

١- الإعتدال المهني:

يقول: Vince Servittla مدير تطوير مركز (Crainer) للتعلم. إن الارتقاء بمهنة التدريب والتطوير في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسات والمعنيين بالتدريب لذلك فإنه من الضروري فهم وتحديد أدوار القائمين على نشاط التدريب والتخطيط والتطوير تخطيط المسارات الوظيفية بأسلوب جيد. (Servittla, 2002,)

٢- توظيف التقنية في التدريب:

لقد أكدت أدبيات التدريب الحديثة على أن توظيف التقنية في التدريب من أهم الموضوعات التي تخطتها تلك الأدبيات وينصب الاهتمام في الوقت الحالي على المجالات المختلفة لتوظيف هذه التقنية في التدريب وذلك لتحقيق مكاسب من أهمها السرعة في تقديم الخدمة ورفع جودة الأداء وقد ساهم توظيف التقنية في التدريب لأحداث تغييرات كثيرة في صناعة التدريب شملت جميع مراحل العمليات التدريبية وهنا نستعرض أهم المجالات التدريبية التي برزت نتيجة لتوظيف التقنية:

أ- الحقائق التدريبية الإلكترونية: تمثل هذه الحقائق الإلكترونية وجهاً من أوجه توظيف التقنية في التدريب والتعليم الإلكتروني وذلك من خلال استخدام الحاسب الآلي كأداة رئيسية ومهمة في تسهيل عملية التعليم والتدريب للأفراد.

ب- التدريب الافتراضي. وهو يمثل أحد التوجهات الحديثة المتنامية في التدريب الذي يعتمد على توظيف التقنية ولهذا النوع من التدريب العديد من المزايا التي تتعلق بترشيد النفقات ووقت المتدربين العاملين في المؤسسة أو الشركة.

ج- شبكة الانترنت.

د- التدريب عن بعد: وهو أحد الأوجه لتوظيف التقنية الحديثة في صناعة التدريب حيث أتاح التطور التقني للمؤسسات والشركات الخاصة التي لديها فروع في أماكن جغرافية متباعدة تقديم برامجها التدريبية للعاملين والأفراد في فروعها دون الحاجة إلى انتقال المدربين إلى تلك الفروع.

٣- التعاقد الخارجي لتنفيذ التدريب :

تتجه المؤسسات والشركات بشكل عام إلى التركيز على تحقيق أهدافها والحصول على الخدمات والجودة العالية في الإنتاجية وقد سارعت هذه المؤسسات إلى التعاقد الخارجي لشركات ومعاهد متخصصة في تنفيذ التدريب والهدف الرئيسي هو تخفيض تكاليف التدريب الناشئة عن التدريب الداخلي للمؤسسة ولذلك بات على الكثير من هذه المؤسسات على التخلي عن التدريب الذاتي لمنسوبيها والتعاقد مع مراكز تدريبية متخصصة لتقديمه لأفرادها. (الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير ٢٠٠٥م)

٤- التدريب على رأس العمل:

عرفته الجمعية العالمية للتدريب على رأس العمل بأنه: "شراكة تفاعلية تهدف إلى تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية للموظف ضمن سياق أهداف المنظمة".

ومن مميزات التدريب على رأس العمل:

أ- الانفتاح Open-minded.

ب- المواجهة FACE - It.

ج- ترسيخ التعلم Solidi Rying Learning. وذلك من خلال طرح أسئلة متعلقة بالدروس المستفادة من الأخطاء التي تقع أثناء تأدية العمل.

• ومن الخصائص الإستراتيجية للتدريب على رأس العمل أنه يؤدي إلى:

أ- تكوين علاقات قوية مع المسؤولين في المؤسسة.

ب- يساعد على فهم الرسائل التي يرسلها الشخص إلى الآخرين دون أن يدرك ذلك.

ج- تحديد موقع الفرد الآن هل هو على الطريق الصحيح أم لا وماذا يجب أن يفعل ليتحرك إلى الأمام.

٥- التوسع في البرامج المتخصصة وفقاً لاحتياجات المؤسسة:

وتتم هذه التوجهات بالتركيز على تطوير برامج التدريب موجهة للمؤسسات العامة الحكومية يتم تصميمها بناءً على دراسات لاحتياجات دقيقة لها.

٦- التركيز على ما بعد التدريب.

أجرت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) عام ٢٠٠٥م مسحاً اشتمل على ٣٨٠ مديراً بهدف التعرف على الموضوعات التدريبية تهمهم وأظهرت نتائج المسح أن المهارات القيادية والاتصال والسياسات التنظيمية والأداء والتخطيط للمسارات الوظيفية والموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة حصلت على نسبة مئوية مرتفعة فيما بين الموضوعات التي تم طرحها. (الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير ٢٠٠٥م)

أهداف التدريب:-

إن الهدف الرئيسي من التدريب الإداري هو تطوير الإمكانيات البشرية في المؤسسات والشركات وحتى الأجهزة الحكومية في كل دول العالم وذلك لمساعدة الأفراد والمؤسسات في تحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الإنتاجية والأداء العالي للأفراد العاملين لديها كما أن العملية التدريبية تعتبر وسيلة فعالة لزيادة كفاءة الأفراد داخل أي مؤسسة وغالباً ما يؤدي التدريب إلى زيادة اكتساب المهارات الجديدة والخبرات وإثارة روح المنافسة بين الأفراد والعاملين لتلقي المزيد من المعلومات الجديدة وتطوير أدائهم في العمل واكتساب نوع جديد من المهارة الجديدة داخل العمل وهي نوع من أنواع التنمية الذاتية والتي يجب على الرئيس أو المسئول داخل التنظيم أن يقوم بتطبيقها على أرض الواقع في العمل وفي الغالب تتركز أهداف التدريب على بعض النقاط الهامة التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة داخل الإدارة وهي:

- ١- رفع المستوى من الناحية الأدائية للأفراد العاملين في المؤسسة وتحسين مستوى إنتاجيتهم وهو باعتباره هدف من الأهداف الرئيسية لأي منشأة أو مؤسسة.
- ٢- تحقيق تكاليف العمل والمحافظة على الأجهزة والأدوات الموجودة داخل المؤسسة.
- ٣- زيادة مستوى الرضا الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين وتقليص نسبة الغياب بينهم.
- ٤- يمكن استخدام التدريب كأسلوب من أساليب التحفيز والترقية بين الأفراد والموظفين وهدف رئيسي يؤدي إلى زيادة التنافس بينهم وزيادة الإنتاجية من هذا المطلق نجد أن هذه الأهداف تمثل الأرضية المشتركة للتدريب الإداري في المؤسسة ككل في مجال

تحقيقها والتي وضعت أساساً لمقابلة احتياجات تدريبية معينة تتمثل في المشاكل والصعوبات التي تواجه الأفراد في المؤسسة.

تحدد المنظمات أهدافها التدريبية للعمل على تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم وذلك لرفع كفاءتهم وزيادة فاعلية الأدوار التي يلعبونها، الأمر الذي يساعد المؤسسة على رفع كفاءتها التشغيلية وزيادة فاعليتها، ويراعى عند تحديد الأهداف التدريبية النقاط التالية:

- ١- يتميز النشاط التدريبي بالعلمية والواقعية والحاجة إلى التفكير الإبداعي إلى جانب الأساس النظري الذي ينطلق منه.
- ٢- التدريب هو عملية مستمرة ولا تكفي مجموعة من البرامج تقدم للعاملين داخل أو خارج المؤسسة، ولكن الأمر يتطلب المتابعة والتجديد بصفة دورية وتبعاً للاحتياجات التدريبية المتجددة والتي تتطور مع الفرد في مراحل تقدمه الوظيفي أو التي قد توجد نتيجة لاستخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب عمل جديدة.
- ٣- يعمل التدريب على تنمية المتدرب في فهم نفسه وتطوير ذاته وخاصة في حالة القادة (المديرين والرؤساء).
- ٤- يعمل التدريب على استثمار الخبرة الشخصية للمتدرب لأنها بالإضافة إلى الأساليب التدريبية تساعد على وضع أسس جيدة للخطط المستقبلية.
- ٥- تتصف منظومة التدريب بعدة خصائص هي البساطة والمرونة والثقة والاقتصاد والإقناع والقبول.

الأهداف الفرعية للتدريب :

- ١/ المساعدة على تحفيز العاملين على استمرارهم في عملية التعليم وتدريبهم على كيفية التعليم .
- ٢/ حماية العاملين في المنشآت من الوقوع في الأخطاء .
- ٣ / إكساب المتدرب للمهارات التي يحتاجها في عمله .
- ٤ / مساعدة العاملين على تأدية المسؤوليات والواجبات المطلوبة منهم بكفاءات أكثر.

٥/ مساعدة العاملين على تأدية الواجبات المطلوبة منهم التي يقومون بأدائها .

٦/ مساعدة العاملين على تقوية علاقاتهم بالآخرين سوى داخل المنشأة أو مع القيادات الرسمية والغير رسمية في المجتمع .

بينما يقسم على محمد بن عبد الوهاب وآخرون أهداف التدريب إلى أربعة كالاتي:

١/ الأهداف اليومية المعتادة للوظيفة والتي تشتق من الواجبات الرئيسية من الوظيفة تحقق القدر المطلوب للأداء وتحفظ الوظيفة وتوازنها مع بقية الوظائف.

٢/ أهداف حل المشكلات .

وغيرها تساعد هذه الأهداف والأفراد والمنظمات على الاستمرار في الإنجاز والتغلب على الصعوبات التي تصادف العمل .

٣/ أهداف الابتكار

والتي تتعلق بالتطوير والاستكشاف والتجديد ويقوم التدريب هنا بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقراراتهم أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم .

٤ / الأهداف الشخصية

وهي التي يريد الأفراد تحقيقها من تنمية ذاتية و ترقية واحترام الآخرين وتأکید الذات ويهتم التدريب هنا بمساعدة شخص على أن يضع لنفسه أهداف ويكشف الطرق الملائمة لبلوغها ويسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق مصالح العمل أيضاً .

وتعمل الأنواع الأربعة من الأهداف بتناسب وتكامل بحيث يمهّد بعضها لبعض ويكمل بعضها البعض الآخر .

وفي كتاب نشر حديثاً عام ٢٠٠٧م عن التدريب بعنوان The covert Aims free

الأهداف غير معلنة للتدريب، حدد رونالد والتوني أهداف التدريب في نوعين:

١/ أهداف معلنة وواضحة رسمية مكتوبة، تتمثل في الأهداف السابق الإشارة إليها.

٢/ أهداف غير معلنة وغير واضحة وغير رسمية، تتمثل على سبيل المثال في حدوث نوع من التغير الإيجابي في حياة المتدرب في حضور برنامج تدريبي من قبل أحد المتدربين . (عمر وصفي عقيلي . إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، عمان دار وائل ٢٠٠٥م)

التوجيهات الحديثة للتدريب والمجالات :-

١/ التعلم مقابل التدريب :

يوجد في توجيهات التدريب الحديثة توجه يتصف بالشمولية ويتمثل في التحول من مصطلح التدريب المتعارف عليه والذي يتم التحكم فيه من الأعلى إلى الأسفل في المؤسسة إلى مفهوم التعلم والذي يعتبر عملية مستمرة تقع مسؤوليتها إلى حد كبير على عاتق الفرد المتدرب.

٢/ الاعتماد المهني :

يقول: Vince Servittla مدير تطوير مركز (Crainer) للتعلم. إن الارتقاء بمهنة التدريب والتطوير في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسات والمعنيين بالتدريب لذلك فإنه من الضروري فهم وتحديد أدوار القائمين على نشاط التدريب والتخطيط والتطوير تخطيط المسارات الوظيفية بأسلوب جيد . (Servittla, 2002,)

٣/ توظيف التقنية في التدريب :

لقد أكدت أدبيات التدريب الحديثة على أن توظيف التقنية في التدريب من أهم الموضوعات التي تخطتها تلك الأدبيات وينصب الاهتمام في الوقت الحالي على المجالات المختلفة لتوظيف هذه التقنية في التدريب وذلك لتحقيق مكاسب من أهمها السرعة في تقديم الخدمة ورفع جودة الأداء وقد ساهم توظيف التقنية في التدريب لأحداث تغييرات كثيرة في صناعة التدريب شملت جميع مراحل العمليات التدريبية وهنا نستعرض أهم المجالات التدريبية التي برزت نتيجة لتوظيف التقنية:

أ- الحقائق التدريبية الإلكترونية: تمثل هذه الحقائق الإلكترونية وجهاً من أوجه توظيف التقنية في التدريب والتعليم الإلكتروني وذلك من خلال استخدام الحاسب الآلي كأداة رئيسية ومهمة في تسهيل عملية التعليم والتدريب للأفراد.

ب- التدريب الافتراضي. وهو يمثل أحد التوجهات الحديثة المتنامية في التدريب الذي يعتمد على توظيف التقنية ولهذا النوع من التدريب العديد من المزايا التي تتعلق بترشيد النفقات ووقت المتدربين العاملين في المؤسسة أو الشركة.

ج- شبكة الانترنت.

د- التدريب عن بعد: وهو أحد الأوجه لتوظيف التقنية الحديثة في صناعة التدريب حيث أتاح التطور التقني للمؤسسات والشركات الخاصة التي لديها فروع في أماكن جغرافية متباعدة تقديم برامجها التدريبية للعاملين والأفراد في فروعها دون الحاجة إلى انتقال المدربين إلى تلك الفروع.

٤/ التعاقد الخارجي لتنفيذ التدريب:

تتجه المؤسسات والشركات بشكل عام إلى التركيز على تحقيق أهدافها والحصول على الخدمات والجودة العالية في الإنتاجية وقد سارعت هذه المؤسسات إلى التعاقد الخارجي لشركات ومعاهد متخصصة في تنفيذ التدريب والهدف الرئيسي هو تخفيض تكاليف التدريب الناشئة عن التدريب الداخلي للمؤسسة ولذلك بات على الكثير من هذه المؤسسات على التخلي عن التدريب الذاتي لمنسوبيها والتعاقد مع مراكز تدريبية متخصصة لتقديمه لأفرادها.

٥/ التدريب على رأس العمل :

عرفته الجمعية العالمية للتدريب على رأس العمل بأنه: "شراكة تفاعلية تهدف إلى تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية للموظف ضمن سياق أهداف المنظمة (الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير ٢٠٠٥م مرجع سابق)

ومن مميزات التدريب على رأس العمل:

أ- الانفتاح Open-minded.

ب- المواجهة FACE - It.

ج- ترسيخ التعلم Solidi Rying Learning. وذلك من خلال طرح أسئلة متعلقة بالدروس المستفادة من الأخطاء التي تقع أثناء تأدية العمل.

• ومن الخصائص الإستراتيجية للتدريب على رأس العمل أنه يؤدي إلى:

د- تكوين علاقات قوية مع المسؤولين في المؤسسة.

هـ- يساعد على فهم الرسائل التي يرسلها الشخص إلى الآخرين دون أن يدرك ذلك.

و- تحديد موقع الفرد الآن هل هو على الطريق الصحيح أم لا وماذا يجب أن يفعل ليتحرك إلى الأمام.

٦/ التوسع في البرامج المتخصصة وفقاً لاحتياجات المؤسسة:

وتتم هذه التوجهات بالتركيز على تطوير برامج التدريب موجهة للمؤسسات العامة الحكومية يتم تصميمها بناءً على دراسات لاحتياجات دقيقة لها.

٧/ التركيز على ما بعد التدريب.

الموضوعات التدريبية :

أجرت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) عام ٢٠٠٥م مسحاً اشتمل على ٣٨٠ مديراً بهدف التعرف على الموضوعات التدريبية تهمهم وأظهرت نتائج المسح أن المهارات القيادية والاتصال والسياسات التنظيمية والأداء والتخطيط للمسارات الوظيفية والموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة حصلت على نسبة مئوية مرتفعة فيما بين الموضوعات التي تم طرحها. (الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير ٢٠٠٥م مرجع سابق .)

مزايا التدريب :

للتدريب مزايا عديدة حاول عيضة بن سالم حمدان في مقالة له من مزايا التدريب أنه وسيلة فعالة في تحويل الموارد البشرية في المنظمات والتعامل مع ردود الأفعال إلى . المشاركة بفعالية والمساهمة في اتخاذ القرارات .

إن التدريب عائد كبير ينعكس أثره على مستوى المنظمة فهو يساهم في تحسين العلاقات بين العاملين وتوليد روح الانتماء لديهم كما يساعد على إيجاد مناخ ملائم يمكن الأفراد من الإبداع في التنظيم والتجديد في أعمالهم وإنتاجيتهم ويساهم في تعظيم مستوى الأداء الاقتصادي .

وتجدون الإشارة إلى أن هناك مزايا كثيرة للتدريب يمكن انجازها على النحو التالي :-

١/ إيجاد الثقة في نفوس العاملين والقدرة الكبيرة والاعتماد على النفس في تأدية الأعمال .

٢/ تطوير مهارات وخبرات الأفراد وتأهيلهم لتولى مسئوليات ومهام وظيفية أعلى .

٣/ خلق روح المرونة والتفاعل في حياتهم العملية .

٤/ تهيئتهم لتولى مناصب قيادية وتحمل المسؤولية .

٥/ رفع الروح المعنوية وتنمية النواحي السلوكية لدى العاملين .

ومن ناحية أخرى فإن للتدريب دوراً كبيراً بالنسبة للأفراد الجدد للرفع من مستواهم فهو يتيح الفرص أمامهم لتعليم واجباتهم الوظيفية ومسؤولياتهم كما يساعد في التغلب على المشاكل والمعوقات التي يواجهونها في مواقع عملهم، وعلاوة على ما ذكر يمكن النظر للتدريب باعتباره عملية مكملية لنظام التعليم داخل الدولة فمثلاً هناك خريجو الجامعات والمعاهد الأخرى وتتطلب الأوضاع أو الأعمال أن يكون الخريج مدرباً على الأعمال التي يمكن أن توكل إليه، فالتدريب يعدل من تركيبة الخريج ليكون قادراً على القيام بعمله ومعظم الجامعات في العالم لا تخرج طلبتها إلا بعد أن

يتم توجيههم لبرامج تطبيقية في مجال تخصصاتهم مما يؤكد أن التدريب عملية
تكميلية للتعليم العام بالإضافة إلى المزايا الأنفة الذكر هناك ما يسمى بالتدريب
التحويلي وهو إعطاء الأشخاص فروعاً من المعرفة من خلال التدريب عن مواضيع
مختلفة يجعله ملماً مما يتفق مع احتياجاتهم المنظمة أو المؤسسة التي يمكن أن
يلتحق بها. وإذا أردنا أن يكون التدريب ناجحاً فإنه لابد أن تكون مقومات العمل
الإداري واضحة ومنسجمة مع القواعد والأسس والسياسات المرسومة والإجراءات
الواجبة الإلتباع سواء كانت إدارية أو فنية . (إدارة القوى البشرية . ا د عبد الباري درة)

بيد انه لابد من وجود مناخ ملائم للتدريب وذلك بإيجاد أماكن يتم تجهيزها للأغراض
التدريبية شاملة المستلزمات التدريبية المطلوبة ثم إيجاد طريقة عملية لنقل أفكار
التدريب ولعل ذلك نجده بوضوح في التدريب على نفس الأجهزة والآلات والمعدات
المستخدمة في العمليات التشغيلية .

وعلى ذلك يجب تكثيف نشاط البحوث وتحليلها والاستفادة من هذه البحوث في
المجالات المختلفة واستخلاص نتائج بناءة لإيجاد قاعدة تدريبية متينة على أسس
علمية وثابتة من خلال بيئة العمل .

والتطوير والتغيير سمتان لا يمكن أن تتجو منها أي مؤسسة أو منظمة فإذا أردنا أن
يكون التغيير والتطوير أمراً محققاً فإن الوصول إليه عن طريق تعظيم المقدرة والفهم
والمعرفة وهذا لا يتم عن طريق التدريب فالتدريب الوسيلة الكبرى نحو ذلك التطور
والتغيير، أن التدريب ليس قضية موسمية يلجأ إليها وقت الحاجة بل هو عملية
مستمرة وعملية ضرورية وواجبة ملزمة في الوقت نفسه ولا يمثل عملاً تطوعياً بل هو
ركن أساسي من العملية الإدارية وهذا مما يحتم على كل مؤسسة أو منظمة أن
تجعل التدريب على رأس قائمة أولوياتها والعمل على استمراره بصورة مستديمة .

أن الصعوبات المالية والاتجاه الحالي نحو الترشيح في الإنفاق نتيجة للضغط
الاقتصادي أو الركود الاقتصادي الحاصل في الوقت الحاضر الذي يشهده العالم
يخلق شعاراً بان البقاء للأصلح والأفضل والجديد بالقيام بما هو مطلوب منه، ولهذا

فان التدريب يعتبر الوسيلة الكبرى للحصول على المعرفة والدراية اللازمة من اجل البقاء والاستمرارية وذلك بما تضعه المنظمة من برامج تدريبية لكل موظف وعامل وتحسين مستوياتهم الفدرية والعملية وهذا أمر يتطلب الاستمرارية والتجديد والابتكار لان المعرفة والدراسة لا تقف عند حد معين . (الدكتور محمد بن مسعود القحطاني ، كاتب وباحث في مجال الإدارة وتنمية الموارد البشرية)

ولقد لخص جل بروكس مزايا التدريب في النقاط الآتية :

- ١ . تحسين الأداء
- ٢ . استخدام أفضل للموارد الأخرى .
- ٣ . تحسين الرضا الوظيفي للعملاء .
- ٤ . انخفاض العاملين .
- ٥ . توزيع أجدى للعاملين .

المبحث الثالث

التخطيط للتدريب وأنواع برامجه

أنواع الخطط :

يسعى المدير عادة إلى وضع الخطط الإدارية لوحداث من الحالات التالية :

التخطيط من أجل أداء جديد .

التخطيط للتطوير أو التحسين .

التخطيط من أجل حل المشكلة .

التخطيط للعمليات روتينية ومتكررة .

١/ التخطيط لأداء جديد :

ويقصد بالأداء الجديد إقامة مشروع أو إنشاء قسم أو إدارة أو وحدة إدارية يناط بها مهمة جديدة لم يسبق ممارستها من قبل، ولا شك إن هذا النوع من التخطيط يسبب توتر للإدارة لأنه يقف موقف المتعدي لقرارات وطاقات المنشأة وهو ينشئ شيئاً جديداً من العدم ويحتاج إلى عملية عقلية كبيرة، ويختلف عما تحتاجه الأنواع الأخرى من التخطيط .

٢/ التخطيط للتطوير أو التحسين :

وإن الحاجة من التخطيط نشأت لأن معظم المؤسسات تعمل في ظروف متغيره وغير ثابتة أو قليلة في التغير فإن الحاجة إلى التخطيط تكون أقل . (سالم وآخرون، ١٩٩٥)

وحتى يكون أداء المنشأة مرضياً على المدير أو مايقوم مقامه بإجراء الدراسات اللازمة التي يعرف من خلالها كيفية سير عمل المنشأة وتمهيد الاقتراح وأنشطة تحسين من الأداء القائم ولعل أبسط الأمثلة على ذلك السعي نحو تخفيض التكاليف والسعي نحو جودة الإنتاج أو إعادة تنظيم الجهاز .

٣/ التخطيط لحل المشكلة :

قد لا تسير الأمور وفق المستوى المأمور أو بالعدل المطلوب فيحث المدير بوجود خطأ ما في إدارة أو قسم أو وحدة من وحدات العمل كأن يكون ذلك في الأفراد القائمين على العمل أو ما يعرف بالصراع على أنه ذلك التغير للاختلال الذي يطرأ على السلوك المعتاد مما يؤدي على تعطيل ديناميكية نظام اتخاذ القرارات وهو التشاجر يجري التعبير عنه بين طرفين على الأقل تقوم بينهما علاقة اعتمادية حيث يعتقدان بأن أهدافهما متضاربة وموردهما محدودة، ويتدخل كل طرف في شؤون الآخر أثناء قيامهما بتحقيق أهدافها أو شعور المدير بتدني السلعة مقارنة بالسلع الأخرى في السوق أقدم أو تلف المعدات المستخدمة في السوق أو غير ذلك من مشكلات التنظيم فإن عليه أن يواجه المشكلة في أنسب الحلول بعد جمع معلومات كافية عن المشكلة القائمة ومشاركة المساعدين على اتخاذ القرارات . (سليمان ، الفارس وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، منشورات جامعة دمشق ، ٢٠٠٣ ، ص ١٨٧)

٤/ تخطيط للعمليات روتينية متكررة :

ويتعلق هذا النوع من التخطيط بالعمليات التي تكرر دون الحاجة إلى تحويل الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة من أمثلتها الميزانية والأعمال المتكررة اليومية .

المتغيرات الاقتصادية المحلية والعالمية وتتمثل :

السياسات المالية (إنكماش أو توسيع الإنفاق الحكومي) .

السياسات النقدية (رقابة الحكومة على الفائدة علي القروض) .

السياسات الضريبية (إعفاء ضريبي أو العكس) .

التغلبات التجارية (التوسع أو الانكماش) .

القيود المؤثرة في التخطيط :

هنالك 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 انه يضيع الوقت ويربك العمل وذلك في الظروف

الطارئة. (عمر ، وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي ، عمان ، دار وائل ، ٢٠٠٥)

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 وإنجاز الخطط طويلة الأجل (سالم، ١٩٩٥، ١٠٤). ويتم التخطيط قصير الأجل على مستوى الإدارة الدنيا من الهيكل التنظيمي (التفصيلي)، 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 (الصاباب 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 (١-١) يوضح الفوائد المتعددة للتدريب المخطط

فوائد التدريب للمنظمة	فوائد التدريب للأفراد	فوائد التدريب للعلاقات الإنسانية والمناخ التنظيمي
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.	• 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 والالتزام. • 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 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.

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

إن صياغة أهداف التدريب ليست دائماً بالعملية السهلة وغالباً ما تقف البعض حجر عثرة لأن الكثيرين ممن قاموا بالتدريب دون تحديد للأهداف بمواجهة درجة عالية من الغموض وشعروا بصعوبة إعداد محتوى البرامج و توزيع الوقت وبالتالي تقييم النتائج (هلال، ٢٠٠٣، ١٠٦).

إن النجاح في كتابة وبناء الأهداف التدريبية تعني الاستفادة من تحليل المهارات وتحديد مدى القصور في الأداء ووصف العلاج المناسب، مما يعني الإسراف أو التقليل من حجم تكلفة التدريب المطلوب، وبصفة عامة فإن أهم 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/ يعبد 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.
- يحدد إطار عملية التقييم في ضوء الأهداف والإمكانات والوقت المسموح به.

سياسة التدريب:

تحتوي سياسة التدريب على عدة عناصر هي:

- ١- دور وظيفة التدريب داخل المؤسسة.
- ٢- وضوح ومحدودية المسؤوليات للرؤساء المباشرين نحو التدريب والتطوير.
- ٣- مدير عام التدريب يكون مسؤولاً عن متابعة سياسات تنفيذ التدريب.
- ٤- تفاصيل الالتزام بالتطوير الوظيفي المستمر.
- ٥- الدعم الكامل للمؤهلات الرسمية.
- ٦- تفصيل الدعم للبرامج التعليمية المستمرة والدورات التدريبية.
- ٧- دعم الالتزام بمبدأ الفرص المتكافئة في التدريب والتطوير لجميع العاملين.
- ٨- وضوح التدريب الأولي للوظائف.
- ٩- وجود آليات لمراجعة أداء الأفراد.

١٠- الترتيبات لفترة أعداد الموظفين الجدد.

إذا لابد للتدريب أن يستند إلى مقومات إدارية تجعله أمراً ممكناً من جانب كما تجعله أمراً له عائد إيجابي من جانب آخر وذلك بوجود خطط معينة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة الإنتاجية المطلوبة وتوافر نظام مستمر لقياس أداء العاملين بصورة مستمرة وتوفير الإمكانيات والمعدات اللازمة للأداء السليم للعمل. ويرى الباحث أن الوضع التنظيمي لإدارة التدريب في المؤسسة يعتمد على فلسفة وتوجيهات المؤسسة ووضوح رسالة التدريب لذلك فإننا نجد أن وحدة التدريب في الهيكل التنظيمي تأخذ نمط الوحدة الاستشارية التي تتبع الرئيس العام للمؤسسة. (عمر، وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، عمان، دار وائل، ٢٠٠٥)

الفصل الثاني