

الفصل السابع

خاتمة الدراسة

7-0-1 تمهيد:

لقد كان ولا بد أن تُطوى صفحات هذه الدراسة، ولكن قبل وضع القلم لابد أن تكون هذه الوقفة، التي تقدم خلاصة ما تم استقراؤه في الجانب النظري بفصوله الثلاث، وأيضا عرض ما تم استنتاجه من التحليلات والقراءات السابقة في موضوع الدراسة، وما يتصل بها من التجارب والخبرات العلمية والعملية، متى ما كانت تلك التجارب ذات صلة بنتائج الدراسة والنقاشات الدائرة حولها من قريب أو من بعيد، وصولا إلى تقديم صورة متكاملة تعكس زخر المحتوى وقوة المضمون وعمق المطروح في أي زاوية من زوايا الدراسة.

فهذا الفصل الذي نال شرف خاتمة الدراسة سيقدم في ثناياه الباحث نموذج الذي طوره من عدة مصادر، مستفيدا من خبرته العملية وزاويته العلمية في مجال التدريب الخيري، حيث استخرج من تحليل نتائج الدراسة واستقراء الدراسات السابقة ما يعتقد أنه مقترح علاجي، يمكن استخدامه خصيصا لتحليل الاحتياجات التدريبية في المؤسسة الخيرية الإسلامية، وبالتالي يتوقف الأمر على تلك المؤسسات وخاصة أصحاب الشأن والاهتمام فيها بمسائل التدريب، من قبيل تجريب هذا النموذج في الميدان المذكور عمليا، وأيضا على أهل الاختصاص العلمي أن يدلوا بدلوههم، ويقوموا بالاختبار النظري والتكوين المنطقي للنموذج.

7-1- أولاً: أهم نتائج الإطار النظري للدراسة

سيتم في هذه الزاوية عرض أهم استنتاجات الدراسة في الإطار النظري لموضوع البحث، وأيضاً التطرق إلى أهم النقاط التي تتصل بالجانب التطبيقي، ليسهل استيعابهما في تسلسل منطقي ومتربط أيضاً، حيث يمكن إيراد تلك النقاط كما يلي:

- إثبات حاجة المؤسسات الخيرية الإسلامية إلى أن تولي عناية فائقة لمواردها البشرية، التي تشمل كل الأفراد العاملين في المؤسسة على مختلف مستوياتهم وتخصصاتهم، فكما يحظى المستفيد بالاهتمام الخاص يجب الاهتمام المميز بتلك القوة العاملة، انطلاقاً من كونها المورد الواحد الحقيقي والأغنى الذي تملكه المؤسسة.
- أكدت الدراسة على محورية العامل أو الموظف كعنصر أول ومتغير أهم في العملية التدريبية، باعتبارها نشاطاً يهدف إلى التحسين والتطوير، من خلال تزويد الأفراد بمهارات معينة تؤدي إلى زيادة معدلات الأداء أو زيادة الإنتاجية.
- كما توصلت استقرارات الدراسة إلى أهمية التدريب الحديث كخيار استراتيجي للمؤسسات الخيرية الإسلامية، كإحدى الجهات التي تتطلع إلى إعداد كوادر بشرية قادرة على تلبية حاجات العمل، ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي تشهدها أساحة العمل الخيري في عصر الغنفس والتميز.
- أهم ما يميز التدريب الخيري هو الباعث الإسلامي الذي يحض على الإجابة والإحسان، مما يجعل العاملين في المؤسسات الخيرية يقبلون بحمة ونشاط، أو ما يطلق عليه "الدافع الذاتي" بغض النظر عن

الأهداف التي تسعى المؤسسات في تحقيقها من التدريب، أو الفوائد والمبررات التي تدفع الأفراد العاملين نحوه.

- هنالك ضبابية في نظرة المؤسسات الخيرية الإسلامية إلى التدريب عموماً، وتحليل الاحتياجات التدريبية خصوصاً كآلية ومنهجية، حيث لا ترقى تلك النظرة إلى اعتبار التدريب بمثابة استثمار بعيد المدى، يعود مردوده على المؤسسة والعاملين والمستفيدين سواءً بسواء.
- يُفترض أن توضع في حسابان القائمين على التدريب في المؤسسات الخيرية الإسلامية، تلك المبادئ والقواعد التي تتوافق مع المنظور الإسلامي إلى التدريب وتنمية الموارد البشرية عموماً، والضرورة أو الخصوصية تقدر بقدرها.
- تأكيد الدراسة على معالجة الاحتياج التدريبي الذي يكتنف الأداء البشري، بإجراء الدراسة والتمحيص لاحتمال التدريب الفعال كأحد العلاجات، وأنه أنسب الطرق لمعالجتها وإزالة تناقضاتها بالطبع.
- وقد بينت الدراسة أهم الخطوات العملية لإجراء تحليل الاحتياجات التدريبية بشكل منظم، يسترشد بخطوة وصف أعراض المشكلة، ثم القيام بتقدير أهمية المشكلة ومن ثم تحليل الأسباب ل يتم التوصل إلى حلول مقنعة، إضافة إلى تحليل التكاليف التي تتطلبها عملية العلاج ممثلة في التدريب الفعال.
- وجدت الدراسة عدم مراعاة خصائص عملية تحليل الاحتياجات التدريبية، مما يصعب تجنب العديد من الأسباب، التي تسهم في عدم دقة وموضوعية تحليل الاحتياجات التدريبية للمؤسسة، سواءً كانت داخلية-ذاتية أو تعلقت بالبيئة القريبة-الخارج.
- وفي ظل اختلاف نهج المؤسسات في التعامل مع من يقوم بتحليل احتياجاتها التدريبية، فقد تم تفضيل ثالث الصور المختلفة لطبيعة القائم بإجراء تحليل الاحتياجات التدريبية من مؤسسة لأخرى، وهي أن

يكون مكوناً من فريق مختلط يجمع عناصر داخلية وخبرات خارجية في مرحلة من مراحل التحليل المختلفة.

- كما أثبتت الدراسة أهمية مراعاة خصوصية التدريب الخيري الذي يستهدف المدرب ككائن اجتماعي له احتياجاته الأساسية: جسمانية واجتماعية وفكرية وروحية، ويتميز بالسمات التي تُميز العمل الخيري المؤسسي عن العمل الفردي، كالشمول والتنوع والأصالة والثبات في ميادين الخير المختلفة.

7-2- ثانياً: أهم نتائج الإطار التطبيقي للدراسة:

لقد خُصصت الصفحات التالية لتقديم أهم ما توصلت إليه الدراسة في الإطار التطبيقي، ومن خلال تحليل واستنتاج بعض النتائج المعبرة علمياً، منها ما ثبت أو ينفي جزءاً من الافتراضات والتوقعات، ومنها ما يؤكد أو ينقض ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة، وهذه النتائج وإن كانت مخرجات عينة الدراسة وتنبئ عن حالة المؤسسة المفحوصة، فإنها وبلا شك تصلح للتعميم على باقي المؤسسات الخيرية الإسلامية، حيث أثبتنا سلفاً أنها متشابهة لدرجة التطابق كما يرى باحثون آخرون كذلك، وقد جاءت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كالتالي:

- هنالك شعور عالٍ بالانتماء إلى المؤسسة، حيث يُحس أغلب العاملين بأنهم جزء لا ينفك عن المؤسسة، كما يعتقد الجميع بأنهم يخدمون الرؤية والرسالة الخيرية للمؤسسة، من خلال المواقع التي يشغلونها والمهام التي يقومون بأدائها.

• أيضا المستوى مرتفع جداً في جزئية العلاقات المؤسسية أو الصناعية كما يطلق عليها علمياً، حيث تتاح للعاملين بالمؤسسة فرص مناقشة الإدارة حول المشكلات التي تواجههم في العمل، كما يشاركون بانتظام في الاجتماعات الدورية وفرق العمل التي يكلفون ضمنها.

• العاملون بالمؤسسة يشعرون برضا كبير، عن الأسلوب الإداري لرؤسائهم المباشرين وطريقة تعاملهم معهم، كما يلمسون في غالب الأحيان أن المسؤولين المشرفين عليهم، يُعدّونهم ويدربونهم لتولي مسؤوليات أكبر في العمل، وهذا يجعلهم يتقبلون بنفس راضية التكاليف المؤقتة، بممارسة مهام بعض وظائفهم في حال غيابهم أو انشغالهم.

• توصلت الدراسة إلى أن التدريب الحقيقي الذي يتكفل بصقل مواهب الأفراد، في مختلف مواقعهم الوظيفية هو: التدريب المستمر، والممثل في مساعدة الرئيس المباشر لمؤوسيه عند صعوبة العمل، وإتاحة فرص تغيير الوظائف الدوري لجميع العاملين، بما في ذلك مشاركتهم المنتظمة في اجتماعات فرق العمل، والتي تُعد جزءاً من منظومة التدريب الحديث.

• المسؤولون أو الرؤساء المباشرون للعاملين بالمؤسسة، لديهم رضا شبه تام عن مستوى الاحترام والتعاون بينهم وبين مؤوسيتهم، كما أنهم مقتنعون بإمكانيات مؤوسيتهم ويستفيدون منها، ويستغلونها كما ينبغي لصالح العمل بشكل مستمر وحسب مقتضى الحاجة والحال.

• استنتجت الدراسة أن علاج أغلب فجوات الأداء يعتمد على التدريب المدروس بموافقة أغلبية كبيرة من العاملين، حيث يلمسون في أحيان كثيرة وجود فجوة بين أدائهم الحالي والأداء المطلوب لوظائفهم التي يشغلونها، وهذا رغم جزم الغالبية إحاطتهم بدليل العمل المكتوب لوصف وظائفهم الحالية.

• يثمن غالبية المفحوصين إعطاء حرية اختيار البرنامج التدريبي للموظف، ليقرر بنفسه ما يناسبه أو يحتاجه برغبته الذاتية، كما يفترض في نفس المنوال منح الفرصة المناسبة في العمل، لتطبيق ما تم التدرّب عليه سلفاً برغبة شخصية.

• أفرزت الدراسة نفي الافتراض القائل بعدم توفر الوعي الكافي بتحليل الاحتياجات التدريبية، لدى جميع مستويات المتدربين إلى المؤسسات الخيرية، بل وجدت وعي العاملين بأهميته مرتفعاً جداً، قبل تصميم وتنفيذ أي برنامج تدريبي داخل أو خارج المؤسسة، ويرون أن القائم بتحليل الاحتياجات التدريبية في تشخيص فجوة الأداء طبقاً لكل حالة كما الطبيب في عيادته.

• التحليل الناجح والدقيق للاحتياجات التدريبية، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتقرير التقييم السنوي أو الدوري لأداء الموظف، كما يرتبط بتقييم البرامج التدريبية السابقة، ليشمل الاحتياجات الحالية والمستقبلية للموظف.

• هنالك درجة مرتفعة للتحويل على دور الموظف العامل في المؤسسة لينجح البرنامج التدريبي، ويأتي الثمار كما خطط له وذلك عبر حدوث التفاعل المطلوب، حيث يلزم مساهمة الموظف في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وأيضاً معرفته المسبقة بسبب قيام التدريب حتى يلتحق بدافع ذاتي منه.

• يفضل التدريب المنظم خارج بيئة العمل لارتفاع درجة استيعاب الموظف المتدرب، من ناحية التجديد وتغيير الروتين وأيضاً ضمان قدر من التفاعل، ولكن في نفس السياق ينظر غالبية العينة إلى الحقبة التدريبية الجاهزة بأنها مجرد جرعة تثقيفية على العموم.

• توصلت الدراسة إلى أن اختلاف بيئة العمل عن بيئة التدريب المثالية، وسياسات المؤسسة التي لا تشجع على الابتكار هما: أبرز أسباب الصعوبات التي تواجه العاملين في تطبيق ما تم تلقيه في التدريب، هذا بجانب عدم ملاءمة المادة التدريبية لمتطلبات الوظيفة.

• أرجعت الدراسة أهم أسباب فجوات الأداء الحالي في الوظائف التي يشغلها المستجوبون إلى: جمود أو قصور اللوائح والآليات التي تنظم العمل، ثم قلة أو ضعف أجهزة وأدوات العمل التي يطلق عليها الموارد، وأيضا ضعف برامج التدريب التي تقام في المؤسسة، وقلة الخبرة التي يتمتع بها القائمون على التدريب أو المدربين.

• أهم الأحوال التي تتطلب إجراء تحليل الاحتياجات التدريبية هي: عند تهيئة الموظف لتولي وظيفة أعلى - أي الترقية الوظيفية - وحالة التحاق الشخص بالعمل لأول مرة، وأيضا عند تغيير أساليب العمل أو السياسات التنظيمية، وتلبي مستوى أداء الشخص المعني، كأنسب التوقيتات لعملية التحليل بالترتيب التنازلي.

• تهميش رأي الموظف (الذي هو صاحب الشأن) أثناء عملية التحليل، وعدم وجود جهة داخلية متخصصة تناط بها مهمة التدريب في المؤسسة، هما السببان الرئيسان في عدم دقة تحليل الاحتياجات التدريبية برأي غالبية عينة الدراسة، إضافة إلى الاعتماد على الخبرة الخارجية في القيام بإجراء التحليل.

• بينت الدراسة أن أكبر توقعات المستجوبين من إجراء تحليل الاحتياجات التدريبية هو: تصميم برنامج تدريبي مناسب لمستويات العاملين ومواقعهم المختلفة، كونه يعتمد على تحديد الاحتياجات

الفعالية والمشكلات الفنية للعاملين، بجانب مساعدة الإدارة في اكتشاف ثغرات الأداء الحالي على وجه العموم.

- فيما يخص الحصول على دورات تدريبية في المهارات الأساسية للتنمية الذاتية، فإن أغلب العينة لم يتلقوا تدريباً معيناً فيها ما عدا موضوع "إدارة الوقت"، بالرغم من أن الغالبية يرون بحاجتهم إلى تلقي التدريب في جميع العناوين التي شملتها الدراسة وعددها ثمانية.
- وبالنسبة للدورات التنموية الإدارية والتطوير المكتبي، فإن معظم المفحوصين لم يتمكنوا من المشاركة في دورات تدريبية على موضوعات الدراسة، مع اختلاف قليل في حظوة بعض الموضوعات على حصول تدريب عليها، ضمن الدورات التدريبية التي أقامتها المؤسسة المفحوصة أو شاركت فيها.
- ونفس الحال لدورات الكفاءة الحاسوبية التي شملت أيضاً ثمانية عناوين، حيث استنتجت الدراسة وجود ضعف أو قلة في الدورات التدريبية، فيما يخص جانب رفع الكفاءة الحاسوبية للعاملين بالمؤسسة، باستثناء برامج تشغيل الكمبيوتر التي تدرّب عليها جزء كبير منهم.

7-3- ثالفا: الإسهامات النظرية والتطبيقية للدراسة

7-3-1- الإسهامات النظرية:

يُحسب الباحث أن هذه الدراسة بما تناولته من تمهيد نظري، واستنتاج تطبيقي لتحليل البيانات والعمل الميداني، ستسهم في سد ثغرات التنظير والممارسة للإدارة الإسلامية في زوايا متعددة، حيث:

- قدمت الدراسة تعريفاً شاملاً للمؤسسة الخيرية الإسلامية، بخلفياتها الدينية وممارساتها التراثية وتطبيقاتها المعاصرة ونمطها الإداري، وطبيعتها الخاصة التي تختلف عن غيرها من المؤسسات الأهلية، أو المؤسسات الخيرية غير الإسلامية.
- ساهمت الدراسة في توضيح الممارسات التقليدية وغير العلمية للتدريب عموماً، بسردها العديد من التجارب بهذا الخصوص مما يتوجب الإقلاع عنها وتجنبها في المستقبل، وخصوصاً في واقع المؤسسات الخيرية الإسلامية المنتشرة.
- أكدت الدراسة ما ذهب إليه بعض الدراسات السابقة، بما لا يدعو للتردد والتأني في سبيل تمكين التدريب في المؤسسات الخيرية، حيث أن موقع التدريب في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الخيرية الإسلامية، لا يرقى إلى درجة أهميته والقناعة بضرورته كما يُعبر عنها باستمرار.
- وسَّعت الدراسة من آفاق المؤسسات الخيرية الإسلامية، بما يُرشد من ممارساتها الإدارية وخاصة في مجال العلاقات الصناعية وتنمية الموارد البشرية، وصولاً إلى الاحترافية والتميز والريادة التي تسعى إليها الإدارة الإسلامية المعاصرة.

• ساهمت الدراسة في وضع الحلول العلمية والعملية لمشكلات المؤسسات الخيرية، الخاصة ببناء وتنمية مكوناتها ومقدارها البشرية، لتنتقل من أرضيات صلبة وتطرق أبواب وميادين جديدة للعمل، تحقيقاً لرسالتها وأهدافها الإنسانية السامية.

• أثرت المكتبة العربية والإسلامية بدراسة ميدانية، في إحدى النظريات الإدارية الجديدة في مجال تنمية الموارد البشرية، وبالذات في تطبيقاتها على العمل الخيري الإسلامي، الذي تأكدت حاجته إلى مزيد من الدراسات الأدبية والعلمية في عصر العولمة الشاملة.

7-3-2- الإسهامات التطبيقية:

قدمت الدراسة نموذجاً جديداً يستصحب نظريات التدريب الحديث، ويعالج واقع ومشكلات المؤسسات الخيرية في مجال الدراسة، ويسهم عملياً في تطوير عمل المؤسسات الخيرية الإسلامية، كما تضمنته الأهداف الأساسية للباحث من القيام بهذه الدراسة، ألا وهو النموذج الذي يعتمد العمل الإنساني في تحليل الاحتياجات التدريسية، حتى تطبقه المؤسسات الخيرية حصراً دون المؤسسات الربحية وغير المستقلة لاختلاف طبيعتها، وتباين منطلقاتها ومكوناتها ونشاطاتها، وأيضاً القيم والثقافة التنظيمية.

وقد أراد الباحث أن يتميز النموذج بتصميمه على شكل "H" اختصاراً للكلمة اللاتينية "Humanity" أي الإنسانية، كما راعى -مستفيداً من خبرته العملية في هذا المجال- جميع خصوصيات العمل الخيري الإسلامي، وواقع المؤسسات العاملة في هذا العصر على المستوى العالمي أو العابر للقارات، والتي تتعدد مجالات تخصصها الخيري وتتنوع نشاطاتها بتوسع نطاق عملها الميداني، علماً بأن الباحث قد اعتمد على

عدة مصادر قد سرد استنتاجاتها في الإطار النظري كما هي أو بعد تطويره لها مثل الشكل (3-2-2-1)، الذي تم تطويره وتقديمه لتوضيح تداخل مستويات تحليل الاحتياجات التدريبية.

فهذا النموذج يتكون من عمودين أساسيين رأسيين، يتوسطهما ويوصل بينهما عمود محوري، كثالث المستويات الأفقية لإجراء التحليل، حيث يبدو النموذج محافظاً على المستويات الثلاث في تحليل احتياجاتها كما ورد في بعض النماذج، وهي مستويات المؤسسة والوظيفة والموظف، ولكن برؤية مختلفة ومن زاوية مغايرة حتى لتلك النماذج التي جعلت المستويات أربعة، بإضافة تحليل البيئة أو القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، حيث تم تحديد مجال النموذج وخصوصيته للمؤسسات غير الربحية وذات العمل الإنساني والخيري فحسب.

فالجديد في أطروحة النموذج جمعه بين تحليل المؤسسة وتحليل الوظيفة في مستوى واحد تحت اسم "إطار الخدمة"، لأن تحليل رسالة وأهداف وسياسات وهياكل المؤسسة لا تنفك عنها، بل تنبثق عنها وتسير تحت أضوائها الآليات واللوائح والإجراءات التي تتعلق بوظيفة ما، وبالتالي يُراعى خصوصية المسمى والوصف الوظيفي لها، ولكن الجديد فعلاً في النموذج هو المستوى الأساسي والأوسط بين القاعدة والقمة في بنية عملية تحليل الاحتياجات التدريبية الخاصة بالمؤسسة الخيرية.

فالمستوى الذي جاء به النموذج تحت اسم "المخدوم" هو الإطار الذي يتم فيه استصحاب رغبات المستفيد من الخدمة، التي هي كل المنتج الذي تعمل فيه ومن أجله وتقدمه المؤسسة الخيرية، فتقدمه على شكل خدمة بمقابل للمانح (المتبرع/الكافل) كما تقدمه للمحتاج بدون مقابل، ولكنه المستهدف الأساسي من العمل الخيري ويقع في الطرف الآخر للمعادلة، كونه مستهدف من جهة المانح الذي يرجو الأجر من

الله تعالى، ويستخدم المؤسسة الخيرية في تحقيق ذلك الهدف الأخرى والمراد الشخصي المبارك، وذلك بالاعتماد على أداء المؤسسة الاحترافي والثقة في تخصصها الميداني، أما المؤسسة فلا تجد حرجا في أن تقوم بدور الوسيط بين المخدمين من جهتها، فتبيع المانح خدمة تنفذ تبرعه وتقدمه للمستفيد كخدمة معينة، مثلا على صورة توزيع إغاثة عاجلة أو كفالة نقدية ورعوية لأسرة متعففة أو مشروع إنشاء مسجد ومدرسة وحفر بئر، أو برنامج كسبي لمجموعة من الأرامل والمعاقين وغيره من المشاريع الخيرية.

إذا الهدف المحوري لمنتج المؤسسة الخيرية هو المخدم بكتلتا يديه (المانحة والمنوحة)، ولذا أفرد النموذج الجزء الأكبر من إطاره لهذا المستوى، من قبيل دراسة وتحليل رغبات المانح وشروطه وطلباته المتعددة من جانب، وفي الجانب الآخر رغبات المستفيد - أي المحتاج - وتطلعاته واحتياجاته المتجددة، والمقصود هنا ما يطلبه كلا الجانبين من المؤسسة ممثلة بالموظف الذي أطلق عليه النموذج مسمى "الخادم"، انطلاقا من الخدمة التي هي منتج المؤسسة الخيرية والموظف هو صانعها وعارضها.

وهنا يمكن تقديم النموذج ملخصا في عدة نقاط توضح مكوناته وسياقاته، قبل عرضه شكلا في الصفحة التالية مرفقا بالنموذج التوضيحي لقياس درجة استخدامه والاستفادة المثلى منه:

العمود الأيمن: مواصفات ومؤهلات خاصة أي بالوظيفة المعنية، وما ينتظره منها المستفيد وما تتطلبه الوظيفة من شاغلها.

العمود الأيسر: قواعد وآليات العمل التي تسلكها المؤسسة، وتعامل بمقتضاها مع المانح ويلتزم بها الموظف في تخصصه.

المستوى الأول: إطار تحليل الخدمة (نوع النشاط وأهدافه وارتباطاته) مثلا كفاءة ورعاية الأيتام

تحليل الوظيفة (مثلا الإشراف على الأيتام - بكل تفاصيلها وتبعاتها)

تحليل المؤسسة بسياساتها وهيكلها التنظيمية (مثلا مشروع الكفالات أو الرعاية الاجتماعية)

المستوى الثاني: إطار تحليل المستفيد أو الطرفين المخدومين وهما:

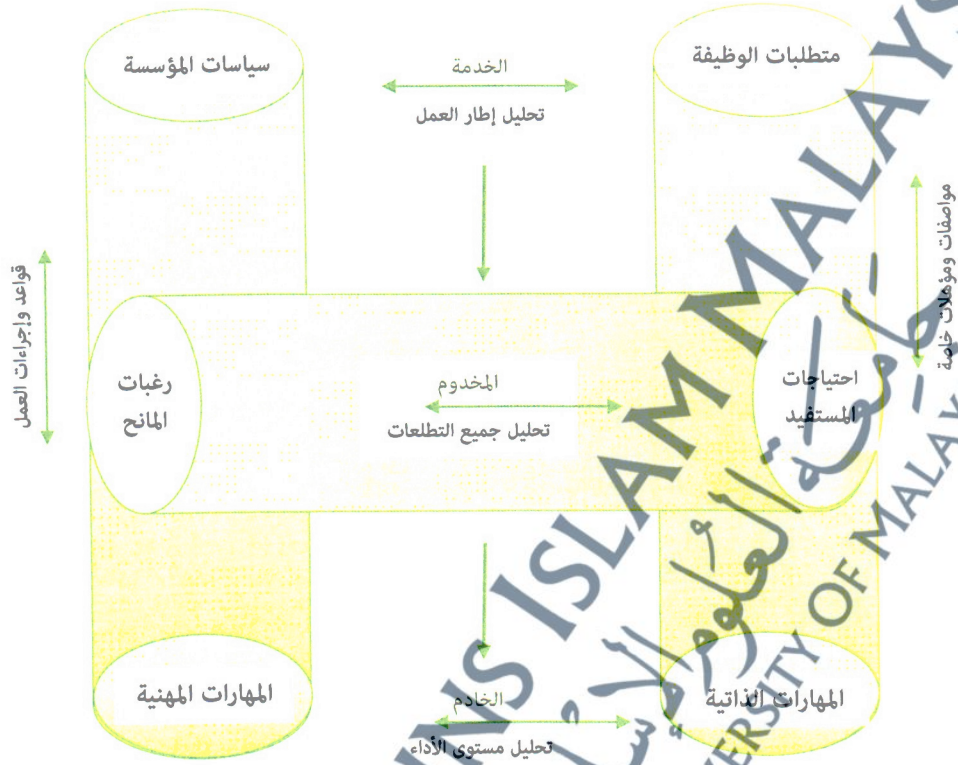
المانح (بشروطه المسبوقة للتبرع وتلبية رغباته في التنفيذ وتزويده بالتقارير المرحلية وهكذا)

الممنوح له (أي أحوال واحتياجات المستفيد - المحتاج - بخلفياته ورغباته وتطلعاته)

المستوى الثالث: إطار تحليل الخادم أو الموظف (مثلا مشرف الأيتام)

تحليل صفاته الشخصية ومهاراته الذاتية التي يتطلبها تعامله مع المستفيد

تحليل مهاراته المهنية وإمكاناته التنظيمية لتلبية رغبات المانح والإنفاء بالالتزامات المؤسسية تجاهه



شكل (7-3-2-1) نموذج تحليل الاحتياجات التدريبية الخيرية

أعدده الباحث كنتيجة للدراسة وتوضيح خصوصية تحليل الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسات الخيرية.

أما الشكل (7-3-2-2) الذي يأتي في الصفحة التالية فهو تابع لنموذج الدراسة، ويوضح محورية

وثبات تحليل رغبات تطلعات الطرفين المخدومين، في كلتا الحالتين اللتين تمثلان في شكل الهرم القائم

والمعكوس، فرغبات واحتياجات طرفي المخدوم يجب أن تلي في الترتيب أحد طرفي المؤسسة، (الخدمة

والخادم) ولكن لا تساويهما في الحجم والأهمية، كما أنهما لا يتساويان في التحليل من حيث الأهمية والحجم الذي يحتلانه من الهرم، أما الخادم فيحظى بقاعدة الهرم للأهمية التي يجب أن يولاهها في التحليل مثلا، إذا كان حديث التعيين أو مرشحا لتولي عمل آخر أو وظيفة أعلى، ونفس الأهمية يحظى بها مكعب تحليل الخدمة في حالة الهرم المعكوس، حيث يحتل القاعدة ويأخذ النصيب الأكبر من التحليل، وذلك في حالة تغيير النظم والسياسات أو إدخال نشاطات جديدة في العمل.

وبالنسبة لمطرفة المقياس المرافقة لهذا الشكل التوضيحي، فهي لتثبيت درجة الأهمية ومساحة الاستحواذ بالنسب المثوية، لكل مستوى عند تحليل الاحتياجات في كلا الهرمين المعروضين.



شكل (7-3-2) توضيحي لنموذج الدراسة

الخاص بتحليل الاحتياجات التدريسية للمؤسسات الخيرية الإسلامية

7-4- رابعا: معوقات الدراسة:

لقد واجه الباحث بعض المعوقات أثناء دراسته للموضوع، منها ما يتعلق بصعوبات ميدانية ومنها ما يتعلق بالدراسات السابقة منطقيا ومنهجيا، وهنا سرد مبسط لأهم تلك المعوقات والصعوبات:

- قلة المراجع الأدبية والعلمية من كتب ومجلات، تُعنى بأمر التطوير والترشيد لواقع العمل الخيري المؤسسي، ولاسيما في مجال بناء وتنمية القدرات البشرية والمؤسسية، حيث أن الفقر عموما يُلّف المكتبة العربية والإسلامية في النظر والتطبيق للعمل الخيري المؤسسي، نسبة لحداثة التجربة وغطية الممارسة مقارنة بواقع الحال في أوروبا وأمريكا.
- ندرة الدراسات الخاصة بتطبيقات التدريب الحديث في القطاع -الثالث- الأهلي، وخاصة في دائرة موضوع الدراسة "تحليل الاحتياجات التدريبية"، ناهيك عن تطبيقاته في مجال العمل الخيري الإسلامي ومؤسساته التي تنتشر هنا وهناك.
- عدم شمول اثنتين أو ثلاث من المؤسسات الخيرية الإسلامية التي كان يمكن أن يقع اختيار الباحث عليها لجمع البيانات، حيث كان يُفضل أن تكون الدراسة الميدانية مقارنة بين عدد من المؤسسات، يمكن أن تعطي زحما لموضوع الدراسة إذا فحصت ثلاث حالات مثلا من تلك المؤسسات، فتتميز الدراسة باتساعها وشمولها مما يحقق الموضوعية في تعميم نتائجها.
- عدم تمكن الباحث من توسيع عينة الدراسة أفقيا، وذلك بضم مجموعة من العاملين في المكاتب الخارجية للمؤسسة المفحوصة، أو ما أطلقت عليهم الدراسة الميدانيين ومُباشري الاحتكاك بالمستفيدين من الخدمة الخيرية، حيث كان من شأن ذلك أن يُكسب العينة المفحوصة تنوعا وثراءً يسهم في تعميق التحليل وموضوعية الاستنتاج.

7-5- خامسا: مقترحات وتوصيات الدراسة:

7-5-1- مقترحات الدراسة:

- تعديل زاوية نظر المؤسسات الخيرية الإسلامية إلى الموارد البشرية، واعتماد رفع قدراتها باستمرار مع مراعاة خصوصياتها وإنسانيتها وحل مشكلاتها، وخاصة في ظل التحول الاستراتيجي في إدارة وتنمية الموارد البشرية ووظائفها في القرن الواحد والعشرين.
- تبني استراتيجية واضحة للتدريب تعتمد على إجراء تحليل الاحتياجات التدريبية، بأدوات علمية ومنهجية واقعية تلي طلبات الإدارة وطموحاتها التنظيمية من جهة، وتشرك العاملين كليا أو جزئيا من جهة أخرى، مع تحديد ميزانية ثابتة وموارد كافية لإقامة برامج التنمية والتطوير باستمرار.
- ضرورة التركيز على التدريب والتأهيل السابق للتعين أو الترقية، مع استقطاب الكفاءات وتعيين الخريجين من حملة الشهادات في التخصصات المناسبة، فالبدائية السليمة والاختيار السليم حتما يؤديان إلى نجاح المكلفين بتأدية المهام المكتبية أو الأعمال الميدانية.
- إعادة توصيف الوظائف الحالية في المؤسسات الخيرية الإسلامية بطريقة منهجية، ووضع مواصفات العاملين المطلوبة لشغل تلك الوظائف، حتى يتم التركيز عليها في وضع برامج التنمية والتدريب وتستهدفها مباشرة، في مراحل الإعداد المبكر كتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
- إنشاء وحدة تدريب متخصصة داخل كل مؤسسة خيرية، تنحصر مهمتها في إجراء البحوث الميدانية وإعداد الدورات التدريبية، تخطيطا وتنفيذا وتنظيما وتقييما وأيضا نشر الدراسات التوعوية والتوثيقية،

على أن تكون مرتكزات تلك الجهة توسيع الجوانب التأصيلية، وتعميق الثقافة الإنسانية جنباً إلى جنباً مع تحذير التنمية المهنية.

- وضع خطة تنموية شاملة وموحدة لعدد من المؤسسات المتقاربة، وأن تكون تلك الخطط التدريسية متعددة ومتباينة، بتعدد وتباين الحاجة لبناء قدرات المؤسسات الخيرية الإسلامية، في مجالات عملها ذات الطبيعة والرسالة المتميزة، وأن تحظى تلك الخطط باهتمام ورعاية الإدارات العليا في تلك المؤسسات.

7-5-2- توصيات الدراسة:

- دراسة مشروع تأسيس منظومة متكاملة للتدريب الخيري، تشمل لائحة خاصة تناول فلسفته وسياساته وضوابطه، وتضع دليل إجراءات يتضمن كيفية تنظيم وتمويل البرامج التدريبية، بما في ذلك تصميم نماذج ترشيح وتقييم المدرب والمدرب وقياس أثر التدريب .. إلخ.
- عمل دراسة في دور مؤسسات الدعم المباشر التي تقوم بتقديم الخدمات الاستشارية، والمساندة الفنية والتقنية للمؤسسات الخيرية الإسلامية، حيث تظل الحاجة ملحة إلى معلومات متكاملة وبنية أساسية لقاعدة بيانات ترتبط بالنظام الآلي وتغطي كافة مجالات العمل ومراحله المختلفة.
- إجراء دراسة متخصصة في طرق الاستغلال الأمثل وتسخير التكنولوجيا في مجال التدريب والتأهيل، لما يمثل الكادر المدرب من أهمية في استراتيجية المؤسسة الحديثة، خاصة وأن المؤسسات الخيرية الإسلامية قطعت شوطاً لا بأس به، في مواكبة أنظمة عملها لأساليب الإدارة الحديثة واستخدام التكنولوجيا المتجددة.

- إجراء دراسة حول مدى ارتباط ضعف برامج التدريب، في المؤسسات الخيرية الإسلامية بضعف البناء المؤسسي، نسبة لحدثة بعض المؤسسات وقلة تجاربها أو عدم توافق الهياكل التنظيمية مع حجم الأعمال، أو قلة الوعي والانفتاح والمواكبة في كثير من الممارسات.
- دراسة أوجه التنسيق الميداني المباشر بين المؤسسات الخيرية الإسلامية من جهة، والجهات الحكومية والدولية ذات الصلة بنشاطات وإجراءات العمل الخيري من جهة أخرى، ولا سيما في مجال بناء وتنمية القدرات البشرية والمؤسسية، وتبادل الخبرات والتجارب والاستفادة من الحلول والمعالجات للإشكالات المعاصرة.

7-0-2- خلاصة:

بحمد الله تطوى صفحات الدراسة بهذا الفصل الختامي، الذي استعرض مجمل ما احتوته الفصول السابقة من خلفيات نظرية وبيانات ميدانية وتحليلات ومناقشات، حيث شمل الفصل خمسة زوايا كل واحدة منها تعكس صورة مبسطة لما تم استعراضه في ثنايا الفصول المتقدمة.

فقد استعرض فصل الخاتمة ملخصاً لأهم النقاط التي تم تناولها في الإطار النظري للدراسة، من خلال ثلاث فصول مثلت بنية الخلفية العلمية لموضوع الدراسة، أو بتعبير آخر كانت الأضلاع الثلاثة لهرم البناء النظري والاستقراء المكتبي لهذه الدراسة، وهي التدريب الحديث وتحليل الاحتياجات التدريبية والمؤسسات الخيرية الإسلامية، حيث تكوّن عنوان الدراسة من تلك المفردات التي كان ولا بد من أفراد فصل خاص بكل منها.

كما قدم الفصل ملخصاً آخر لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، حيث كان التركيز على الاستنتاجات المهمة والمتصلة بمقدمة الدراسة، من أهداف وتساؤلات سعت الدراسة إلى تحقيقها وإيجاد إجابات علمية لها، من خلال تجميع البيانات الميدانية بأدوات بحثية وتحليل تلك البيانات بمنهجية محددة، ومن ثم مناقشة نتائجها من عدة نواحي ذات ارتباط مباشر بموضوع الدراسة، حيث تم ذلك في الفصلين الخامس والسادس على التوالي.

ولا يكون الختام ختاماً إلا بإجمال ما سبق تناوله في الإطارين النظري والتطبيقي للدراسة، ثم استعراض أهم النتائج والمقترحات المعاصرة لحلها أو تطويرها، وأيضاً تقديم التوصيات المتصلة بما إكمالاً للنقص أو ترقية للبحث، حيث تتطلب الأمانة العلمية ذكر الحدود التي مثلت الإطار النهائي للبحث، أو العوائق والصعوبات التي اعترضت سير البحث في زاوية من الزوايا، كما تطرق الفصل إلى الإسهامات المتوقعة بنظر الباحث، في الناحيتين النظرية أو المنهجية - التطبيقية أو العملية لهذه الدراسة.