

الفصل السادس

مراحل التدريب: تخطيط التدريب

أشتمل هذا الفصل على:

- مفهوم التخطيط. 
- مفهوم تخطيط التدريب. 
- مراحل تخطيط التدريب. 
- تحديد وتوزيع المسؤوليات الممكنة في خطة التدريب. 
- عوامل وأسس يجب مراعاتها عند التخطيط للتدريب. 
- العناصر المؤثرة في خطة التدريب. 
- وضع خطة التدريب. 

مفهوم التخطيط:

يقال إن «الفشل في التخطيط.. هو التخطيط للفشل». ولا يغرب عن بال أحد أهمية التخطيط للمهام والمشروعات كافة.

إن التخطيط Planning مهم جداً للإنسان، وهو عكس العشوائية والعفوية والارتجال وعدم النظام. استخدم الإنسان منذ نشأته أسلوب التخطيط للتغلب على مشكلة الموارد المحدودة أمام الحاجات المتعددة.

ولعل أول تجربة للتخطيط تناقلها التاريخ تلك التي قام بها سيدنا يوسف عليه السلام في تفسير حلم فرعون مصر، وتوزيعه للمحصول بين سنين العجاف وسنين الرواج. فالتخطيط هو بوصلة تحديد الاتجاه المرغوب والمرسوم، لإنجاح الأعمال والإنجازات، وهو الدليل نحو المستقبل، وصولاً إلى الأهداف المطلوبة.

إن التخطيط عملية مقصودة وواقعية تتضمن إحداث حالة من التوازن بين عناصر ثلاثة هي: الهدف، الموارد والزمن، عن طريق محاولة الوصول إلى أقصى درجات الهدف، بأفضل استخدام للموارد، وفي أقصر وقت مستطاع.. مما يعني أن التخطيط عملية تتضمن توقع الأحداث المستقبلية والعمل على الاستعداد لها، وبالتالي يكون عنصر الزمن في مصلحتنا، بدلاً من إتباع أسلوب الانتظار والملاحظة والذي يكون فيه عنصر الزمن في مصلحة المشكلات.

ويعرف على عجوة التخطيط بأنه ذلك النشاط الفعلي الإداري الذي يوجه لاختيار أمثل استخدام ممكن لمجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة في فترة زمنية محددة.

أما صالح أبو أصعب فيرى أن التخطيط بأنه تحديد الأهداف ووضع السياسات ووضع طرق العمل وإجراءات التنفيذ وإعداد الميزانيات التقديرية للأنشطة المختلفة وعلى مستوى المشروع، ثم وضع البرامج الزمنية بناء على ذلك وبما يحقق الأهداف الموسوعة.

ويرى بيتر دراكر Peter F. Drucker أن التخطيط عملية مستمرة لجعل قرارات المنظمة منتظمة مع أفضل معرفة ممكنة بالمستقبل وتنظيم منتظم للجهود المطلوبة لتحمل مسؤولية هذه القرارات وقياس نتائجها بالمقارنة بالتوقعات وذلك من خلال تغذية عكسية (مرتدة) منتظمة ومنظمة.

ويضيف ألفرد كان Alfred Kahn بعداً آخر للتخطيط فيعرفه على أنه: عملية اختيار السياسة والبرمجة في ضوء الحقائق والتصور الدينامي لموضوع التخطيط مع مراعاة قيم المجتمع وذلك لتحقيق أهداف محددة.

أيضاً عرف جلبرت وسبكت Gilbert & Spect التخطيط على أنه المحاولة الواعية لحل المشكلات، والتحكم في مسار أحداث المستقبل من خلال البصيرة والتنبؤ، والتفكير المنظم والاستقصاء، على أن يؤخذ في الاعتبار عنصر القيم عند الاختيار من بين البدائل.

أخيراً عرّف إم ريتشارد M. Richard التخطيط بأنه عملية عقلية للمواءمة بين الموارد والاحتياجات، واختيار أفضل مسار للفعل من بين مسارات بديلة، ووضع ذلك في شكل خطة وميزانية لتحقيق أهداف محددة في المستقبل. كذلك يمكن تعريف التخطيط بأنه عملية التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له.

والتخطيط في أبسط صورة هو العمل أو الإجراء الذي يجيب عن الأسئلة التالية:

• ماذا ؟

• لماذا ؟

• كيف ؟

• من ؟

• متى ؟

1- ما هو العمل المطلوب What: وهذا يعني إلمام إدارة التدريب بعملها وإلمام كل عضو فيها بعمله.

2- لماذا تقوم بهذا العمل Why: أي ما هو الهدف منه.

- 3- كيف تقوم بهذا العمل How: ومعناه تحديد برنامج زمني لتنفيذ البرامج التدريبية في مواعقتها، واختيار أحسن الوسائل والإمكانات اللازمة لتنفيذ هذه البرامج.
- 4- من يقوم بهذا العمل Who: أي ربط كل عضو بعمل معين فتكون له فيه اختصاصات ومسؤوليات.
- 5- أين ومتى يؤدي هذا العمل When & where أي تحديد زمان ومكان كل برنامج تدريبي.

مفهوم تخطيط التدريب (*)

يقصد بالتخطيط للتدريب إعداد مجموعة من البرامج والدورات التدريبية التي يقرر تنفيذها وفق سياسات وأهداف المنظمة بهدف تنمية وتطوير القوى العاملة فيها. ويمكن أن تكون الخطة سنوية أو مرحلية في فترات شهرية محددة.

مراحل تخطيط التدريب:

- 1- تخطيط القوى العاملة: ذلك أن التخطيط للتدريب يعتمد بدرجة أساسية على توافر معلومات واضحة ودقيقة عن القوى العاملة في المنظمة من حيث عددهم ومستوياتهم التعليمية ومهاراتهم الوظيفية.
- 2- تحديد الاحتياجات التدريبية: إن نجاح التدريب يعتمد بشكل أساسي على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين المراد تدريبهم حيث تعتبر المؤشر الذي يوجه التدريب من خلاله التوجيه الأمثل والذي يحقق أداء العاملين وزيادة فعالية المنظمة.
- 3- تحديد أنواع التدريب: يتوقف اختيار واستخدام نوعية التدريب على نتائج تحليل الاحتياجات التدريبية ومعرفة طبيعة تلك الاحتياجات التدريبية وكذلك نوع

(*) المصدر: كفاءات للتدريب والتوظيف والاستشارات (2005).

الموظفين المراد تدريبهم ومراكزهم الوظيفية في المنظمة. ويجد حالياً أنواع مختلفة من التدريب منها الدورات التدريبية العامة، الدورات التدريبية الخاصة، الدورات التأهيلية والإعدادية ويمكن أن تكون هذه الأنواع حسب الأفراد أو الجهات الحكومية.

4- تحديد أماكن التدريب: تقوم بعض المنظمات بتدريب موظفيها في مراكز تدريب داخلية أنشئت داخل المنظمة لغرض التدريب وذلك لأسباب كثيرة. بينما تفضل منظمات أخرى إرسال متدربيها إلى مراكز ومعاهد تدريبية خارجية متخصصة ولذلك أيضاً أسبابه.

5- التمويل المخصص للتدريب (ميزانية التدريب): تحتل ميزانية التدريب في أغلب المنظمات وأبواب ميزانية المنظمة ويعود في ذلك إلى نظرة بعض القائمين على تلك المنظمات إلى التدريب وكونه نشاطاً ثانوياً في مسيرة المنظمة. من هنا فإن خطة التدريب تتأثر كثيراً بحجم الميزانية المخصصة للتدريب.

تحديد وتوزيع المسؤوليات الممكنة في خطة التدريب:

لقد حاول مايك ويلز Mike Wills تحديد وتوزيع المسؤوليات الممكنة في خطة التدريب بشكل واضح ومحدد كما يتضح من جدول رقم (3).

عوامل وأسس يجب مراعاتها لتخطيط التدريب:

1- أهداف وسياسات المنظمة:

لكي يحقق التدريب الهدف الذي قدم من أجله ويعود بالفائدة المرجوة على أداء الفرد والمنظمة فإن ذلك يتطلب ربط أهداف التدريب وسياسته بسياسات وأهداف المنظمة ومن هنا فإن مدير التدريب - واضع خطة التدريب - يجب أن يعتمد على تلك السياسات والأهداف عند وضع خطته السنوية العليا عليها وبالتالي تخصيص المبالغ اللازمة لتنفيذها.

جدول رقم (3)
المسؤوليات الممكنة بالنسبة لخطوات عملية التدريب

الخطوة	المسؤولية
التعرف على الحاجات	مدير التدريب
تقويم الحاجات	مسؤول التدريب ومدير التدريب
اختيار الدورات	مدير التدريب ومسؤول التدريب
إعداد الدورات	معدو الدورات
تحديد عبء العمل	مدير التدريب
اختيار المدربين	مدير التدريب
إعداد المدربين	مدير التدريب
ترخيص المدربين	معدو الدورات
التعرف على موقع وموارد التدريب	مدير التدريب ومسؤول التدريب
إنهاء الموازنة	مدير التدريب
إنهاء خطة التدريب	مدير التدريب ولجان التطوير
إدارة ما قبل الدورة	مسؤول التدريب
إعداد الدورة	المدربون
تقديم الدورة	المدربون
إثبات مصداقية التدريب	المدربون
إدارة ما بعد الدورة	مسؤول التدريب
نقل التعلم	المشاركون والمدربون والمدربون
تقويم التدريب	المدربون ومدير التدريب
مراجعة الدورات	مطوروا الدورة والمدربون

2- خطط المنظمة الإستراتيجية والسنوية:

كما هو الحال بالنسبة لضرورة توافق خطة التدريب مع سياسة وأهداف المنظمة فإن توافقها مع الخطة السنوية أو الخمسية للمنظمة أمر حيوي ذلك أنها - خطة التدريب - جزء لا يتجزأ من الخطة العامة للمنظمة.

3- المستوى التعليمي والخبرة العملية للموظفين:

عند وضع خطة التدريب لابد من مراعاة مستويات وخبرات المتدربين وذلك لتصميم البرامج المناسبة لكل مستوى أو إرسالهم إلى برامج تتناسب مع مستوياتهم التعليمية وبالتالي تتحقق احتياجاتهم التدريبية.

4- مهام اختصاصات الإدارات والأقسام داخل المنظمة:

ونعني بذلك تحليل الوظيفة أو العمل ذلك أن خطة التدريب تعتمد اعتماداً كبيراً على تحليل أعمال ومهام وظائف العاملين المراد تدريبهم وذلك لاختيار البرامج لمهام واختصاصات الإدارة والموظف.

5- متطلبات عمل المنظمة المستقبلية:

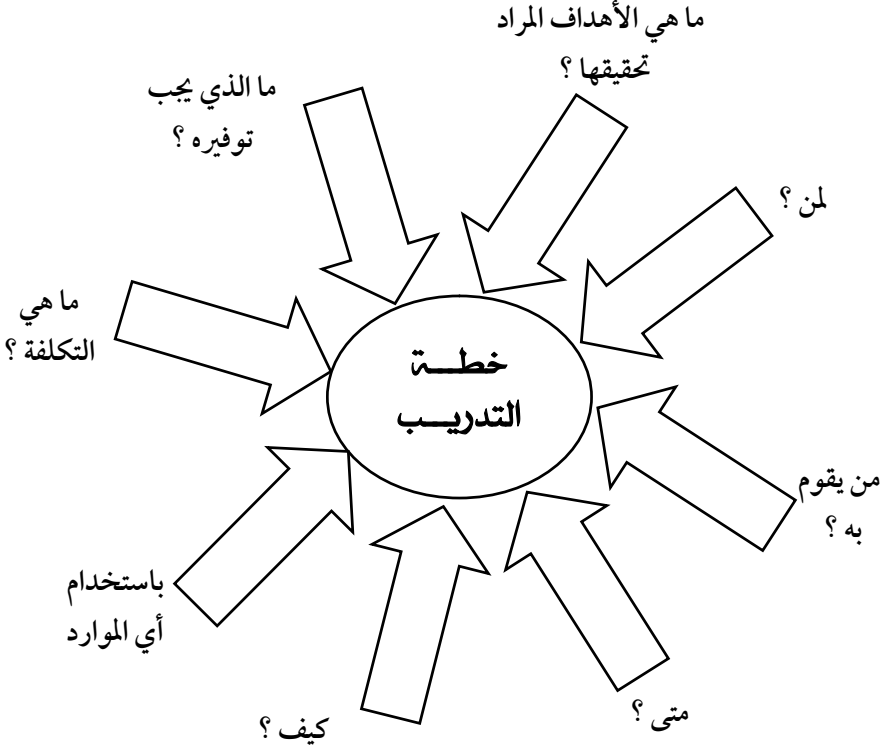
تأتي أهمية ذلك عند وضع الخطط طويلة المدى للتدريب والتطوير كما يراعى ذلك عند رغبة المنظمة في اتجاهاتها أو تحديث وسائل وطرق العمل من استخدام أجهزة تقنية أو نظم عمل جديدة.

6- الإمكانيات المتاحة لنشاط التدريب في المنظمة:

يدخل ضمن هذا الاعتبار الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب كفاءة الموظفين القائمين على إدارة نشاط التدريب، اهتمامات الإدارة العليا بالتدريب، نوعية مراكز التدريب وغير ذلك.

العناصر المؤثرة في خطة التدريب:

قدم جل بروكس Jill Brookes الشكل التالي والذي يحدد فيه العناصر المؤثرة في خطة التدريب:



شكل رقم (15)
العناصر المؤثرة في خطة التدريب

وضع خطة التدريب⁽¹⁾:

1- تحديد الأهداف:

إن وضع الخطة يعني إلى حد كبير تحديد الأهداف والنوايا التي يراد تنفيذها وكما أشير في مكان آخر فإن تحديد هدف أو أهداف التدريب يعتبر المهمة الأولى لوضع خطة التدريب. ولا بد - كما أشرنا - إلى ربط هدف التدريب بالأهداف العامة للمنظمة ويعتبر تحديد هدف التدريب المهمة الأولى لمدير إدارة التدريب ذلك أنه القادر بحكم المعلومات المتوفرة لديه وعلاقته بالإدارة العليا أن يحدد ماذا يود تحقيقه من خلال التدريب على مستوى الأفراد أو المنظمة كذلك لا بد أن تشمل مرحلة تحديد هدف التدريب وضع قياس لتحقيق وتقييم تلك الأهداف. ولا ننسى أيضاً أن تكون تلك الأهداف واقعية ويمكن تحقيقها سواء من حيث الإمكانيات أو الزمن المخصص لها.

2- التنبؤات المستقبلية:

قبل أن تتأكد إدارة التدريب من أن الأهداف التدريبية واقعية ويمكن تحقيقها يجب عليها أن تقوم باستطلاع اتجاهات وتغيرات المستقبل التي قد يكون لها تأثير على خططها التدريبية من هذه التغيرات على سبيل المثال إلغاء برامج تدريبية مقررة مسبقاً لدى مراكز التدريب أو تغيير اتجاهات الإدارة العليا حيال برنامج معين سبق وضعه ضمن خطة التدريب وغير ذلك من العوامل المؤثرة في تنفيذ خطة التدريب.

3- وضع برامج العمل:

بعد تحديد ووضع أهداف التدريب يقوم مخطط التدريب - مدير التدريب - بوضع برامج ومشاريع يتم من خلالها تحقيق تلك الأهداف. إن من أهم المهام التي يتولاها مدير إدارة التدريب هي تحديد طبيعة ونوعية التدريب الذي يحقق حاجة إدارات وأفراد المنظمة وبالتالي حاجة المنظمة ككل، إن المقصود هنا ليس الخطة العامة للتدريب ولكنه برنامج التدريب بحد ذاته والجهة التي يتم فيها تنفيذ التدريب ووقت التدريب وعدد

(1) المصدر: كفاءات للتدريب والتوظيف والاستشارات (2005)

المتدربين في كل برنامج وهكذا تتحول الخطة إلى برنامج عمل مفصل يتم تنفيذه وفق برنامج زمني محدد.

4- اختيار أفضل البدائل:

لابد لكل خطة من وضع بدائل للبرامج والمشاريع التي ينوي تنفيذها وذلك لوضع عدة خيارات أمام مقرري الخطة - الإدارة العليا - الاختيار الأفضل أو الأنسب منها وخطة التدريب ليست استثناء من تلك القاعدة، وتتمثل بدائل خطة التدريب مثلاً في أن تضمن الخطة عدة مراكز أو معاهد تدريب لإرسال المتدربين إليها مع وضع ميزات وعيوب كل منها. واقتراح عدة أنواع من البرامج والندوات والمؤتمرات كذلك قد يكون هناك بدائل في أوقات التدريب وعدد المتدربين.

5- إعداد الخطة وإقرارها:

بعد أن يتم تحديد البرامج التدريبية ومراكز ومعاهد التدريب التي ستقوم بتنفيذ التدريب ويتم تحديد أعداد ونوعية المتدربين تكون الوحدات الأساسية لإعداد الخطة قد اكتملت وهنا يتم وضع الجدول الزمني لتنفيذ الخطة ثم تأتي الخطوة التالية وهي إقرار الخطة من الإدارة العليا. وهنا تبدو كفاءة وفعالية مدير التدريب في إقناع صاحب السلطة في إقرار الخطة ويعتمد إقرار الخطة على مدى تكامل عناصرها وتوفر معلومات ودراسات عن جميع مكوناتها.

هذا ويؤكد أحمد سيد مصطفى أن خطة التدريب يتعين أن تقوم على عدة أسس وأن تتكامل معها. وأهم هذه الأسس هي:

- 1- تحليل المتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.
- 2- التكامل مع برامج الاختيار والتعيين.
- 3- التكامل مع برامج تخطيط المسار الوظيفي.
- 4- التكامل مع برامج النقل والترقية.
- 5- التكامل مع سياسات تقييم الأداء.
- 6- التكامل مع سياسات الحفز.