مراكز تدريب الدفاع المدني وأتضح أن من أهم النقاط الإيجابية:

أ. أنها ذات طبيعة عملية تؤدي إلى رفع كفاءة العاملين فنياً.

ب. تزيد من معرفة المتدربين بأنواع الآلية المستخدمة.

ج. تحقق البرامج أهدافها العملية في زيادة مهارة المتدربين.

ومن أهم نقاط الضعف في تصميم تلك البرامج التدريبية هو عدم توفر الحوافز المادية من سكن ومواصلات ومكافآت مشجعة أثناء تنفيذ البرامج وعدم المشاركة في تحديد الأهداف مع أن ذلك يستحق الانتباه من جانب المسؤولين عن التدريب الفني بمراكز تدريب الدفاع المدني.

وأوصت الدراسة بضرورة إضافة وتكثيف البرامج الميدانية والعملية خلال الدورات التدريبية ولا يمنع الأمر من توعية المسؤولين بأهمية بعض برامج الحاسب الآلي وكذلك البرامج السلوكية التي تحفز على التعاون وحسن التصرف في الأزمات .

كما أوصت الدراسة بضرورة توفير المدربين من ذوي الكفاءات الذين لهم مؤهلات وقدرة على عملية التدريب الفني وملمين بالأساليب والوسائل التقنية الحديثة في التدريب الفني في مراكز تدريب الدفاع المدني وأخيرا أوصت الدراسة بضرورة وضع حوافز تشجيعية للمتدربين أثناء الدورات التدريبية.

٢- دراسة **وليد راشد الشهري**، فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر ضباط كلية الملك

خالد العسكرية، ٢٠٠٦م، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية:

ركزت الدراسة على مدى تحقيق البرامج التدريبية التي تقدم لضباط كلية الملك خالد العسكرية الفائدة المرجوة منها وذلك من خلال معرفة مدى مساهمة البرامج التدريبية في تنمية قدرات المتدربين وما هي أبرز المعوقات التي تحول دون استفادة المتدربين من الضباط العسكريين من البرامج التدريبية وما هي أهم المقترحات اللازمة لزيادة فاعلية برامج التدريب التي تقدم.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي:

١. أن البرامج التدريبية التي تقدم لضباط كلية الملك خالد العسكرية تساهم في تنمية

قدراتهم وهي مناسبة من حيث سياستها وإجراءاتها لضباط الكلية.

٢. أن هناك خمسة معوقات تحد من استفادة المتدربين من البرامج التدريبية المقامة وتتمثل في :

أ. ضعف محتوى بعض البرامج التدريبية.

ب. عمل الضباط في مجال لا يناسب تخصصهم.

ج. عدم تشجيع الإدارة على الالتحاق بالدورات.

د. قلة خبرة المدرب القائم بالتدريب.

هـ. بعد موقع التدريب عن موقع العمل مما لا يشجع على الالتحاق بالبرامج التدريبية.

٣. أن أهم ثلاث مقترحات لزيادة فاعلية برامج التدريب هي:

أ. اختيار الأساليب التدريبية المناسبة للمتدربين.

ب. تحسين جودة البيئة التدريبية.

ج. توافق التدريب مع احتياجات العمل العلمية والعملية.

و فيما يختص بقرب مكان انعقاد الدورة التدريبية، والترابط فيما بين مواضيع الدورة

فقد اعتبروها من الأمور المهمة.

وأوصت الدراسة بدعم البرامج التدريبية التي تقدم لضباط كلية الملك خالد العسكرية

ووضع السبل الكفيلة لتفعيلها ومعالجة المعوقات التي تحول دون فاعلية البرامج التدريبية

وتحسين جودة البيئة التدريبية واختيار الأساليب المناسبة لتدريب المستفيدين مع الاهتمام بتوفير

مدربين أكفاء والعمل على تقنين احتياجات العمل العلمية والعملية.

٣- دراسة **صالح محمد النويجم**، تقويم كفاءة العملية التدريبية في معاهد التدريب الأمنية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، ٢٠٠٥م، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على كفاءة العملية التدريبية في معاهد التدريب الأمنية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها وكشفت عن المعوقات التي تواجه العملية التدريبية في معاهد التدريب الأمنية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي:

١. انخفاض كفاءة محور تحديد الاحتياجات التدريبية.

٢. انخفاض الكفاءة من حيث الطرق التي تستخدم في تنفيذ البرامج التدريبية.

٣. فاعلية وكفاءة الطرق المستخدمة عند تقييم البرامج التدريبية.

• أما المعوقات التي تواجه العملية التدريبية وتحول دون تنفيذها بكفاءة فهي:

نقص الاعتمادات المالية المخصصة للتدريب- ضعف العناية بأهمية تأهيل وتدريب المدربين ومنسوبي المعهد- عدم وجود المصادر الجيدة التي يعتمد عليها لتحديد الاحتياجات التدريبية- ضعف التخطيط لتنفيذ العملية التدريبية- وأخيراً ضعف التنسيق بين المعهد والإدارات المرشحة للمتدربين.

وأوصت الدراسة إلى ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً للأساليب والطرق العلمية حتى يحقق البرنامج التدريبي الهدف منه والعمل على تنفيذها وفقاً لطرق التدريب العلمية باستخدام الوسائل المساعدة لتشويق المتدربين ووجوب رصد الاعتمادات المالية لدعم نشاطات التدريب التي تقوم بدور فاعل في تهيئة الكوادر الأمنية التي تعنى بنشر الأمن داخل الوطن وتوفير الاستقرار الوظيفي للمتدربين والحرص على الإستعانة بمدربين أكفاء و التنسيق الجيد بين المعهد والإدارات المرشحة للمتدربين.

٤- دراسة حازم عبيد القثامي، مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، ٢٠٠٤م، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية:

سعت الدراسة إلى التعرف على الأهداف التي تضعها شعبة التدريب لتدريب منسوبي قوات الطوارئ الخاصة وما هي الأساليب المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية مع معرفة أولويات هذه الاحتياجات التدريبية وما هي المعوقات التي تحد من فاعلية تحديد الاحتياجات التدريبية والكشف عن مدى التوافق بين البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في قوات الطوارئ الخاصة مع احتياجاتهم التدريبية الفعلية.

وقد توصل البحث إلى نتائج نذكر من أهمها:

١. أن جميع الأساليب التي تستخدمها شعبة التدريب لتحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي قوات الطوارئ الخاصة لا تعتمد بشكل كبير على قوائم الاستقصاء ولا تعتمد على الخبراء والمتخصصين.

٢. الأسلوب الأكثر تطبيقاً هو أسلوب الزيارات الميدانية لملاحظة سلوك الضباط والأفراد ثم أسلوب الحوار بين الرئيس والمرؤوسين حول تحديد أهم الاحتياجات التدريبية.

٣. أهم الأولويات التدريبية من وجهة نظر منسوبي قوات الطوارئ الخاصة هي مواجهة العمليات الإرهابية التي تتطلب استخدام القوة ثم تأهيل الأفراد والضباط الجدد ومن ثم مشاركة القطاعات الأمنية وقت الحاجة.

٤. احتلت قائمة المعوقات التدريبية قلة الميزانية المخصصة للتدريب مما يحد من فاعلية تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية يليه من حيث المعوقات تدخل المصالح والعلاقات الشخصية في تحديد الاحتياجات التدريبية.

٥. أن جميع البرامج التدريبية المقدمة لمنسوبي قوات الطوارئ الخاصة متوافقة تماماً مع احتياجاتهم التدريبية وأن من أهم ذلك التدريب على السيطرة على الأفراد وبرامج التدريب على معدات وأجهزة الطوارئ الخاصة ببرامج التدريب على عمليات الاقتحام.

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المسؤولين بتحديد الاحتياجات التدريبية مع ما يتفق مع المهام التي يكلف بها منسوبو قوات الطوارئ الخاصة في منطقة مكة المكرمة وذلك بعمل استمارات استقصاء وبالاعتماد على الخبراء والمسؤولين في جمع المعلومات اللازمة لتحديد تلك الاحتياجات التدريبية ودعم أسلوب الزيارات الميدانية وأسلوب الحوار بين الرئيس والمرؤوسين وتفعيل دور المنسوبين من حيث حسن اختيار البرامج والدورات التدريبية من خلال توفير آلية المشاركة الفعالة مابين الضباط والمسؤولين عن ترشيح الأفراد لبرامج التدريب الخاصة لقوات الطوارئ مع محاولة التغلب على المعوقات التي تحول دون تحديد الاحتياجات التدريبية ومواجهتها .

٥- دراسة **هيثم محمد الشمري**، اتجاهات منسوبي معاهد التدريب الأمنية نحو العوامل المحددة لفاعلية التدريب الإداري، ٢٠٠٣م، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية:

هدفت الدراسة إلى تحديد اتجاهات منسوبي معاهد التدريب الأمنية نحو العوامل الشخصية والتنظيمية والبيئية المحددة لفاعلية برامج التدريب الإداري كما سعت الدراسة إلى التعرف على أبرز المعوقات التي تحول دون تفعيل برامج التدريب الإداري.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

١. إن أبرز الاتجاهات الايجابية لمنسوبي معاهد التدريب الأمنية نحو العوامل الشخصية المحددة لفاعلية برامج التدريب الإداري بمعاهد التدريب الأمنية، تتمثل في رغبة المتدرب في اكتساب معلومات جديدة في مجال عمله مما يخلق شعوراً بالثقة بالنفس ويكسب

المتدرب مهارات سلوكية مفيدة لإتقان عمله وحرص المتدرب على المشاركة في الحوار العلمي أثناء التدريب مما يساعده على الحضور للدورة التدريبية بانتظام؛ أما أقل العوامل الشخصية تأثيراً فهي عدم قدرة المتدرب على تثقيف نفسه و جهله بأهمية التدريب في الارتقاء بالوظيفة وعدم تقبله النقد من المدربين والزملاء .

٢. إن أبرز الاتجاهات الايجابية لمنسوبي معاهد التدريب الأمنية نحو العوامل التنظيمية المحددة لفاعلية برامج التدريب الإداري بمعاهد التدريب الأمنية، تتمثل في تشجيع القادة للمتدربين لبذل المزيد من الجهود المثمرة وإشادتهم بالجهود المتميزة وتوفير مدربين أكفاء وذلك وفقاً لإدراكهم للاحتياجات التدريبية الضرورية ؛ أما أقل العوامل التنظيمية تأثيراً في تحديد مدى فاعلية برامج التدريب الإداري بمعاهد التدريب الأمنية فتتمثل في أنه مهما ضاق نطاق الإشراف فإن ذلك لا يكون بالضرورة مساهماً في إحداث التغيير المطلوب في سلوك المتدربين و إنه لا يسمح للمدربين التعرف على المتدربين بشكل دقيق كما أنه قد لا يساهم في تغطية الجانبين النظري و العملي في البرنامج التدريبي ولا يعتبر مقياساً لحرية المشاركة في القرارات الإدارية الأمنية ولا للتفاعل الإيجابي بين المدربين والمتدربين .

٣. وفيما يخص العوامل البيئية فإن أبرز الاتجاهات الإيجابية لمنسوبي معاهد التدريب الأمنية نحو العوامل المحددة لفاعلية برامج التدريب الإداري بمعاهد التدريب الأمنية فتتمثل في تشجيع العمل التعاوني والودية بين المدربين والمتدربين وعدالة الرؤساء في المعاملة و حرص الرؤساء على رفع الروح المعنوية للضباط والأفراد في الأجهزة الأمنية؛ وأما العوامل البيئية الأقل تأثيراً نسبة وضوح الإجراءات اللازمة للترقية وطبيعة الأخطار المحيطة برجل الأمن.

وإن أبرز المعوقات تأثيراً في عدم تفعيل برامج التدريب الإداري في معاهد التدريب الأمنية هي عدم توفير الحوافز المادية للمشاركين في الدورة التدريبية وعدم توفير التخطيط العلمي الدقيق لحاجات المتدربين وقلة استخدام المدربين للمادة التسويقية في عرض المادة التدريبية وعدم الإهتمام بالجوانب التطبيقية في البرامج التدريبية .

وأوصت الدراسة إلى دعوة الإدارة العامة للتدريب بتزويد معاهد التدريب الأمنية بهيئة تدريب وإشراف مؤهلة تأهيلاً عالياً للقيام بمسؤوليات برامج التدريب الإداري بفاعلية من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم برامج الدورات التدريبية وتنفيذ تلك البرامج وتقويمها تقويماً شاملاً كما أوصت بضرورة دعوة معاهد التدريب الأمنية إلى إصدار دليل سنوي لكل معهد تحدد فيه الدورات التدريبية التي يطرحها خلال فترة زمنية محددة (عام- عامين) يسمح بتداوله بين الضباط والأفراد ليتنافسوا في الترشيح للدورات التي تلبي احتياجاتهم التدريبية وضرورة التغلب على المعوقات التي تحول دون تحقيق فاعلية برامج التدريب الإداري لديها.

٦- دراسة **بندر سعد الشثري**، تقويم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة

الأمنية، ٢٠٠٣م، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية:

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى أهمية الأساليب التي تستخدمها الأجهزة الأمنية في تحديد الاحتياجات التدريبية ومعرفة جدوى الأساليب المستخدمة في الأجهزة الأمنية في تحديد الاحتياجات التدريبية والتعرف على أهم الصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية.

وأسفرت النتائج عن:

أهمية وفعالية الأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية.

أن أهم وابرز الأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية

هي:

- الحوار بين الرئيس والمرءوس حول احتياجاتهم التدريبية.
- أسلوب الاعتماد على الخبراء والمتخصصين في جمع المعلومات اللازمة لتقدير الاحتياجات التدريبية.
- أسلوب الزيارات الميدانية لملاحظة سلوك الضباط والأفراد بالأجهزة الأمنية.
- أسلوب قوائم الاحتياجات التدريبية اللازمة لرجل الأمن.
- أسلوب تحليل مهام الوظيفة الأمنية.

٣- إن أبرز المعوقات التي تحول دون فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية تتمثل في:

- عدم قناعة بعض الرؤساء في إشراك المرؤوسين في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- افتقار مسؤولي التدريب بالأجهزة الأمنية إلى الخبرة في تطبيق الأساليب المختلفة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

وأوصى الباحث في ضوء النتائج التي توصل إليها إلى ضرورة توعية مسؤولي التدريب والمدرّبين والمتدربين بأهمية استخدام كل من الاختبارات التحريرية والاستقصاءات وتحليل التقارير الفنية للوحدات الأمنية في تحديد الاحتياجات الأمنية اللازمة للجهاز الأمني والوظيفة الأمنية ورجل الأمن.

٧- دراسة **وحيد أحمد الهندي**، واقع التدريب في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، ١٩٩٣م، مجلة الإدارة العامة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية والوقوف على المشكلات التي تواجه تطبيقه من وجهة نظر مسؤولي التدريب وشملت جميع المؤسسات العامة بالمملكة باستثناء جهتين حكوميتين اعتذرتا عن الإجابة عن الاستبانة هما: المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية والمؤسسة العامة للصناعات الحربية، وبلغ عددها أربعاً وثلاثين مؤسسة عامة ، ومن نتائجها التالي:

أُتضح أن نسبة المتدربين بالمؤسسات العامة في عام ١٤١٢هـ إلى نسبة المخطط لتدريبهم في عام ١٤١٣هـ إلى إجمالي عدد الموظفين في الدولة هي نسبة جيدة لا سيما المؤسسات العامة الإدارية الاستشارية بنسبة عالية في التدريب وذلك لاقتناع الإدارة العليا في هذه المؤسسات بأهمية التدريب.

أن نسبة زيادة التدريب الداخلي لموظفي المؤسسات العامة المالية والاجتماعية والتعليمية في خطة ١٤١٣هـ مقارنة بعام ١٤١٢هـ تعتبر طفيفة أما المؤسسات العامة الاقتصادية والإدارية فقد انخفضت نسبة التدريب الداخلي لديها في خطة ١٤١٣هـ مقارنة بعام ١٤١٢هـ ويرجع ذلك لانخفاض الاعتمادات المالية لبند التدريب الداخلي، أما بالنسبة للتدريب الخارجي لموظفي المؤسسات العامة فهي نسبة منخفضة عموماً باستثناء المؤسسات المالية والإدارية للدولة وهذا الانخفاض يرجع سببه إلى ارتفاع تكلفة التدريب الخارجي فضلاً عن تطلبه الإلمام باللغة الإنجليزية الشرط غير المنطبق على كثير من الموظفين وترجع استثناء المؤسسات العامة المالية والإدارية في زيادة الإقبال على التدريب الخارجي إلى طبيعة برامج التدريب المطلوبة لنشاطها وغير المتوافرة في التدريب الداخلي.

أوضحت الدراسة أن ١٤ مؤسسة عامة من إجمالي عدد المؤسسات تتركز صلاحية الموافقة على إجراء التدريب لموظفيها بيد السلطة العليا في المؤسسة متمثلة في رئيس الجهاز،

وأن ١٢ مؤسسة من المؤسسات العامة يمارس فيها مسئول التدريب مهمة تحديد الاحتياجات التدريبية في حين يمارس الرئيس المباشر في ١٠ مؤسسات عامة تحديد الاحتياجات التدريبية وأشارت الدراسة إلى أن أهم الجهات التدريبية الداخلية التي تقوم بتدريب موظفي المؤسسات العامة السعودية هي معهد الإدارة العامة بنسبة عالية تلتها الجامعات السعودية وأوضح د. الهندي في آخر الدراسة إلى أن أهم المشكلات التي تواجه التدريب في المؤسسات العامة من منظور مسؤولي التدريب هي:

- عدم كفاية الاعتمادات المالية لبند التدريب.
- عدم اكتراث الموظفين بالتدريب وتسربهم يشكل عائقاً آخر ويؤيد ذلك الإحصاءات الصادرة من معهد الإدارة العامة هذه المشكلة تحديداً.
- وأوصى الباحث في نهاية الدراسة بزيادة الإعتمادات المالية لبند التدريب لا سيما للمؤسسات الاقتصادية والتعليمية ووجوب توثيق التعاون ما بين إدارات التدريب في المؤسسات العامة والأجهزة التي تقوم بالتدريب للتغلب على المشكلات المتوقعة وإيجاد حلول لتسرب الموظفين من برامج التدريب وإعطاء دور أكبر لمسئول التدريب في المؤسسات العامة لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وذلك بالتعاون بين الموظف ورئيسة المباشر .

٨- دراسة منى رشيد صالح الرشيد، تقييم فعالية التدريب في رفع كفاءة المرأة العاملة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ١٩٩٥م:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مجال التدريب النسوي بالمملكة العربية السعودية عامة، ودور معهد الإدارة العامة – الفرع النسوي- في ذلك المجال بشكل خاص كما هدفت إلى الوقوف على أثر التدريب على من شارك في التدريب من حيث سلوكهن واتجاهاتهن

ومعارفهن من خلال الأخذ بوجهة نظر المتدربات والمشرفات اللاتي يشرفن على المتدربات في جهات عملهن.

وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- أن الغالبية العظمى من أفراد العينة حصلن حين إجراء الدراسة على دورة تدريبية واحدة من معهد الإدارة العامة علما بتزايد الإقبال بشكل تدريجي على الحصول على دورات تدريبية أكثر من عام إلى آخر.
- إن مشاركة المتدربات في البرامج التدريبية بالمعهد قد أثر بشكل فعال وإيجابي على سلوكهن واتجاهاتهن نحو العمل، وأن ذلك أثر بشكل فعال على كفاءة أدائهن الحالي، ويتوقع أن يمتد تأثيره على أدائهن المستقبلي.
- تؤيد المتدربات أنه كلما زادت فعالية البرامج التدريبية المقدمة بالفرع النسوي بمعهد الإدارة العامة كلما زادت كفاءة وفعالية الأداء لدى المتدربات، وأن فعالية التدريب تتزايد بشكل تدريجي منذ بدء البرامج التدريبية السنوية بجدة وحتى عام ١٤١٥هـ- سنة إجراء الدراسة-.

وأوصت الباحثة بالاهتمام بالتدريب النسوي بالمنطقة الغربية وذلك بتدعيم الفرع النسوي من المعهد وإنشاء فرع دائم تتوفر فيه كافة المقومات المطلوبة من مدربات وقاعات وأجهزة مساعدة وغير ذلك والاستفادة من الخبرة التي يتمتع بها الفرع النسوي بالرياض لتجنب الوقوع في الأخطاء.

٩- دراسة **عبد الله محمد اللامي الشهري**، دور الأساليب التدريبية في تحقيق أهداف

التدريب، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ١٩٩٩م:

طبقت الدراسة لمعرفة فعالية الأساليب التدريبية في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية وهدفت إلى التعرف على ماهية وسائل التدريب المطبقة في معهد الإدارة العامة وعلى مدى جدوى الأساليب التدريبية ودورها في تنمية قدرات ومهارات واتجاهات وإبداعات المتدربين وبيّنت بعض المعوقات التي تحد من فعالية تلك الأساليب .

وجاءت الدراسة بالنتائج التالية:

من خلال تحليل بيانات المدربين والمتدربين في جهات المعهد الثلاث بفروع المملكة حول معرفة ماهية وسائل المعهد المطبقة في التدريب أن الأكثر تركيزاً هو أسلوب المحاضرات في برامج التدريب ككل مهما اختلفت أهداف البرامج، وأن الأساليب الأقل استخداماً في المعهد هي التعليم المبرمج وتدريب الحاسوبية ويرجع تدني استخدام هذه الطرق إلى قلة علم المدربين والمتدربين وضعف الجرعات الأكاديمية حول هذه الأساليب.

ومن جهة فاعلية أساليب التدريب في تنمية المهارات فيتضح أن أسلوب المناقشات الأكثر بروزاً في النهوض بمهارات المدربين والمتدربين وتنمية الاتجاهات وخلق الإبداع لما له من مزايا التشجيع على حرية التفكير والمرونة في الحوار.

وأهم المعوقات التي أشارت إليها الدراسة تمثلت في:

- عدم وعي المتدربين ببعض أساليب وطرق التدريب كأسلوب تمثيل الأدوار.
- عدم توفر الإمكانيات والتجهيزات المساندة لبعض أساليب وطرق التدريب.
- عدم ملائمة هذه الأساليب للممارسة الإدارية بالمنظمات.

وأوصت الدراسة إلى وجوب الأخذ بالأساليب التدريبية التي تجد مكانا لها في واقع المنظمات الإدارية في بيئة المملكة كما يجب عند استخدام أي أسلوب تدريبي النظر إلى أهداف البرامج ومن ثم استخدام الأسلوب الأكثر ملاءمة لتطبيقه.

وحتى يكون هناك اهتمام من قبل المدربين وإقبال على تعلم أساليب التدريب فإنه يستوجب إضافة أساليب وطرق التدريب كعنصر في تقرير كفاية المدربين عند تقييمهم.

١٠- دراسة عبد الله علي النهدي، مدى ملائمة مخرجات برامج القطاع الأهلي بمعهد الإدارة العامة لمتطلبات سوق العمل بالمملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ٢٠٠٣م:

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى ملائمة المحتوى المعرفي والمهاري لبرامج التدريب الإعدادي لواقع حاجة سوق العمل من معارف ومهارات معينة، والتعرف على كفاءة أداء خريجي البرامج الإعدادية ومدى حاجتهم إلى التدريب العملي قبل الالتحاق بالعمل وما هي أهم العوامل التي تساهم في عدم ملائمة خريجي المعهد لمتطلبات سوق العمل.

وأوضحت النتائج أن:

- برامج التدريب الإعدادية بمعهد الإدارة العامة والتي تقدم لخدمة سوق العمل فعالة في تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات والسلوكيات التي يحتاجها سوق العمل مع إقرارها بجوانب الضعف والقصور الموجودة فيها والتي يمكن تفاديها مستقبلا.
- اكتساب المتدربين مهارات ومعارف دقيقة حسب تخصصات البرامج أكثر من المهارات والمعارف العامة.
- اكتساب المتدربين مهارة استخدام الحاسب الآلي والإلمام باللغة الإنجليزية بشكل جيد.

- إن برنامج السكرتير التنفيذي وبرنامج المبيعات هما أكثر مخرجات التدريب بالمعهد
توافقا مع متطلبات سوق العمل بدرجة عالية، وأن خريجي هذه البرامج أكثر حاجة
إلى التدريب عند بداية توظيفهم في القطاع الخاص.

أهم العوامل التي تساهم في عدم ملائمة خريجي المعهد لمتطلبات سوق العمل هي عدم
توافق مخرجات التدريب لحاجة السوق وعدم إشراك سوق العمل في تحديد سياسة القبول.
وأوصى الباحث بضرورة التنسيق بين معهد الإدارة العامة والجهات المستفيدة من
مخرجاته وأهمية الأخذ بمتطلبات سوق العمل في تحديد المقبولين من المتدربين مع ما يتوافق
مع مختلف برامج المعهد المناسبة وإشراك القطاع الخاص في وضع سياسات القبول.

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

المبحث الأول: التخطيط تمهيد

يعتبر التخطيط الإداري أهم وأول الوظائف الرئيسية في الإدارة وهو عملية ديناميكية مستمرة باستمرار نجاح المنظمة وهو يسبق أي عمل تنفيذي ويكفل له الدقة في تحديد الوقت والكيفية المناسبة للتنفيذ، وله أهمية خاصة من حيث أنه أسلوب معالج لمتطلبات التطوير واحتياجات البيئة الإدارية مكان التطوير وإحداث التوازن بين ما تتطلبه عادات المجتمع السائدة وبين مواكبة معطيات العصر الحديث (طوله، ١٩٩٢، ٢٥).

وان ما يعنى به التخطيط من اهتمامه بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وصياغة أهدافه بما يتوافق معها إنما يهيئ للمنظمة مواجهة المخاطر التي قد تقف حبر عثرة أمام ما تصبو إليه المنظمة من غايات وذلك لان جوهر التخطيط هو التحكم قدر الإمكان لاحتمالات المستقبل الذي يتميز بحالة من عدم التأكد (عبد الرازق وبريمه، ١٩٩٤، ٣٤).

وذلك من أن التخطيط هو عبارة عن قدرات إدراكية عقلية وقرارات عقلانية لتنبؤات المستقبل، فهو في أبسط تعريفاته كما أشار إليها (هلال، ٢٠٠٧، ٦).

- هو اختيار البديل الذي يحقق الهدف بأقل تكلفه ممكنه من حيث الجهد والوقت والمال.
- وهو اتخاذ قرار حاصر بشأن حدث أو نشاط مستقبل أو اختيار بديل حاصر من بين بدائل يتم تنفيذه مستقبلاً.
- وهو برنامج عمل مستقبلي يجاب فيه على عدة أسئلة هي ماذا نعمل؟ ولماذا؟ وكيف؟ وأين؟ ومن يعمل؟ وكم يتكلف هذا البرنامج؟

وغالباً ما يكون وضع هذه الخطط بيد السلطة العليا بالجهاز المعني بالتطوير أو ما يقوم مقامهم من الاختصاصيين والاستشاريين، حتى يضمن لهذه الخطة التنفيذ الفعال كما هو مرسوم

له ويكفل القيام بالأنشطة على خير وجه وفيما يلي يتم استعراض أهم المحاور للموضوعات التي تخدم الدراسة من التخطيط : مفهومه وأهميته والأسس التي يجب أن تبنى عليها الخطة واهم المعوقات التي تقف أمام تنفيذ الخطط المقترحة بحيث نقدم أهمية التخطيط لبرامج التدريب من خلال دراسة الاحتياجات التدريبية الإدارية ودور وحدات التخطيط والتطوير في معهد الإدارة العامة للإعداد للبرامج التدريبية وتصميمها.

أولاً: مفهوم التخطيط:

جاء في المعجم الوسيط الفعل(خط) يقال فلان يخط في الأرض: إذا كان يفكر في أمر ويدبره.

والخطة: الأمر أو الحالة. وفي المثل: جاء فلان وفي رأسه خطة: "أي أمر قد عزم عليه"(مصطفى وآخرون، ١٩٧٢م، ص ٢٤٤).

وجاء في لسان العرب لابن منظور أن الخُطة، بالضم: خطة خسف وخطة سوء.

وجاء في حديث صلح الحديبية عن رسول الله - صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم- أنه قال: " والذي نفسي بيده لا يسألونني خطة يعظمون فيها حرمة الله إلا أعطيتهم إياها".

وفي حديثه أيضاً: عن عروة بن مسعود في مفاوضة صلح الحديبية أنه قال: "عرض عليكم خطة رشد فاقبلوها"، أي أمراً واضحاً في الهدى والاستقامة. ويقال في رأسه خطة: أي أمر ما(ابن منظور، ٢٠٠٣م، ص ١٤٣).

والتخطيط عموماً هو " جهد فكري منظم ومستمر لاختيار أفضل الطرق لتحقيق أهداف معينة"، كما يعنى بشكل عام تحديد الأهداف واستخدام أفضل الوسائل لتحقيقها بشكل علمي رشيد(طوله، ١٩٩٢، ٢٨).

وتعنى خطة التطوير الإداري بتحديد الأهداف المطلوبة بهدف تهيئة الجهاز الإداري ليكون قادراً على مواجهة متطلبات التغيير الاقتصادي والاجتماعي وزيادة فاعليته وكفايته (المرجع السابق، ١٩٩٢، ٢٨).

حيث أن التخطيط بمعناه الواسع، ضرورة إنسانية حتمية، لمجابهة المشكلات، ومواجهة التحديات الآنية والمستقبلية، عن طريق تكوين صيغة مستقبلية ناجحة للتعامل توقعياً مع الأحداث، واستبيان تأثيرها والاستعداد قبل حدوثها مما يعني أن التخطيط هو الأسلوب الأمثل للتحويل من الممارسات التقليدية والاعتماد على أسلوب الخرافة، والتفكير الميتافيزيقي كأساس للتنبؤ بالحاضر ومن ثم التأثير قدر الإمكان في مجريات الأحداث (عبد الرزاق وبريمه، ١٩٩٤، ٣٥).

وعرف الكلاسيكي ليندول ارويك *urwick* التخطيط بأنه "عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة، للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلاً من التخمين (سالم وآخرون، ١٩٩٥، ٨٧).

ويعرفه *Terry* تيري: " بأنه الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة". ويشير درور *Dror* إلى التخطيط بأنه " عملية إعداد مجموعة من القرارات لمواجهة المستقبل توجه إلى تحقيق أفضل الأهداف"(السواط وآخرون، ٢٠٠٧، ٧٤).

ويذهب كتاب الإدارة العرب إلى وضع تعاريف للتخطيط ليست في مضمونها تختلف

عما وضعه كتاب الإدارة الغرب وفي ذلك الصدد نذكر:

" التخطيط بطبيعته عملية مستمرة ولا تتوقف عند حد انجاز هدف معين وطالما ظلت

هنالك أهداف فلا بد من وجود خطط" (الصباب وآخرون، ٢٠٠٢، ٤٧). ويضع علاقي عدة

تعريفات لمفهوم التخطيط تأخذ كل منها زاوية محددة من زوايا التخطيط (علاقي، ٢٠٠٧،

١٤٥).

- التخطيط هو العمل على تلافي إخطار المستقبل.
- التخطيط يعني اتخاذ قرار حاضراً لأحداث نرغب تحقيقها في المستقبل.
- التخطيط يعني أين نحن اليوم وماذا نريد غداً.
- التخطيط هو اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نعمل؟ كيف نعمل؟ متى نعمل؟ ومن يعمل؟
- التخطيط هو العملية التي يتم بموجبها الاختيار بين عدة بدائل متاحة للتعامل مع المستقبل.
- التخطيط هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد أهداف المستقبل وطرق تنفيذها.

حيث أوضح أن هذه التعريفات في مجملها تدور حول العناصر التالية:

- الهدف .
- العمل .
- المستقبل .
- الاستمرارية .

حيث أن لكل خطة هدفاً محدداً ولكل هدف عدة طرق تمكن من الوصول إليه وان

التطبيق والعمل يتناول فترة مستقبلية وان التخطيط مستمر باستمرار المنظمات، ويبنى بعض

كتاب الإدارة التخطيط على أساس الجمع السليم للمعلومات والبيانات والحقائق التي تساعد على

تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج المرغوب فيها حيث يرون أن أساس التخطيط السليم هو مجموعة المعلومات التي يتم التوصل إليها والتي لها علاقة بالأهداف المراد تحقيقها وذلك من كون التخطيط يرجع إلى اختيار أفضل البدائل كأساس للاختيار وعلى ذلك يشمل التخطيط الخطوات المنطقية التالية (النمر وآخرون، ٢٠٠٦، ٩٦).

- التحديد المسبق للأهداف المرغوبة.
 - وضع السياسات والإجراءات المتبعة لتحقيق الهدف.
 - اختيار بديل من ضمن البدائل المتاحة وتحديد الإمكانيات اللازمة لتنفيذ هذا البديل.
 - تحديد الإمكانيات المتاحة فعلاً.
 - تحديد طريقة توفير الإمكانيات غير المتاحة.
 - وضع برامج زمنية لتنفيذ الهدف من حيث تحديد النشاطات والمسؤوليات.
- " ويعتبر التخطيط وظيفة إدارية ديناميكية، وهو يعتبر من أفضل الطرق لجعل المنظمة قادرة على التطور والتغيير المستمر للقوائم مع الظروف البيئية ويعتمد التخطيط أساساً على التنبؤ بالمستقبل، والاختيار من بين البدائل والتحديد مقدماً لما يجب عمله والإجراءات اللازمة لتنفيذه، ومتى وكيف يتم تنفيذها.

وهو قرار حاضر حول ماذا نعمل وكيف ومتى ومن يعمل للوصول إلى هدف محدد (هلال، ٢٠٠٧، ٦).

و التخطيط هو أداة المستقبل، التي تتعلق بقرارات حالية تخاطب فيها المستقبل مع معرفة الكيفية والزمن اللازم لها، حيث تتكون العملية التخطيطية من البيانات والمعلومات التي تمثل المدخلات عن الأشياء المطلوبة للحاضر والمستقبل ولها أنشطة وعمليات تتمثل في تحليل

نقاط القوة والضعف ولها مخرجات تتمثل في الخطط والبرامج والمشروعات التي سوف تنفذ (الحيدان، ٢٠٠٤، ١٦).

ويعتبر التخطيط عملية ذهنية منظمة ووسيلة علمية لإعداد قرارات العمل للمستقبل التي تمكن القادة من تحديد الأهداف وتوقع الأحداث المستقبلية ورسم إطار النشاطات والاستعداد لمجابهة الطوارئ عن طريق إعطاء الصور الذهنية وجوداً موضوعياً (عبد الرازق وبريمه، ١٩٩٤، ٣٤).

وبالنظر إلى هذه التعاريف عن مفهوم التخطيط نرى الاتفاق فيما بينها حول وضع صورة واضحة عن ماهية التخطيط من حيث انه نشاط ذهني عقلائي لقرارات حاضرة حول الكيفية والزمن اللازمين لعمل أنشطة وبرامج مستقبلية لتحقيق أهداف محددة.

ثانياً: أهمية التخطيط

تبرز أهمية وجود التخطيط بالنظر إلى نواتجه، حيث يمثل غيابه ضياع الجهود والوقت واستشراء الفوضى في العمل وتتضح أهمية التخطيط بأدواره الهامة في تحقيق ما يلي:

- ١- رسم صورة واضحة حول الأهداف المراد تحقيقها والطريق المؤدي إليها.
- ٢- مواجهة مخاطر عدم التأكد من المستقبل من حيث اعتماد التخطيط على دراسة المتغيرات المؤثرة في الأداء الفردي والمؤسسي مستقبلاً وقياس درجة تأثيرها وتقدير حجم ونوع المخاطر في ضوء النتائج (هلال، ٢٠٠٧، ٩).
- ٣- تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ أهداف الخطة وتحقيق الاستثمار الأفضل لتسخير الموارد المادية والبشرية المتاحة (الحيدان، ٢٠٠٤، ١٧).

٤- يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على نحو من التعاون والانسجام

بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة مما يحول دون حدوث

تضارب أو تعارض(النمر وآخرون، ٢٠٠٦، ٩٨).

٥- يعد التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية في تنفيذ الأهداف

حيث يتم تحديد الوقت والكيفية التي يتم من خلالها انجاز الأعمال داخل التنظيم مع

تحديد مسؤولية التنفيذ(النمر وآخرون، ٢٠٠٦، ٩٨).

٦- يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات من كونه اخذ أكثر المستجدات

في الحسبان(النمر وآخرون، ٢٠٠٦، ٩٨).

وتعتبر أهمية التخطيط اكبر من مجرد تزويد المشكلات بالحلول فهو يفتح الباب أمام

سبل جديدة لتنفيذ الأشياء ويكشف عن فرص محددة كانت من قبل غير معروفة لدى

المخططين(السواط وآخرون، ٢٠٠٧، ٧٣).

ويضيف مدني علاقي أن تخطيط الموارد البشرية في المنظمات يعطي أهمية خاصة

يلخصها في النقاط التالية الذكر وان الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية المؤهلة والمدربة لهو

كفيل بنجاح المنظمة ووضعها في مجال تنافسي جيد في مصاف المنظمات المماثلة وفي ذلك

يذكر(علاقي، ٢٠٠٧، ١٤٩):

أولاً: الحصول على أفضل الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزن المهارات الداخلية

في المنظمة *skill data*

ثانياً: إن عملية التخطيط المسبق للاحتياجات البشرية يسهم في جعل شعار المنظمة "إنتاج أكثر

بتكلفة اقل".

ثالثاً: نظراً لتداخل الإدارة بالسياسة الحكومية، فإن تخطيط وإدارة الموارد البشرية يعطي للمنظمة القدرة على التعامل مع مختلف اللوائح والأنظمة الحكومية مما له علاقة وبناء قرارات دون التعرض للمساءلة والتحقيق.

رابعاً: أن تبني عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة تعني اتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف الموارد البشرية، وذلك أن تخطيط الاحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب، أو تخطيط الأجور أو تخطيط الاستقطاب والاختيار ولو أصبح كل نشاط يؤدي بمعزل عن النشاط الآخر لفقدت إدارة الموارد البشرية وفقدت كذلك القرارات الإدارية فعاليتها.

خامساً: حيث أن المنظمات تعمل في بيئة متغيرة وغير ثابتة مما يحتم عليها ان تعطي اهتماماً مباشراً لرسم الخطط البشرية المستقبلية.

ويرى أن أهم هذه المتغيرات يمكن حصرها فيما يلي(علاقي، ٢٠٠٧، ١٤٩):

- التغيرات الاقتصادية الدولية والإقليمية والمحلية
- التغيرات السكانية (نسبة المواليد، نسبة الوفيات، الهجرة الداخلية والخارجية للعمالة، استقدام العمالة الأجنبية).
- التطورات التقنية المتلاحقة والسريعة.
- المتغيرات الاجتماعية (قيم المجتمع، وعاداته وتقاليده، ونظراته للعمل والخدمات المقدمة من المنظمات للأفراد العاملين والمجتمع ككل).

ثالثاً: مميزات التخطيط:

لا شك أن المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على أساس الرؤية الواقعية المدروسة لتحقيق العديد من المزايا والمنافع التي من أهمها وضوح الرؤية المستقبلية أمام

واضعي الخطط ومواجهة التحديات الآنية والمستقبلية للتعامل مع الأحداث البيئية إلى جانب إمكانية تحقيق عائد اقتصادي مرضي للمنظمة وتسخير مواردها بما يسهم في استثمار الفرص الممكنة، وتفعيل نقاط القوة والتقليل من أثار نقاط الضعف قدر الإمكان(الناصر، ٢٠٠٣، ٤٣).

وفيما يلي نستعرض أهم المزايا التي تعود على المنظمات من جراء اهتمامها بعمليات التخطيط الإداري والتي جمعها أحد كتاب الإدارة المعاصرة في النقاط التالية(هلال، ٢٠٠٧، ١٣-٩):

- ١- يعمل على إطلاق الفكر وإتباع الطريقة العلمية لاكتشاف المشكلات ودراستها وحلها قبل تطبيقها.
 - ٢- تحديد أهداف العمل بوضوح.
 - ٣- تحقيق رضا العاملين وزيادة الأمن النفسي للأفراد والجماعات وزيادة إنتاجهم نتيجة عملهم داخل خطة عمل محددة.
 - ٤- تحديد مراحل سير العمل، والخطوات المتبعة في تنفيذه.
 - ٥- تسهيل عملية الرقابة الداخلية والخارجية على التنفيذ وتسهيل المتابعة.
 - ٦- توفير الإمكانيات اللازمة للعمل وذلك بالتقدير المسبق لظروف المستقبل من حيث اختيار أفضل البدائل الممكنة بموضوعية.
 - ٧- التغلب على مشكلات عدم التأكد والتغيير التي تواجه إدارة المنظمات.
 - ٨- تحقيق التشغيل الاقتصادي من حيث تخفيض التكاليف والتشغيل الكفاء والتنسيق في العمليات التي يمكن رؤيتها بوضوح عند مستوى الإنتاج.
 - ٩- استثمار الفرص التسويقية والإنتاجية والتعرف عليها.
- أما من حيث مزايا التخطيط التي ترجع فائدتها إلى المدير الإداري فيرى أن التخطيط:

- ١- يفرض على المدير دراسة المستقبل والتفكير فيه.
- ٢- يفرض على المدير وضع أهداف للفترة التي يغطيها التخطيط وبالتالي يعتبر التخطيط وسيلة للإدارة بالأهداف.
- ٣- يمكن المدير ورجل الأعمال من وضع معايير محددة لأداء العمل سلفاً لقياس مستويات الأداء وبالتالي يعتبر هذا التخطيط مقياس المدير في الرقابة على التنفيذ للتأكد من كفاءة الأداء الإداري.
- ٤- يكفل للمدير حسن استخدام الموارد المتاحة في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية لكل عناصر الإنتاج والعمليات المخططة.
- ٥- يساعد المدير ورجل الأعمال على التنسيق الكامل بين الأنشطة وضمان توجيهها نحو الأهداف المخطط لها.
- ٦- يساعد المدير ورجل الأعمال على حسن استثمار الوقت وبالتالي تعديل الانحرافات التي تظهر وقت التنفيذ.

صعوبات التخطيط:

يصنف بعض كتاب الإدارة صعوبات التخطيط إلى نوعين رئيسيين وهما (سالم وآخرون،

١٩٩٥، ١٠٦-١٠٨):

- ١- صعوبات تعود إلى الأفراد العاملين في التخطيط أو في تطبيق الخطة.
- ٢- صعوبات ناتجة عن تعقد عملية التخطيط نفسها.

أولاً: الصعوبات الناتجة عن الأفراد:

ترجع هذه الصعوبات إلى سوء تصرف الأفراد والتي يعزى بسببها الفشل في التخطيط وأهمها ما يلي:

١. قلة الاهتمام بالتخطيط: حيث لا يوجد من بعض الأفراد التزام حقيقي بالتخطيط على جميع المستويات الإدارية حيث يذهب أكثر المديرين إلى الاهتمام بالمشكلات اليومية وتجاهل الفرص المستقبلية التي لا يمكن الاستفادة منها سوى بالتخطيط السليم.

٢. عدم التفريق بين دراسات التخطيط والخطط: حيث يمكن فهم الخطة على أنها برنامج محدد لانجاز الأهداف بينما التخطيط وظيفة إدارية ضخمة وفي بعض المنظمات الإدارية تكون الدراسات تخطيطية شاملة لا ترقى إلى مستوى الخطط الملزمة.

٣. الاعتماد الكبير على الخبرة: لا يمكن أن يعتمد المديرين بشكل كبير على الخبرة فقط عند القيام بالتخطيط وذلك لأن الخبرة وحدها لا تكفي في توقع الأحداث المستقبلية مما يستلزم معه الدراسة والتحليل للأوضاع الراهنة والمستقبلية.

٤. مقاومة التغيير: تعد ظاهرة مقاومة التغيير طبيعية شأنها في ذلك شأن التغيير نفسه، وترتبط بتفضيل الاستقرار في العلاقات و الممارسات وعلى الإدارة العليا الاعتراف بالمشكلة وبناء الثقة بين العاملين وبينها وبين من يمثلها من استشاريي التغيير .

ويرى بعض الإداريين أن التعرف على هذه الأسباب يسهل تحاشيها أو على الأقل التقليل من تأثيرها.

ثانياً: صعوبات في العملية نفسها:

هنالك صعوبات تعقد عملية التخطيط ولا ترتبط بالأشخاص وهي المرتبطة بعملية التخطيط نفسها وهي لا تعترض جميع نشاطات التخطيط، ومع ذلك فإن التعرف عليها يزيل الاحباطات

التي تحدث في عملية التخطيط وتشمل هذه الصعوبات ما يلي(سالم وآخرون، ١٩٩٥م، ١٠٦-١٠٨):

١- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة: إن الحصول على معلومات دقيقة قدر الإمكان فيما يختص بالمستقبل المتسم بحالة من عدم التأكد هو بلا شك عملية صعبة لان العوامل تتغير ومن الصعب التنبؤ باتجاه هذا التغيير.

٢- عدم المرونة: إن السياسات والإجراءات المتبعة عادة في البيئة الداخلية للمنظمة يصعب تغييرها لاعتقاد الموظفين عليها، كذلك العوامل الخارجية السياسية والتقنية والاقتصادية وغيرها لا يكون للمنشأة سلطة عليها لأنها عناصر غير مرنة.

٣- الوقت والنفقة: الاهتمام بعامل الوقت أمر مهم لاتخاذ القرارات لان إهدار هذا العامل يضغط المسؤولين لاتخاذ قرارات معينة وان لم تتوفر المعلومات الكافية لديهم. وان المنطق يدعو إلى الإنفاق ما دام هنالك إيرادات ملائمة متوقعة إلا انه ليس من السهل الإنفاق على مشروعات تخطيطية مستقبلية وغير متوقعة. وأضاف موقع إدارة الموارد البشرية العربية معوق هام آخر يعيق من عمليات التخطيط الإداري وهو: (الإدارة (٢٠٠٤)، قضايا ومشاكل معاصرة في إدارة الأفراد، متاح على <http://www.arabhrm.com/modules/news/article.php>، إدارة الموارد البشرية العربية، تاريخ الدخول ٢٠٠٨/٢/٤م).

٤- مشكلة رفض العولمة: إن التقلبات الحاصلة في الأسواق بشكل متسارع والاستثمار في منتجات تقنية جديدة كما وان الضم والاندماج بين الشركات يحدث بشكل متصل وحثيث وتأثير التجارة الالكترونية والانترنت تعيد هيكلة العديد من الشركات مما يزيد من مقاومة وتذمر الموظفين وبالتالي قلة إنتاجهم بسبب الشعور المبهم حول الدور

الذي سيلعبونه وبالتالي على المديرين الإيمان بأن نجاح الشركات مرهون بتمكنهم من اكتشاف التذمر ومقاومة التغيير والتعامل قدر الإمكان مع ذلك في المراحل المبكرة.

ويضيف مدني علاقي على تلك الصعوبات صعوبات أخرى يرى أنها تحد من فاعلية عملية التخطيط وهي كيف تخطط لبرامج عمل؟ (تكنولوجيا النجاح) (٢٠٠٠)، كيف تخطط لبرامج عمل؟ متاح على <http://www.balagh.com/najah/vzothn1yi.htm>، موقع بلاغ، تاريخ الدخول ١٥/٤/٢٠٠٨م).

١- إن وضع التخطيط عملية مكلفة ومن الأفضل صرف الأموال والجهود المعدة للتخطيط على التحسين والتطوير المباشر بدون سابق تخطيط.

٢- يحد التخطيط من قدرة العاملين على المبادرة والابتكار ويحصرهم في نطاق ما قد خطط له فقط مما لا يشجع على روح المبادرة.

٣- التخطيط غير المرن يعيق من اتخاذ إجراءات فورية للمشكلات والمواقف الطارئة.

الاعتبارات والشروط الواجب مراعاتها عند التخطيط:

يضع أحد كتاب الإدارة شروطاً يرى من وجهة نظره أن التخطيط لا ينجح إلا إذا وضعت في الاعتبار (هلال، ٢٠٠٧، ١٤):

١- أن تساهم الخطة عملياً في تحقيق الأهداف بحيث تكون واقعية، وإذا ما حدثت

انحرافات يجب على الإدارة أن تتخذ الخطوات التالية:

- مراجعة الخدمة نفسها فقد تكون غير واقعية.
- مراجعة عمليات التنفيذ (موارد بشرية- موارد مادية).
- مراجعة الظروف الخارجية التي قد تؤثر على التنفيذ والأهداف.

٢- تكامل التخطيط: وذلك مع الوظائف الإدارية الأخرى التنظيم – التوجيه – التقييم

(الرقابة) حيث لا تستطيع الإدارة النجاح دون تخطيط جيد.

٣- شمولية التخطيط: التخطيط وظيفة القيادة الإدارية الذي يجب عليها الالتزام به والذي

يشمل جميع مستويات التنظيم المختلفة ويشارك فيه ذوو العلاقة من العاملين بالمنظمة

.

٤- فاعلية التخطيط : بحيث تكون المخرجات اكبر من المدخلات ويحقق التخطيط نتائج

فعالة وقيمة أكبر.

٥- المرونة في التخطيط: بحيث تتأقلم مع الظروف الطارئة والمستجدات إذا ما احتوت

على خطط جزئية بديلة تستخدم متى ما لزم الأمر.

٦- استثمار الإمكانيات المتاحة: مع تجنب وضع أهداف طموحه لا تتناسب مع إمكانيات

المنظمة.

٧- اقتناع إدارة المنظمة : بأهمية التخطيط الإداري وضرورة الالتزام به.

٨- الإدارة الفعالة لعملية التخطيط: يقترح بتواجد وحدة إدارية تدير وتشرف على إعداد

الخطط والتنسيق مع الوحدات التنفيذية الأخرى وتهتم بجمع المعلومات ووضع

المعايير والمؤشرات وتحليلها وإعداد الخطط الفرعية.

٩- صياغة وتصميم الإطار التنظيمي لفريق التخطيط ويشمل تحديد كل من الأهداف

التالية:

- الأهداف التنظيمية.

- المستوى التنظيمي.

- قنوات الاتصال.

- الأنشطة التخطيطية.

- الأفراد والأقسام المسؤولين عن التنفيذ. - المسؤوليات والمهام والسلطات.

- كيفية بناء الخطة من أسفل إلى أعلى.

ويزيد احدثهم على هذه الشروط شروط أخرى نذكر منها(سالم وآخرون، ١٩٩٥، ١٠٨):

١٠- إلزامية الخطط: حيث انه لن تسير عملية التخطيط قدماً إلا إذا كانت إجبارية على جميع مستويات التنظيم.

١١- المشاركة في التخطيط: إن أفضل التخطيط يتم عندما يشارك جميع المسؤولين في عملية التخطيط وخاصة في المجالات التي يعملون فيها، مما يجعلهم متحمسين لوضعها ومن ثم استيعابها وتطبيقها.

١٢- التكامل بين التخطيط طويل وقصير الأجل: إن التخطيط الناجح لا يمكن أن يتوافر إلا إذا كانت الخطط قصيرة الأجل تساهم مع الخطط طويلة الأجل في النمو بالمنظمة.

١٣- الوضوح في التخطيط: مما يعني الدقة في صياغة الأهداف ، وإعداد الجداول الزمنية والنتائج المتوقعة والواقعية في تحديد الإمكانيات والموارد المتاحة.

الخطوات العلمية للتخطيط:

ويقصد بذلك مراحل التخطيط والأطوار التي تمر بها الخطة منذ بدايتها وحتى نهايتها، ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل أساسية: مرحلة الإعداد ، ومرحلة التنفيذ، ومرحلة المتابعة والتقييم.

• فأما مرحلة الإعداد: Preparation stage

وهي فترة تكوين الخطة وتبدأ بالتعرف على المشكلة:

هنا يتم حصر المشكلة حيث يدرك المدير أن هنالك مشكلة في ناحية من نواحي العمل تستوجب البحث عن حل يعترف بأهميتها وضرورة التصدي لها والنظر إليها بواقعية سواء بواسطة القائد شخصياً أو مجموعة من الثقات العاملين في الجهاز الإداري (المزجاعي، ٢٠٠٠، ١٦٢).

• وضع الأهداف: Setting goals

الأهداف هي الغايات التي تسعى إليها المنشأة واليهما توجه جميع الوظائف الإدارية بما فيها التخطيط والأهداف ترتبط بالقيم الشخصية وطموح الطبقات الإدارية الرئيسية في المنشأة حيث تهتم الإدارة العليا بالتنسيق ووضع سلم لأولويات الأهداف التي يجب تحقيقها أولاً وتقسيمها إلى أهداف عامة وأهداف جزئية على مستوى المنشأة ككل (سالم وآخرون، ١٩٩٥، ٨٨).

• تحليل المشكلة: *Analysis of the problem*

تحليل المشكلة يتم وفق خطوتين عريضتين أولهما ملاحظة الظروف والأسباب الحقيقية التي من خلالها يمكن التوصل إلى حساب الخسائر المتوقعة الناجمة من وجود المشكلة.

ثانيهما: يتمثل في اتخاذ القرار الذي بدوره يتوقف على نتائج التحليل السابق حيث تهتم الإدارة بوضع الحلول الممكنة ومن ثم اختيار البديل الأفضل ثم وضع البرنامج الذي من شأنه أن يضع ذلك الحل موضع التطبيق وقد يبدو الأمر أن خطوة تحليل المشكلة بحد ذاتها سلسلة العمليات الإدارية حيث تبدأ بتعريف ماهية المشكلة وتنتهي بالوصول إلى الهدف الذي تقرر. وفي هذه المرحلة تتم عملية جمع المعلومات التي تساعد على التحليل (الصاباب وآخرون، ٢٠٠٢، ٧١).

• تقرير أفضل الحلول: *Determining the best solution*

تبدأ الخطوات نحو اتخاذ القرار لحل المشكلة باقتراح قائمة من الحلول الممكنة التي تساعد على التغلب أو تصحيح مسار ما والتصدي للحد من المشكلات الإدارية وفي هذه المرحلة فإن الأفكار ولو كانت غير ناضجة فأنها تساعد على توجيه التفكير إلى حل عملي مناسب (المرجع السابق، ٢٠٠٢، ٧١).

- وضع الخطة واتخاذ القرار: *Setting Plan and decision - making*

يتم تحويل المدخلات المختلفة إلى عدة قرارات يتم اختيار القرار الذي يؤمن الحد الأقصى لتحقيق أهداف التنظيم وضمن معطيات البيئة التي يعمل فيها وبناء على هذا القرار يتم استخدام أفضل الوسائل لتحقيقه ووضع النتائج الاقتصادية المحتملة، وعلى ذلك فإن عملية اتخاذ القرار هي عملية متداخلة تتكون من مجموعة من الوظائف التي تهدف إلى تحقيق الأهداف ومن ثم معرفة التكاليف والفرص والبدائل غير المختارة والتأثيرات الداخلية على المنظمة (عبوي، ٢٠٠٦، ٤٠).

مرحلة التنفيذ *Practice Stage*

- وضع الخطة موضع التنفيذ: *Put the plan into action*

إذا كان التخطيط سليماً فإن المدير على استعداد لاتخاذ إجراءات سريعة عندما تتطلب المواقف ذلك وعندئذ نجده يتقدم بالتطبيق الفوري دون خوف أو تردد (الصباب و آخرون، ٢٠٠٢، ٧٤).

وتحتاج الخطة إلى قرار من الإدارة العليا أو الإدارة المختصة لتبنيها واعتمادها مما يدعمها رسمياً ويجعلها موضع التنفيذ (سالم وآخرون، ١٩٩٥، ٩٠).

- تنفيذ الخطة: *Implementation of the plan*

ويقصد به الجانب التطبيقي للخطة ولا تقف مرحلة التنفيذ عند حد العمل بموجب الخطة إنما تتضمنها مجموعة من التعليمات والنصائح الموجهة إلى فريق التنفيذ من قبل القائد من أجل ضمان أعلى قدر ممكن من النجاح في سير العمل في الجهاز الإداري (المزجاجي، ٢٠٠٠، ١٦٥).

- مرحلة المتابعة *Follow up phase*

تعتبر عملية المتابعة أساسية للتأكد على سير العمل وفق الخطة والقرار المقترح وللتمكن من عقد المقارنة بين الأرقام الفعلية أو الأعمال الفعلية وبين فروق الزيادة أو النقصان أو درجة الانحراف من أجل استخدامها في الخطط التالية أو تعديل الخطط الراهنة (سالم وآخرون، ١٩٩٥، ٩١).

مرحلة التقييم *Evaluation stage*

ويقصد بها فحص العملية الإدارية لمعرفة ما إذا تمت بطريقة صحيحة أو غير صحيحة وهي لا تظهر إلا بعد متابعة القائد والمرووسين لجميع الممارسات الإدارية التي قام بها الجهاز الإداري والتي تم اعتمادها في الخطة. من أجل التأكد من سير الأعمال وفق ما تقرر عمله (المزجاجي، ٢٠٠٠، ١٦٦).

أنواع الخطط:

يسعى المدير عادة إلى وضع الخطط الإدارية لواحدة من الحالات التالية (الصباب وآخرون، ٢٠٠٢، ٥١).

- التخطيط من أجل أداء جديد.
- التخطيط للتطوير أو للتحسين.
- التخطيط من أجل حل المشكلة.
- التخطيط لعمليات رتيبة (روتينية) متكررة.

- التخطيط لأداء جديد:

ويقصد بالأداء الجديد هو إقامة مشروع أو إنشاء قسم أو إدارة أو وحدة إدارية يناط بها مهمة جديدة لم يسبق ممارستها من قبل، ولا شك أن هذا النوع من التخطيط يسبب توتر الإدارة لأنه يقف موقف المتحدي لقدرات وطاقات المنشأة فهو ينشئ شيئاً جديداً من العدم ويحتاج إلى عمليات عقلية كبيرة يختلف عما تحتاجه الأنواع الأخرى من التخطيط.

- التخطيط للتطوير أو التحسين:

إن الحاجة إلى التخطيط نشأت لأن معظم المؤسسات تعمل في ظروف متغيرة وغير ثابتة مما يعني أنه لو كانت الظروف ثابتة أو قليلة التغير فإن الحاجة إلى التخطيط ستكون أقل (سالم وآخرون، ١٩٩٥، ٨٣) وحتى يكون أداء المنشأة مرضياً على المدير أو من يقوم مقامه بإجراء الدراسات اللازمة التي يعرف من خلالها كيفية سير عمل المنشأة تمهيداً لاقتراح أنشطة تحسن من الأداء القائم ولعل أبسط الأمثلة على ذلك السعي نحو تخفيض التكاليف والسعي نحو جودة الإنتاج أو إعادة تنظيم الجهاز.

- التخطيط لحل مشكلة:

قد لا تسير الأمور وفق المستوى المأمول أو بالمعدل المطلوب فيحس المدير بوجود خطأ ما في إدارة أو قسم أو وحدة من وحدات العمل كأن يكون ذلك في الأفراد القائمين على العمل أو ما يعرف "بالصرع" على أنه ذلك التغيير أو الاختلال الذي يطرأ على السلوك المعتاد مما يؤدي إلى تعطيل ديناميكية نظام اتخاذ القرارات أو هو التناحر يجري التعبير عنه بين طرفين على الأقل تقوم بينهما علاقة اعتمادية حيث يعتقدان بأن أهدافهما متضاربة، ومواردهما محدودة، ويتدخل كل طرف في شؤون الآخر أثناء قيامهما بتحقيق أهدافهما (الطجم والسواط، ١٩٩٤، ٢٠٨).

أو شعور المدير بتدني السلعة مقارنة بالسلع الأخرى في السوق، أو قدم أو تلف المعدات المستخدمة في الإنتاج أو غير ذلك من مشكلات التنظيم فإن عليه أن يواجه المشكلة بأنسب الحلول بعد جمع معلومات كافية عن المشكلة القائمة ومشاركة المساعدين على اتخاذ القرار.

- تخطيط العمليات الرتيبة المتكررة:

ويتعلق هذا النوع من التخطيط بالعمليات التي شأنها أن تتكرر دون الحاجة إلى تعديل

الخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة ومن أمثلتها الميزانية والأعمال المتكررة اليومية.

المتغيرات المؤثرة على التخطيط:

تؤثر بعض العوامل على نجاح المنظمة في التخطيط الجيد وبصفة خاصة المتغيرات.

وهناك متغيرات داخلية تستطيع إدارة المنظمة السيطرة عليها وهناك متغيرات أخرى خارجية

يصعب على إدارة المنظمة السيطرة عليها. وأهم هذه المتغيرات نذكر (هلال، ٢٠٠٧، ٢٠).

● المتغيرات الاقتصادية المحلية والعالمية وتشمل:

- السياسات المالية (انكماش أو توسع الإنفاق الحكومي).
- السياسات النقدية (رقابة الحكومة على الفائدة على القروض).
- السياسات الضريبية (إعفاء ضريبي أو العكس).
- التقلبات التجارية (التوسع أو الانكماش).

● سلوك المستهلكين: وذلك من خلال بحوث السوق ورغبات ودوافع الشراء والقدرات

الشرائية وحجم الطلب على منتجات المنظمة مستقبلاً.

● التوقعات التقنية : يتم ذلك باستخدام الأساليب العلمية للتنبؤ.

● الظروف الاجتماعية والسياسية: وتشمل التغيرات السياسية الاجتماعية المستقبلية.

● التشريعات والقوانين الحكومية السائدة ذات الصلة بنشاط المنظمة

● توافر الموارد الطبيعية والإمكانات

● توافر الاحتياجات البشرية من القوى العاملة الإدارية .

القيود المؤثرة على التخطيط:

هناك عوامل تحد من استخدام التخطيط بالرغم من أهميته (هلال، ٢٠٠٧، ١٩):

- الشك في مدى دقة المعلومات والحقائق المتعلقة بالمستقبل.
- ارتفاع تكلفة التخطيط.
- عدم إدراك البعض بأهمية التخطيط أو ما يسمى بالعوائق النفسية.
- يرى البعض أن التخطيط يقيد الحرية ويمنع المبادأة.
- يعيب البعض على التخطيط أنه يضيع الوقت ويربك العمل وذلك في الظروف الطارئة.

المبحث الثاني: التخطيط للتدريب

قبل الخوض في أهمية التخطيط لبرامج التدريب الإداري نستعرض قليلاً مفهوم التدريب وأهميته حيث يعتبر التدريب واحداً من أهم الوظائف الإدارية الرئيسية ويدرجة معظم كتاب الإدارة تحت إدارة الموارد البشرية وذلك لعلاقته اللصيقة بالعنصر البشري.

وتعد إدارة الموارد البشرية وظيفة مهمة من وظائف الإدارة من حيث تركيزها على العنصر البشري، الذي يمثل أثمن عناصر الإدارة وأكثرها تأثيراً على الإنتاجية، حيث يزداد الاهتمام بالعنصر البشري يوماً بعد يوم مع ازدياد العاملين بالمنظمات الإدارية مع اعتبار إدارة الموارد البشرية وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة يختص بالعنصر البشري والذي على مقدار كفاءته، قدرته، خبراته، وحماسه نحو العمل تتوقف كفاءة الإدارة ونجاحها في تحقيق أهدافها (النمر وآخرون، ٢٠٠٦، ٢٤٣).

إن العنصر الحاسم في تحديد النجاح أو الفشل والإنتاجية والفعالية في القطاع الحكومي وغيره هو الإنسان بمختلف الوظائف التي يشغلها والمستويات التي يكون عليها باعتباره مصدر الحركة ومصدر الإنتاجية والنماء والتقدم والتطور والذي في نفس الوقت مصدر التجميد والتقلب والتراجع وانخفاض الأداء وتدهور الإنتاجية في بعض الأحيان (شيبان، ١٩٩٥، ١٢٧) حيث ينفرد النشاط الإنساني الذي هو أحد أهم عناصر العملية الإنتاجية

بخصوصية هامة، كونه العنصر الحاسم الذي يشغل العناصر الأخرى وأي تطوير أو تنمية لهذا العنصر ينعكس أثره في تطوير وتنمية العناصر الأخرى (سليم، ١٩٩٠، ٢١٥).

ويعرف بول *poole* إدارة الموارد البشرية بقوله " هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم " (السواط وآخرون، ٢٠٠٧، ١٣٣).

ويعتبر نشاط التدريب والتطوير من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية وأكثرها كلفة. ومن هذه النشاطات عملية التدريب بمختلف أنواعه وإعادة التدريب حيثما تستلزم مقتضيات التطور الوظيفي لذلك (علاقي، ٢٠٠٧، ٨٤) ويكاد يجمع معظم الاقتصاديين على تنمية الموارد البشرية عن طريق استثمارها في مجالات التعليم والتدريب على أنها من العوامل التي تؤثر تأثيراً بالغاً على التنمية الاقتصادية والصناعية للدولة (النمر وآخرون، ٢٠٠٦، ٢٦٢).

وفي إطار تنمية الموارد البشرية يأتي تدريب العاملين بكافة أنواعه ومستوياته وأساليبه وسيلة أساسية لتنمية مهارات وقدرات وسلوكيات العاملين لكافة منظمات الأعمال الحكومية والأهلية لتحسين أداء الأعمال مما تتطلبه من كفاءة الدور الوظيفي وفق ما يحتاجه من مهام ومتطلبات وممارسات تسعى إلى تحسين وتطوير النشاط الإداري القائم وتعكس نتائجه حصول المتدرب على أكبر منفعة شخصية له وللمجتمع المحيط به لاسيما وان كان هذا التدريب مناسباً لخصائص واحتياجات المتدرب ومنظمة الأعمال ومستثمراً للموارد المتاحة لصالح بيئة الأعمال والبيئة الخارجية المنافسة.

مفهوم التدريب:

يذهب كتاب الإدارة إلى وضع مفاهيم مختلفة لمفهوم التدريب تعكس فيها وجهات نظر متعددة كل حسب تصوره وتكاد في مجملها والهدف منها تؤدي إلى معنى واحداً وان اختلفت الزوايا التي تنظر إليه.

فبالنظر إلى أصل الكلمة نجد انه جاء في المعجم الوسيط أن التدريب مأخوذ من الفعل درب- درباً- ودربه: اعتاده وأولع به. ويقال على الشيء: مرن وحذق فهو دارب ودرب فلاناً بالشيء: عوده ومرنه(مصطفى وآخرون، ١٩٧٢م، ص٢٧٧).

وفي لسان العرب درب درباً: لهج لهجاً، وذلك إذا اعتاد الشيء وأولع به والدارب هو الحاذق في صناعته والتدريب هو الصبر في الحرب وقت الفرار، ويقال: درب وفي الحديث عن أبي بكر رضي الله عنه: لا تزالون تهزمون الروم، فإذا صاروا إلى التدريب، وقفت الحرب، أراد الصبر في الحرب وقت الفرار، واصله من الدربه أي التجربة(ابن منظور، ٢٠٠٣م، ص٣٢٤).

وفي معجم مصطلحات الإدارة العامة عرف التدريب *training* على انه عبارة عن عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعرفة والأساليب المتعلقة بالعمل، أو هو نشاط لنقل المعرفة إلى مجموعة من الأفراد يعتقد انه مفيدة لهم. ويقوم المدربون بالمساعدة على صقل مهارات المتدربين. وبذلك يكون هدفها اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان. وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من اجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة الإنتاجية بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور الفاعلية مع السرعة والاقتصاد في التكلفة(عبوي، ٢٠٠٦، ١١٦).

والتدريب بشكل عام هو العملية المستمرة التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعلومات والمهارات اللازمة، لكي يكون قادرا على أداء مهام محددة بشكل أفضل(الهندي، ١٩٩٣، ١١٧) أما التدريب الإداري فيعرف بأنه العملية التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعرفة وصقل مهاراته، وإحداث تطوير ايجابي في أدائه وإعداده للتأقلم مع التغيير في المستقبل(المرجع السابق، ١٩٩٣، ١١٧).

ويورد احد كتاب الإدارة عدة تعريفات لمفهوم التدريب الإداري من كونه " عملية تصميم لمساعدة الأفراد العاملين على اكتساب المعرفة والمهارات والاتجاهات الضرورية لتطوير أدائهم لواجبات الوظائف التي يشغلونها"(القبلان، ١٩٩٢، ٩).

ويرى أيضا أن التدريب هو : "عملية تساعد الأفراد على اكتساب المهارات الضرورية لتحسين أدائهم في الأعمال الموكلة إليهم، فهو عبارة عن عملية إرشاد الخبرات وتجارب الفرد المتدرب ومساعدته على تعديل سلوكه وتنمية مهارته وإمكانياته ومواقفه، بحيث يصبح أكثر كفاءة وفعالية ، وهي نشاط تقوم به المؤسسة لإثراء الفرد بالمعلومات والمهارات المتعلقة بالوظيفة"(القبلان، ١٩٨١، ٢١).

ويعرف التدريب بأنه " مجموعة من النشاطات التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية مع الأخذ في الحسبان دائما إمكان تطبيقها في العمل"(النمر وآخرون، ٢٠٠٦، ١٨) وتتعدد تعاريف مفهوم التدريب التي تختلف صياغة وتلقي من حيث الهدف وتتشابه من حيث الجوهر.

فمن حيث كون التدريب عملية مخطط لها وليست عشوائية نجد المفاهيم التالية للتدريب.

" إن التدريب هو عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل" (السواط وآخرون، ٢٠٠٧، ١٥٨).

وهو " مجموعة من النشاطات التي تقوم المنظمة المعنية بالتخطيط لها لإثراء الموظف بالمعلومات وإكسابه المهارات المتعلقة بوظيفته، وبالتالي لتعديل المواقف و السلوك الاجتماعي لدى الأفراد العاملين في هذه المنطقة بما يتفق والأهداف الموضوعية وكذلك المتطلبات المحددة للوظيفة موضوع التدريب" (القبلان، ١٩٩٢، ٩).

ويقصد بالتدريب " إكساب الأفراد المعلومات والمعارف الوظيفية التخصصية المتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها وتمكنهم من استثمار الطاقات التي يختزنونها ولم تجد طريقها للاستخدام الفعلي بعد، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلاً وذلك من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل الإنتاجي وتأمين الوصول إلى أهداف الإنتاجية المتصاعدة" (الغرفة التجارية، ١٩٨٣، ١٦) .

ويقدم مدني علاقي عدة تعريفات للتدريب تركز في مجملها على اكتساب معارف ومهارات جديدة من أجل إحداث التغيير في سلوك الفرد وتحسين أدائه في العمل حيث يرى أن التدريب هو:

- "العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم".

- وهو "العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والدافعية للموظفين من اجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الموظف، وبين متطلبات العمل".
 - والتدريب هو " نشاط مخطط ومنظم ومراقب يتم تصميمه من اجل زيادة وتحسين الأداء الوظيفي".
 - والتدريب هو "الإجراء المنظم الذي يستطيع من خلاله الأفراد اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة".
- وتجدر الإشارة إلى التفريق بين التدريب والتعليم حيث أن التعليم يتناول زيادة المعرفة الإنسانية في شتى الحقول ويتم عادة من خلال البرامج الدراسية الطويلة الأجل بالمدرسة والمعاهد والجامعات (علاقي، ٢٠٠٧، ٣٣٤).
- بينما يكتسب التدريب طابع البرنامج المنظم، الهادف، الذي تتعدد أنواعه وطرقه وهو بجانب التعليم يؤدي دوراً أساسياً في تنمية المجتمعات (القبلان، ١٩٩٢، ٧).

أهمية التدريب المخطط:

ونحن في هذه الدراسة لا نسعى إلى إبراز صورة التدريب في حد ذاته التي أوضحناها العديد من الكتب الادراية والدراسات السابقة ولكننا نجتهد في توضيح أهمية التدريب المخطط والمدرّس في وضع برامج وأنشطة تقوم بتحسين الأداء وتطوير بيئة العمل وفق ما تحتاجه البيئة المحيطة وبما يحقق رضا العاملين في المنظمة والمعنيين بالتدريب ووفق حدود وإمكانيات المنشأة القائمة وفي هذا الصدد تحديداً نستعرض أهم الآراء التي أشارت إلى مفهوم وأهمية التدريب المخطط:

أولاً: مفهوم تخطيط التدريب: *Training planning concept*

يتخلص مفهوم التخطيط للتدريب في التنبؤ بالاحتياجات الحالية والمستقبلية في مجال تطوير أداء العاملين، واستخدام الإمكانيات التي يمكن توفيرها من أجل إتباع الخطوات المناسبة لتلبية الاحتياجات وتحقيق أهداف المنشأة. ويمثل تخطيط التدريب مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل تدريبي، واتخاذ القرارات اللازمة، لتحديد أهدافه والموارد المختلفة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف (هلال، ٢٠٠٣، ١٢٣)، وتقوم الدراسة الحالية وفقاً لهذا المفهوم.

مكونات وفعاليات العملية التدريبية:

تتكون العملية التدريبية من مجموعة من الفعاليات التي تدخل في إطار تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، من أجل وضع العملية التدريبية موضع التنفيذ وتطبيقها، وفقاً لمنحى النظم فإن العملية التدريبية تعد نظاماً متكاملماً ما بين العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في نشاط التدريب ويوضح الجدول التالي النظام التدريبي وفق منحى النظم :

جدول رقم (١-١) النظام التدريبي وفق منحى النظم

المخرجات	العمليات	المدخلات
- معارف ومهارات واتجاهات جديدة. - ارتفاع مستوى الأداء. - ازدياد المردود. - ازدياد إحساس العاملين بمشكلاتهم ومشكلات المنظمة. - الاتجاهات الإيجابية نحو العمل.	- احتياجات تدريبية. - أهداف. - إمكانيات. - مواقف تدريبية. - خبرات تدريبية. - أساليب ونشاطات.	- القوى البشرية (مدربون، متدربون، إداريون، فنيون، مساعدون). - المعلومات (المواد التدريبية، النظريات، البحوث والتجارب). - التقنيات (الأجهزة، الأدوات، المواد التدريبية، أساليب العمل والمعرفة الفنية). - التمويل. - التسهيلات التربوية. - بيئة التدريب.

كما يبين النموذج التالي أن النظام يتكون من ثلاثة عناصر رئيسية هي:

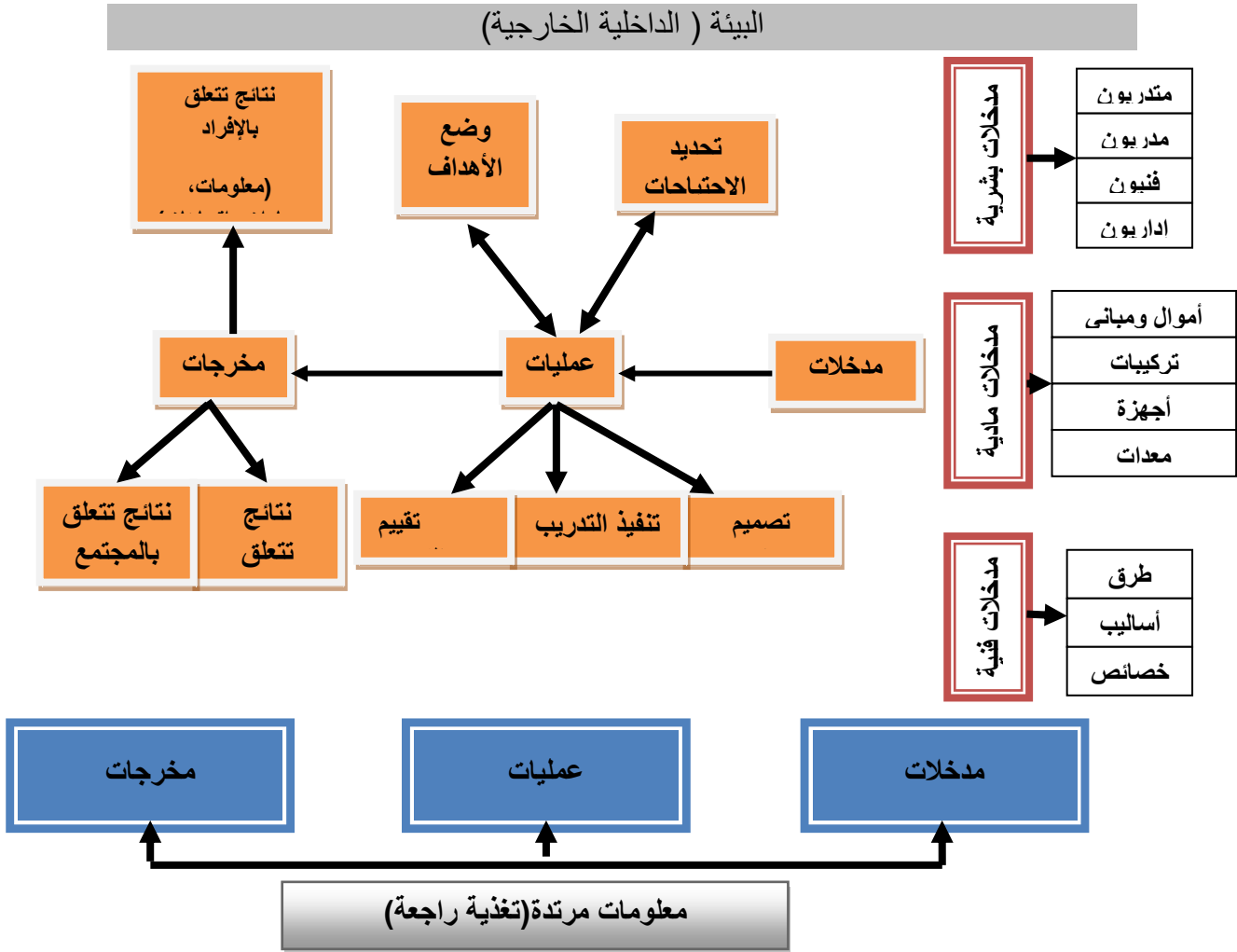
- المدخلات (Input)

- العمليات (Processes)

- المخرجات (Out put)

فضلاً عن عناصر أخرى مثل البيئة والتغذية الراجعة (Feed Back) ويمكن توضيح

العملية التدريبية وفق منحى النظم كما في النموذج الآتي:



نموذج (١-١) يبين مكونات العملية التدريبية وفق منحى النظم

(مصدر الجدول والشكل: الطعاني، التدريب مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، ٢٠٠٧، ص ٤٦-٤٧)

وفيما يلي عرض لعناصر النظام حسب ما ورد في النموذج السابق (الطعاني، ٢٠٠٧،

٤٧-٤٨):

أولاً: **المدخلات (Input)**: قد تكون المدخلات بشرية أو مادية أو معلوماتية أو فنية وتتمثل

المدخلات البشرية في المتدربين الذين يتم نقل المعلومات أو المهارات الجديدة أو الاتجاهات

إليهم، والمدرّبين الذين يتولّون مهمّات التدرّيب، أما المدخلات الماديّة فتشمل المخصّصات الماليّة التي تنفق على التدرّيب والمباني والقاعات التي تعقد فيها برامج التدرّيب كذلك الأجهزة والمعدّات وسائر التسهيلات اللازمة للتدرّيب وتشمل المعلومات البيانات الخاصّة بالمتدرّب والمنظمة أو المنظّمات التي ينتمون إليها، وتتعلّق المدخلات الفنيّة بالطرق والأساليب التدرّيبية وخصائصها وتنوعها وملاءمتها للموضوعات التي يتمّ التدرّب عليها.

ثانيًا: العمليات (Processes): وتبدأ هذه المرحلة بتحديد الحاجات التدرّيبية، ثمّ تليها عملية وضع الأهداف، التي يتمّ في ضوئها تصميم البرامج التدرّيبية المناسبة، وتتضمن هذه المرحلة فعاليّات تنفيذ البرامج، ومتابعتها وتقويمها.

ثالثًا: المخرجات (Output): تتمثّل المخرجات في النتائج المتحقّقة من التدرّيب عبر إكساب المتدرّبين معلومات ومهارات واتجاهات مدروسة ومخطّطة تؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء ورفع مستوياته.

رابعًا: البيئة (Enviroment): وتقسم بيئة نظام التدرّيب إلى بيئة (داخليّة)، وبيئة (خارجيّة).

وتشمل البيئة الداخليّة:

- حاجات الأفراد.
- حاجات المنظّمة.
- نظريات العلوم السلوكيّة والتعلّم الحديث.
- الموارد المتاحة.
- تصور متخذي القرارات في المنظّمة للتدرّيب ودرجة تحمّسهم له.

وتشمل البيئة الخارجيّة للتدرّيب الأبعاد التاليّة:

أ) البعد المجتمعي: ويمكن حصره في النظام الاقتصادي، والسياسي، والقانوني، والمستوى الحضاري، ونظام تنمية الموارد البشرية.

ب) البعد التنظيمي: وتتعلق بالمنظمات التي تخدم المجتمع وتلبي حاجات الأفراد مثل توظيف موارد بشرية متخصصة لتحقيق أهداف المنظمة والبيئة الخارجية.

خامساً: التغذية الراجعة (Feed Back): وهي معلومات عن الأداء الحقيقي والانتاجات الفعلية التي حققها النظام بمختلف أنشطته وتقوم بدور الرقابة وترجع إلى المدخلات ثم العمليات من المخرجات، ليتمسك بها المديرون حفاظاً على مستويات الأداء المخططة ومعالجة المشكلات وحلها عند ظهورها وتعديل الأنشطة مع ما يتلاءم مع الظروف المتغيرة من ناحية أخرى.

أهداف التخطيط لبرامج التدريب:

أولاً: دراسة أهداف التدريب البعيدة والقريبة المدى: *Short and Long Term*

ويقصد بأهداف التدريب هنا هي الخطط الموضوعة سلفاً لإقامة برامج تدريب إداري مخططة والتي يمكن تقسيمها إلى طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل (الصباب وآخرون، ٢٠٠٢، ٤٩):

- الخطة طويلة الأجل (الخطط الإستراتيجية): Long-term Strategic Plan

يرى الصباب والكثير من الإداريين أن المدة الزمنية للتخطيط طويل الأجل تغطي عادة بين (١٠-٣) سنوات ويحدد في الخطة طويلة المدى فلسفة المنشأة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف ، وتعتبر الخطة بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة على الكثير من التساؤلات للوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب، مثل دراسة الموارد والاستثمارات اللازمة، ومصادر التمويل والتقنية المستخدمة في

الإنتاج، الخدمات التي تقدم وعادة ما تقوم بها المستويات الإدارية العليا، وتعتبر بمثابة المظلة التي تربط بين جميع خطط البرامج على مختلف المستويات التنظيمية وتتسم عادة بالمرونة ويطلق البعض عليها الخطط الإستراتيجية.

وليس من السهل وضع تعريف لها في كلمات قليلة لكن أفضل معنى لفهم المقصود من مصطلح الإستراتيجية هو معرفة الأبعاد الرئيسية التي تتكون منها أي إستراتيجية لأية منشأة لو تم التسليم بأن الإستراتيجية ينبغي لها أن تحيط بجميع أنشطة المنشأة (عبدالله جاد فوده (٢٠٠٦)، الإدارة الاستراتيجية: المفهوم والعمليات، متاح على <http://mnzoor.blogspot.com/2006/11/blog-post.html>، بصائر المعرفة، تاريخ الدخول ٢٠٠٨/٦/٧ م).

أن إستراتيجية التدريب ترتبط باختيار المنهج المناسب لتنفيذ التدريب وتظهر أهمية الإستراتيجية عند البدء في تصميم البرنامج التدريبي المناسب، وعملية تصميم المنهج ترتبط بتحويل الاحتياجات التدريبية إلى أهداف تدريبية، تتم من خلال تحديد المحتوى التدريبي من المعلومات أو المعارف أو المهارات اللازمة، وتأتي أهمية الإستراتيجية التدريبية في أنها تحدد الكيفية المناسبة لتنفيذ التدريب باستخدام الطرق والوسائل التدريبية التي تحقق الأهداف المطلوبة (هلال، ٢٠٠٣، ١٣١).

وتذهب برامج التدريب الإستراتيجية لمستوى الإدارة العليا للذين يحتلون المناصب القيادية في المنظمات ممن يهتمون بوضع السياسات والخطط العامة وتشتمل على القدرة على التخطيط ورسم السياسات التي تنظم العمل وتحسين قرارات الأفراد على اتخاذ القرارات السليمة وتنمية القدرة على تنسيق جهود الأقسام المرؤوسة للارتفاع بمستوى إنتاجها، وتنمية المقدرة التدريبية للارتفاع بمستوى العاملين وتدريب أقسام المنظمة تدريبا جماعيا والإلمام

الكامل باللوائح والقوانين والعلاقات الإنسانية في معاملة المرؤوسين وتفويض السلطة وتحمل المسؤولية الإدارية (عبوي، ٢٠٠٦، ١٠٤).

وتجدر الإشارة إلى أنه يجب التفريق بين الهدف والسياسة فالهدف هو ما يراد تحقيقه ، وأما السياسة فهي المرشد في التنفيذ. (هلال، ٢٠٠٣، ١٢٦) والإستراتيجية التدريبية هي الكيفية التي يتم بها تنفيذ البرامج التدريبية. (المرجع السابق، ٢٠٠٣، ١٣٢).

والخطة الإستراتيجية طويلة الأجل هي خطة إنمائية طويلة الأجل لا تخلو من الأبعاد الستة الرئيسية التالية (عبدالله جاد فوده (٢٠٠٦)، الإدارة الاستراتيجية: المفهوم والعمليات، متاح على <http://mnzoor.blogspot.com/2006/11/blog-post.html>، بصائر المعرفة، تاريخ الدخول ٢٠٠٨/٦/٧ م).

(١) تعطي الخطة الإستراتيجية إطاراً موحداً عاماً وشاملاً يتم بناءه وفق اتخاذ القرارات المتناغمة وينبع من منطلق القناعة بأن الإستراتيجية هي القوة الدافعة في المنشأة لوضع الخطط ومن ثم تنفيذها حتى تحقق المنشأة غايتها.

(٢) الإستراتيجية أداة تسهم في تحديد مقاصد المنشأة من حيث أهدافها بعيدة المدى، وخطط العمل وأولويات تخصيص الموارد.

(٣) تعطى الإستراتيجية تعريفاً للمجال الذي تتنافس فيه المنشأة. والذي يتطلب التعرض لقضايا نمو المنشأة وتوسع أعمالها وتنوعها ومجالات العمل المطلوب التخلي عنها.

(٤) الإستراتيجية وسيلة تسعى لتحقيق التفوق على المنشأة المنافسة ولا يتم ذلك إلا بعد الفهم الشامل والدقيق والعميق للقوى الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنشأة مما يحقق للمنشأة التكيف مع المتغيرات الخارجية.

(٥) تشكل الإستراتيجية نظاماً منطقياً يميز بين مهام كل مستوى من مستويات الإدارة في المنشأة، الإدارة العليا و الوسطى والدنيا. وكذلك مهام الإدارة المركزية والفروع والأقسام والوحدات.

(٦) الإستراتيجية هي تعريف للإسهام الاقتصادي وغير الاقتصادي الذي تنوي أن تقدمه المنشأة لجميع المستفيدين منه، من مالكي المنشأة أو مالكي أسهم المنشأة والموظفين والمجتمع والدولة... الخ. على المدى البعيد وتعتبر الأهداف التدريبية التخطيطية في هذا المستوى ابتكاريه (إبداعية).

الخطة متوسطة الأجل: (الخطط التكتيكية): Medium-term tactical plan

وهي عبارة عن الأساليب الفنية التي يتم من خلالها تنفيذ الخطط الإستراتيجية وتقوم بها الإدارة الوسطى (هلال، ٢٠٠٧، ١٨). وتتجه الأهداف التدريبية هنا إلى إيجاد حلول مناسبة للمشكلات قدر الإمكان التي تواجه العنصر البشري في المنظمة بالإضافة إلى المعوقات والانحرافات التي تعيق الأداء. ويتم ذلك عن طريق إعداد وتدريب أفراد قادرين على التعامل مع المشكلات بطرق علمية (عبوي، ٢٠٠٦، ٤٩).

وتشتمل برامج التدريب لمستوى الإدارة الوسطى على الوظائف الرئيسية التي تبدأ مسؤوليتها من عملية التنسيق بين الأقسام والإدارات المختلفة وتحقيق الاتصال بين رؤسائه والإدارة العليا. مما يستوجب على الإدارة الوسطى إعطاء اهتمام في وضع سياسات المنظمة على المدى القصير والمشاركة في تحسين السياسات على المدى البعيد. ويجب بذل المساعي والجهود لتحقيق الأهداف المنشودة والتنسيق بين جميع المستويات. وان التدريب على هذا المستوى يجب أن ينطوي على تنمية الإدارة (عبوي، ٢٠٠٦، ١٠٤).

الخطة قصيرة الأجل: (الخطط التدريبية الروتينية) Short-term Routine training Plan

لا يتم وضع خطط قصيرة الأجل إلا إذا كانت تساهم في تحقيق وانجاز الخطط طويلة الأجل (سالم، ١٩٩٥، ١٠٤). ويتم التخطيط قصير الأجل على مستوى الإدارة الدنيا من الهيكل التنظيمي (التنفيذي)، وفيه يتم تحديد الجدول اليومي أو الأسبوعي أو الشهري للعمل وكيفية أدائه ومن سوف يقوم به، وبمعنى أوضح فهي تفصيل أكثر للخطط التدريبية المتوسطة الأجل، وتعتبر أكثر فعالية إذا ما تم ترجمتها إلى معايير محددة وواضحة وترتبط بالميزانيات التشغيلية لكل نشاط من أنشطة العمل في المنشأة (الصابا وآخرون، ٢٠٠٢، ٥٠).

فلو افترض أن الخطط التدريبية المتوسطة الأجل تعنى بميزانيات العمل والمواد والآلات المستخدمة في المنظمة من حيث التجانس بينها وتوافقه مع التدريب الملائم فإن الخطة التدريبية قصيرة الأجل تتجه نحو عدد الموظفين المطلوب تدريبهم من كل قسم من الأقسام واختيار انسبهم للتدريب ومن ثم اختيار الموظفين وتعيينهم في العمل المناسب بعد التدريب.

ويعبر معجم مصطلحات الإدارة العامة عن الأهداف التدريبية الروتينية بأنها تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر، حيث يضم هذا النوع من التدريب التوجيهي تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات وتعريفهم بأهداف المنظمة وأنظمتها وقوانينها وواجبات الأفراد في وظائفهم وواقع التنظيم في المنظمة. وهذا النوع من التدريب لا يحتاج إلى جهد ذهني وإبداع من جانب مصمم البرامج حيث تركز تحديد الأهداف العادية على مؤشرات وأرقام واقعية من تاريخ المنظمة (عبوي، ٢٠٠٦، ٤٩).

أهمية التخطيط لبرامج التدريب:

ينظم (علاقي، ٢٠٠٧، ٣٣٦) فوائد التدريب عموماً في جدول خاص صورة في كتابة إدارة الموارد البشرية، نعرض هنا منه بعض النقاط التي تبرز أهمية برامج التدريب المخطط لها في ضوء نظريته الخاصة.

جدول (٢-١) الفوائد المتعددة للتدريب المخطط

فوائد التدريب للعلاقات الإنسانية والمناخ التنظيمي	فوائد التدريب للأفراد	فوائد التدريب للمنظمة
• تحسين وسائل الاتصال بين الأفراد والمجموعات. • يقدم معلومات حول الأنظمة والسياسات الإدارية للمنظمة. • ينمي الإحساس بأهمية العمل الجماعي وفرق العمل. • يرفع من معنويات العاملين. • يسهل تنفيذ السياسات والقواعد والأنظمة. • يحقق عملية التماسك والانسجام بين الأفراد. • يوفر جواً من المناخ الجيد في مجال التعلم، والنمو، والتنسيق المشترك. • يعمق الشعور لدى الأفراد بحب العمل ومكان العمل.	• يساعد الفرد على تحسين وزيادة فعالية القرارات وحل المشكلات. • يساعد على الثقة بالنفس وتطور الذات. • يساعد الأفراد على كيفية التعامل مع الضغوط، والصراعات، والإحباط. • يقدم معلومات جيدة عن كيفية تحسين طرق الاتصالات وبناء الطراز القيادي. • يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والانجاز. • يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي. • يتيح للفرد تكوين مهارات جيدة في مجال الحديث والكتابة، والاستماع. • يخفف من حدة الخوف من الإقدام على ممارسة أعمال جديدة. • يفتح الفرص أمام الأفراد لتحسين فرص العمل. • قد يزيد من الدخل الاقتصادي للفرد إذا ما تمت ترقيته.	• تحسين ربحية المنظمة. • تحسين المهارة والمعرفة في جميع مستويات المنظمة. • تحسين الروح المعنوية في مجال العمل. • تحسين صورة المنظمة وسمعتها الخارجية. • يساعد على التطوير التنظيمي. • يساعد على فهم وتنفيذ سياسات المنظمة المتبعة. • زيادة قدرة المنظمة في مجال اتخاذ القرارات وحل المشكلات المتوقعة. • يساعد على زيادة الإنتاجية وتحسينها. • يعمل على تطوير قيادات جديدة. • يعمل على تنمية مهارات القيادات أو زيادة دافعيتهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة. • تخفيض تكاليف الإنتاج. • تخفيض الحوادث وإصابات العمل. • تخفيض حدة الصراعات وضغوط العمل. • يرسم الطريق للمنظمة في تخطيط الاحتياجات البشرية المستقبلية.

أهمية وقيمة أهداف التدريب: *Importance & value of training objectives*

إن صياغة أهداف التدريب ليست دائما بالعملية السهلة وغالبا ما تقف أمام البعض حجر عثرة لان الكثيرين ممن قاموا بالتدريب دون تحديد للأهداف اعترفوا بمواجهة درجة عالية من الغموض وشعروا بصعوبة إعداد محتوى البرامج وترتيبه وتوزيع الوقت وبالتالي تقييم النتائج(هلال، ٢٠٠٣، ١٠٦).

إن النجاح في كتابة وبناء الأهداف التدريبية تعنى الاستفادة من تحليل المهام والمهارات وتحديد مدى القصور في الأداء ووصف العلاج المناسب، مما يعني عدم الإسراف أو التقليل من حجم تكلفة التدريب المطلوب، وبصفة عامة فإن أهمية التحديد الدقيق لأهداف التدريب تتمثل في(المرجع السابق، ٢٠٠٣، ١٠٥):

- ١- التعبير عن القصور الفعلي في الأداء مما يساعد مرشد التدريب في وضع برنامج ملائم.
 - ٢- تقديم الأسس الموضوعية التي يتم بموجبها قياس فاعلية التدريب، وذلك بالنسبة للمعلومات والمهارات والاتجاهات مع مراعاة الظروف التي يتم فيها التدريب.
 - ٣- التدريب المخطط مؤشر جيد للمدرب والمشارك لتوحيد جهودهم لتحقيق الهدف المطلوب.
 - ٤- تقديم الإشارات المرجعية لأي تعديلات أو توجيهات أو تقييمات للتدريب حيث تتخذ أهداف التدريب المكتوبة مرجعاً من أجل مساعدة القائمين بالتدريب والمدربين على تحديد محتوى التدريب والطرق والوسائل المناسبة لتحقيق أهداف التدريب.
- ويضيف أن أهمية عملية التخطيط للتدريب تأتي من كونها الضمان لتوجيه الاستثمارات الخاصة بالتدريب إلى مسارها الصحيح لتحقيق العائد المتوقع من الأموال، ويفيد النجاح في تخطيط التدريب في الآتي(هلال، ٢٠٠٣، ١٢٤):

- ١- رسم أهداف التدريب بوضوح، حتى تقوم الأقسام والأفراد بالمشاركة في التدريب وتسهل عملية تحقيق الهدف منه.

- ٢- يعبء تخطيط التدريب الطريق للعاملين لتنفيذ العمليات الخاصة بالتدريب.
 - ٣- يحدد الموارد المطلوب استخدامها كماً ونوعاً.
 - ٤- يرسم التخطيط للتدريب الصورة الكلية، ويوضح في نفس الوقت أجزاء العمل المختلفة، وكيفية ربط الأجزاء مع بعضها لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد.
 - ٥- يتوقع التدريب المخطط له المشكلات والعقبات التي تواجهه أو تحول دون تنفيذ العمليات مما يمكن من الاستعداد للتعامل معها.
 - ٦- يهيئ الظروف للمتابعة الدورية لأنشطة التدريب والتعرف على ما تم تحقيقه ومقارنته بالمستهدف.
 - ٧- يحدد إطار عملية التقييم في ضوء الأهداف والإمكانات والوقت المسموح به.
- وترى الباحثة أن التخطيط لبرامج التدريب الإداري يحقق فوائد مهمة أخرى تتلخص في النقاط التالية:
- ١- إذا ما تم التخطيط لبرامج التدريب في القسم الخاص بالتدريب داخل المنشأة (قسم إدارة الموارد البشرية مثلاً)، فهو يدعم ويطور مركز التدريب الإداري داخل المنشأة.
 - ٢- يستوجب التزام المتدربين ببرنامج التدريب المقترح والمقدم (حضوراً وتطبيقاً) إذا ما تم اخذ رأي الموظفين وإشراكهم في برنامج التدريب الذي صمم وفق احتياجاتهم وتحقيقاً لرغباتهم.
 - ٣- تشجيع العاملين في المنظمة على المبادرة الفردية.
 - ٤- تكوين ثقافة جديدة للمنظمة مبنية على روح التعاون والصراحة والصدق وعدم التحيز مما يخلق جو من الأمان الوظيفي بين العاملين والإدارة.
 - ٥- يقضي على البيروقراطية والدكتاتورية الإدارية حين يشارك العاملون إدارة المنظمة في التخطيط لبرامج التدريب.

- ٦- يرفع ويزيد من الإنتاجية ويحسن من مستوى الخدمة المقدمة.
- ٧- يلغي بعض المناصب الإدارية إذا ما تم بصورة جيدة مما لا يعني معه إلغاء عدد المديرين بل إلغاء المناصب إذا ما فهم أن أساس كونها أدواراً إدارية وليست مواقع مساهمة في مسيرة نجاح المنظمة.
- ٨- التحديد الدقيق لاحتياجات التدريب يحد من تشتت الجهود وتبعثر التوجيهات حيث يتم التوجه نحو هدف واضح يتحرك نحوه جميع العاملين في المنشأة.
- ٩- يعتبر التخطيط للتدريب معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين الاحتياجات المختلفة.
- ١٠- نجاح برنامج التدريب المخطط له يعتبر معيار موضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.
- ١١- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استثمار الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمة من حيث تهيئتها داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة مما يزيد من قدرة المنظمة على التعامل بكفاءة عالية مع البيئة الخارجية.
- ١٢- تخصيص الموارد وفق تحديد أولويات التدريب والأهمية النسبية للأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية.
- ١٣- تسهيل عملية المراقبة والتقويم والمتابعة على نشاطات المنشأة ومقارنتها مع ما قد خطط له.
- ١٤- استيفاء المتطلبات التنظيمية الملحة والمتغيرة مع مراعاة تكيف المنظمة للمتغيرات الداخلية والخارجية.

وترى الباحثة أن المعاهد المركزية المخصصة للتدريب في الدولة إضافة إلى أهميتها في تقديم برامج تدريبية مخططة ومدرسة فهي ترمي إلى تحقيق أهداف فعالة ومهمة أخرى ترى تلخيصها في النقاط التالية:

- ١- توفير الخبرات العلمية والعملية في مختلف التخصصات المطلوبة في وظائف الدولة.
- ٢- مواكبة التطورات في مجالات التنمية والسياسة والإدارة الاقتصادية والتخطيط.
- ٣- تيسير عملية البحث واسترجاع المعلومات من قبل صانعي القرار والباحثين.
- ٤- رفع مستوى القدرات البحثية وتحسين نوعية البحوث والدراسات لدى المهتمين في مجالات التنمية والسياسة والإدارة الاقتصادية والتخطيط.
- ٥- إيجاد نخبة من الخبراء والمتخصصين في مختلف المستويات والمجالات السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية لوضع برامج تدريب مدروسة تساهم في التنمية الوطنية.
- ٦- العمل على نشر المؤلفات و الإصدارات المتخصصة، وتوفير قواعد البيانات والمعلومات المتعلقة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية والتخطيط والسياسة.
- ٧- تقديم الخدمات الاستشارية والتي تتكون أساساً من الدراسات التي تنطلق إلى احتياجات الجهات الطالبة للخدمات الاستشارية أو البرامج التدريبية الخاصة التي تهدف إلى زيادة القدرة التحليلية والعملية للعاملين في هذه الجهات.
- ٨- تقدم المعاهد الإدارية المتخصصة لقاءات علمية ومؤتمرات وندوات وورش عمل وحلقات نقاشية وذلك للتداول حول القضايا التي تهم موظفي الدولة وتخدم منظماتها ووزاراتها مما يوفر فرصة لمناقشة الأعمال البحثية وتبادل الآراء والأفكار.
- ٩- برامج التدريب الإداري المخطط لها في معاهد التدريب المركزية في الدولة تعد استثمار لرأس المال في الدولة والذي يعتبر أهم أنواع الاستثمارات.

١٠- إيجاد نوع من التوافق والتطابق بين مستوى المخرجات من الكفاءات وبين ما يتطلبه سوق العمل.

العوامل التي يجب مراعاتها عند تخطيط التدريب:

يحرص احد الإداريين العوامل التي يجب مراعاتها عند التخطيط لبرامج التدريب في النقاط التالية(هلال، ٢٠٠٣، ١٢٥):

- ١- المرونة .
- ٢- الحذر من التفاؤل و التشاؤم الشديدين .
- ٣- الاعتماد على الاحتياجات التي أظهرها المسح الإداري الشامل.
- ٤- مراعاة ظروف العمل وعدم تعارض النشاط التدريبي معه.
- ٥- مراعاة نسبة عدد المستهدفين سنوياً مع العدد الكلي للعاملين بالمنظمة.
- ٦- اتفاق الأهداف العامة للتدريب مع الأهداف العامة للمنظمة.
- ٧- الاستفادة من نتائج تقييم الخطط التدريبية السابقة.
- ٨- ترتيب الأولويات.
- ٩- مسايرة الحالة المالية و الاعتمادات المخصصة للتدريب.
- ١٠- التوفيق ما بين الاحتياجات التدريبية والإمكانات المتاحة.
- ١١- إعادة النظر في إمكانات التدريب بشكل دوري حتى تتناسب مع الاحتياجات المتغيرة تبعاً لظروف العمل.

١٢- مراعاة أسس ومبادئ التدريب عند التخطيط لبرامجه.

إن تخطيط الاحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط برامج التدريب أو تخطيط الأجور وتخطيط الاستقطاب والاختيار. ولو كان كل نشاط يعمل بمعزل عن النشاط الآخر لفقدت إدارة

الموارد البشرية أهميتها، وفقدت القرارات فعاليتها(علاقي، ٢٠٠٧، ١٥٠) ومن هذا المنطلق يتحتم عند رسم خطة التدريب مراعاة الخطوات التالية التي ترى الباحثة ضرورتها:

- ١- تحديد العمليات والمهام المطلوب تنفيذها.
- ٢- دقة البرنامج حتى يسهل قياس نتائجه
- ٣- تحديد الأفراد المسؤولين عند تنفيذ وضع البرنامج.
- ٤- تحديد الزمن المتوقع لتنفيذ العملية التدريبية.
- ٥- تحديد الدعم المطلوب لهذه العمليات مادياً ومعنوياً
- ٦- تخطيط المسار الوظيفي "مدى التقدم الوظيفي" و "المستقبل الوظيفي".

العلاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج:

إن تحديد الاحتياجات التدريبية يعد ركيزة أساسية عند تصميم البرامج التدريبية وذلك من كون تحديد الاحتياجات التدريبية يمكننا من التعرف على نوعية المرشحين للتدريب ونوعيه الوظائف التي يشغلونها والتعرف على مهام هذه الوظائف عن طريق الأوصاف الوظيفية الدقيقة وقدرة كل موظف على القيام بكل مهمة من هذه المهام وما يحتاجون إليه من تدريب في المجالات التي تنمي معارفهم ومهاراتهم في ظل توجيهات الجهاز العملية لتطوير قدراتهم الإنتاجية من حيث النوع والكم،

حيث يتكون لدينا في ظل هذه الخطوات نوعين من الموظفين النوع الأول موظفون يمكن إلحاقهم بالبرامج القائمة التي تخدم حاجاتهم التدريبية، والنوع الآخر موظفون يحتاجون إلى تصميم برامج خاصة لهم لتنمية مهاراتهم ومعارفهم في مجالات محددة تخدم مهام الوظائف التي يشغلونها ومن الممكن تصميم برامج تدريبية لوظائف مختلفة تجمع بينها مهام

مشتركة سواء كان شاغلو هذه الوظائف من جهاز واحد أو من أجهزة مختلفة.(وزارة الخدمة المدنية، ١٩٩٧، ٦).

مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية: Training Needs Resources

إن النجاح في عملية التخطيط تستلزم أولاً الاهتمام بنوعية الأفراد الذين يقومون بهذه المهمة فيجب أن يكونوا ذوو خبرة طويلة في العمل الإداري وكذلك القدرة على الحصول على المعلومات الضرورية من العاملين في المؤسسة لاستخدامها في وضع خطط تتطابق مع حاجة المؤسسة وظروفها (سالم وآخرون، ١٩٩٥، ٨٣).

وتتعدد أساليب تحديد احتياجات التدريب وفقاً لتصنيف الباحثين لتلك الاحتياجات ويؤكد الجبالي على أن "الإسهامات في هذا المجال تتراوح بين التركيز على استعراض وسائل أو طرق أو أدوات جمع البيانات وتحليلها"(الجبالي، ١٩٨٩، ٣١).

ويمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها: "مجموعة التغيرات المطلوبة لرفع كفاءة الأداء الحالية والمستقبلية بالنسبة للمنظمات والأفراد، وذلك عن طريق إضافة معلومات وزيادة مهارات وتغيير اتجاهات بما يؤدي إلى تحسين في الأداء- وتغيير في نتائج العمل النهائية، وهذا يعني تهيئة الجهاز الإداري بالطاقة والكفاية والقدرة اللازمة لمواجهة المشكلات القائمة وتحقيق معدلات سريعة للتنمية"(الصاب، ١٩٨١، ٢١).

ويذكر الصباب انه يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية عن طريق الإجابة على

التساؤلات التالية:

- ما هو الهدف الذي نسعى إلى تحقيقه من التدريب؟
 - ما هي الأجهزة ومن هم الأفراد الذين في حاجة إلى التدريب؟
 - ما هو التدريب الذي يلزمهم في مجالات:
 - المعارف والخبرات والمهارات .
 - الأداء وطرق العمل .
 - السلوك والاتجاهات .
- أي بحسب رأيه إذا ما تمكنا من الإجابة على التساؤلات السابقة أصبح من السهل تحديد الاحتياجات التدريبية ووصفها كما ونوعاً (الصباب، ١٩٨١، ٢٢)
- ويرى البعض أن تتضمن الدراسة لمعرفة الاحتياجات التدريبية الردود على الأسئلة الآتية (الغرفة التجارية، ١٩٨٣، ٢٨):
- ما هي النواحي التي ينبغي أن يشملها برنامج التدريب؟
 - متى يدرب الأفراد؟
 - أين يجرى التدريب؟
 - ما هي الكيفية التي يجرى بها التدريب؟
 - من هم الأفراد الذين يتولون التدريب؟
- فالاحتياجات التدريبية ما هي إلا مجموع المتغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومعلومات ومهارات واتجاهات الفرد، بهدف إعداده وتهيئته وجعله محققاً للأداء الذي يتطلبه عمله بدرجة محددة من الجودة والإتقان (هلال، ٢٠٠٣، ١١).
- ويتوقف نجاح البرنامج على مدى نجاح مرحلة التخطيط، ولذلك يجب القيام بالدراسات والبحوث التي توضح الحاجة إلى التدريب بصفة مستمرة وذلك عن طريق قوائم الاستقصاء

التي تعد خصباً لهذا الغرض، حتى تصبح النتائج فعالة ولا تتبدد النفقات والجهود المبذولة (الغرفة التجارية، ١٩٨٣، ٢٨).

وترى الباحثة أن تحديد الاحتياجات التدريبية في المنشأة الإدارية لهو كفيل لمعرفة جوانب القصور ومن ثم القيام بمعالجتها وفق برنامج تدريبي مخطط له فهي بقول آخر دراسة مدى الجدوى من مشروع التدريب المخطط له لسد الاحتياجات القائمة.

أما مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية:

يقدم معجم مصطلحات الإدارة العامة مفهوماً عن تحديد الاحتياجات التدريبية *Needs assessment* : أنها عبارة عن مشكلات يراد حلها عن طريق تدريب أفراد التنظيم أو هي مجموعة التغييرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين. بقصد التغلب على المشكلة التي تعثر سير العمل والإنتاج وبالتالي تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة. كما يمكن أن تعرف على إنها معلومات أو اتجاهات أو مهارة أو قدرات معينة فنية أو سلوكية يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها أو لمقابلة توسعات ونواحي معينة أو حل مشكلات متوقعة. وتعتبر نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية حالية أو محتملة في قدرات العاملين أو معاملاتهم أو مشكلات محددة (عبوي، ٢٠٠٦، ١١٧). وهنالك مجموعة من مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية نذكر منها (هلال، ٢٠٠٣، ٣١):

أ) رأي الرئيس:

حيث يحل الرئيس عمل مرؤوسيه ومشاكلهم ومستوى أدائهم ودرجة إتقان كل منهم لعمله، وما ينبغي أن يكون عليه مستوى أداء العمل، ويحسن بالرئيس القيام بالخطوتين التاليتين حتى يحكم رأيه بالموضوعية في تحديد حاجات وحدة العمل التي يشرف عليها:

الخطوة الأولى:

اجتماع الرئيس بمرؤوسيه ليحددوا معاً مستوى الأداء المطلوب (المستهدف) وكذا مستوى الأداء الفعلي لعمل كل موظف ومستوى الأداء المطلوب منه.

الخطوة الثانية:

تتبع المرحلة الأولى حيث يناقش مع المرؤوسين نواحي النقص في أداء العمل، والوسائل المختلفة للوصول بالأداء إلى المستوى المطلوب، سواء من ناحية أداء (الوحدة) ككل للعمل المناط بها أو من ناحية أداء كل (موظف) للعمل الذي يقوم به.

وهكذا يمكن تحديد احتياجات التدريب سواء أكانت فنية أو إدارية، وعلى ضوء ذلك يتم التخطيط لبرنامج تدريبي.

ب) تصنيف الوظائف:

حيث يتم وضع كل صنف من المؤهلات والخبرات اللازمة لأدائه على الوجه الصحيح وبعد ذلك يتجه التدريب إلى:

- ١- تدريب ذوي المؤهلات الأقل للوصول بهم إلى مستوى المؤهلات اللازم توافرها.
- ٢- تدريب ذوي المؤهلات الشاغلين للوظائف التي تناسبهم لإكسابهم مهارات إضافية ، وخبرات عملية للعمل والوقوف على تطوير المهارات الحالية.
- ٣- تدريب ذوي المؤهلات المعينة على مهارات أخرى لا تتضمنها مؤهلاتهم، ليتمكنوا من القيام بأعمال أخرى (التدريب التحويلي).
- ٤- تدريب العاملين على امتلاك فكر جماعي يتفق مع إستراتيجية كلية تهدف إلى تعاون الجميع على الأداء والتعرف على أهمية التدريب بالنسبة لبقية أعمال المؤسسة.

ج) التقارير الفنية لمراقبة الأداء:

وتكون تقارير تحليلية تتناول العمل ومستوى الأداء جملة وتفصيلا، ومن خلال الرقابة على الأداء يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية ونوع التدريب المطلوب لكل وحدة من الوحدات ولكل فرد.

د) الملاحظة أثناء تأدية العمل:

ويتم ذلك في الحالات التي يصعب الحصول فيها على التقارير التحليلية لمراقبة الأداء، حيث يمكن الاعتماد على الملاحظة المباشرة للموظف أثناء تأدية عمله.

هـ) رأي الرؤساء والمشرفين على العمل وتوصياتهم:

ويمكن التعرف على آرائهم من خلال:

١ - المقابلة الشخصية لهم

٢ - دراسة تحليلية لتوجيهاتهم وتقاريرهم

٣ - استقصاء للتعرف على الاحتياجات

٤ - المقابلة

و) اخذ رأي الموظفين أنفسهم وتوصياتهم:

من خلال المقابلة الشخصية، والاستقصاء للتعرف على تلك الاحتياجات التدريبية، أو

من خلال الالتقاء بمجموعة المستهدفين خلال ندوة أو حلقة نقاش.

ز) توصيات المسؤولين عن الاختيار والتعيين:

وهم المسؤولين بالمنظمة عن الموظفين (الجدد منهم / الأماكن الشاغرة/ الأخطاء

المهنية الشائعة).

ح) مؤشرات عدم الرضا الوظيفي:

مثل كثرة الشكاوي –الغياب سرعة دوران العمالة- التغيب – الوقوع في أخطاء معينة وغيرها مما يوضح عدم الرضا الوظيفي عند العاملين.

ويلخص الطالب بندر الشتري في رسالة الماجستير التي قدمها أن أهم العناصر الواجب مراعاتها عند تحديد الاحتياجات التدريبية ما يلي(الشتري، ٢٠٠٣، ٥٤):

على المدرب أو مسؤول التدريب الإلمام بالعناصر التالية عند تحديد احتياجات التدريب:

١- المعلومات: والتي يقصد بها الحصول على معارف وأفكار جديدة مع فهمها واستيعابها إلى الحد الذي يستطيع عنده الفرد التعبير عن المعرفة ومن ثم الاستفادة منها عملياً، مثل معرفة اللوائح المنظمة للعمل، استيعاب معلومات أو حقائق متعلقة بموضوع معين، بحيث يؤدي تعلمها إلى تحسين أداء الفرد.

٢- المهارات: أي إكساب الفرد القدرة على استخدام وسائل جديدة بطرق فعالة واستخدام نفس الوسائل بطريقة أكثر كفاءة ، ويلزم الحصول عليها توافر عاملين رئيسيين هما الممارسة والتفاعل الصحيح في الموقف التدريبي.

٣- السلوك: ويقصد به القدرة على التصرف حيال الأشياء والأشخاص والمواقف بطرق جديدة أي بمعنى آخر هو تكوين مسلك ذهني أو عادة فكرية ايجابية تجاهها. مما تتطلب محو عادات قديمة وذلك قبل تثبيت العادات الجديدة حيث لا تكفي المعرفة وحدها هنا بل تجب المشاركة بدرجة كبيرة من المتدربين في ترسيخ هذه الاتجاهات، وكل زيادة في المعرفة لا يصحبها تغيير في الاتجاهات تعتبر تغييراً يتوقف عند حد المعرفة فقط، وبالتالي يكون هنالك انفصال بين ما يقوله الفرد وما يفعله.

وتتفق الباحثة مع الرأي الأول في تحديد مصادر الاحتياجات التدريبية في شيء منه

فعند تحليل تلك المصادر نجد أن:

١- رأي الرئيس وتصنيف الوظائف الإدارية داخل المنشأة والتقارير الفنية لمراقبة الأداء والأخذ برأي المرؤوسين أنفسهم وتوصيات المسؤولين عند الاختيار والتعيين والدلائل التي تشير إلى عدم الرضا الوظيفي عند تحديد الاحتياجات التدريبية لهو جيد وفعال في العمل به عند التخطيط لبرامج تدريب تتفق مع الاحتياجات التدريبية المطلوب النظر إليها وان التعاون *cooperation* بين جميع أفراد المنظمة يعني ضرورة العمل بروح الفريق انطلاقاً من شعار الاتحاد قوة.

لكن النقطة التي تشير إلى ضرورة الملاحظة أثناء تأدية العمل وان اضطر إلى الأخذ بها في حالات ضيقة يصعب الحصول فيها على تقارير الأداء نجد أنها بعيدة عن أرض الواقع ولو تم التسليم بوجودها أحياناً فإن الرقابة والملاحظة المباشرة للموظف على أداء أعماله ليست موضوعية ولمن الطبيعي أن يحسن الموظف ويضبط تصرفاته فترة الملاحظة عليه أو أن تعكس هذه الملاحظة أثراً سيئاً على نفسية الموظف مما يجعله يفقد السيطرة على تصرفاته عند العمل لشدة ضغط موقف الملاحظة عليه مما يؤثر سلباً على سلوكه ومن ثم تتأثر النتائج التي يتم التوصل إليها.

٢- لخص الباحث جميع النقاط السابقة في ثلاث نقاط مختصرة ومحددة جمعت أكثر العناصر السابقة تحديداً للاحتياجات التدريبية وشملت الجوهر الذي يجمع بينها حيث ركز على الاهتمام بالمعلومات والمهارات والسلوك والأخذ بهذا الرأي صحيح ومنطقي حيث أن التدريب في عمومه يركز على اكتساب المعلومات والتعلم وانعكاس هذا التعليم على المهارات والسلوك إنما لا يمكن أبداً محو العادات القديمة قبل تثبيت العادات الجديدة فليست

العادات الراسخة في المجتمع عند الناس بالأمر الذي يسهل تطويعه بحيث يسهل محو بعضه وتثبيت بعضه ولكن يمكن تغيير الاتجاهات وتطويرها وفق كل ما هو جديد أو مطلوب.

المبحث الثالث: معهد الإدارة العامة

في بداية هذا المبحث نضع نبذة عن معهد الإدارة العامة من كونها هيئة حكومية مستقلة ذات شخصية اعتبارية، تهدف إلى رفع كفاية موظفي الدولة السعودية وإعدادهم علمياً لتحمل مسؤولياتهم وممارسة صلاحياتهم على نحو يكفل الارتقاء بمستوى الإدارة ويدعم قواعد تنمية الاقتصاد الوطني. كما يختص المعهد بالمساهمة في التنظيم الإداري للإدارة الحكومية وإعطاء المشورة في المشكلات الإدارية التي تعرضها عليه الوزارات والأجهزة الحكومية، والبحوث المتعلقة بشئون الإدارة وتوثيق الروابط الثقافية في مجال الإدارة العامة (٢٠٠٨)، تعرف على المعهد، متاح على <http://www.ipa.edu.sa/about/about.asp>، موقع معهد الإدارة العامة، تاريخ الدخول ٢٠٠٨/٦/١٥ م).

ويقوم معهد الإدارة العامة بتحقيق رسالته في التنمية الإدارية للقطاع الحكومي بالمملكة من خلال أربعة محاور رئيسية هي التدريب، والبحوث، والاستشارات، والتوثيق (الجبالي، ١٩٨٩، ٧).

ويعتبر معهد الإدارة العامة الجهة المركزية المسؤولة عن نشاط التدريب الإداري في المملكة، وقد نصت لائحة التدريب في مادتها رقم (٤٣/٧) على أنه "لا يجوز إنشاء مراكز تدريب للموظفين إلا بعد موافقة لجنة التدريب.

كما لا يجوز قيام أي أجهزة حكومية بتنظيم دورات لمنسوبيها إذا كانت هذه الدورات متوافرة في أجهزة التدريب المركزية بالداخل أو كان بإمكان هذه الأجهزة الداخلية إقامة مثل هذه الدورات وتنفيذها مفردة أو بالتعاون مع الجهة المعنية" (٢٠٠٨)، لوائح الخدمة المدنية، متاح على <http://www.mcs.gov.sa/McsImages/003.doc>، موقع وزارة الخدمة المدنية، تاريخ الدخول ٢٠٠٨/٦/١٥ م).

ويعمل معهد الإدارة العامة على تحقيق أهدافه عن طريق النشاطات التالية (حرفوش وأخريات، التدريب وأهميته في رفع كفاءة الموظفة، ١٩٨٧، ١٤-١٥):

أولاً: التدريب (أثناء الخدمة- قبل الخدمة):

- ١- وضع وتنفيذ برامج تعليمية وتدريبية للمستويات الوظيفية المختلفة.
- ٢- نشر الوعي الإداري لدى المديرين والرؤساء وتعميم الاستفادة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة.
- ٣- إيفاد بحوث علمية وتدريبية في الشؤون الإدارية لينفع بأعضائها في التدريس بالمعهد ورفع الكفاءة الإدارية بين الموظفين.
- ٤- قبول دارسين من الدول العربية الشقيقة.

ثانياً: الاستشارات:

- ٥- تقديم استشارات إدارية للأجهزة الحكومية المختلفة.
- ٦- معاونة الأجهزة والمؤسسات الحكومية في تنفيذ الاستشارات.

ثالثاً: البحوث الإدارية:

- ٧- إجراء البحوث والدراسات الإدارية العلمية وتوجيهها والإشراف عليها بالمعهد، وبالتعاون مع المسؤولين في الوزارات والمصالح الحكومية وفروعها في حالة البحوث الميدانية.

٨- نشر البحوث والأفكار الإدارية وتبادلها مع الجهات المعنية بالمملكة والدول العربية وغيرها من الدول.

٩- تشجيع البحوث العلمية في شئون الإدارة وتقرير المنح الدراسية والمكافآت المحققة لهذا الهدف.

رابعاً: التوثيق الإداري:

١٠- جمع وتبويب وتصنيف وحفظ الوثائق الإدارية وعقد ندوات ومؤتمرات للتنمية الإدارية عربياً ودولياً.

أهمية معهد الإدارة العامة:

أنشئ معهد الإدارة العامة في عام ١٣٨٠هـ/١٩٦٠م ليسهم بشكل فاعل في تنمية القوى العاملة الوطنية وفي تدريب أبناء الوطن ودعمهم لبناء وصناعة الفرد السعودي المؤهل القادر على تحمل ومواجهة مسئوليات وأعباء وتحديات تنمية الوطن، فشارك المعهد بفاعلية في مختلف مسارات التنمية الإدارية في المملكة، وحظي نشاط التدريب الإداري باهتمام ودعم وتشجيع الدولة من أجل تحقيق معدلات مرتفعة من النمو والتطور ودعم قواعد تنمية الاقتصاد الوطني، وتفعيل التنظيم الإداري للأجهزة الحكومية عبر إعداد البحوث والدراسات الإدارية المتعلقة بشؤون الإدارة والتوثيق الإداري، والاستفادة من الروابط العلمية في مجال الإدارة ومستجداتها، إلى جانب عقد المؤتمرات والندوات واللقاءات العلمية وتطبيقاتها في الأجهزة الإدارية المختلفة، إضافة إلى الاستشارات وإصلاح الهيكل الإداري (٢٠٠٨)، تعرف على المعهد/أهداف المعهد، متاح على <http://www.ipa.edu.sa/about/goals.asp>، موقع معهد الإدارة العامة، تاريخ الدخول ١٥/٦/٢٠٠٨م).

دور معهد الإدارة العامة:

للمعهد بعدان أساسيان لدوره في مجال تنمية القوى العاملة الوطنية حيث دمجت برامجه التأهيلية وبرامج إعادة التأهيل في مسار واحد هما: التدريب أثناء الخدمة، والتدريب قبل الخدمة الإعدادي، وبينما يهدف التدريب أثناء الخدمة إلى زيادة قدرات الموظفين على رأس العمل وتنمية مهاراتهم لأداء أعمالهم الحالية والمستقبلية، يسعى التدريب الإعدادي إلى إكساب الكفاءات الوطنية ما تحتاجه من مهارات تلبي حاجة سوق العمل بشقيه الحكومي والأهلي.

وتقسم برامج التدريب في المعهد إلى (٢٠٠٨)، التدريب – البرامج التدريبية، متاح على <http://www.ipa.edu.sa/traning/trainingprograms.asp>، موقع معهد الإدارة العامة، تاريخ الدخول ١٥/٦/٢٠٠٨م):

• البرامج التدريبية العامة:

تهدف البرامج التدريبية العامة إلى تدريب الموظفين أثناء الخدمة لتطوير مهاراتهم ورفع مستوى إنتاجيتهم وهم على رأس العمل. وقد واصل التدريب أثناء الخدمة في المعهد إنجازاته خلال العقود الأربعة الماضية، توسع خلالها كما ونوعا وتوالي استحداث العديد من البرامج والأنشطة التي تعتبر مراحل مضيئة ونقاط تحول في تاريخ المعهد المشرق.

• البرامج التدريبية الخاصة:

عندما برزت الحاجة لتنفيذ برامج تدريبية خاصة للجهات الحكومية، بادر المعهد بتنفيذ هذا النوع من البرامج وذلك في العام التدريبي ١٣٨٣هـ/١٣٨٤هـ وتعتبر البرامج التدريبية الخاصة هي البرامج التي يقوم المعهد بتصميمها وتنفيذها بناء على طلب من الجهات الحكومية التي يكون لاحتياجها التدريبي خصوصية معينة لا تتوفر ولا يمكن تلبيتها من خلال البرامج التدريبية العامة.

• البرامج العليا:

توجه هذه البرامج للقيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية وتزايد الطلب والإقبال على مثل هذا النوع من التدريب من قبل القيادات الإدارية مما أدى إلى زيادة مطردة في الحلقات التي يقدمها المعهد، ولم يقتصر تقديم الخدمات التدريبية على الأجهزة الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص داخل المملكة، بل أمتد ليقدم خدماته خارجيا للدول العربية والمنظمات العربية والإسلامية.

• البرامج الإعدادية العامة:

برزت الحاجة إلى إعادة تأهيل وإعداد الكفاءات الوطنية من خريجي الجامعات وحملة الشهادة الثانوية العامة لدعم جهود التنمية والسعودة لسد احتياجاته الملحة، فبادر المعهد منذ عام ١٣٩١هـ بتنفيذ ثلاثة برامج إعدادية هي برنامج دراسات الأنظمة، وبرنامج الإدارة الجمركية، وبرنامج الدراسات المالية، وقد شهدت البرامج الإعدادية تطورا يتلاءم مع احتياجات الأجهزة الحكومية وسوق العمل من خلال توفير قوى عاملة مدربة ومؤهلة لسد جانب من العجز في الكفاءات الوطنية المتخصصة بأجهزة الدولة ومؤسسات القطاع الخاص.

• البرامج الإعدادية الخاصة:

بدأ المعهد منذ عام ١٤١١هـ استجابة للتوجيهات السامية بتنفيذ برامج إعدادية موجهة بشكل أساسي لخدمة القطاع الخاص وبغرض المساهمة في جهود السعودة وتأهيل الكوادر الوطنية في بعض التخصصات الإدارية التي يحتاجها معتمدا في ذلك على دراسة حالة سوق العمل مما استوجب تصميم عدد من البرامج الإعدادية في مجالات الأعمال والإدارة البنكية و التسويق والمبيعات والتأمين والإدارة الفندقية والسفر والسياحة والمحاسبة التجارية، كما قام المعهد بتكليف عدد من البرامج التدريبية الإعدادية التي كانت موجهة بشكل أساسي للقطاع

الحكومي لتتناسب مع احتياجات القطاع الخاص كإدارة المستشفيات والسكرتير التنفيذي والحاسب الآلي والنسخ.

وعلى ذلك يعتبر نشاط التدريب أثناء الخدمة (نوع التدريب المقصود به في الدراسة الحالية) لموظفي الأجهزة الحكومية أحد نشاطات المعهد الرئيسية، والذي يهدف إلى تلبية مدى احتياجاتهم التدريبية ورفع كفاءتهم الإنتاجية ويقدم لهم المعارف والمهارات والاتجاهات السلوكية الايجابية التي تؤدي إلى تطوير العمل الإداري والمساهمة في مسيرة التنمية الإدارية. وتتنوع برامج التدريب لتشمل مجموعة من البرامج الإدارية والمالية والاقتصادية والمكتبية وبرامج الحاسب الآلي وغيرها ويقوم المعهد بتصميم هذه البرامج وتنفيذها وفقا لإحتياجات الأجهزة الحكومية، ويقدم المعهد برامج تدريبية قصيرة مكثفة تتراوح مدة تنفيذها ما بين يومين إلى عشرة أيام، وبإمكان الموظف الحصول على أكثر من برنامج من هذه البرامج بما لا يتجاوز (٢٠ يوما) تدريبيا في السنة ((٢٠٠٨)، التدريب – البرامج التدريبية، متاح على <http://www.ipa.edu.sa/traning/trainingprograms.asp>، موقع معهد الإدارة العامة، تاريخ الدخول ١٥/٦/٢٠٠٨م):

ولقد تعددت وتنوعت برامج التدريب المطورة التي بدء المعهد بتنفيذها منذ العام التدريبي ١٤٢٤/١٤٢٥ هـ سعيا وراء تقديم مفهوم جودة التدريب والذي تعرفه إحدى منسوبات المعهد بقولها:

تقديم خدمة تدريبية ذات جودة عالية من خلال الاهتمام بجودة أداء كافة عناصر نظام الخدمة التدريبية من أولى مدخلاتها مروراً بجميع عملياتها حتى مخرجاتها النهائية التي تساهم بشكل فعال في كفاءة الأداء وتحقيق رضا المستفيدين وتحقيق رغباتهم (سلوى الحمودي، جودة التدريب في معهد الإدارة العامة، المؤتمر الوطني الأول للجودة، السعي نحو الإتقان والتميز-

الواقع والطموح (٢٦ - ٢٨ ربيع الأول ١٤٢٥هـ) / (١٧-١٥/٥/٢٠٠٤م)، الصفحات ٢٧-١، متاح على <http://www.epforum.net/showthread.php?p=8530#post8530>، منتديات التخطيط، تاريخ الدخول ٢٠٠٨/٦/١٥م).

وتشير إلى عناصر جودة التدريب بقولها:

- ١- التكامل بين التدريب وباقي عمليات إدارة تنمية الموارد البشرية.
- ٢- النظر إلى التدريب باعتباره نظاما متكاملا يتضمن كافة عمليات التدريب.
- ٣- انطلاق التدريب من نظرة إستراتيجية تربط بين أهداف وفعاليات وبين استراتيجيات المنظمة وأهدافها.
- ٤- أهمية استخدام التدريب لتفجير طاقات وإمكانات الفرد مع إتاحة الفرص له لاستثمارها في الأداء من خلال التمكين.
- ٥- أهمية تطوير تقنيات التدريب لترتفع إلى مستوى التقنيات المعاصرة للمعلومات والاتصالات (الحمودي، مرجع سابق، ٤).

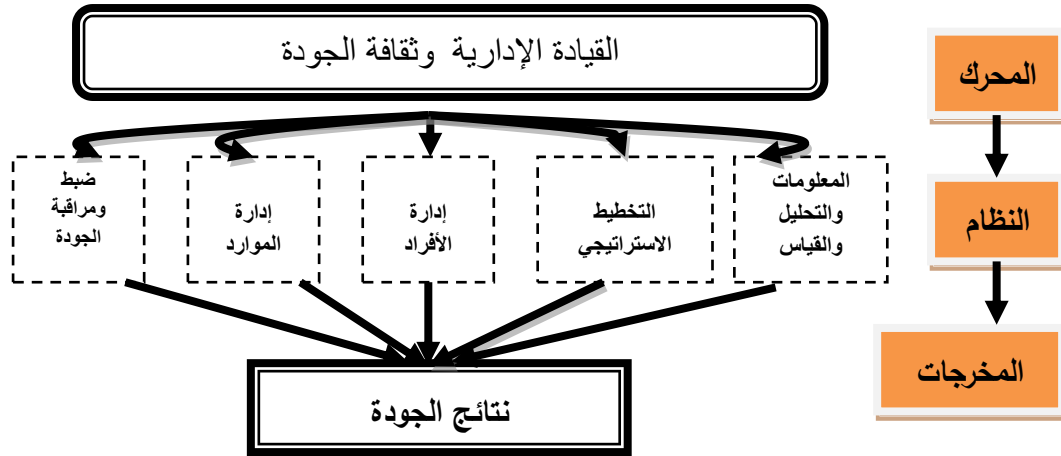
نشأة الجودة في معهد الإدارة العامة:

- بدأ المعهد منذ عام ١٤١٨هـ/١٩٩٧م بتبني مفهوم الجودة تمهيدا لتطبيقه على كافة أنشطته والعمل على توطينه كخطوة رئيسية من أجل نقله إلى الأجهزة الحكومية ومؤسسات القطاع الأهلي.
- ضمن الهيكل التنظيمي للمعهد تم إنشاء وحدة دعم الجودة لتقوم بتقديم التسهيلات الإدارية والفنية اللازمة لتطبيق الجودة في المعهد.

• تشكيل اللجنة الدائمة للجودة في المعهد ومهمتها تصميم نظام متكامل وشامل للجودة وإعداد خطة لتطبيق الجودة في المعهد ومتابعة تنفيذها.

• تشكيل مجلس الجودة في المعهد الذي يهدف إلى رسم السياسة العامة للجودة ودعم جهود التطبيق (الحمودي، مرجع سابق، ٥).

وتقدم مفهوم الجودة في معهد الإدارة على أنه "يعني التميز في تقديم الخدمات المطلوبة منه بفعالية بحيث تكون خالية من الأخطاء والعيوب والشوائب وتقدم بأقل تكلفة، وترقى لمستوى توقعات ورغبات المستفيدين وتحقق رضاهم التام حاضرا ومستقبلا، وذلك من خلال التحسين والتطوير المستمر والالتزام بمتطلبات ومعايير الأداء، وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى وكل مرة".



نموذج (١-٢) يمثل عناصر الجودة في المعهد

المصدر: (المؤتمر الوطني الأول للجودة، السعي نحو الإتقان والتميز- الواقع والطموح /١٤٢٥هـ)

ويرتكز مفهوم الجودة في التدريب المقدم في معهد الإدارة العامة على فكرة إنشاء برامج تدريبية قصيرة ومكثفة يطلق عليها مسمى "برامج القدرة الواحدة" والتي تركز فيها على تلقين المستفيدين من المتدربين معارف ومهارات محددة تساهم في تنمية سلوكهم وتوسيع معارفهم نحو تخصص معين في فترة زمنية قصيرة وتتكيف مع ظروف المتدربين بحيث تساعد القادمين من الموظفين من مختلف المدن السعودية إلى المدن الرئيسية (العاصمة

الرياض- جدة- الدمام) في الإقامة لفترة محدودة فقط هي فترة تلقي التدريب الوظيفي ومن ثم الرجوع إلى مقر إقامتهم.

وتتميز البرامج التدريبية المطورة بالتركيز على قدرة واحدة أثناء فترة التدريب مما يساهم في استثمار وقت المدرب والمتدرب بشكل فعال، إلى جانب تحقيق درجة عالية من التجانس بين المتدربين من حيث المستوى الوظيفي والخبرة، وتحقيق مزيد من الاستجابة لاحتياجات الأجهزة الحكومية، مع إمكانية تنفيذ هذه البرامج لدى الجهات المستفيدة خارج مقر المعهد وفروعه، إضافة إلى تقليص مدد البرامج مما يشجع الجهات على ترشيح موظفيها، كما أن الأسلوب الجديد الذي انتهجه المعهد في عملية ترشيح المتدربين يعد خطوة مهمة في التوجه نحو تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية، حيث تتم إجراءات القبول من ترشيح وإشعار بالقبول أو التأجيل بطريقة آلية عن طريق موقع المعهد على شبكة الإنترنت(خاص،(٤٦) عاماً في خدمة تنمية القوى العاملة الوطنية، معهد الإدارة العامة، مجلة عالم السعودية، (مارس، ٢٠٠٦م)، متاح على <http://www.3almksa.com>، موقع عالم السعودية، تاريخ الدخول ٢٠٠٨/٦/١٠م).

وتقوم إعادة هندسة العمليات الإدارية الخاصة بالتدريب وتكييفها بما يتناسب مع ظروف وبيئة المعهد وذلك عن طريق إعادة التفكير الأساسي والتصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء. مثل: التكلفة، والجودة، والإنتاجية، والسرعة من خلال الاستثمار الفعال لتقنية المعلومات وإحداث نقلة تطويرية جديدة وأسلوباً نوعياً في مجال التدريب الموجه نحو العاملين في القطاع الحكومي من خلال إعادة بناء برامج المعهد التدريبية لتتحول من برامج تدريبية مركبة إلى برامج القدرة الواحدة والتركيز على تطوير مستوى المتدربين ورفع كفاءتهم في دورات قصيرة تحتوي على عدد من المهارات والقدرات اللازمة والفعلية للوظيفة الواحدة(الحمودي، مرجع سابق، ١١).

مراحل المشروع

تمت عملية بناء البرامج التدريبية الجديدة ذات القدرة الواحدة على مرحلتين :

على مرحلتين:

تصميم البرامج التدريبية وإعداد الحقائق التدريبية

تحديد البرامج التدريبية

وتتم مرحلة تحديد البرامج التدريبية بمجموعة من الخطوات التنفيذية على النحو التالي:



نموذج (١-٣) يوضح مراحل المشروع

[المصدر: المؤتمر الوطني الأول للجودة، السعي نحو الإتقان والتميز- الواقع والطموح/ ١٤٢٥هـ]

تحديد الاحتياجات التدريبية في معهد الإدارة العامة:

تندرج خطط التدريب ضمن استراتيجيات وخطط المنظمات الرئيسية باعتبار أن التدريب وتنمية القوى العاملة هما وسيلتان للارتقاء بمستوى أداء وكفاءة وفاعلية المنظمات، وتتطلع المنظمات من وراء التدريب إلى تقديم خدمات أفضل وتحسن من فرص التنافس وتخفض من تكلفة العمليات وزيادة الأرباح(نصر الله، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، ١٩٩٧).

وينظر إلى مفهوم الاحتياجات التدريبية على أنه:

"مجموع التغييرات والتطويرات المطلوب إحداثها في معلومات واتجاهات ومهارات العاملين بقصد التغلب على المشكلات والمعوقات الإدارية التي تعترض سير العمل والإنتاج وتحول دون تحقيق أهداف المنظمة"(إدارة التطوير، تجربة إدارة التطوير بمعهد الإدارة العامة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية، ١٩٩٧).

حيث يلاحظ أن الهدف من تحديد الاحتياجات التدريبية هو تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم ومعرفة نوع التدريب الملائم لاحتياجاتهم، وذلك لمواجهة حالات الضعف أو القصور في الأداء أو تنمية وتكوين أفراد مجيدين لمهارات وخبرات تساعد على شغل مناصب عليا.

أنواع تحديد الاحتياجات التدريبية:

هناك أربعة أنواع مختلفة من تحديد الاحتياجات التي تستخدمها جميع المنظمات وهي (إدارة التطوير تجربة إدارة التطوير بمعهد الإدارة العامة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية، ١٩٩٧م):

١- تحديد احتياجات المنظمة: ويعتبر من أصعب الاحتياجات تحديداً، لكونها شاملة بحيث تضمن تحسين الإنتاجية، ورفع الروح المعنوية، وتحسين المركز التنافسي للمنظمة.

٢- تحديد احتياجات الجماعات: ويعتبر أسهل من تحديد احتياجات المنظمة وينتج من تحليل احتياجات الجماعات الحاجة إلى برامج معينة للتدريب، وقد تكون الجماعات متجانسة أو غير متجانسة من حيث المهام الوظيفية.

٣- تحديد احتياجات الموظف: وهي عبارة عن تلك الاحتياجات التي تنبع من عمل الموظف الحالي أو الذي سيكلف به مستقبلاً، ويمكن التعرف عليها من تحليل الخصائص العقلية

والجسمانية والخلقية والتعليم والتدريب والخبرات والمهارات والمعارف والأداء السابق والتوجه المهني للأفراد والعاملين، وتحديد تلك الاحتياجات أسهل من النوعين السابقين.

٤- تحديد احتياجات الوظيفة: قد تكون تحديد احتياجات الوظيفة أمرا في غاية السهولة أو الصعوبة وذلك وفقا لنوع الوظيفة. فالوظائف التشغيلية التي تحتوي على مهارات حركية يمكن مشاهدتها، تكون العملية سهلة وبسيطة، بحيث يتم إجراء تحليل للمجال الوظيفي والوظائف والمهام لتحديد البرامج التدريبية المناسبة. أما بالنسبة للوظائف الإشرافية أو الإدارية فإن مشكلة وصف السلوك صعبة جدا ومعقدة، حيث إن أداء الموظف لمهامه لا يمكن ملاحظته بسهولة.

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية هي نقطة البداية في أي عملية تدريب منظمة ومخططة، وتعتبر الأداة الرئيسية للتخطيط السليم للتدريب، لكونها توضح: من هم الموظفون الذين سيتم تدريبهم، وما هو نوع التدريب المطلوب لهم، ومكان التدريب الملائم، مما يؤدي إلى فعالية العملية التدريبية ونجاحها في تحقيق أهدافها، وتتبع أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية أيضا من كونها عملية مستمرة تتغير وفق الظروف والمشكلات التي تواجه المنظمات والعاملين فيها (إدارة التطوير، تجربة إدارة التطوير بمعهد الإدارة العامة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية، ١٩٩٧).

وتقوم الاحتياجات التدريبية على كل من:

- احتياجات المنظمة *Organizational Centered Needs*

- احتياجات الأفراد *Individual Centered Career Planning Needs*

وبالإمكان تحديد هذه الاحتياجات كالآتي:

جدول (٣-١) يوضح احتياجات المنظمة والأفراد

احتياجات المنظمة	احتياجات الأفراد
احتياجات التوظيف المستقبلية	مستويات ورغبات العاملين
خطة الهيكل الوظيفي	خطة المسار الوظيفي والأهداف الوظيفية Work Goals
تقويم قدرات العاملين	البدائل المتاحة داخل المنظمة وخارجها
مواءمة احتياجات المنظمة واحتياجات الأفراد	الاهتمامات والاتجاهات المتغيرة في مراحل العمل
الإعداد والإشراف على المسار الوظيفي للعاملين	-----

المصدر: (آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، آفاق جديدة في التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية، عمان ٢-٤ مارس ١٩٩٧).

وقد يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وتصنيفها وفق الغايات المرجوة وذلك على النحو

التالي: (نصر الله، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، ١٩٩٧).

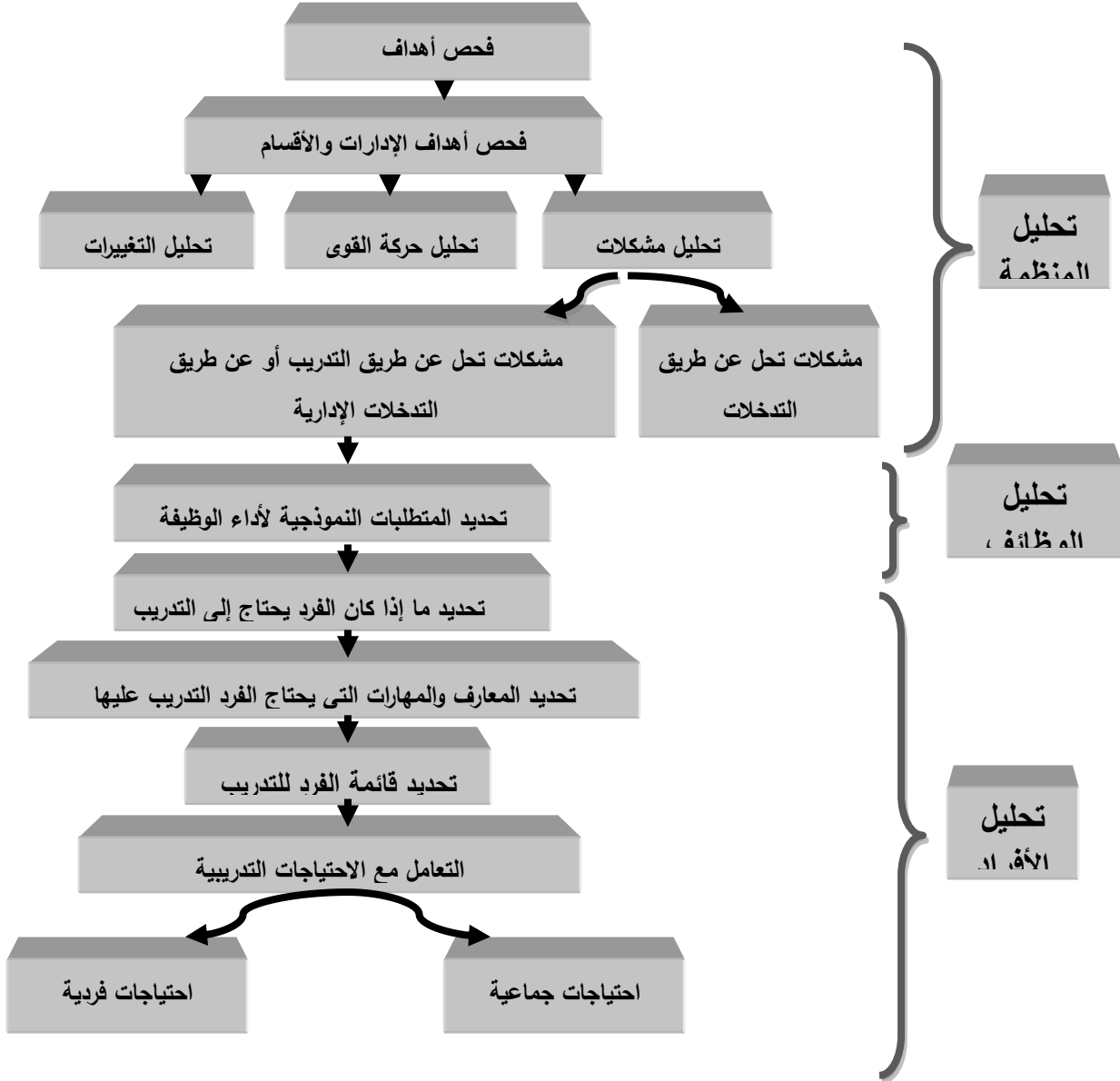
- تحسين مستوى الأداء الحالي للعاملين.
- تهيئة وتأهيل العاملين للترقية.
- الإبقاء على العاملين للعمل في مهام متنوعة.
- توفير التدريب لتهيئة العاملين الجدد *orientation* للقيام بمهام محددة.

فاعلية تحديد الاحتياجات التدريبية في التخطيط التدريبي:

يتجه بعض الإداريين والمهتمين إلى ربط التخطيط للبرنامج التدريبي بتحديد الاحتياجات التدريبية باعتبارها الركيزة الأساسية التي يتركز عليها التدريب السليم من أجل تحقيق الكفاءة وحسن أداء الأفراد في التنظيم وتطور المعلومات والمهارات وحسن سير الاتجاهات، ويجمع

الكثير من الباحثين والمهتمين بالتدريب على تحديد ثلاثة مداخل لتحديد الاحتياجات التدريبية هي تحليل المنظمة، وتحليل الوظيفة وتحليل الفرد (الشمري، ٢٠٠٣، ع ٤).

ولقد قدم الجبالي لمعهد الإدارة العامة السعودي إطار مقترح لتطوير البرامج التدريبية بمعاهد التدريب المركزية، يمكن أن يفيد به المعنيون بشؤون التدريب وصورة في النموذج التالي:



نموذج (١-٤) يوضح إطار النموذج المقترح لتحديد الاحتياجات التدريبية

(المصدر: الجبالي، إطار مقترح لتطوير البرامج التدريبية بمعاهد التدريب المركزية بالتطبيق على معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية، ١٩٨٩، ص ٣٤).

وبدراسة النموذج المقترح يمكن للمنظمات معرفة نواحي الضعف والقصور التي تسترعي الاهتمام وإعادة النظر فيها بعد جمع المعطيات وتحليلها ودراستها وتصميم أسئلة استبيان على ضوء الأهداف والمقترحات. حيث أن النموذج يعتمد على الاستجابة للمشكلات القائمة في المنظمة مع تجنب وقوع المشكلات المستقبلية استناداً إلى المبادئ والأسس التالية (الجبالي، ١٩٨٩م، ٣٧):

١- يتبنى النموذج مدخلا لتحديد الاحتياجات التدريبية من القمة إلى القاعدة بمعنى أن النموذج يبدأ بمستوى المنظمة لتحديد أين تحتاج المنظمة إلى تدريب، وينتهي بتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد التي يترتب على تلبيتها تحقيق أهداف المنظمة، والنموذج بهذه الصورة يعتمد على الأساليب التحليلية.

٢- يعتبر النموذج ديناميكياً من حيث استجابته للدلالات التدريبية للمتغيرات في أهداف المنظمة.

٣- يمر النموذج بثلاث مستويات متميزة ومتكاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية وهي مستوى المنظمة، ثم مستوى الوظائف ثم مستوى الأفراد.

٤- أن النموذج يركز بشكل متوازن على كشف الاحتياجات التدريبية ذات العلاقة بمشكلات الأداء الحالية، والاحتياجات التدريبية الناتجة عن التغيرات المستقبلية التي تقوم المنظمة بالتخطيط لها.

٥- يقدم النموذج طرق وأساليب جمع البيانات عن الاحتياجات التدريبية التي تتناسب مع كل مستوى من مستويات التحليل السابق ذكرها.

يتضح من الشكل أن التحليل على مستوى المنظمة يستهدف أين تحتاج المنظمة إلى تدريب، أي يتم تحديد الإدارات والأقسام التي تبرز فيها الحاجة إلى التدريب، أما تحليل الوظائف يهدف إلى تحديد المتطلبات النموذجية لأداء الوظائف وذلك في الإدارات التي برزت

فيها الحاجة إلى التدريب من خلال تحليل المنظمة بينما يذهب تحليل الأفراد إلى تحديد ما إذا احتاج الفرد إلى التدريب ما هي المعلومات والمهارات التي يحتاج إلى التدريب عليها في ضوء المتطلبات النموذجية لأداء الوظيفة .

فالتخطيط السليم يبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة حتى يمكن حصر أنواع البرامج التدريبية، فالاحتياجات هي التي تحدد لنا أنواع البرامج التدريبية التي يتعين تصميمها لمواجهة هذه الاحتياجات كما أنها هي التي تحدد لنا مضمون البرنامج التدريبي أو ما يجب أن تحتوي عليه هذا البرنامج من موضوعات، فهي بمثابة المؤشر الذي يوجه التدريب نحو الاتجاه الصحيح(الفائز، التدريب وأهميته في رفع كفاءة الموظفة، ١٩٨٧، ٣٩) .

وترى الباحثة أن الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية عند التخطيط لبرامج التدريب الإداري يعد من عوامل نجاح البرنامج المخطط إذا ما تم بناء برنامج يعالج جوانب القصور والنقص في المنظمة ويساهم في سد احتياجاتها الإدارية الوظيفية أو الشخصية.

دور معهد الإدارة العامة في تحديد الاحتياجات التدريبية:

يساند معهد الإدارة العامة الجهة المستفيدة من التدريب في وضع برنامج تطويري شامل لكل وظيفة، مع وضع الشروط الأساسية لحضور البرنامج، أو مساعدة الجهات الحكومية لوضع البرنامج المناسب في المعهد بما يخدم مصلحة المرفق، أو التوصية ببرامج أخرى قد تتوفر في جهات أخرى في داخل المملكة.

وإذا ما توفرت الأسس اللازمة لبرنامج التطوير المهني *Career Plan* في المرفق، فيتم التنسيق مع المختصين في المعهد لوضع برنامج مقترح تطويري يخدم شاغل الوظيفة، يتم الالتزام به. وتتولى الجهة المستفيدة من التدريب البدء في تقويم أداء شاغل الوظيفة، ومعالجة

نقاط الضعف، وتنمية نقاط القوة فيه، وتحديد حاجات التحسين الواجبة في الأداء، وفصل الحلول التدريبية عن الحلول غير التدريبية.

وفي حال اكتمال أسس برنامج التطوير المهني *Career Plan* لدى الجهة المستفيدة من التدريب، سيتمكن معهد الإدارة العامة بالإضافة إلى جهة عمل الموظف من تلبية احتياجات المرشحين للتدريب، والعمل على قياس ما هو متوفر لدى المرشح من مهارات، وتحديد المهارات والمعارف التي يجب أن يكتسبها، والبحث عنها في البرامج الموضوعية، وتقديم العون في تنمية المهارات التي تعيقه عن أداء عمله باقتدار. ولكن يجب التركيز على أهمية تعاون الجهة المستفيدة من التدريب مع المختصين في المعهد، ليتم تحديد الاحتياجات التدريبية بأسلوب مناسب.

ولعل من أهم الأساليب المقترحة والمجدية النظر إلى نماذج وزارة الخدمة المدنية، وربطها بتحديد احتياجات الجهة المستفيدة من التدريب. وحيث أصبح معهد الإدارة العامة مرتبطاً بوزارة الخدمة المدنية، لعل بالإمكان توثيق الصلة بين احتياجات الجهات الحكومية من التدريب، وبين ما يقدمه المعهد في جداوله التدريبية. وفي تلك الحال ترسل الوزارة كافة البيانات التي تردها من الجهات الحكومية إلى معهد الإدارة الذي يقوم بدوره بإعداد الجدول طبقاً للاحتياج المقدم من كل جهة. وعندها يتم التأكيد على الجهات الحكومية بأن خطة التدريب ستشتمل على احتياجات كافة موظفي الجهة من السعوديين، على مختلف وظائفهم (باب أول، بند تشغيل وصيانة، الخ)، وستعكس هذه البيانات في جداول المعهد. وقد ينطبق الحال في بعض برامج المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، وأية برامج تدريبية أخرى تقدمها الجهات الحكومية ذات العلاقة (أشي والخويطر، تجربة وزارة البرق والبريد والهاتف في تحديد الاحتياجات التدريبية، ١٩٩٧، ١١-١٢).

الخطوات الأولية التطبيقية لتحديد الاحتياجات:

Preliminary practical steps to determine training needs

تقسم الخطوات الأولية الإجرائية عند تحديد احتياجات التدريب عند بداية وضع برنامج

مخطط له إلى قسمين رئيسيين:

- ١- تحديد المسؤوليات
- ٢- تحويل المسؤوليات إلى مهام

أولاً: تحديد المسؤوليات:

تحدد المسؤوليات بعد مراجعة وجمع بيانات الوظيفة وذلك من خلال مصادر متعددة أما بيانات الاستقصاء لجمع بيانات من الموظفين العاملين أو من المصادر والوثائق المتاحة أو نتائج تحليل العمل وذلك من خلال معرفة العمل المتواجد فعلياً ومستوى أدائه ومعرفة مستوى الأداء المطلوب للتطوير في العمل أو يتم الرجوع إلى إدارات التنظيم أو القيادات الإدارية (هلال، ٢٠٠٣، ٧١).

ومن المشكلات التي تواجه عملية البحث عن وصف العمل أن يكون هذا الوصف قديماً وعتيقاً أو مبهماً أو غير واضح أو أن يكون الوصف عاماً أو أن يكون مكتوباً بطريقة معقدة أو غير صحيحة (المرجع السابق، ٢٠٠٣، ٧١).

ثانياً: تحويل المسؤوليات إلى مهام:

وذلك عن طريق تحويل كل مسؤولية إلى نشاط أو إجراءات تعبر عن هذه المسؤولية. وفي هذه المرحلة تعد قائمة المهام بعد إجراء الملاحظات الشخصية بين الموظفين أنفسهم وتوزيع استمارات الاستقصاء لاستطلاع آرائهم أو إجراء المقابلة معهم إذا أمكن ذلك.

وان الهدف الأساسي من هذه المعلومات هو تحليل المهام والمهارات بحيث يجب التأكد من أن المهام التي يتم تحديدها تغطي المسؤولية الوظيفية حتى تصبح واضحة أمام القائم بتحليل مسؤوليات كل وظيفة أو عمل(المرجع السابق، ٢٠٠٣، ٧٤).

وان من ذلك (عبد الله عيد العتيبي، دورة في مهارات التخطيط (١١/١١/٢٧هـ —) / (٢١/١١/٢٠٠٦م)، الصفحات ١-٢٨، متاح على <http://www.epforum.net/showthread.zipphp?t=818>، منتديات التخطيط، تاريخ الدخول ١٥/٦/٢٠٠٨م).

وضع أهداف إجرائية تطبيقية:

- تحديد البداية والنهاية التقريبية لكل عمل - وضع موعد نهائي تقريبي لبرنامج الخطط
- إعداد جدول زمني - تقدير التكاليف لكل نشاط على حده
- تقدير التكلفة الإجمالية للتنفيذ - ترتيب الأولويات
- كتابة الخطة

خطوات إعداد الخطة:

يتم إعداد خطة التدريب بخطوات معينة يمكن ترتيبها على النحو التالي (٢٠٠٨م)، تعليمات عامة حول إعداد خطة التدريب، متاح على <http://www.mcs.gov.sa/mcsImages/0008.doc>، موقع وزارة الخدمة المدنية، تاريخ الدخول ١٥/٦/٢٠٠٨م).

- ١- يقوم المسؤول عن إعداد خطة التدريب بإعداد نموذج لحصر الاحتياجات التدريبية لمنسوبي الجهاز على أن يكون متفقاً مع ما تضمنه نموذج الخطة من معلومات.

- ٢- إرسال هذا النموذج لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام مع تزويدهم بالدورات التدريبية التي تتفق واختصاص كل إدارة أو قسم حتى تساهم في قيامهم بتحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبهم.
- ٣- تجميع هذه النماذج بعد تعبئتها من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام ومراجعتها للتأكد من صحة المعلومات الواردة بها.
- ٤- تفريغ المعلومات بعد استكمالها في نموذج الخطة ورفعها إلى لجنة التدريب بعد التوقيع عليه من المسؤول الأول في الجهاز أو من ينوب عنه.
- وعادة ما تحوي خطة التدريب على الحقول التالية(المرجع السابق):

- ١- اسم البرنامج : يدون باللغتين العربية والانجليزية.
- ٢- نوع التدريب: فني، إداري، مهني.
- ٣- أسلوب التدريب، نظري، عملي، نظري عملي معاً.
- ٤- مستوى التدريب: متقدم، متوسط ، مبتدئ
- ٥- مكان التدريب: يحدد المكان الذي يتم فيه التدريب سواء داخل أو خارج مقر العمل أو داخل أو خارج الدولة.
- ٦- أهداف التدريب: يجب أن تحقق البرامج التدريبية التي تدرج في الخطة المقترحة لتدريب الجهات المعنية احد الأهداف التالية:

- إعداد المتدرب لتولي وظيفة شاغرة أو مشغولة لفترة مؤقتة.
- رفع مستوى الأداء بالتدريب على أسلوب عمل متطور
- تهيئة المتدرب لإتباع أسلوب جديد أو استعمال آلات حديثة
- إعداد المتدرب لتولي مسؤوليات جديدة

٧- ضوابط إعداد خطة العمل: يراعى أن يتم تدريب الموظفين الذين هم في حاجة إلى تدريب ومعرفة ما هو نوع التدريب المناسب لهم، وما هو المجال الملائم وان تصمم برامج التدريب التي تقابل تلك الاحتياجات للموظفين حيث أن النوع الأول مسؤولية المنشأة التي يعمل فيها الموظف والنوع الثاني هو مسؤولية إدارة التدريب في المنشأة أو المعهد المنفذ للتدريب(القبلا، ١٩٩٢، ٣٥).