

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 غسيل 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.

ويمكن تصنيف الاحتياجات التدريبية إلى:

- 1- تطوير أو تحديث معلومات أو معارف.
- 2- تنمية مهارات إدارية أو فنية.
- 3- تطوير اتجاهات وسلوكيات.
- 4- تعزيز نقاط قوة وعند تحديد الاحتياجات التدريبية يتعين ترتيبها من حيث أهميتها وأولوياتها لاسيما إن كانت مخصصات موازنة التدريب تقصر عن تلبية كل الاحتياجات، أو حالت دون ذلك أسباب إدارية أو فنية أخرى.

ويقوم تحديد الاحتياجات التدريبية على عدة أسس أهمها:

- 1- تحليل أهداف المنظمة، وما تتطلبه أنشطة تنفيذها من قدرات بشرية. وفي ضوء أهداف المنظمة يجري تصميم أهداف إدارة التدريب من حيث إعداد وتطوير العناصر البشرية القادرة على الوفاء بأهداف المنظمة.
- 2- تحليل الأفراد (دراسة القدرات والمؤهلات والدوافع والاتجاهات ومعدلات الإنتاجية والغياب، الخ) لتحديد مدى كفايتها لدي كل شخص في أدائه لدوره المسهم في تحقيق أهداف إدارته، ومن ثمَّ في تحقيق أهداف إدارته، ومن ثمَّ في تحقيق أهداف المنظمة) ومن ثمَّ تحديد من يحتاج للتدريب وعلى ماذا سيتدرَّب؟
- 3- تحليل التنظيم (مدى وضوح الأهداف والاختصاصات أو المهام) ومدى الاتجاه لاستخدام تقسيمات أو مستويات تنظيمية جديدة أو تعديل في اختصاصات وظيفية قائمة، لتحديد أين أو في أي الوحدات التنظيمية يتطلب الأمر تدريباً، وعلى ماذا؟
- 4- تحليل المنافسة ودرجة حدتها في مجالات مثل الجودة والسعر، وخدمات ما قبل أو بعد البيع وفي السوق أو الأسواق المستهدفة.
- 5- تحليل الوظائف من حيث طبيعة الأعمال وظروف الأداء ومتطلباته من قدرات.

- 6- استقصاء آراء العاملين والعاملات بشأن رؤاهم في احتياجاتهم التدريبية.
- 7- استقصاء آراء الرؤساء بشأن نقاط الضعف لدي مرءوسيههم.
- 8- تحليل تقارير تقييم الأداء للتعرف على نواحي القصور التي تمثل احتياجات تدريبية.
- 9- تحليل تقارير التفتيش بشأن نقاط قوة أو ضعف العاملين.
- 10- تحليل الشكاوي المقدمة من عاملين ضد رؤسائهم أو زملائهم أو مرءوسيههم أو تلك المقدمة من عملاء المنظمة ضد موظفيها.
- 11- تخطيط الموارد البشرية من حيث عدد الذين سيعينون أو ينقلون أو يتدربون أو يرقون، من ثمَّ الاحتياجات التدريبية لكل تقسيم.
- 12- تحليل تقارير تقييم التدريب السابقة، للتعرف على مدى اكتمال سد الحاجات التدريبية.
- 13- تحليل تجهيزات الأداء وأوجه التطوير المخططة بها وما تتطلبه من قدرات جديدة.
- 14- تحليل مؤشرات مثل الغياب والتمارض ومعدل دوران العمالة، وحوادث وإصابات العمل، ومسبباتها التي ترجع لقصور في الاتجاهات أو القدرات من جانب العاملين أو ورؤسائهم أو زملائهم.
- 15- تحليل التكاليف الفعلية ومدى اتفاقها مع معدلات التكلفة المعيارية.
- 16- الملاحظة الميدانية للعاملين والعاملات من حيث أسلوب الأداء والتعامل مع الرؤساء والزملاء، أو العملاء.

هذا ويمكن الجمع بين أكثر من أسلوب من الأساليب السابقة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

(ب) ترجمة التحديات لاحتياجات تدريبية:

ولا يختلف اثنان إن بلوغ أسباب الجودة الشاملة يعد تحدياً، وأملاً في آن واحد إن التحول من نظام إداري قاصر جزئياً عن بلوغ الجودة الشاملة، إلى نظام أفعال يحقق متطلباتها يمثل عبوراً أو سداً لفجوة موجودة لدى بعض منظماتنا العربية، سواء كانت منتجة لسلع أو لخدمات. لاسيما وان تحدي الجودة يزداد حدة مع بداية تنفيذ الاتفاقية العامة للتعرفة والتجارة (الجات) وانفتاح الأسواق أكثر وأكثر مع تحرير التجارة العالمية. وتزايد حدة المنافسة.

ويتطلب عبور الفجوة الحالية في مجال الجودة، تخطيطاً استراتيجياً يتضمن تخطيطاً للاحتياجات التدريبية لمواجهة ومواكبة متغيرات تكنولوجية مؤثرة. وإذا أخذنا تحدي مضارعة جودة المنتجات المنافسة كمتغير خارجي، فيمكن أن يمثل بدوره أساساً هاماً لتحديد الاحتياجات التدريبية.

ونظراً لأن مدخل إدارة الجودة الشاملة يشمل تطويراً لكافة مجالات الأداء بكل الوحدات والمستويات التنظيمية، فإن تحدي الجودة يمكن أن يكون مصدراً أو أساساً مع الأسس سالفه الذكر (وإضافة لتحليل خصائص المنتجات المنافسة) لتحديد فاعل للاحتياجات التدريبية. وهذا التحديد بدوره يمثل أساساً ومنطلقاً لتصميم أهداف تدريبية تترجم إلى برامج تدريبية في تصميم مجالات مثل: تصميم المنتجات الجديدة ومهارات تحليل الموردين وتقييم عروضهم وتصميم تجارب الجودة، والطرق الإحصائية في مراقبة الجودة، وتحليل تكاليف الجودة، والأساليب الكمية في جدولة العمليات، وأسس تشغيل التجهيزات الآلية، ومهارات الصيانة، ومهارات استخدام وصيانة أجهزة اختبار الجودة. وللإدارة العليا، يمكن تصميم برامج في مجالات مثل: التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الجودة الشاملة، وبناء وتطوير فرق العمل (تمثل فرق العمل جوهر إدارة الجودة الشاملة)، وإدارة حلقات الجودة باعتبارها سبيلاً هاماً لتعزيز فاعلية الأداء الجماعي.

(ج) تصميم الأهداف التدريبية:

تشتق أهداف التدريب من تحديد الاحتياجات التدريبية. أو أقل أن الاحتياجات التدريبية تترجم إلى أهداف تدريبية. فإذا أسفر تحديد الاحتياجات التدريبية لمجموعة من العاملين بالبيع عن حاجتهم لمهارات إجراء المقابلة البيعية فإن هذا الاحتياج يترجم إلى تهيئة قدرات التخطيط والتنفيذ الناجح للمقابلات البيعية لدى موظفي المبيعات الجدد وبفرض دقة تحديد الاحتياجات التدريبية فإن قصور تصميم أهداف التدريب قد يكون مسماراً في نعش الجهد التدريبي. فهذه الأهداف هي بمثابة معايير لتقييم النشاط التدريبي.

لذلك يتعين مراعاة عدة خصائص في صياغة الأهداف التدريبية هي:

- 1- أن يكون الهدف في صيغة كمية بقدر الإمكان، ليتمكن قياس مدى تحقيقه. مثلاً: تدريب 28 من رؤساء الأقسام الفنية على مهارات الإشراف.
- 2- أن يكون للهدف إطاراً زمنياً محدداً فيسهل قياس مدى تحقيقه خلال فترة معينة. فمثلاً الهدف السابق يمكن إكمال صياغته كما يلي: "تدريب 28 من رؤساء الأقسام الفنية على مهارات الإشراف خلال النصف الأول من العام القادم".
- 3- وضوح الهدف للمنفذين من طاقم جهاز التدريب، وللمعنيين به أيضاً من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام الذين يتأثر مرشحوهم بالهدف التدريبي أو الأهداف التدريبية.
- 4- ديمقراطية الهدف. بمعنى أن يتشارك مدير التدريب والعاملون معه، والرؤساء (الذين يرشحون مرءوسوهم) في صياغة الهدف. وعندما يكون الهدف مشتركاً ومقبولاً جماعياً، يتكاتف أصحاب المصلحة على حسن تصميمه وتنفيذه ومتابعته.
- 5- أن يكون الهدف عملياً معقولاً، وليس حالمًا أو خيالياً. فكلما تناسب الهدف مع الموارد المتاحة، مالياً وبشرياً ومادياً كان أكثر عملية وواقعية، والعكس صحيح.

ويمكن تحديد أهم أهداف التدريب فيما يلي:

- 1- تكوين وتنمية وصقل معارف ومهارات الأفراد بما يتناسب مع احتياجاتهم التدريبية ويسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.
- 2- تذكير العاملين بأساليب الأداء، وتعريفهم أولاً بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها، وبأسلوب استدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات.
- 3- خلق صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لا مركزية الأداء، وفي الحُلُول محل القيادة التي تتقاعد أو تنتقل لمواقع أخرى.
- 4- تطوير سلوكيات الأفراد والجماعات - على اختلاف مستوياتهم التنظيمية باستخدام مزيج متكامل المداخل للتدريب مع مدخل التطوير التنظيمي، بما يسهل من معالجة المشكلات والمواقف المتغيرة على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- 5- زيادة الإنتاجية والقيمة المضافة بتقليل الفاقد في المواد أو الخامات وفي ساعات العمل، كنتيجة لارتفاع كفاءة الأداء، وتحسن أنماط السلوك.
- 6- الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة. فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين، يمكن من خلال التدريب التحويلي - تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها.
- 7- تقليل وقت أداء الخدمة، في المنظمات الخدمية، وتحسين أساليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضائهم عن المنظمة ومنتجاتها، ويحسن صورتها في أذهانهم. ويدعم مركزها التنافسي.
- 8- التمهيد لإعادة التنظيم الإداري والتطوير التنظيمي، من خلال تنمية المهارات وترشيد السلوكيات لتناسب مع مستويات وتخصصات وأساليب تنظيمية جديدة.

(د) تصميم برامج التدريب:

يجيء تصميم البرامج التدريبية كترجمة للأهداف التدريبية. فكل هدف تدريبي يتمثل في سد احتياج تدريبي أو أكثر بتعزيز قدرات أو تطوير اتجاهات وسلوكيات في مجال معين، يؤدي لتصميم برنامج محدد أو أكثر يغطي - بعناصره - الاحتياج التدريبي المخطط.

وتتمثل أهم عناصر البرنامج التدريبي في:

- 1- هدف أو أهداف البرنامج.
- 2- الفئة المستهدفة بالبرنامج.
- 3- إطار موضوعات البرنامج (المادة التدريبية) والذي لا يجب أن يكون تقليدياً منقولاً من برنامج سابقة، بل يكون متطوراً مسائراً للمستجدات في بيئة المنظمة ومخاطباً للتحديات التي تواجهها.
- 4- أساليب التدريب المنسجمة مع أهداف وطبيعة موضوعات البرنامج والتي يجب ألا تكون تقليدية، بل شامل للأساليب الأحدث مثل التدريب بالحاسب والتدريب عن بُعد والسلوك النمذجي.
- 5- وسائل الإيضاح السمعية والبصرية المنسجمة مع ما تقدم في البندين (ج، د).
- 6- جدول موضوعي لا يضغط عنصراً من عناصر البرنامج أو يطيل آخر. بل يساعد على تكريس الاهتمام بكل عنصر بما يتناسب مع وزنه أو أهميته النسبية ضمن إطار عناصر البرنامج ككل.

(هـ) تصميم موازنة التدريب:

يتطلب تنفيذ أي مشروع تدريبي تمويلاً مناسباً. وموازنة التدريب تحدد قدر ما يخصص من أموال لتمويل النشاط التدريبي من حيث الإنفاق الرأسمالي (في حالة وجود مركز تدريب بالمنظمة) أو الإنفاق الجاري (التشغيلي) التدريبي.

ويشمل الإنفاق الرأسمالي مجالات مثل تكلفة الأرض لمبنى مركز التدريب وتكلفة إنشاء المبنى وتكلفة تجهيزه بتجهيزات التدريب أو تجهيزات الفندقة جزئياً أو كلياً وتكلفة الإحلال والتجديد بينما يشمل الأنفاق الجاري عناصر متعددة مثل: أجور طاقم التدريب، وتكلفة السفر والانتقال وبدلات السفر والإعاشة للمتدربين، وتكلفة استئجار قاعات فندقية وتكلفة صيانة تجهيزات التدريب وتكلفة عامة وإدارية.

على أن يسترشد في تحديد موازنة التدريب بعدة اعتبارات، مثل: عدد البرامج المستهدف تنفيذها ومتوسط عدد المرشحين بكل برنامج ومتوسط مدة البرنامج التدريبي وموقع تنفيذ البرنامج (بمركز تدريب المنظمة / بمركز محلي / بمركز خارجي) ومرتبة وخبرة المدربين التي تؤثر في تكلفة أتعابهم.

(و) تحديد معايير ترشيح المتدربين:

مما يساعد على ضمان فاعلية ونجاح التدريب، أن تحدد معايير موضوعية لترشيح من يبتعثون إلى البرامج التدريبية وتتعدد هذه المعايير لتشمل بعض أو كل المعايير التالية، حسب الحالة مثل: مدة الخدمة وطبيعة ومجال الخبرة والمؤهل والسن والتخصص الوظيفي والمستوى الإداري أو التنظيمي الحالي والمستوى الإداري أو التنظيمي المتوقع ومدى إجادة لغة معينة أو أكثر، إن كان البرنامج بلغة أجنبية، أو كانت بعض مواد التدريب بلغة أجنبية والمتطلبات السابقة. فمثلاً لا يرشح فرد لبرنامج في التفاوض بينما لم يحضر برنامجاً في مهارات الاتصال.

5- مشكلات تخطيط التدريب بالمنظمات العربية:

رغم الأهمية البالغة للتدريب في تحسين وتعزيز الأداء الفردي الجماعي وتحقيق وتنمية فاعلية المنظمة وقدراتها التنافسية، ورغم وجود منظمات عربية متميزة في اهتمامها بالتدريب، فإن مشكلات ونواحي شتى للقصور تظهر في هذا الصدد، أهمها: