

أثر التخطيط الاستراتيجي علي جودة التدريب دراسة حالة مؤسسات حكومية سودانية إبراهيم عبدالسلام أحمد عبدالمطلب*

الإرسال: 2018/06/20

القبول: 2018/08/05

ملخص

هدفت الدراسة لمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي علي جودة التدريب. وتمثلت مشكلة الدراسة في عدم المعرفة التخطيط الاستراتيجي واثره علي جودة التدريب وتمثلت فرضية الدراسة في وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة التدريب، وأتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة بشكل رئيسي على الاستبانة في جمع المعلومات والتي قام الباحث بتوزيعها على عينة عمدية مؤلفة من (100) فرد ببعض المؤسسات الحكومية السودانية. وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج اهمها: أكدت الدراسة أنه توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة التدريب. بينت الدراسة انه يتم تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية. وجاءت توصيات الدراسة بضرورة الاهتمام بتحقيق أهداف التدريب لرفع كفاءة الأداء للعاملين، زيادة وتطوير مخرجات المنظمة لمعرفة نتائج التدريب التطبيقية في ميدان العمل.

الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي .الرؤية . الرسالة . التدريب . المؤسسات الحكومية

Abstract

The study aimed at determining the impact of strategic planning on the quality of training. The problem of the study was presented in the lack of knowledge of strategic planning and its impact on the quality of training. The hypothesis of the study was presented in the existence of a positive relationship of statistical significance between the strategic planning and the quality of training. The researcher, in this study, followed the descriptive analytical approach. The study depended, mainly, on the questionnaire as a method of data collection. The researcher distributed the questionnaire to a sample of (100) individuals in some Sudanese government institutions. The study reached a set of results, the most important of which was: there is a correlation relationship between strategic planning and the quality of training. The study showed that the strategic planning has been applied in government institutions. Recommendations of the study are: to pay attention to achieve the objectives of training to raise the efficiency of the performance of the staff, increase and develop the outputs of the organization to know the results of training applied in the field of work. Keywords: Strategic Planning. Vision. Mission. Training . Governmental Institutions.

JEL : M12.

* كليات بريدة الأهلية، المملكة العربية السعودية، sudani_ibrahim@yahoo.com

المقدمة :

لقد حدثت في بداية الخمسينات تغيرات اقتصادية واجتماعية هامة في الولايات المتحدة أدت الى زيادة القوة الشرائية ونتيجة لذلك ، ظهر مفهوم التخطيط طويل المدى Long rang Planning بغرض وضع الخطط طويلة المدى وتحديد الأهداف الكفيلة بامتصاص التحولات السوقية، لقد راج مفهوم التخطيط الاستراتيجي في منتصف الستينات خاصة في الوقت الذي اهتمت فيها الحكومة الامريكية بعملية التخطيط الاقتصادي وتبنت بعض المنظمات لأساليب التخطيط والبرمجة إلا أنه وفي أواخر الستينات تعرض التخطيط طويل المدى لانتقادات منها تجاهله للوسائل والأدوات اللازمة لتطبيق التخطيط ومن هنا ظهر التخطيط الاستراتيجي Strategic planning ليحل محل التخطيط طويل المدى ، إن التخطيط الاستراتيجي مرحلة متقدمة من مراحل تطور نظام التخطيط بشكل عام والذي يمثل الجوهر في تطور نظام الادارة ، ويأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوبها ، ويعد التدريب من أهم محاور تطوير العمل إذ أنه يعمل على تزويد العاملين بالمهارات اللازمة لتحسين أدائهم والرقمي بالمستوى العام للمنظمات والهيئات والوزارات التي ينتمون إليها¹ وقد انطلقت النداءات المتتالية بضرورة تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم الإدارية والفنية التي يتعين إجادتها ومعرفتها بصورة مناسبة بغرض إحكام التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة ، والهدف من ذلك تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والموارد البشرية لذلك كان لزاماً الاهتمام بالمبادئ الأساسية للعملية الإدارية (تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة) ولا يمكن تحقيق الهدف إلا بجمع المعلومات الأساسية عن المنظمة والموارد البشرية ونوعية العمل الذي يقومون به لإعداد البرامج التدريبية المناسبة لتحسين الوضع والارتقاء بالمستوى ولتوجيه برامج التدريب المسار الصحيح للاستفادة من التخطيط الاستراتيجي

مشكلة الدراسة:

انطلقت النداءات المتتالية بضرورة وضع خطط استراتيجية لتدريب العاملين لتطوير مهاراتهم الإدارية والفنية التي يتعين إجادتها ومعرفتها بصورة مناسبة ، تمثلت مشكلة الدراسة في أن العديد من الاجهزة الحكومية والمؤسسات تواجه تغيرات محلية وعالمية وهذا يتطلب تخطيطاً استراتيجياً يعمل على مواجهة هذه التغيرات عن طريق تحديد عناصر القوة والضعف والفرص والمهددات ودراسة القدرات الحالية لهذه المؤسسات ، وإيجاد نوع من الموازنة بين التخطيط الاستراتيجي المرسوم بجودة عالية للتدريب وبين الالتزامات والقدرات والامكانيات المتوفرة ومدى استطاعة توظيفها لخدمة تحقيق تلك الاستراتيجية. كذلك تمثلت المشكلة في عدم تطبيق المسؤولين بالمؤسسات الادارية الرسمية للتخطيط الاستراتيجي بالطريقة الصحيحة التي تحقق الاهداف المرجوة بالموارد المتاحة والفترات المحددة وجاءت مشكلة الدراسة في دراسة التخطيط الاستراتيجي وجودة التدريب وبناءً على ذلك وضع الباحث التساؤلات التالية:

- ما هي العلاقة الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي (الرؤية . الرسالة . الأهداف) وجودة التدريب ؟

- هل يتم تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية الحكومية..؟

- هل تؤثر هل توجد معوقات للتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الحكومية الحكومية...؟

- ماهي النتائج التي تحققت في المؤسسات الحكومية بالمؤسسات الحكومية ..؟

أهداف الدراسة :

- بناء تأطير شامل على مستوي المؤسسات الحكومية التي تسعى إلى تحقيق تحسين وتطوير في أداءها بحيث يحقق اهدافها بتكاليف أقل.

- إحداث تغيير على قدر التطوير المطلوب من ناحية التدريب بمعنى الحاجة إلى تطورات جوهرية للمهمة الأساسية للمنظمة Misson ولأغراضها العامة.

- التعرف على التخطيط الاستراتيجي الذي يمثل الوسيلة التي يمكن من خلالها توحيد كافة أنشطة المنظمة،
- تحقيق التنسيق الراسي بين المستويات التنظيمية لذلك تهدف جودة التدريب من خلال موضوعاتها إلى كيفية تحقيق الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي وفقا لنموذج التميز المؤسسي.

اهمية الدراسة :

تجى أهمية الدراسة كونها تغطي جودة التدريب من خلال أثر التخطيط الاستراتيجي ليساعد المؤسسة على تحديد الهدف الذي تسعى للوصول إليه من خلال جودة التدريب، وتحديد معالم الطريق الذي ستتسلكه الوزارة أو المؤسسة كما يعطي القادة القدرة على التفكير الكلي وفي كافة العناصر بشكل مترابط يسهم في تحسين الأداء العام علي مستوى الادارات والأقسام ، بدلاً من التركيز علي ناحية دون النواحي الأخرى، ويعطي القدرة للأشخاص على التنبؤ بأيّة متغيّرات قد تحصل نتيجة التغيرات المتسارعة بفضل التكنولوجيا والموارد البشرية والتنافس في البيئة الداخلية والخارجية ويحقق قدر عالٍ من الشفافية في تقديم الخدمات والاعمال للأطراف المستفيدة.

المصطلحات المستخدمة في الدراسة .:

1. الرؤية : هي الصورة الذهنية لحالة النجاح في تحقيق مهمتها الاستراتيجية.
2. الرسالة : وثيقة مكتوبة تؤسس على القيم والاعتقادات، وتعليمات سبل الطريق الذي تسير فيه المنظمة، وتحدد علاقاتها مع أصحاب المصالح الرئيسة فيها²
3. التخطيط الاستراتيجي : هو العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخيّل مستقبل المنظمة وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل³
4. التدريب : هو عملية تعلم لمعارف وطرائق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم ولذلك فإن مبادئ التعلم والأخذ بما تعد من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة⁴
5. الأجهزة الحكومية : هي بعض المؤسسات والوزارات الحكومية في جمهورية السودان والمعنية بتقديم التدريب لمنسوبيها .

الدراسات السابقة :

ضرار عبد الحميد التوم العتيبي، 2016م⁵

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق المؤسسة للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجية واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنها أكدت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المؤسسة لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين فيها، أكدت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مدى تبني الإدارة العليا في المؤسسة لاستراتيجية التدريب وبين مستوى الأداء للعاملين فيها، وخلصت هذه الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها ضرورة قيام المؤسسة بتوفير مزيدٍ من الاهتمام والدعم من الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منسجمة مع استراتيجية المؤسسة العامة، وكذلك ضرورة تنويع البرامج التدريبية المقدمة لأفرادها واتباع أساليب مختلفة متنوعة في التدريب، هذا بالإضافة إلى ضرورة التركيز على استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامجها التدريبية وذلك من أجل تحسين أداء العاملين في هذه المؤسسات وتحقيق الاهداف التي من أجلها وجدت تلك المؤسسات.

ميادة مدحت منصور، 2012م⁶

هدفت الدراسة الي التعريف بالمفهوم الشامل للتخطيط الاستراتيجي وتوضيح كيفية استخدامه لإدارة تنمية الموارد البشرية في المصارف ومساعدته في رفع كفاءة أداء العاملين للوصول للجودة الشاملة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة الي مجموعة من الاهداف منها أكدت الدراسة ان التخطيط الاستراتيجي رافد مهم من روافد تنمية الموارد البشرية باعتباره حجر الاساس لأي تنمية يراد لها التقدم والتنمية ومواكبة التطورات والتغيرات، وأكدت الدراسة نحاسارات مشكلات الموارد البشرية الاستقطاب والاختيار والتعيين من الادارة التنفيذية وتقييم زيادة انتاجية وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات اهمها ضرورة تحديد التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة وخارجها بما يتماشى مع مستقبل المتطور باستمرار، وضرورة توفر العنصر البشري المناسب والمؤهل وتحديد الاحتياجات التدريبية وانتقاء مناهجها كل ذلك من شأنه زيادة الانتاجية في المؤسسة.

ليلي بوحديد، 2014م⁷

هدفت الدراسة التعرف علي ماهية ادارة الموارد البشرية ومداخل تحسينها في المستشفيات العمومية الجزائرية والتطرق الي التخطيط الاستراتيجي وواقعة في المستشفيات العمومية ، واطهار مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس بباتنة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة الي جملة من النتائج أهمها أنها أكدت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين اداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس من خلال التركيز علي التوافق بين الوظيفة والقائم عليها ، وأيضاً أكدت الدراسة الحاجة الي التدريب كخيار استراتيجي لتطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية وتقييم أداء الموارد البشرية وتوصلت الدراسة الي مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة التخفيف من وطأة معوقات التخطيط الاستراتيجي وضرورة الاهتمام بتحسين اداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية

ناهد عبد اللطيف قاسم ، 2011م⁸

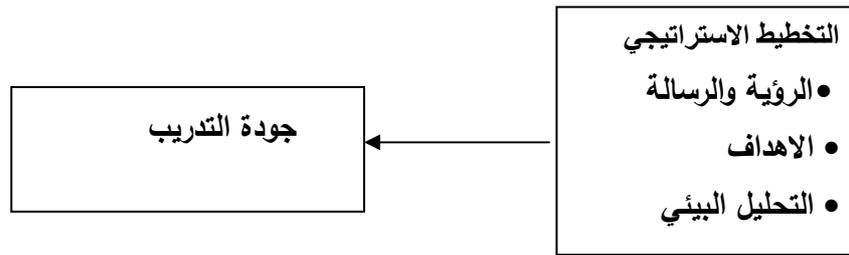
هدفت الدراسة الي تحليل دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتعرف علي أثر التدريب الفعال في تنمية الموارد البشرية بالخدمة المدنية عامة وربط ذلك بتقارير الاداء، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة الي نتائج اهمها أكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة موظف المتدرب وفتيات العمل الضريبي وتوسيع العمل الضريبي، وأكدت الدراسة وجود علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة برامج التدريب وتنمية قدرات ومهارات الأفراد، واوصت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة وجود استراتيجية واضحة للتدريب بالمؤسسة مع دراسة الاحتياجات بصورة دقيقة، وأيضاً ضرورة الاهتمام بالحوافز للمتدرب حتي يتم تشجيعه لتطبيق ما تعلمه في البرامج التدريبية.

التعقيب علي الدراسات السابقة :

التخطيط الاستراتيجي يعمل علي وضوح الهدف وتحديده يوفر الوقت والجهد ، ويسهم في سلامة التنفيذ ، ويؤدي إلى فرص أكبر للنجاح وتحقيق الأهداف لذلك تناولت الدراسة السابقة التخطيط الاستراتيجي في عمومه علي ادارة الموارد البشرية في جميع اقسامها مما اكسبه بعض الغموض، لكن الدراسة الحالية تناولت علي التدريب حتي يتشئ الاستفادة منه بدرجة كبيره وهذا ما اكسب الدراسة اهمية كبيرة من بين الدراسات التي تجري علي مستوي التخطيط الاستراتيجي.

فرضية الدراسة :

- تحاول الدراسة اختبار الفرضية التالية:
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي (الرؤية. الرسالة. الأهداف. التحليل البيئي) وجودة التدريب.
 - هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية وجودة التدريب بالمؤسسات الحكومية.
 - هناك علاقة إيجابية بين الرسالة وجودة التدريب بالمؤسسات الحكومية.
 - ماهي العلاقة بين الاهداف وجودة التدريب بإدارات التدريب بالمؤسسات الحكومية.
 - ماهي العلاقة بين التحليل البيئي وجودة التدريب بالمؤسسات الحكومية
- شكل رقم (1) نموذج الدراسة المبدئي



المتغير التابع

المتغير المستقل

أدوات ووسائل جمع البيانات :

تم الحصول عليها من خلال الاستبانات التي وزعت على عينة عشوائية من العاملين بالمؤسسات الحكومية ، ومن الكتب والمراجع والدوريات والرسائل الجامعية ذات الصلة.

مجتمع العينة :

يتكون المجتمع الاساسي للدراسة من العاملين ببعض المؤسسات الحكومية. وتم اختيار عينة مكونة من 100 من العاملين بالمؤسسات الحكومية وزع عليهم الاستبيان وتم استرجاع 100 استبيان بنسبة 100% تم استخدامها في التحليل

الطرق الإحصائية المستخدمة :

تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة (SPSS) واعتمدت عملية التحليل على الادوات والقياس:

1. قياس مدى صدق وثبات الاستبيان من خلال معامل الفاكرونباخ.
2. مقاييس الاحصاء الوصفي التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان
3. معامل الارتباط لقياس العلاقة ما بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

الإطار النظري العام للتخطيط الاستراتيجي وجودة التدريب :

أولاً : **التخطيط الاستراتيجي** : إن التخطيط الاستراتيجي ذلك العمل الذي يصف الطريق الذي يُتبع للوصول إلى تلك الأهداف في وقت محدد ووسيلة للتفكير ورسم نطاق للعمل من أجل إحداث التغيير لحالة معينة ولذلك فإنه لا يتقيد بالتفاصيل الفرعية فهذه التفاصيل من اختصاص العمليات التكتيكية فمجال الاختصاص للتخطيط الاستراتيجي الأهداف العامة والمستقبلية ، لذلك معني بصناعة الاختيارات والبدائل ويعتبر عملية داعمة لصناعة القرار من أجل زيادة الوعي بالأهداف والوسائل والخيارات المستخدمة لتحقيق الهدف، تنبثق ضرورة الاخذ بالتخطيط الاستراتيجي من خلال التغيير الحاصل في سوق العمل وما يتطلبه من الرد على تلك التغيرات والعمل على مواجهتها، كذلك إدراك المنظمات الإدارية بضرورة مجازة التغيرات السريعة في عالم اليوم بهدف تزويد الأشخاص بالأدوات والوسائل الضرورية لتحقيق

النجاح التخطيط الاستراتيجي وما ينجم عنه من أهداف بعيدة المدى وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها الي برامج وسياسات وفعاليات وخطط تنفيذية بمثابة حجر الأساس في حياة منظمات الاعمال ، حيث تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة محلياً وعالمياً وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعاتها من أعمال المنظمة وما يعنيه كل ذلك من فرص أو تهديدات كما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها وإمكانياتها الداخلية لتتعرف على مواقع القوة والضعف فيها، بعدها تسعى منظمات الاعمال من خلال وضع الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات كإستغلال الفرص المتاحة ، والتغلب على التهديدات والعقبات للحفاظ على استمرارية بقائها وصولاً بما لتبوء الموقع الريادي في جميع مجالاتها وأنشطتها الرئيسية¹⁰

❖ **مقومات التخطيط الاستراتيجي** : يراد بالمقومات الأسس والركائز التي تستند عليها العملية التخطيطية وتشمل الآتي:¹¹

- **دراسة البيئة وتحليل الواقع** : من أهم الأسس التي يستند عليها التخطيط الاستراتيجي تحديد الوضع الحالي للمنظمة سواء كان على مستوى الظاهرة أو القطاع أو الحالة.
- **التنبؤ بأهداف الخطة** : عملية التنبؤ علمية دقيقة لا بد وأن تقوم على كمية وأفية من البيانات والمعلومات الدقيقة وتوظيف وسائل وطرق إحصائية في استخدام البيانات والمعلومات كرسم صورة لأحداث المستقبل ولأجل أن تكون الصورة صحيحة الي حد ما، وينبغي أن تؤخذ في الإعتبار دقة التنبؤ لأن التنبؤ يقود الي صورة مشوشه للمستقبل.
- **وضع الأهداف** : ينظر للأهداف كونها النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها في المستقبل وتختلف من حيث مداها الزمني فاذا كانت بعيدة المدى سميت بالأهداف الاستراتيجية واذا كانت قصيرة المدى دعيت بالأهداف التكتيكية، وقد تكون الأهداف شاملة لجميع القطاعات أي الدولة بكاملها ولكل قطاع أهدافه الخاصة
- **السياسات Policies** : مجموعة من المبادئ والقواعد والإتجاهات العريضة التي تسهل الوصول الي الأهداف المرسومة وبهذا فان السياسات تقدم للمخططين في شكل مجموعة من القواعد الاسترشادية منها انها تعطي إشارات واضحة عن إتجاهات الإدارة.
- **الإجراءات Procedures** : يراد بالإجراءات مجموعة الخطوات المتتالية اللازمة لإتمام عمل معين ابتداءً من نقطة بدايته وحتى نهايته وتفرضي الإجراءات الي تجويد أسلوب العمل والجهة المسؤولة عن تنفيذه ومصادر القرار الرئيسية فيه وقد تكون الإجراءات بسيطة أو معقدة وطويلة حسب طبيعة كل عمل وتخضع جميعها للشروط لتعطي نتائجها المرجوة.
- **مستلزمات تنفيذ الخطة** : إن وضع السياسات والإجراءات تصف كيفية تنفيذ الأعمال ولا يكفي ذلك لتحقيق الأهداف إلا اذا توفرت لها مستلزمات التنفيذ والمتمثلة بالقوى البشرية والإمكانيات المادية من السلع والخدمات وهذه المستلزمات بأنواعها تتطلب دفع أموال مقابل توظيفها وإستخداماتها كالأجور والرواتب والنفقات الجاريه وغيرها.
- **البرامج Programs** : يعرف البرنامج عبارة خطة مصغره لإنجاز مهمة تحتوي على أهداف وسياسات وإجراءات ومستلزمات تنفيذ وموازنة إضافة الي مخرجات محددة ، إن مجموعة البرامج تشكل مفردات الخطة العمومية للمنظمة مما يتطلب بذل جهود من أجل إحداث التناسق والتشابك الفاعل بين البرامج لان أي تصادم بينها أو تعطل إحداها يؤثر على سير عمليات الخطة بشكل غير مطلوب.
- ❖ **مراحل التخطيط الاستراتيجي** : أغلب العلوم النظرية في مجال الإدارة لديها مراحل تمر بها ليتحقق هدفها الأساسي وتمثل مراحل التخطيط الاستراتيجي التي يمر بها في الآتي:¹²

- تعيين فريق العمل المختص بإدارة التخطيط الإستراتيجي .
- الاستعانة بمستشار من خارج المنظمة في بعض الأحيان .
- الموافقة علي عملية التخطيط الإستراتيجي من حيث الوقت والمسئوليات.
- جمع المعلومات اللازمة .
- مراجعة الرؤية والرسالة وعوامل النجاح وعوامل الفشل .
- تحليل البيانات وتصميم خطة أولية .
- مراجعة الخطة الأولية مع المعنيين بها وإمكانية التعديل عليها .
- المراجعة بشكل نهائي وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي .
- مراجعة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي والقيام بالتعديل عليه بحسب الحاجة الي ذلك

❖ **فوائد التخطيط الاستراتيجي** : يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة وليس ترفاً نظرياً لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء وهذا ما اجتمعت عليه معظم المنظمات العالمية التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي ومن أهم المبررات الداعية لاستخدام التخطيط الاستراتيجي ما يلي :¹³

1. يزود المنظمة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه .
2. يزود المسؤولين بالمنظمة بأسلوب وملامح التفكير في المنظمة ككل .
3. يساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها .
4. يساعد المنظمة على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها .
5. يرفع وعي المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة .
6. يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المدبرون .
7. ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة .
8. يجعل المدير خلاقاً ومبتكراً ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقياً لها .
9. يوضح صورة المنظمة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح .

ثانياً: مفهوم جودة التدريب : يحاول المهتمون بمفهوم التدريب أن يميزوا بين تدريب الموارد البشرية وبين تنمية تلك الحقوق فيحور بعضهم مفهوم التدريب على أنه نقل مهارات معينة إلى المتدربين وتوجيههم لاتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول ، أما التنمية تمثل تطوير المهارات للموارد البشرية في مؤسسة ما لقبول تحديات أو مهام أو وظائف جديدة أوكلت إليهم إن التدريب يتنوع بتنوع المجال من حيث الهدف فهناك تدريب فني وتدريب إداري إلى غير ذلك من الأنواع وكل هذه الأنواع تنقسم إلى عدة تقسيمات خاصة والاختلاف أحياناً بين التعليم والتدريب في الممارسة والتطبيق ، ولا يمكن إلغاء الجانب المعرفي (النظري) عن التدريب ، ان نقل التدريب وترجمته إلى تطبيق وسلوك هو المعيار الحقيقي لقياس مدى تحقيق أهداف جودة التدريب ، فالموظف يلتحق ببرنامج تدريبي يظل بعد إنتهاء البرنامج بحاجة إلى الميدان العملي حتى تتمكن من معرفة جدوى التدريب ، لأن أهداف التدريب السلوكية المحددة تعني أهمية وجود معايير لقياس أداء الموظف وتقييمه قبل الحكم على الموظف أو البرنامج بالفشل أو النجاح¹⁴

➤ **أهمية التدريب** : عملية التدريب هي الجهد المنظم الذي تقوم به الإدارة بهدف تحسين وصقل مهارات الفرد أو بهدف تنمية مهارات جديدة وكل ذلك بهدف تحسين الأداء ، وبصفة عامة يمكن تقييم التدريب إلى تدريب فني على المهارات الفنية أو على الجانب العملي المتعلق بكيفية أداء العمل ويعني بتعلم المهارات والمفاهيم التي يمكن تطبيقها لأداء مهام العمل مثل المهارات المتعلقة بالتحليل المالي أو إعداد الميزانية أو تعبئة نماذج العمل ، أما التدريب السلوكي فيعني

بالاتجاهات والافتراضات والسلوك نحو الذات والآخرين والعمل، ويتمحور حول تغيير الاتجاهات والسلوك والمهارات المتصلة بمفهوم الآخرين أو زيادة الوعي لديهم بالأنماط الشخصية المختلفة وتأثيرها على أداء الأعمال أو زيادة الالتزام لديهم بالأهداف والقيم التنظيمية ويحقق الأهمية الفوائد التالية¹⁵

أ. تمويل المنظمات بالكفاءات البشرية بشكل مستمر عن طريق تحسين عناصر تتناسب مع المتطلبات القائمة.
ب. يساهم التدريب في تقليل الإشراف حيث الموظف المدرب قليل الأخطاء ويمارس الرقابة الذاتية على نفسه.
ت. رفع الروح المعنوية للعاملين بعد إلمامهم الجيد بأعمالهم وزيادة قدرتهم على الأداء وتحقيق ذاتهم من خلال رضاهم عن أنفسهم وأعمالهم .

ث. تأهيل الموارد البشرية لشغل وظائف أعلى مستقبلاً بدلاً من اللجوء إلى المصادر الخارجية.
ج. غرس أخلاقيات عمل وسلوكيات جديدة وطرق التفكير السليم الأمر الذي يخلق مناخاً جيداً في العمل وتأمين مستلزمات الحماية والسلامة المهنية للموارد البشرية.

ح. تخفيف النفقات جراء زيادة الخبرات ومستويات الأداء الأمر الذي يقلل نسبة الأخطاء وتكاليف العمل.

مفهوم استراتيجية التدريب:

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية،¹⁶ وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية، إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتحليل البيئة الداخلية والخارجية والذي يتطلب منها تعديل استراتيجياتها الحالية وتبني استراتيجيات جديدة وذلك من أجل الحفاظ على ميزاتها التنافسية وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب، وفي السنوات الأخيرة وفي ظل العولمة الاقتصادية وجدت منظمات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو الاندماج مع منظمات أخرى أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى. وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها، وهذا التغير في البيئة الخارجية شكّل تحدياً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية،¹⁷ وهو في نفس الوقت يشكل فرصاً محتملة، الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها، وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية، كما بينت إحدى الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين وبالتالي تحقيق الأهداف باتباع استراتيجية الإدارة بالأهداف والتركيز على الفرد

➤ عناصر جودة التدريب : تكمن عناصر جودة التدريب في النقاط التالية:¹⁸

1. التكامل بين التدريب وباقي عمليات إدارة تنمية الموارد البشرية.
2. النظر إلى التدريب باعتباره نظاماً متكاملًا يتضمن كافة عمليات التدريب.
3. انطلاق التدريب من نظرة إستراتيجية تربط بين أهداف وفعاليات وبين إستراتيجيات المنظمة وأهدافها.
4. أهمية استخدام التدريب لكشف طاقات وإمكانات الفرد مع إتاحة الفرص له لاستثمارها في الأداء من خلال التمكين.

5. أهمية تطوير تقنيات التدريب لترتفع إلى مستوى التقنيات المعاصرة للمعلومات والاتصالات.

➤ **تقييم الوضع الحالي للمؤسسة:** ويقصد بذلك الوعي بالموارد المتاحة والنظر إلى البيئة المستقبلية حتى تتمكن المؤسسة من الاستجابة بنجاح للتغيرات البيئية، إن تقييم الوضع الحالي للمؤسسة يعني تحديد المعلومات الحالية حول نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة، وكذلك المعلومات حول الأدوار اتجاه القضايا الحساسة التي تواجهها المؤسسة والتي يجب أن تتضمنها خططها الاستراتيجية مثل قضايا التمويل، فرض البرامج الجديدة، تغير القوانين أو تغير احتياجات العملاء والأمر المهم اختيار القضايا الأكثر أهمية من أجل معالجتها¹⁹.

➤ **مرحلة ما بعد التدريب:** وتتم بعد نهاية التدريب وعادة ما تكون في اليوم الأخير إذ يقوم المتدربون بتقييم التجربة التدريبية التي مروا بها من خلال أسابيع أو أيام التدريب الماضية من خلال الاستقصاء والاختبارات والمقابلات، وتأتي أهمية التقييم من منطلق بسيط هو إن هدف التدريب في النهاية رفع كفاءة الأداء للعاملين، وزيارة وتطوير مخرجات المنظمة وأن معرفة نتائج التدريب التطبيقية في ميدان العمل نقل المهارات والمعارف المكتسبة والمطورة من خلال البرنامج التدريبي أحد أولويات مدير التدريب في المؤسسة.

➤ **معوقات تطبيق نظام جودة التدريب:** تكمن أهم معوقات تطبيق نظام جودة التدريب في النقاط التالية:²⁰

1. تعجل والتنبؤ بالنتائج السريعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
2. عدم التزام القيادة الإدارية العليا بالمؤسسة بالجودة.
3. تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل تهيئة المناخ الملائم لهذا التطبيق.
4. عدم تهيئة القيادة العليا وافتقارها للإلمام الكافي بمفهوم الجودة في التدريب وكيفية مباشرة العمل به بنجاح.
5. عدم توافر أنظمة معلومات حديثة وبالتالي عدم توفر المعلومات عن الإنجازات المحققة.
6. عدم نجاح الاتصالات بين العاملين المستفيدين بالمؤسسة.
7. انخفاض المستوى التعليمي والمهاري للعاملين بصورة عامة.
8. عدم وجود نظام حوافز فعال يشجع على المنافسة بين العاملين.
9. غياب الرؤية المستقبلية المتضمنة عدم وجود (أهداف ثابتة ومفاهيم راسخة وإجراءات مرنة تستوعب المرحلة).
10. الأنظمة واللوائح الرسمية التي تعيق الإبداع والتطوير وعدم تطبيق مبدأ المساءلة في حالة التجاوزات التي تحدث بالمؤسسة.
11. عدم التركيز على تشجيع المبادرات الفردية والجماعية للإبداع والابتكار، وتقديم المصلحة الشخصية لدى بعض المسؤولين على المصلحة العامة.

إجراءات الدراسة الميدانية والنتائج المتوصل إليها:

1. معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاسئلة الكلي:

جدول رقم(1) يوضح معامل الفا كرونباخ لأسئلة الاستبيان

عدد العبارات	معامل الثبات
27	0.73

ان الثبات سيد الموقف فيما يخص كل استفسارات الاستبيان الموزع وهذا ما اظهرته النتيجة 0.73 وهي قيمة مرتفعة وتقترب من الواحد الصحيح وهي تدل على استقرار واضح وثبات الاداة في إعطاء نفس النتائج في حال توزيعه على أفراد العينة في وقت وظروف أخرى.

2. دراسة المتغيرات الشخصية للدراسة:

أولاً: التوزيع حسب الجنس:

جدول رقم (2) يوضح توزيع افراد العينة على اساس الجنس

الجنس	ذكر	انثى	المجموع
التكرار	28	72	100
النسبة	%28.0	%72.0	%100

ثانياً: التوزيع حسب العمر:

جدول رقم (3) يوضح توزيع افراد العينة على اساس العمر

العمر	20 وأقل من 30	30 واطل من 40	40 فأكثر	المجموع
التكرار	37	29	34	100
النسبة	%37.0	%29.0	%34.0	%100

ثالثاً: التوزيع حسب المسمى الوظيفي:

جدول رقم (4) يوضح توزيع افراد العينة على اساس المسمى الوظيفي

العبرة	إداري	موظف	المجموع
التكرار	33	67	100
النسبة	%33.0	%67.0	%100

من الجداول رقم 2 و3 و4 توزيع افراد العينة المستهدفة حسب الجنس والعمر والمسمى الوظيفي على الترتيب ويمكن ان نلاحظ مايلي:

- بالنسبة لتوزيع افراد العينة المستهدفة حسب الجنس فإننا نلاحظ ان اغلبية افراد العينة من جنس الانثى وهذا يدل على ان اغلبية الموظفين من النساء.
- بالنسبة لتوزيع افراد العينة المستهدفة حسب العمر نجد ان اغلبهم اعمارهم ما بين ال20 وال30 سنة وهذا يعني ان الاغلبية من الشباب.
- من خلال اجابات المستجوبين نجد ان نسبة الاداريين في الوزارة 33%.

3. عرض نتائج اجابات افراد العينة: تم تحليل الاستبيان واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة وحسب المحاور والابعاد التي تتضمنتها الاستبانة وتحديد درجة الاستجابة حسب مقياس ليكرت الخماسي. ولقد تم الاعتماد على ثلاثة ابعاد للمتغير المستقل: 1. الرؤية والرسالة 2. الاهداف 3. التحليل البيئي

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد العينة لبعء الرؤية والرسالة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	توجد رؤية واضحة لوزارة العمل والإصلاح الإداري	3.80	1.073
2	تعكس رسالة الوزارة تطلعات الدولة في مجال العمل والإصلاح الإداري	3.76	.996
3	يوجد انسجام بين الرؤية والرسالة علي مستوي وزارة العمل والإصلاح الإداري	3.38	1.062
4	إشراك العاملين في صياغة الرؤية والرسالة و الأهداف	3.04	1.188
5	يوجد فريق بالوزارة مسئول عن التخطيط الاستراتيجي	4.00	1.035

يلاحظ من الجدول اعلاه من خلال اجابات افراد العينة على عبارات بعد الرؤية والرسالة ان اعلى استجابة بين جميع العبارات كانت العبارة كانت للعبارة رقم 5 الخاصة بـ يوجد فريق بالوزارة مسئول عن التخطيط الاستراتيجي وهذا يدل على الموافقة على هذا السؤال.

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد العينة لبعء الاهداف

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	توجد بوزارة العمل والإصلاح الإداري أهداف قابلة للتحقيق	4.27	.790
2	توجد لدينا أهداف طويلة الأمد تصب باتجاه تحقيق رسالة الوزارة	3.83	.943
3	الأهداف مضمنة في الإستراتيجية الخاصة بوزارة العمل والإصلاح الإداري	3.79	.967
4	يتم قياس تحقيق الأهداف بصورة سنوية	3.44	1.192
5	تطبيق التخطيط الاستراتيجي يتطلب تغيير القواعد	3.91	1.093
6	يتعذر كثيراً تغيير السياسات والقواعد لتطبيق الإستراتيجية	3.69	1.080
7	عدم توفر الموارد المالية يعوق تنفيذ الخطط الإستراتيجية	4.57	.820

يلاحظ من الجدول اعلاه من خلال اجابات افراد العينة على عبارات بعد الاهداف ان اعلى استجابة بين جميع العبارات كانت العبارة كانت للعبارة رقم 1 و7 الخاصة بـ توجد بوزارة العمل والاصلاح الاداري اهداف قابلة للتحقيق و عدم توفر الموارد المالية يعوق تنفيذ الخطط الاستراتيجية وهذا يدل على الموافقة على هذين السؤالين

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد العينة لبعء التحليل البيئي

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	توجد لدينا العديد من الإشكالات في بيئة وزارة العمل والإصلاح الإداري	4.45	.833
2	توجد لدينا دلائل تشير إلى تحسن الأداء الإداري في وزارة العمل والإصلاح الإداري	3.51	1.000
3	عدم قدرتنا في استخدام الأساليب العلمية المتطورة	3.47	1.235
4	نستخدم مصادر متعددة للحصول علي البيانات والمعلومات عن أداء الوزارة	3.78	.917
5	العلاقة مع الوزارات الأخرى في أحسن حالاتها	3.55	1.095
6	تقوم الوزارة بتحليل البيئة الخارجية من اجل استغلال الفرص	2.97	.969
7	تحدد الوزارة البدائل الإستراتيجية المتاحة لاستخدامها وقت الحاجة	3.03	1.000
8	هناك علم تام بنقاط القوة والضعف بوزارة العمل والإصلاح الإداري لدي العاملين	3.97	1.210

يلاحظ من الجدول اعلاه من خلال اجابات افراد العينة على عبارات بعد التحليل البيئي ان اعلى استجابة بين جميع العبارات كانت العبارة كانت للعبارة رقم 1 الخاصة بـ توجد لدينا العديد من الاشكالات في بيئة وزارة العمل والاصلاح الاداري وهذا يدل على الموافقة على هذا السؤال.

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد العينة محور التدريب والتطوير

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التخطيط الاستراتيجي يقع تحت دائرة الاهتمام السياسي	3.95	.978
2	أعداد العاملين بالوزارة أكثر من حاجة العمل	3.56	1.297
3	توجد خطة واضحة لتدريب العاملين	2.65	1.132
4	عدم امتلاكنا لكوادر بشرية ذات خبرة في التخطيط الاستراتيجي	3.37	1.220
5	ما تقدمه الوزارة من روستات إدارية مقنع للدولة لتحسين الأداء	3.26	1.060
6	توجد حوافز للمقترحات التي تساهم في ترقية الأداء	2.41	1.016
7	لا توجد خطة واضحة للتعامل مع الأزمات بوزارة العمل والإصلاح الإداري	3.36	1.259

يلاحظ من الجدول اعلاه من خلال اجابات افراد العينة على عبارات محور التدريب والتطوير ان اعلى استجابة بين جميع العبارات كانت العبارة كانت للعبارة رقم 1 الخاصة بـ التخطيط الاستراتيجي يقع تحت دائرة الاهتمام السياسي وهذا يدل على الموافقة على هذا السؤال.

4. قياس درجة الارتباط بين المتغيرين

التدريب والتطوير	
0.19	الرؤية والرسالة
0.30	الاهداف
0.18	التحليل البيئي

يوضح الجدول اعلاه العلاقة الترابطية ما بين كل من المتغير المستقل بأبعاده من جهة والمتغير التابع من جهة اخرى ، ويظهر من خلال الجدول ان هناك علاقة ارتباط ضعيفة من جهة اخرى ، ويظهر من خلال الجدول ان هناك علاقة ارتباط ضعيف بين الرؤية والرسالة والتدريب والتطوير تقدر بـ 0.19 . وكذلك هناك علاقة بين الاهداف وجودة التدريب تقدر بمعامل ارتباط 0.30. العلاقة بين التحليل البيئي وجودة التدريب علاقة ضعيفة وهي ليست ذات دلالة احصائية حيث بلغ معامل الرباط 0.18.

النتائج:

أكدت الدراسة أنه توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الرسالة .الأهداف) وجودة التدريب. بينت الدراسة انه يتم تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية السودانية . أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة. بينت الدراسة الفوائد التي تجنيها المؤسسات الحكومية التي تتبع التدريب الاستراتيجي. أكدت الدراسة تحسن الاداء العام بالمؤسسات الحكومية بعد تطبيق الجودة التدريبية وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتحقيق أهداف التدريب لرفع كفاءة الأداء للعاملين علي مستوى المؤسسات الحكومية. زيارة وتطوير مخرجات المنظمة لمعرفة نتائج التدريب التطبيقية في ميدان العمل. نقل المهارات والمعارف المكتسبة والمطورة من خلال البرنامج التدريبي. يجب الحرص على جودة التدريب من خلال البرامج المقدمة والتي تم تنقيحها بواسطة الخبراء. ضرورة انطلاق التدريب من نظرة استراتيجية تربط بين الأهداف وبين استراتيجيات المؤسسات.

قائمة المراجع

- 1 عبدالرحمن نيشوي (2010م)، التدريب المفهوم - الحاجة والأهمية ، مقالة منشورة ، ص3
- 2 محمد غنيم (2005م)، التخطيط التربوي ، عمان ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ص456
- 3 رعد الصرن(2003م)، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، سوريا ، ط1، دار الرضا للنشر، ص43
- 4 سهيلة عباس (2000م)، إدارة الموارد البشرية ، عمان، ط1 ، دار الاوائل ، ص 107 .
- 5 ضرار العتيبي(2016م)، أثر إستراتيجيات التدريب على أداء الموظفين بمصرف الراجحي، الرياض، جامعة الملك خالد، ورقة علمية ، منشورة ، ص22
- 6 ميادة مدحت ، اثر التخطيط الاستراتيجي علي ادارة الموارد البشرية دراسة حالة بنك الخرطوم، الخرطوم، جامعة السودان ، رسالة ماجستير ، منشورة ، 2012م، ص15
- 7 ليلي بوحديد(2011م)، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين اداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية، الجزائر، مجلة التنمية الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد اديسمبر ، ص133
- 8 ناهد عبد اللطيف قاسم (2011م)، أثر التدريب وفعاليتته علي التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، الخرطوم، جامعة السودان ، رسالة ماجستير، منشورة، ص8
- 9 عثمان غنيم (2013م)، التخطيط أسس ومبادئ عامة ،عمان ، ط2، دار رضا للنشر والتوزيع ، ص 238
- 10 خالد حمدان(2009) ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، الأردن، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ص5-6
- 11 مجيد الكرخي(2014م)، التخطيط الاستراتيجي (عرض نظري تطبيقي)،الأردن، ط1، دار المناهج للنشر، ص46-47
- 12 محمد عيسي (2016م)، استراتيجية التدريب علي تحسين الاداء، الخرطوم، جامعة السودان، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد17، ص 155-157
- 13 chaffer, W.& Taylor L, 1984, Strategic planning: The Impact of five comp. Planning Review, pp40-41.
- 14 حسين رشوان (2010م)، التخطيط مدخل اقتصادي إجتماعي ، الاسكندرية ، ط1 ، مؤسسة شباب الجامعة ، ص 3-5
- 15 مصطفى الخشروم (2008م)، إدارة الأعمال والمبادئ والمهارات والوظائف ، الرياض، ط1، مكتبة الملك فهد، ص 388 - 389
- 16 سليمان المسلم (2016م)، إدارة الموارد في ظل نظام العولمة، الرياض، مكتبة الملك فهد للنشر، ص163 .
- 17 أحمد القطامين (2015م) ، الإدارة الاستراتيجية : حالات ونماذج تطبيقية، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ص44
- 18 منصور الأيوبي، جودة التدريب ، <https://giem.kantakji.com>
- 19 د. زياد ثابت (2006م)، وكالة الغوث الدولية ، دائرة التربية والتعليم ، مركز التطوير التربوي الخطة الثنائية رقم 13، نشاط رقم B.8.18.6.1، تنظيم وتنفيذ وتقييم ورشة عمل لعشرين مديراً حول "التخطيط الاستراتيجي، ص8
- 20 مصدر سبق ذكره، <https://giem.kantakji.com>