

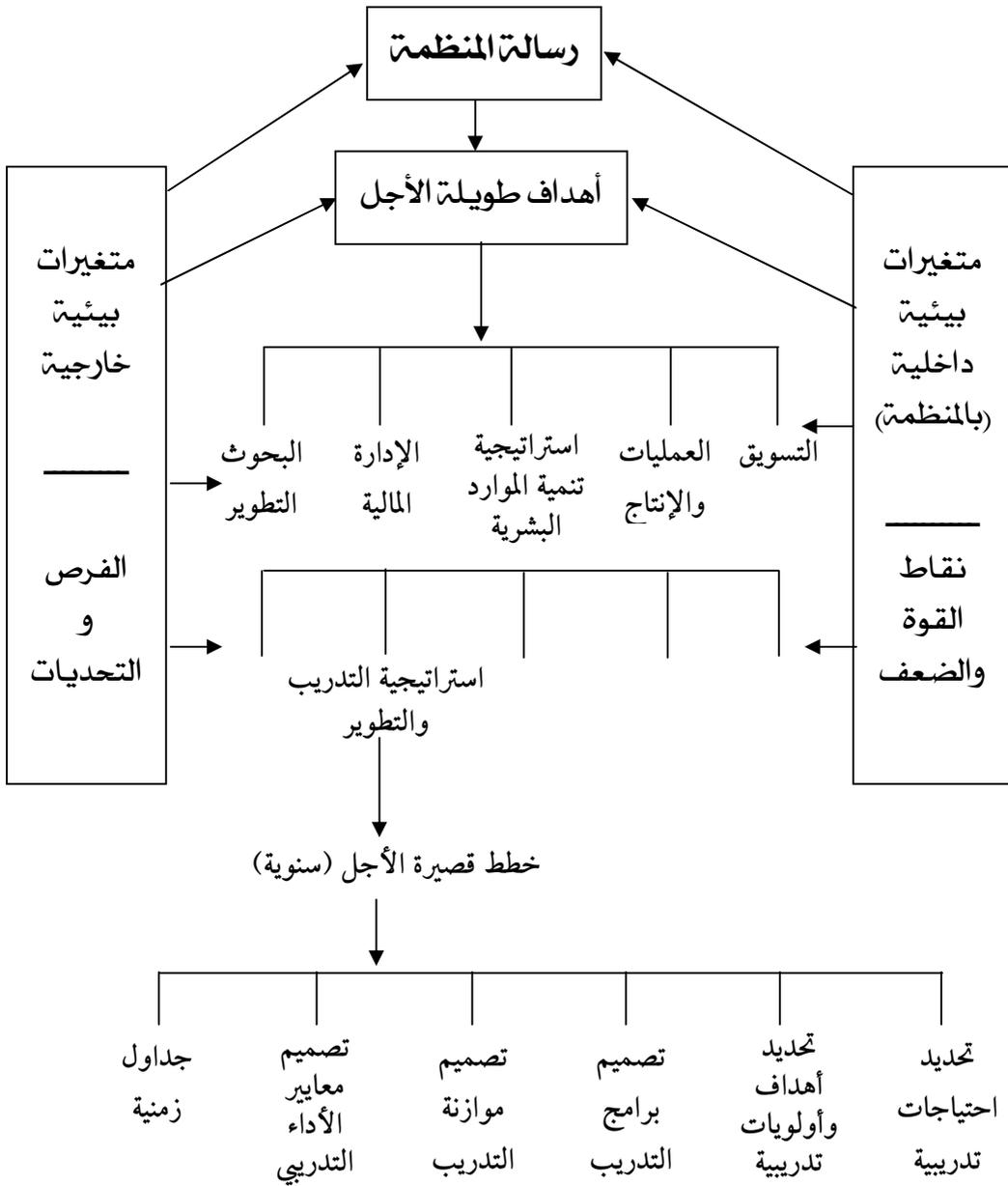
- 4- إطار خطة التدريب.
 5- مشكلات تخطيط التدريب بالمنظمات العربية.
 6- نموذج مختار لتطبيق التدريب.

1- تصميم إستراتيجية التدريب:

تنبع إستراتيجية التدريب - في جذورها - من رسالة المنظمة. وهذه الرسالة التي تجسد غرض المنظمة الرئيسي. فإن كانت منظمة حكومية فغرضها تقديم الخدمات المنوط بها - في مجالها - إلى جمهورها بالمستوى المناسب. وإن كانت منظمة أعمال فغرضها قد يتمثل في نشاط معين أو أكثر لتقديم منتج أو أكثر لقطاع معين أو أكثر من العملاء في سوق أو أسواق معينة.

ويتفرع عن رسالة المنظمة أهدافها الاستراتيجية، أي الأهداف طويلة المدى وهذه قد تتمثل في قدر معين من التوسعات، أو نسبة معينة من الأرباح على رأس المال المستثمر، أو دخول أسواق جديدة، أو التوسع في أسواق قائمة، أو خفض التكلفة. وهذه الأهداف لا يتسنى أن تتحقق على المدى الطويل أو حتى القصير دون توافر عناصر بشرية مؤهلة تسهم في بلوغها.

ولأن الأهداف الإستراتيجية لن تتحقق من تلقاء نفسها، فيتعين تصميم إستراتيجية لكل هدف والإستراتيجية لن تتحقق من تلقاء نفسها، فيتعين تصميم إستراتيجية لكل هدف. والإستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة المدى. أو أقل أنها منهج عمل شامل تنهجه الإدارة على مدى زمني طويل نسبياً (حول 5 سنوات) لبلوغ هدف محدد أو أهداف مخططة.



شكل (1-4): إستراتيجية التدريب ضمن استراتيجيات المنظمة

وتتعدد الاستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة ليضم إطارها إستراتيجية التدريب وهذه الإستراتيجية هي نقطة البدء في تصميم خطة التدريب. فالإستراتيجية - كخطة طويلة المدى - تجزأ إلى خطة سنوية أقصر أمدا. وخطة التدريب لعام معين ما هي إلا إحدى هذه الخطط.

ويوضح الشكل السابق (1-4) أصول ومصادر إستراتيجية التدريب، وعلاقتها باستراتيجيات وأهداف المنظمة:

تقوم إستراتيجية التدريب النابعة من الأهداف طويلة الأجل أو الأهداف الاستراتيجية للمنظمة على إدراك التوجهات الإستراتيجية في كل من الوظائف الرئيسية للمنظمة: التسويق والعمليات والإنتاج والموارد البشرية والإدارة المالية، والبحوث والتطوير فتستلهم هذه التوجهات وترجمها إلى نقاط قوة ونقاط ضعف، وإلى توقعات لاحتياجات وبرامج تدريبية. وتدخلها ضمن هيكل المعلومات اللازم لتحديد الاحتياجات التدريبية.

والمخطط الاستراتيجي للتدريب في سعيه لتحديد الاحتياجات التدريبية يتعين ألا يغفل تأثير المتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة مثل التوسعات أو التقلصات في حجم النشاط أو إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، أو التطوير في التجهيزات الآلية أو برامج النقل والندب، والترقيات. كما أنه يقرأ المتغيرات البيئية الخارجية المحلية والعالمية:

1- السوقية مثل المنافسة المحلية وتحالفات شركات منافسة محليا أو إقليميا أو عالميا.
2- التشريعية في مجالات مثل الجودة وتوظيف أو توطن العمالة (إعطاء الأولوية لتشغيل العمالة الوطنية) وتلوث البيئة.

3- السياسية، والاقتصادية مثل اتفاقيات الجات والتكتلات الإقليمية، والمتغيرات الفنية مثل النظام العالمي الجديد للجودة (أيزو / 9000 / 2000)، كمدخلات هامة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية على المدى المتوسط والطويل.

- هذا وتجزأ الخطة الإستراتيجية للتدريب (الخطة طويلة الأجل) إلى خطط سنوية أقصر أمداً. حيث تتضمن كل منها:
- 1- تحديداً للاحتياجات التدريبية.
 - 2- تصميماً لأهداف وألويات التدريب.
 - 3- ترجمة الأهداف التدريبية إلى برامج تدريبية.
 - 4- تصميم موازنة التدريب لتقابل وتغطي - بقدر الإمكان - البرامج المخططة.
 - 5- تصميم معايير تقييم الأداء التدريبي.
 - 6- الجدولة الزمنية.

2- تكييف استراتيجية التدريب مع دورة حياة المنظمة:

من ناحية أخرى يتعين تكييف إستراتيجية التدريب مع الإستراتيجية المرتبطة بدورة حياة المنظمة، وهي استراتيجيات النمو، الاستقرار أو الانكماش. حيث يتعين التركيز مع كل من هذه الاستراتيجيات على تلمس الاحتياجات التدريبية الأكثر إلحاحاً.

ترتبط استراتيجيات النمو بتوجهات المنظمة نحو التوسع مثل إضافة نشاط جديد أو خط إنتاج جديد أو أكثر أو منتج جديد أو أكثر، أو شراء شركة أخرى تمارس نشاطاً مختلفاً. وهنا يتعين على المخطط الاستراتيجي للتدريب تحديد احتياجات تدريبية للأجل المتوسط والطويل في مجالات حاکمة مثل التخطيط الاستراتيجي ومهارات التفاوض ودراسات الجدوى وإدارة المشروعات وإدارة المشتريات الرأسمالية، والتخطيط للمنتجات الجديدة.

أما استراتيجيات الاستقرار والمرتبطة بتوجهات المنظمة أو الإدارة نحو تحقيق استقرار نسبي في المبيعات والإيرادات والأرباح، فتتمثل في تنويع المنتجات والتركيز على نشاط جديد واعد، وإعادة التنظيم، أو إعادة تكوين المزيج التسويقي. وتتطلب