

3- تحليل المتغيرات في بيئة المنظمة :

مع التسليم بوجود ثوابت، إلا أن شيئاً قد حال في بيئة المنظمة فالثوابت التي قد تتمثل في هيكل أنشطة المنظمة ومزيج منتجاتها لا تلبث أن تتغير وفي هيكل أنشطة المنظمة نجد الهيكل التنظيمي باختصاصاته الوظيفية، ومهام الأفراد والمجموعات. ويتكامل مع ذلك مزيج المنتجات الذي يتطلب أنشطة ومهام يتعين أن تؤدي من خلال عاملين مؤهلين من حيث القدرات والسمات السلوكية التعاملية.

وفي مجال المتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة، تستجد أمور مثل:

- أ - إضافة أنشطة جديدة أو إلغاء أنشطة قائمة.
- ب- إضافة منتج جديد أو أكثر أو إسقاط منتج قائم أو أكثر.
- ج- الاتجاه للتحالف أو التعاون مع منظمة أخرى.
- د- إعادة تنظيم، تتطلب استحداث وظائف جديدة أو معالجة عمالة زائدة بنقلها لوظائف أخرى من خلال تدريب تحويلي.
- هـ- إحلال خط إنتاج جديد أو أكثر بخصائص مختلفة.
- و- إعادة تصميم وظائف.
- ز- إعادة تصميم طرق عمل.

كما يتطلب الأمر تحليلاً خاصاً في البيئة الخارجية للمنظمة. وهنا يشمل التحليل

عدة متغيرات أهمها:

1- البيئة الاقتصادية:

فهذه البيئة - سواء جسدت متغيرات محلية أو عالمية - تؤثر في تحديد مخصصات أو موازنة التدريب. إذ أنها تؤثر من خلال مستويات الأسعار ومعدلات التضخم على تكلفة مستلزمات التدريب، وعناصرها المتعددة، مثل:

- تكلفة مبني التدريب أو المباني التدريبية.

- تكلفة تجهيزات تدريبية رأسمالية لاسيما المعينات السمعية والبصرية.
- أتعاب المدربين.
- العدد الذي يمكن ترشيحه من المتدربين للبرامج المخططة، على ضوء متوسط تكلفة المتدرب.
- حوافز المتدربين، مثل بدلات السفر والإعاشة، وجوائز أوائل خريجي البرامج.
- تكلفة السفر والانتقال.
- تكلفة صيانة تجهيزات التدريب.

من ناحية أخرى فهناك مؤثرات هامة للمتغيرات البيئية الاقتصادية. فزيادة حجم الإنفاق الحكومي يسهم في الرواج وانتعاش السوق ومن ثمّ زيادة حجم الطلب على السلع والخدمات ويبدو هذا واضحاً بشكل خاص في الدول العربية الخليجية. الأمر الذي يترجم للحاجة لعمالة إضافية تحتاج بدورها للتدريب.

2- البيئة الفنية (التكنولوجية):

حيث يتطلب أي تغيير في تجهيزات أو طرق الأداء - إما لمواجهة المنافسة المحلية أو الخارجية أو للتوافق مع متطلبات الأيزو أو للتطوير بشكل عام - يتطلب تغييراً مواكباً ومسبقاً في اتجاهات ومعارف ومهارات العاملين. فمثلاً عبر مراحل التحول من الآلة الكاتبة العادية إلى الآلة الكاتبة الكهربائية ثم إلى الحاسب الآلي. كل من هذه المراحل تطلبت تدريباً مسبقاً لجعل العاملين أو العاملات يستوعبون هذا التجديد في التجهيزات كما أن التحول من الأداء اليدوي إلى التشغيل بالحاسب الآلي في مجالات متعددة (بنوك، منظمات صناعية / تجارية... الخ) يتطلب تدريباً مسبقاً يركز على تطوير الاتجاهات والمفاهيم والمهارات في هذا المجال.

لقد أدى الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات في الإدارة الإلكترونية لحاجة متزايدة لتدريب مكثف للعاملين على مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات

في العديد من المجالات مثل التسويق الإلكتروني وتصميم وإنتاج المنتجات باستخدام برامج الحاسب، كذلك كانت حاجة البنوك لتدريب عاملها للتكيف مع الاستخدام المتزايد للعمليات المصرفية الإلكترونية محلياً وعالمياً ولتصميم وتطوير خدمات مصرفية جديدة تقوم على استخدامات الحاسب الآتي.

كذلك يتطلب التغيير في نظام العمل، من حيث استحداث طريقة أو أسلوب جديد، أو تبسيط الإجراءات، أو تعديل الدورة المستندية، يتطلب تدريباً مسبقاً لتأهيل العاملين على صيغة أو صيغ الأداء الجديد.

3- البيئة السوقية:

لعل أهم ظواهر البيئة السوقية هي المنافسة. فكلما زادت حدة المنافسة زاد توجه المنظمة نحو رفع الجودة أو خفض التكلفة أو تقليل وقت التشغيل لتهيئة خدمة سريعة للعملاء. وإحراز تقدم في أي من هذه المجالات يتطلب تكثيفاً لجهود التدريب وموازنته، واستنباطاً لمزيج أفضل من الوسائل والتجهيزات التدريبية بما يحقق هذه الأهداف. من ناحية أخرى فإن الابتكار كأحد سبل رفع الجودة وخفض التكلفة، يتطلب - ضمن ما يتطلب - برامج تدريبية تهيئ وتصل - إضافة لمهارات الابتكار - مهارات إدارية مساعدة على الابتكار في مجالات: تصميم المنتجات الجديدة وتطوير تلك القائمة، وتطوير نظم العمل وتبسيط الإجراءات، وعلى غدارة الوقت وضغوط العمل، وما إلى ذلك من مهارات لأزمة لتعزيز القدرة التنافسية لكل من المنظمة والمدير.

مثال من واقع الصناعة المصرفية:

يقصد بالصناعة المصرفية، البنوك العاملة في سوق معين. إن الإدارة في البنوك مطالبة بأن تتحلي بعيني الطائر، فترى أبعد وأوسع ترى في المتغيرات العالمية - على سبيل المثال - ما تسفر عنه اتفاقيات بأزل لتحديد الملاة المالية للبنوك والحد الأدنى

لرأس المال ومعالجة المخاطر المصرفية وانعكاسات ذلك من حيث الحاجة لكفاءات فنية مصرفية عالية. وترى التطور التكنولوجي السريع في سباق بنوك عالمية لتقديم تكنولوجيا مصرفية عالية والتنافس بها، وترى المتطلبات التي تفرضها منظمات عالمية لمكافحة غسل الأموال وما يستلزمه ذلك من تهيئة كفاءات مصرفية قادرة على تلبية تلك المتطلبات. وترى التوسع في استخدام التجارة الإلكترونية والأداء الإلكتروني في التحويلات المالية والخدمات الاستثمارية وما يتطلبه ذلك من كفاءات قادرة على التوافق مع متطلبات العملاء في هذا الصدد.

كما أنها - في الدول العربية الخليجية - مطالبة بالتوافق مع الاتجاه الحكومي لتوطين العمالة، من حيث تعيين وتدريب العمالة المواطنة. ومع تزايد تواجد المرأة في مجالات النشاط الاقتصادي ومتطلبات البيئة الثقافية الاجتماعية بإنشاء فروع للتعامل مع النساء ومن ثم تدريب عناصر نسائية قادرة على إدارة هذه الفروع وخدمة العمليات بها.

إنها متغيرات بيئية جديدة بالرصد. فإذا لم تر الإدارة في البنوك هذه المتغيرات أو لم تستجب لها عند تصميم الخطة التدريبية فإنه لن تقوى على إعداد رأس المال البشري من مديرين وعاملين، الذي يمثل دعائمها في منافسة فاعلة.

4- إطار خطة التدريب:

يشمل إطار الخطة التدريبية المراحل التالية:

(أ) تحديد الاحتياجات التدريبية:

تمثل الاحتياجات التدريبية في الفرق بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب لدي عدد أو أعداد من العاملين في موقع أو مستوى تنظيمي أو أكثر. بحيث يؤدي سد هذه الاحتياجات لتحسين الأداء أو معالجة مشكلات قائمة.