

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

1-0-1 تمهيد:

إذا كان تنفيذ التدريب عموماً وتحليل الاحتياجات التدريبية، يتم بطريقة تقليدية غير دقيقة حسب بعض الدراسات والملاحظات، فإن دراسة هذه الفرضية يجب أن تتم بطريقة علمية ومنهجية محددة، تتناسب وحيوية العمل الخيري الإسلامي، وأهمية العنصر البشري في استراتيجية المؤسسة الخيرية الحديثة، وفي هذا الفصل الذي يوضح مكونات الإطار العام للدراسة، سيتم استعراض المحددات البحثية والأدوات المنهجية والأساليب التحليلية، لدراسة الآليات والإجراءات التنظيمية والثقافة الموجودة داخل تلك المؤسسات، وحصراً أهم معوقات التدريب الذي يضمن دعم المؤسسات الخيرية بأفضل العناصر البشرية على ندرتها.

إن هذه الدراسة أهمية خاصة ربما تأتي من وضوح الغرض الرئيس لها، ألا وهو المساهمة في تطوير عمل المؤسسات الخيرية الإسلامية، بدراسة واقعها والتحديات التي تواجهها من عدة نواحٍ علمية وعملية، فهذه الدراسة حسب علم الباحث تعتبر من الدراسات القليلة، التي تبحث في دراسة تحديات المؤسسات الخيرية الإسلامية، ومعالجة إشكاليات تنمية الموارد البشرية فيها، بالأساليب العلمية الحديثة في هذا المجال والمنظور الواسع والمتعمق للخلفيات والمتعلقات، وليس كباقي الدراسات التي يغلب عليها الجانب النظري والتي تناولت عموميات أو جزئيات غير جوهرية من العمل الخيري الإسلامي المعاصر.

1-1-1- أولاً: مقدمة الدراسة

1-1-1- المقدمة:

الإنسان هو أكرم مخلوقات الله وخليفته في أرضه ومناطق التكليف الرباني، في القيام بالعبادة والتعلم والعمل والسعي في منابك الأرض لحراثتها وعمارتهما، حيث سخر الله له كل ما في الكون ولا شك أنه محور عمل المؤسسات الخيرية ومركزها الأساسي، الذي تسعى المؤسسات وبشئ السبل والوسائل لتقدم الخدمة الاجتماعية له. فهذا الهدف السامي (خدمة المحتاج) يحتاج إلى أداة منفذة ووسيلة حية، تتحسس حاجة الإنسان المحتاج في الزمان والمكان المناسبين حسب الكمية والكيفية المطلوبة، وتلك مهمة حساسة لا يمكن أن يتصدى لها غير الإنسان، فلا أحد غيره يستطيع أن يتلمس حاجة أخيه الإنسان، أياً كانت إمكاناته التنظيمية وطاقاته العملية.

لذا كان من المهم جداً إيجاد العنصر البشري المؤهل وتنمية طاقاته، بغية رفع فاعليته وزيادة مساهمته وانطلاقه نحو الغايات المرجوة، وذلك عبر ممارسة عملية التعليم والتدريب المستمر والتثقيف وزيادة الوعي وتنمية المهارات، بما يتناسب ومتطلبات النظم الإدارية وحاجات المؤسسات الحديثة، الأمر الذي يلزم السعي باتجاه تنمية قدرات المنتسبين إلى المؤسسات الخيرية، روحياً وفكرياً ومهنياً واجتماعياً لتقوية أداء الرسالة الخدمية والتنموية على أكمل وجه.

كثيراً ما توسم النظم الإدارية المتبعة في المؤسسات الخيرية بأنها تقليدية، لم تواكب بعد الاتجاهات الحديثة، ولا ترقى إلى مستوى معايير ومبادئ الجودة الشاملة، هذا الوسم من قبل المشفقين عليها أما المتحاملين فكثيراً

ما يراهنون على الأزمة الاقتصادية العالمية والعولمة الثقافية لتشكيل عناصر تحجيم للعمل الخيري الإسلامي، ورغم أن ما يراهنون عليه يمثل تحدياً ثانوياً لاستراتيجية العمل الخيري الإسلامي، فإن ضعف بناء القدرات البشرية هو التحدي الأبرز الذي تواجهه المؤسسات الخيرية الإسلامية، في طريقها نحو التميز المؤسسي والأداء الاحترافي، في تقديم الخدمة الإنسانية وإحداث التغيير الاجتماعي المنشود، فمن هنا وهناك تزداد التحديات يوماً بعد يوم بسبب المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية.

فالمؤسسات الخيرية الإسلامية جزء من البيئة العالمية تتأثر بها وتؤثر فيها، وهناك تحديات كثيرة ومتغيرات سريعة جداً تؤثر عليها، وهذا بالتالي يتطلب الاهتمام بالموارد البشرية التي تعمل كخلفية نحل لا تها، وتُعدها بالتدريب المستمر على مختلف مستوياتها وتخصصاتها حيث تعتبر الثروة الأساسية والموارد الأعلى الذي تحتاجه المؤسسة في أي عصر -سواءً كانت إنتاجية أو خدمية- لأنه ضميرها وقلبها الحساس الذي يطغى على أي عنصر آخر.

واليوم تصبح الحاجة ملحة إلى تطوير البرامج التدريبية للمؤسسات الخيرية الإسلامية، بما يتيح للمتدرب في كل المستويات الاستفادة القصوى من الوسائل والأدوات التكنولوجية المعاصرة، وبما يمكنه من اكتساب المعارف والمهارات التي تتفق وطبيعة العصر الذي نعيشه، حيث لم يعد التدريب مجرد دورات تقام هنا أو هناك وتعطي الشهادات في الختام، حسب النسق التقليدي الذي يُحمل الميزانيات عبئاً لا يُحتمل معه العائد الضعيف من التدريب، ولا تقاس معه مستويات تحسن الأداء أو زيادة الدافعية، لأنه من الأساس يجب أن يعتمد على أسس منهجية في تحليل الاحتياجات التدريبية، حسب المراحل والأولويات وتحديد النوعية وتقدير الكمية المطلوبة.

فهذه الدراسة تبحث موقع إدارة تدريب الموارد البشرية في الخريطة التنظيمية والإدارية للمؤسسات الخيرية، كما تقيس مستوى العلاقات بين تلك الإدارة والإدارات الأخرى، وطبيعة الارتباط بين استراتيجية المؤسسة الخيرية وبين تدريب الموارد البشرية باعتبارها رأس مال المؤسسة المعرفي، وأيضاً مدى مواكبة نظمها للاتجاهات الحديثة في تقدير الاحتياجات التدريبية (TNA)، كما تسعى إلى تقديم نموذج علمي للمؤسسة الخيرية الإسلامية المعاصرة، ومجالات عملها وحدود نطاقها ونسق إدارتها ونظرياته وأدبياته، من خلال مناقشة إنجازات ومعوقات المؤسسة قيد الدراسة كأمثلة حية.

1-1-2- اختيار الموضوع:

في إطار متابعة الباحث لنشاطات جهات العمل الخيري المختلفة -وفي القلب منها المؤسسات الإسلامية- قرأ مقابلة صحفية لمؤسس الإغاثة الإسلامية في بريطانيا، يعرض فيها أبرز تحدّ قائم منذ فترة وربما سيستمر لسنوات ويتمثل في: عدم العثور على الكفاءات البشرية المناسبة لطبيعة وحجم نشاط المؤسسات الخيرية، يليه قلة الوعي والإيمان الكافي بأهمية العمل الخيري لدى المتعلمين من المسلمين (aljazeera.net:2009).

فَعَنَّتْ للباحث فكرة مواجهة مثل هذا التحدي عبر تقديم دراسة علمية تساهم في خدمة الإنسانية، مستعينا بالله ثم بوجوده في صميم العمل الخيري منذ سنوات في بنغلاديش، ومعايشته اليومية لمشكلات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الخيرية بشكل خاص، سيما وأن تخصص الباحث في ماجستير العمل الاجتماعي كان إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية - من إحدى الجامعات الهندية في الوقت الذي كان يعمل فيه متطوعاً

تحت التدريب، مع مؤسسة اجتماعية ثم في إدارة الموارد البشرية لأحد مصانع السيارات هناك أثناء فترة الدراسة.

وبغض النظر عما واجهه الباحث من عوائق وصعوبات، فإنه اعتبر البحث بمثابة مشروع التحدي الخاص والحلم الشخصي لتناول مشكلة بحثية بكر، قرر أن يخوض غمارها مستعيناً بعون الله وتوفيقه ثم بخلفيته الدراسية، وقد جدد خلفية المشكلة التي سيعالجها البحث في: عدم توفر الكادر المؤهل كأبرز التحديات المعاصرة التي تواجه العمل الخيري الإسلامي، وتقف حجرة عثرة أمام تطور المؤسسات العاملة في هذا المجال الحيوي والمؤثر في حياة الأمة الإسلامية والإنسانية جمعاء.

هذا وقد ارتأى الباحث أن يدرس هذا الموضوع من خلال تلك المشكلة البحثية التي تم تحديدها، ومحاولة التعرف على واقع المؤسسات الخيرية والتغيرات المتراكمة التي طرأت على نشاطاتها من ناحية ومواردها البشرية من ناحية أخرى، أملاً في توفير المعلومات الكافية وتحديد مواطن القوة والضعف، وتحديد الأولويات المناسبة وتقديم الاقتراحات والتوصيات في نهاية المطاف.

وقد تم اختيار مؤسسة "قطر الخيرية" من قبل الباحث ليعرّي عليها الدراسة الميدانية، وذلك من بين عدة مؤسسات كانت مرشحة وتم إشراك أحد موظفيها للمشاركة في الدراسة الاستطلاعية، ولكن سرعة تفاعل "قطر الخيرية" واستعدادها لجمع الباحث ما يحتاجه من بيانات، وربما انفتاح المؤسسة وقابليتها للتغيير والتطوير إضافة إلى سهولة الإجراءات ووصول الباحث إلى الميدان بنفسه دون إرسال الاستبانة، تم تفضيل المؤسسة لجعل الدراسة محصورة عليها ليس لخصوصية أخرى تميز بها، ولتكون مجتمع الدراسة أو حالة

الدراسة حتى يتم تعميم النتائج على باقي المؤسسات، انطلاقاً من التشابه أو التطابق الموجود بين المؤسسات الخيرية الإسلامية المعاصرة.

1-1-3- مشكلة الدراسة:

رغم حداثة العمل الخيري الإسلامي المؤسسي المعاصر إذا ما قورن بعمر المؤسسات الغربية، (عطية، 2006: 13) فإن انتشار مفات المنظمات الخيرية الإسلامية اليوم في مناطق وسعة، وندرة الكتب والمراجع المتخصصة في العمل المؤسسي والعمل الخيري الإسلامي، يحتم على تلك المؤسسات، مواكبة التطور وإجراء الأبحاث أو تدعيم مساهمات الباحثين، حول فرضيات تقول أن تلك المؤسسات تفتقد إلى "وجود جهاز إداري مستقل للاهتمام بالعاملين وعملهم، من جميع الجوانب الوظيفية والنفسية والاجتماعية والصحية والأمنية" وما هو موجود من إدارة شؤون العاملين ليس له علاقة بالتدريب بل هو إداري بحت (العلي، 1996: 24).

كما تفتقد المؤسسات الخيرية الإسلامية "التحديد احتياجاتها الفعلية من القوى البشرية، ويتم التعيين فيها دون الاهتمام باختيار أفضل العناصر الموجودة في السوق، والتميز بالشخصية المؤمنة القوية المبادرة وهي فعلا نادرة، كما تغفل الاهتمام بالعامل الكفاء - ليتولى المناصب - والعمل على تقوية الضعيف وتنميته علمياً ووظيفياً عن طريق التدريب". (سليمان العلي، 1996: 46)

فإذا كان نجاح المنظمة مرهون بتحقيق أهدافها القريبة والبعيدة، فإن أفراد القوى العاملة هم الوسيلة الأهم لتحقيق هذه الأهداف (زكي هاشم، 1989: 22) وإن دراسة إدارة العملية التدريبية لتنمية الموارد

البشرية بكفاءة وحرفية، أصبحت ضرورية وحيوية في هذا العصر المليء بالمتغيرات المتسارعة، وهذا يُحتم تواجد أجهزة إدارية بكوادر متخصصة لإعداد سياسات وبرامج جيدة، تُمكن المؤسسة من زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين بمختلف مواقعهم، تلك الإدارة التي يجب أن تركز على الأسس والمبادئ الحديثة المتعارف عليها، متضمنة الظروف البيئية المحيطة والمؤثرة على الإنسان العامل والمستفيد والمؤسسة ككل.

ولأن حسن اختيار الموارد البشرية ومن ثم تعهدها بالتدريب المستمر هو المطلوب، فإن جودة وفعالية التدريب المقدم هي المحك الحقيقي لصلاحية ذلك الاختيار والتدريب، والتي يجب أن تعتمد على آلية التخطيط ومنهجية التدريب، بحيث عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لجميع العاملين بمستوياتهم المختلفة، وذلك باعتماد تحليل علمي وتقدير منطقي للاحتياجات الآتية والمستقبلية، وهنا تكمن مشكلة الدراسة وتكون محور دوراتها وتحليلاتها نظرياً وتطبيقياً في محاولة الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

هل يتم اتباع الأساليب المنهجية في تحليل الاحتياجات التدريبية للمؤسسات الخيرية الإسلامية؟

فهذه الدراسة ستقوم بتتبع إحدى نظريات التدريب الحديث في مراحلها الأولى، ومدى توفر ومناسبة تطبيقاتها لواقع المؤسسات الخيرية الإسلامية، لأن تحليل الاحتياجات التدريبية (TNA) ما هو إلا إثارة عدة أسئلة عن مشكلات العمل الحالية والمستقبلية، ومحاولة تقديم إجابة تشمل حلولاً لهذه المشكلات المتنوعة، من خلال برامج تدريبية متخصصة تصمم خصيصاً لتحقيق عناصر التغيير المطلوب إحداثها على مستويات مختلفة.

فمشكلة الدراسة تحدد فيها بعد الاستقراء والاطلاع والخبرة الميدانية، ووجد الباحث إشكالية في: آلية تحديد الاحتياج التدريبي، وسوف يقوم الباحث بدراسة هذه الإشكالية في حالة المؤسسة المفحوصة، ومطابقتها علمياً وميدانياً وتحليل الموجود والمفقود فيها، وبيان أهم الأسباب المساعدة لتحسين الأداء وأهم المعوقات التي تواجه حل هذه المشكلة.

1-1-4- أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية والإنسانية في كونها تسعى أن تسهم في:

- إبراز دور الإسلام الريادي في مجال الإدارة وإعلاء شأن الإنسان وأهمية تدريبه وتنمية مهاراته في مجال خدمة الناس وتقديم أعمال البر والإحسان.
- تغطية النقص الموجود في المحبة العربية والإسلامية في مجال الإدارة الاحترافية للعمل الخيري، خاصة فيما يتعلق بتأهيل العنصر البشري.
- فتح آفاق المؤسسات الخيرية بما يرشد ويطور مسيرة تلك المؤسسات التغيرية الاجتماعية، وبالذات تلك التي تعمل في النطاق العالمي والمجالات المتنوعة.
- مساعدة المؤسسات الخيرية الإسلامية في تبني استراتيجية، تضمن رفع فاعلية وكفاءة البرامج التدريبية وبالتالي ارتفاع العائد من التدريب.
- رفع مستوى التفاعل بين المؤسسة الخيرية وبين العاملين باعتبارهم المستهدفون الداخليون من التدريب، بما يهيئ لخلق الشعور بالانتماء الإيجابي.

1-1-5- تساؤلات الدراسة :

تسعى هذه الدراسة في بحثها النظري والميداني إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو واقع التدريب في المؤسسات الخيرية الإسلامية، والمواقف الفردية والمؤسسية منه وخاصة تحليل الاحتياجات التدريبية؟
- أين موقع التدريب من استراتيجية الموارد البشرية لتلك المؤسسات، وموقعه في الخريطة التنظيمية والعملية الإدارية؟
- هل يعتمد قيام التدريب المنظم داخليا وخارجيا على دراسة مسبقة للاحتياجات الفعلية للعاملين بالمؤسسات الخيرية الإسلامية؟
- ما مدى إمكانية تطبيق الطرق الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية للمستويات المختلفة في المؤسسات الخيرية الإسلامية؟
- هل من دور للعلاقات الصناعية في تحليل وتقدير الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للمؤسسات الخيرية الإسلامية المعاصرة؟
- كيف يتم استغلال الباعث الإسلامي في تطبيق الطرق الحديثة لرفع مستوى العائد من البرامج التدريبية المقامة للعاملين؟

تجدر الإشارة إلى أن هذه التساؤلات تقوم بدور الفرضيات أيضا، نسبة لاشتراكهما في استهداف

بعض النتائج المتوقعة إثباتا أو نفيا في سبيل تحقيق الأهداف المنهجية.

1-1-6- أهداف الدراسة :

تحاول هذه الدراسة من خلال الاستقراء والتحليل والاستنتاج العلمي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- دراسة واقع التدريب عموماً وتحليل الاحتياجات التدريبية خاصة، ومواقف الإدارة والأفراد في المؤسسات الخيرية الإسلامية من ذلك.
- قياس مستوى الارتباط بين استراتيجية الموارد البشرية لتلك المؤسسات، وبين درجة الاهتمام بالبرامج التدريبية المقدمة داخلياً وخارجياً.
- التعرف على الطرق التقليدية المستخدمة في تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، ومدى تلبيتها للمتطلبات المتجددة للمؤسسات الخيرية.
- التعرف على الطرق الحديثة ومدى إمكانية تطبيقها، على واقع المؤسسات الخيرية في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
- دراسة دور العلاقات الصناعية في نجاح عملية تحليل الاحتياجات التدريبية، وانعكاساته على الأفراد المتدربين أنفسهم. بمختلف مستوياتهم.
- تسليط الضوء على الأساليب المنهجية الحديثة في العملية التدريبية، ومقارنتها بالنظرة الإسلامية إلى التدريب والتأهيل.

1-1-7- حدود الدراسة:

■ الحدود الموضوعية: هذه الدراسة تسعى في تتبع النظريات الحديثة في مجال تدريب الموارد البشرية،

ومدى توفرها وكيفية تطبيقها مع استصحاب النتائج والمعوقات، مركزة على عملية تحليل

الاحتياجات التدريبية بالتطبيق على المؤسسات الخيرية، حيث تلتزم به كمجال موضوعي في دراسة الحالة التي تم اختيارها لتطبيق المادة العلمية عليها.

- الحدود الزمنية: استغرق العمل في الدراسة - في جانبها النظري والتطبيقي - ستة فصول دراسية حسب الحد الأدنى لنظام الجامعة، ضمن البحث المعرفي والمكتبي ثم البحث الميداني في جمع البيانات وتحليلها واستخراج الاستنتاجات منها، أما حصر المدى التطبيقي والاستقصاء المعلوماتي فمند بداية الألفية الثالثة وحتى سنة البحث (2000م - 2013) كإطار زمني.
- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة على عينة مختارة عشوائيا من جميع العاملين في المقر الرئيس لمؤسسة "قطر الخيرية" - في الدوحة بدولة قطر - كحد إجرائي، حيث تحدد بناءً على سماح الإدارة بذلك فقط دون مناطق العمل الميداني أو المكاتب الخارجية كإطار مكاني.

1-2-2- ثانيا: منهجية الدراسة

لقد وجد الباحث نفسه بين خيارين لا ثالث لهما في منهجية إخراج البحث، لمعالجة المشكلة البحثية والخروج بنتائج كما استهدفتها الدراسة، وهذان الخياران هما:

1- استهداف آلية تحليل الاحتياجات التدريسية في المؤسسة، حيث الاكتفاء فقط بالسرد والوصف والتحليل لما هو قائم في الممارسة الفعلية، وبالتالي تقدم تصورات الحلول لتلك المشكلات إن وجدت.

2- استهداف الاحتياجات التدريسية الفعلية أي تحليل الواقع بكل جوانبه، ومن ثم تقدم تصور تخطيطي لمواجهة تلك الاحتياجات المرصودة من خلال أداة الدراسة.

هذان مساران للبحث وفي نفس الوقت مرحلتان لبحث علمي متكامل ومتعمق، حاول الباحث جمع كلا الخيارين في خيار ثالث يأخذ من الأول أهم بنوده، وهي المتعلقة بدراسة واقع التدريب والآليات المتبعة لتحليل الاحتياجات التدريسية، أي الممارسة الفعلية وأخذ من الثاني الجانب العملي منه، ألا وهو دراسة الاحتياجات التدريسية مع التركيز على ما هو مهم ومتكرر، للخروج بمحددات هامة لوصفة الاحتياجات الفعلية حالياً ومستقبلياً.

1-2-1- إجراءات سير الدراسة:

في محاولة تحقيق الهدف الرئيس لهذه الدراسة الميدانية، بمقارنة تطبيقات التدريب في واقع المؤسسات الخيرية الإسلامية، مع متطلبات الأساليب المنهجية الحديثة في هذا المجال، تم اختيار أسلوب منهجي للدراسة يتميز بأنه:

- يعطي نتائج أدق لأنه يجمع ما بين الوصفي والكمي
- غير مكلف ويعطي صورة عامة للواقع المطلوب دراسته
- سهل التطبيق ومناسب لطبيعة العمل الخيري الإسلامي

اتخذت هذه الدراسة أداة بحثية رئيسة - استبانة - من أجل الحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، هذا بجانب أداة أخرى للمعلومات الكيفية وهي المقابلات الشخصية، وقد تم تحكيم الاستبانة من قبل الخبراء كل في اختصاصه، حيث قاموا مشكورين بعملية التقييم المنطقي والمنهجي، وإجراء التعديل اللازم عليها لمعرفة صدق الاستبانة وتم عمل دراسة قبلية لمعرفة ثبات الاستبانة، حيث شارك في تعبئة الاستبانة الاستطلاعية عدد 12 موظف، من 8 مؤسسات خيرية بدول مختلفة ويمثلون 10% من العدد الإجمالي لعينة الدراسة الأصلية، ومن ثم إجراء التعديل اللازم على الاستبانة بعد إجراء الدراسة الاستطلاعية، وذلك قبل الدخول في مرحلة البحث الميداني وجمع المعلومات، التي تمت بواسطة الباحث نفسه في المقر الرئيس للمؤسسة المفحوصة بالدوحة-قطر، وذلك في الفترة 1-2013/4/9 وهي الفترة التي قضاها الباحث في المقر، حيث تمكن من معايشة واقع المفحوصين من خلال التلميم والاستلام المباشر للاستبانة، وأثناء ذلك يتولى مهمة التوضيح لما يطلب توضيحه تحرياً للدقة، وأيضاً يقوم بطلب تبرير مبسط لبعض الإجابات إن سمح الطرف.

أما الجهات والدول التي تمكن الباحث من إشراك موظفيها في العينة الاستطلاعية فكانت كالتالي:

- مؤسسة العون التعليمي - ماليزيا
- مؤسسة الدعم الاجتماعي والتكنولوجي - بنغلاديش
- الرحمة العالمية - الكويت

- الندوة العالمية للشباب الإسلامي-السعودية
- الهيئة الخيرية الإسلامية للرعاية الاجتماعية-السودان
- قطر الخيرية-قطر
- جمعية الفجيرة الخيرية-الإمارات
- جمعية الخدمات الصحية والإغاثة-نيبال.

1-2-2- نوع ومنهج الدراسة:

تستقرئ هذه الدراسة مضامين النظريات الإدارية الحديثة، فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية ومنهجية تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتعتمد الجمع بين الدراسة النوعية والكمية لواقع التدريب وتطبيقاته، وتحليل الاحتياجات التدريبية في المؤسسة قيد الدراسة ميدانياً، حيث تستخدم الدراسة مناهج علمية محددة هي:

المنهج الوصفي التحليلي: الذي لا يقف عند حد وصف الظاهرة، بل يتعداه إلى محاولة تفسيرها وفهمها وتحليل عناصرها المختلفة.

المنهج الإحصائي: المستخدم في تحليل الطرق التقليدية والحديثة المستخدمة في تقدير الاحتياجات التدريبية بالنسبة للعاملين في العمل الخيري.

المنهج العلمي المعرفي: فيما يلي جانب البحث المكتبي وتحليل المنشورات ذات الصلة بموضوع الدراسة، في أي جانب من جوانبه أو ترتبط بإحدى جزئياته ولو من بعيد.

فقد ركزت الدراسة من الناحية المنهجية على دراسة آلية تحليل الاحتياجات، بحيث تعكس وجهة نظر أقرب إلى الواقعية والموضوعية، وتبعد قدر الإمكان عن التحيز لكل فرد من أفراد العينة، وقد شملت هذه الدراسة جميع العاملين بالمقر الرئيس للمؤسسة، كما أخذت بعين الاعتبار وجهة نظر المسؤولين الذين تمت مقابلتهم شخصيا لذلك الغرض، حيث تم استجوابهم بالأسئلة الكيفية والنوعية لمفردات الدراسة.

أما من الناحية الوصفية فقامت الدراسة بشرح وبيان المعلومات، الديموغرافية والاجتماعية والتخصصية والوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة، من مختلف الأقسام والمواقع الوظيفية.

وعلى صعيد الناحية الكمية فإن للأرقام والنسب والدلالات عظيم الأثر، في تدعيم النتائج والتوصيات التي خرجت بها الدراسة في نهاية المطاف.

أما من الناحية العملية فإن من شأن نتائج هذه الدراسة، أن تساعد متخذي القرار والإدارة العليا وواضعي السياسات، في تحديد حجم مشكلة ضعف الأداء العام للموارد البشرية المتوفرة حاليا، أو صعوبة العثور على الكفاءات المناسبة من الخارج، وذلك من أجل وضع الحلول المناسبة للتصحيح والإصلاح والنهوض بالعمل الخيري الإسلامي.

1-2-3- مصادر وأدوات الدراسة:

لقد سلكت الدراسة الطرق والوسائل التالية لتجميع المعلومات التي تساعد في سير الدراسة، وهي التي تعرف بالمصادر الأولية أو المعلومات الثانوية وتُستقى من:

- الوثائق والبيانات والمطبوعات التي صدرت عن المؤسسة - تحت الدراسة -

- الكتب والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع بالعربية والإنجليزية

- الدوريات ذات الصلة بالموضوع والمتوفرة على شبكة الإنترنت

أما المصادر الثانوية أو المعلومات الأولية فقد اعتمدت على:

- إعداد استبيان يستجوب شرائح مختلفة من العاملين

- المقابلات الشخصية مع المسؤولين والقياديين بالمؤسسة

- الملاحظة والمشاهدات الذاتية عند المناقشات مع المعنيين

فلاستبانة التي اعتمد عليها الباحث في جمع البيانات (ملحق رقم 1)، تم تصميمها من قبل الباحث كأداة

رئيسة لهذه الدراسة، فهي تستند إلى المبادئ العلمية وتستشير بأراء الخبراء في سبيل استنطاق المستجوبين وهم

المستهدفون (جميع فئات العاملين بالمؤسسة).

وقد أعدت الاستبانة مكونة من (64) فقرة موزعة على خمسة محاور رئيسية هي:

■ البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية للمشاركين في العينة وعدد الفقرات لكلا القسمين

(11) فقرة

■ الاتجاهات الخاصة بالعلاقات المؤسسية ودورها في نجاح العملية التدريسية وفقراتها (12)

■ المواقف الفردية والمؤسسية من التدريب وقيام التحليل، وعدد الفقرات (12)

■ آراء العينة حول مسائل تحليل الاحتياجات التدريسية، بعدد (5) فقرات

مشاركة العينة في الحصول على الدورات التدريبية الأساسية، من تنمية ذاتية وترقية مهنية وكفاءة حاسوبية، وشملت فقرات المحور بأقسامه الثلاث (24) فقرة — مفردة بحثية.

أما الأداة البحثية الثانية فكانت المقابلات الشخصية التي تم إجراؤها مع (المسؤولين)، الذين يشاركون الإدارة العليا في وضع الخطط ويتولون مهمة الإشراف على تنفيذ البرامج وإجراءات العمل من خلال العاملين، وبلغ عدد فقرات نموذج المقابلات الشخصية (31) فقرة جميعها تستبين الجانب الكيفي أو النوعي لأسئلة الاستبانة، والنموذج مرفق مع الملاحق وهو الملحق رقم (2).

1-2-4- اختبار صدق وثبات الأداة:

لقد تم اختبار صلاحية الاستبيان بطريقتين هما: اختبار المحتوى واختبار التركيب، حيث تم إرسال وعرض الاستبانة للتأكد من صدقها على اللجنة التحكيم (ملحق رقم 5) وعددهم (5) أساتذة في شتى التخصصات ذات الصلة بالدراسة.

فقام الباحث باختبار الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها على الخبراء، للتأكد من وضوحها وملاءمتها لقياس تحقق مستهدفات وتساؤلات الدراسة وذلك قبل إعداد الصيغة النهائية للاستبانة، كما استخدم الباحث طريقة التحليل العاملي لتصنيف الاستبانة إلى العوامل الكامنة، وذلك لاختبار صدقها التكويني سعياً للتأكد من صلاحية مفردات الاستبانة.

كما تم عمل دراسة استطلاعية للاستبيان من خلال توزيع عينة منه على موظفين من عدة مؤسسات وتم إدخالها على برنامج (SPSS) للتأكد من ثبات فقرات الاستبانة، بواسطة اختبار معامل كرونباخ ألفا

(Cronbach Alpha)، حيث تم استخدامه لقياس مدى الثبات الداخلي ودرجة مصداقية إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة، ومن ثم تم التأكد من أن القيمة هي أكثر من (60%) المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا، حيث يقصد بمعامل الثبات -ثبات الاختبار- أي أن يعطي الاختبار النتائج نفسها إذا تم استخدامه أكثر من مرة تحت ظروف مشابهة.

وبناءً على نتائج الدراسة القبليّة الاستطلاعية ورأي بعض المحكمين، تم استخدام المقياس الثلاثي المتدرج مقياس ليكرت (Likert)، في إعطاء الوزن القطبي (درجات) لكل بند من بنود الأسئلة. وذلك لسهولة فهمه من قبل مجتمع الدراسة.

1-2-5- مجتمع وعينة الدراسة:

بناءً على الخطة الموضوعية لجمع البيانات تم اختيار عينة عشوائية، تعتبر جميع العاملين في المؤسسة تحت الدراسة -من كل الشرائح- هم مجتمع الدراسة بحيث يكونوا مرشحين ليدخلوا ضمن أفراد العينة التي تجري الدراسة عليها وتعميم نتائجها بعدئذ.

وبالنسبة للمقابلة الشخصية فقد تم الجلوس -بأسئلة معدة سلفاً في نموذج خاص- مع المسؤولين على مستوى رئيس قسم فما فوق وذلك بغرض الحصول على توضيحات وتبريرات مستهدفة، من أجل تحليل مستنتجات وإفرازات ما أسفرت عنه إفادات المفحوصين عبر الاستبانة الرئيسة.

فمجمع الدراسة تكوّن من فئتين إحداهما كبيرة وثانيهما صغيرة، حيث المستهدفون بالاستبانة -وهم العاملون بالمؤسسة- والمستهدفون بالمقابلة -وهم المسؤولون- علماً بأنه تم توزيع عدد (140) استمارة منها

عدد (20) غير مرتجعة، ومن بين المستلم (13) غير صحيحة أو غير مكتملة ليصبح الصحيح عدد (107) استمارات فقط صحيحة، مما تطلب من الباحث مضاعفة عدد المقابلات الشخصية من (5) إلى (11)، وبالنسبة لعينة الدراسة فجميع فئات العاملين بالمقر الرئيس كانت مشمولة وهي في نفس الوقت مجتمع الدراسة، باستثناء بعض المسؤولين الذين تم اختيارهم عشوائيا أيضا لإجراء المقابلات الشخصية وعددهم (11 أي قرابة 10%) من إجمالي العينة الصحيحة من مجتمع الدراسة.

1-2-6- تحليل ومعالجة البيانات:

بعد تجميع المعلومات والبيانات من خلال الاستبيان الذي أجابت على أسئلته الفئات المفحوصة، عمد الباحث مباشرة إلى اختيار الأساليب الإحصائية بما يتناسب مع طبيعة تساؤلات وأهداف الدراسة، ومن ثم التعليق عليها ووصفها سعيا لاستخلاص النتائج الجزئية والكلية منها، وكذلك التوصيات والمقترحات على ضوء ردود أفراد العينة على فقرات الاستبانة المختلفة.

ففي سبيل معالجة البيانات سعى الباحث إلى الاستعانة بالحرمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كأفضل وأسهل الوسائل الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات مثل هذه الدراسة، وذلك من أجل استخراج النتائج عبر عدة معالجات ومخرجات إحصائية أهمها:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- الحد الأدنى والحد الأقصى

1-2-7- مصطلحات الدراسة :

اتباعاً للنهج العلمي وهدراً للالتباس المحتمل وتوضيحاً لمفاهيم العنوان وبعض المصطلحات المحددة، التي تتخلل أسطر الدراسة وتتطلب تعريفاً إجرائياً لها حسب مفردات الدراسة، فإنه يجدر هنا سردها بإيجاز مع بيان المقصد منها على النحو التالي:

تحليل الاحتياجات التدريبية: هي تلك الخطوات المنظمة التي تحلل الفجوة بين ما يعرفه ويستطيع فعله، وبين ما يفترض أن يعرفه ويفعله المستهدف لأداء مهام وواجبات المهنة حالياً ومستقبلاً.

فهي العملية التخطيطية والتحليلية التي تبني عليها قرارات ومرتكزات تصميم البرنامج التدريبي أو توجيه مسيرة العملية التدريبية عموماً.

المؤسسة الخيرية الإسلامية: يقصد بها الهيئة الاجتماعية التطوعية التي تقوم على أساس التطوع بدافع خدمة المجتمع، ولا تسعى للربح المادي أبداً لقيامها على أساس أخلاقي أو ديني أو اجتماعي أو حضاري بالمفهوم الواسع.

أو هي الجهة التي تجمع تبرعات المحسنين وتدير وقفاً لهم لتساعد بها المحتاجين، وبغض النظر عن تبعيتها فإن خيريتها تنحصر في تمويلها ونشاطاتها ومستهدفاتها.

العلاقات المؤسسية: يقصد بها درجة أو نوع التعاملات أو العلاقة الداخلية للمؤسسة، أي بين الإدارة العليا والوسطى والموظفين أو العاملين جميعهم والتداخلات من سياسات وآليات.

التنمية الذاتية: يقصد بها الصفات المكتسبة والمهارات ذات الارتباط بالشخص وحياته اليومية، بغض النظر عن ارتباطها بالوظيفة المعينة أو المهارات المطلوبة لها.

التطوير الإداري: أي الإمكانيات الإدارية والقيادية للموظف سواءً كانت مكتبية أو ميدانية، وتشمل جميع المستويات الوظيفية وليست خاصة بالقياديين فقط.

الكفاءة الحاسوبية: مهارات استخدام برامج الحاسوب وذات الطبيعة الوظيفية عموماً، سواء ارتبطت بالمهام المعينة أو الاستخدامات المهنية أم لا.

العاملون: يقصد بهذا المصطلح جميع الموظفين بأجر أو بغير أجر في أي وظيفة داخل المؤسسة، باستثناء العمال الذين يقومون بأعمال الإسناد فقط كالسواقة والحراسة والخدمة المكتبية.

المؤهل العلمي: الدرجة العلمية التي حصل عليها الموظف أو ما يعادلها من ثانوية أو دبلوم وسيط وعالي أو بكالوريوس أو ماجستير أو دكتوراه.

التخصص الدراسي: أي المجال الدراسي أو التخصصي للموظف نسبة إلى مجالات العلوم والتخصصات وليس بأسماء الكليات والجامعات.

طبيعة الوظيفة: ليس المقصود المسمى أو درجة الموقع الوظيفي، ولكن نوع العمل وطبيعة المهام حسب التصنيف من وظيفة إدارية مكتبية أو متابعات ميدانية أو إشرافية أو فنية وغيرها.

سنوات الخبرة: أي السنوات التي قضاها الموظف في العمل سواءً في المؤسسة أو في غيرها، وسواء في الموقع أو الوظيفة الحالية أو السابقة.

1-3- ثالثاً: الدراسات السابقة

استناداً إلى تخصص الباحث في هذا المجال، واستلهاماً بشكل أساسي من بعض الدراسات العلمية والمراجع العربية والأجنبية، التي سبق لها تناول أجزاء أو ما يتصل بموضوع البحث، أو تلك التي تعرضت للعنوان أو تطرقت للموضوع ولو بشكل جزئي، حيث تم تقسيمها إلى أربعة أنواع كالتالي:

أولاً: الدراسات التي تناولت تحليل الاحتياجات التدريبية مع أنها جميعاً بعيدة عن مجال المؤسسات الخيرية.
ثانياً: الدراسات التي تعرضت للعمل الخيري وإدارته ومأسسته، أو ما يطلق عليه العمل الخيري المؤسسي.
ثالثاً: الدراسات التي اهتمت نوعاً ما بالتدريب، أو تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الخيرية المعاصرة.
رابعاً: التعليق على تلك الدراسات وما تتميز به هذه الدراسة عن سابقتها، أو نقاط الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة المعروضة.

فكلما تشعبت المواضيع وتوسعت المواعين للرصد والتحليل، طرق الباحث كثيراً حول ميطان الموضوع ليتمكن من الاطلاع على ما يقرب من مائة مرجع لبناء الجانب النظري فقط، وإيماناً بمبدأ رد الفضل لأهله وحرصاً على الأمانة العلمية وتحري الدقة تم سرد المراجع في نهاية البحث.

ولكن في هذا المبحث يكتفى الباحث بالدراسات العلمية أو المراجع الهامة التي دارت في فلك الموضوع من قريب أو بعيد، وهي مرتبة حسب مفاهيم ومكونات عنوان البحث.

1-3-1- دراسات تحليل الاحتياجات التدريبية:

لمعرفة مستوى الاحتياجات التدريبية يجب تحديد المشكلة وفجوة الأداء، وذلك باتباع الخطوات التالية: إعداد جدول قائمة الوظائف والمسح الوظيفي، وجدول تحليل المهام والمسح التفصيلي لها، ومن ثم التعرف على الجدارات المطلوبة، مع تحديد الفروق بين الأداء القائم والأداء النموذجي للوظيفة المعنية، ومن ثم معالجة الفجوات وتحديد مستويات التدريب، عبر استمارة إجراءات تحليل فجوة الفرد وفجوة الوظيفة، وذلك باستخدام أدوات قياس الحاجة للتدريب، ليتم إعداد خطة التدريب وجدول البرامج التدريبية كالتالي: تحليل الاحتياجات < إعداد الخطة < تنفيذ البرنامج < التقييم < التحليل مجدداً.

وقبل هذا كله حسب دراسة (Paul & Townsend, 2004: **Training Needs Analysis**) يجب التأكد من فاعلية قسم التدريب أو مستوى كفاءة المدربين والعاملين بالإدارة المعنية، حتى يتسنى تحديد الاحتياجات التدريبية لكل قسم في المؤسسة، ومن ثم يتم التخطيط لسد تلك الفجوة بعد تحديدها بدقة يتناسب معها تصميم البرامج التدريبية كما ونوعاً.

إن أول دراسة حصل عليها الباحث رغم أنها قديمة (1988) كانت لحسن إبراهيم وآخرين بعنوان: تحديد الاحتياجات التدريبية لقطاع الأعمال بالمملكة العربية السعودية، نشرتها جامعة الملك سعود بالرياض. حيث اقتصرَت الدراسة على حصر الاحتياجات التدريبية التي تقع في نطاق التدريب الإداري، وقسمت المشكلات التي يعالجها التحليل في أربعة جوانب أساسية كالتالي:

- الجوانب المتعلقة بالتنظيم الإداري في المؤسسة.
- الجوانب المتعلقة بالعنصر البشري (الأفراد).

- الجوانب المتعلقة بالنواحي المالية والمحاسبية.

- الجوانب المتعلقة بالنواحي التسويقية.

وقد رأت الدراسة أن كثيراً من مؤسسات قطاع الأعمال بالسعودية "ليس لديها نظام متكامل للتخطيط والمعلومات أو الأفراد، يمكنها من سرعة التعرف بدقة على احتياجاتها في مجال التدريب الإداري" حيث يتطلب سعي الدراسة إلى "توجيه نظر إدارة المنظمات المختلفة إلى أهمية التدريب في حل مشكلاتها الإدارية ورفع كفاءتها التنظيمية، وهو ما يمكن أن يؤدي لنتيجة جانبية مرغوبة، وهي زيادة الوعي التدريبي". (إبراهيم وآخرون، 1988، 53 و54)

وتؤكد دراسة (نوال عبد الله) الاحتياجات التدريبية لأخصائي مكاتب الأطفال العامة، (2002) أن هناك فجوة بين برامج التدريب المقدمة للعاملين، وبين احتياجاتهم الفعلية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة عالية، مما يعنى عدم تقدير الاحتياجات التدريبية لهم تقديراً دقيقاً، وبالتالي فقدان العملية التدريبية أول مرحلة مهمة من مراحلها.

فمن المشكلات الشائعة التي تنتج من بعض الممارسات، مثل: الاعتماد مباشرة على خبرات وممارسات جهات أخرى، فيتم الاعتماد على برامجها التدريبية التي قد تتفق مع أهداف المؤسسة المعنية، واحتياجات العمل واحتياجات العاملين أو قد لا تتفق وهذا يعنى تجاهل عنصر الخصوصية والاحتياجات التدريبية الخاصة بالمؤسسة المعنية، التي من المؤكد أنها سوف تختلف عن غيرها من المؤسسات الأخرى، نظراً للفروقات الفردية والتنظيمية وطبيعة وسياسات المؤسسة.

وانطلاقاً من ندرة البيانات الصادقة المستسقة من دراسات ميدانية عن الاحتياجات التدريبية الفعلية، ولا سيما التدريب على المهارات الإدارية اللازمة لوظائف العاملين في الجامعات الأردنية، فإن دراسة دلالة الزعمي، الاحتياجات التدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعة الأردنية من وجهة نظرهم والبرامج التي اشتركوا بها، 1991 (بمحتوى غير منشور) سعت إلى الكشف عن احتياجات فئتين رئيسيتين هما: مديرو الدوائر ورؤساء الأقسام، حيث تكونت عينة الدراسة من تلك الفئتين اللتين تم فحصهما من خلال استبانة بحثية تم إعدادها وتطويرها لذات الغرض.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج تفيد بأن:

- الحاجة مرتفعة لدى أفراد العينة للتدريب على المهارات الإدارية المتعلقة بالمجالات الست التي شملها البحث وفق الترتيب التنازلي التالي: التخطيط، القيادة والتوجيه، اتخاذ القرارات، التنظيم والتنسيق، الرقابة والتوجيه، الاتصالات.

- الفروق ذات دلالة إحصائية لأثر المستوى الوظيفي على درجة حاجة أفراد العينة للتدريب، وأن نسبة المشتركين في برامج تدريبية سابقة بلغت (40.4%)، وأعلىها نسبة كان مجال التنظيم والتنسيق بالنسبة لمجالات الدراسة، وهو الأمر الذي خرجت به الدراسة لتوصي بالتركيز على المجالات الأخرى في التدريب، المطلوب تكثيفه للمستهدفين أو مجتمع الدراسة بالأحرى.

أما الدراسة التي اشتركت في الاهتمام واختلفت في الميدان مع هذه الدراسة، فهي تلك التي قام بها

(Parish, 1986) وعنوانها (An Assessment of Management Development Learning Needs of Managers)

Managers وفحصت (192) مديراً من المشتركين بملقمة تدريبية لتقدير احتياجاتهم، عن طريق الاستبانة التي

صممت وهدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لطبقة المديرين، فيما يتعلق بالمهارات الفنية والإنسانية والتصورية، وإعطاء معلومات مفيدة عن برامج التنمية الإدارية التي تعقدتها الجامعات والمراكز المتخصصة.

وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك حاجة لتدريب المديرين على النواحي الإنسانية والفنية أكثر من الحاجة إلى المهارات التصورية وغيرها، كما توصلت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة بين الاحتياجات التدريبية للمديرين على المهارات المحددة في الدراسة وبين المتغيرات الديمغرافية للمفحوصين.

وبالنسبة للدراسة (جرادات، 1991) فقد حددت المشكلة في تحديد الاحتياجات التدريبية بأولوياتها لمديري المدارس الأساسية الحكومية، سعياً في رفع الكفاءة الإنتاجية للنظام التربوي، نتيجة تطوير مهارات المستهدفين في مجالات الإدارة المدرسية، وهو الهدف الذي حاولت الدراسة تحقيقه من خلال الإجابة عن سؤالين رئيسيين هما:

- ما الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية وما أولوياتها؟
 - هل تختلف احتياجات المديرين باختلاف المؤهل والخبرة والجنس؟
- هذا وقد استخدمت الدراسة استبانة استجوبتها بها (300) مدير مدرسة وشملت (60) فقرة موزعة على مجالات أساسية، هي: المجال الإداري، الشؤون المالية واللوازم، تحسين العملية التربوية، شؤون الطلاب، البناء المدرسي، المجتمع المحلي. حيث أن الدراسة (بحث ماجستير غير منشور) طبقت على محافظة إربد بالأردن وعنوانها: الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية الحكومية، وفي التوصيات أوردت الدراسة الآتي:
- أهمية التخطيط لإعداد كوادر بشرية مؤهلة في الإدارة عن طريق الابتعاث الداخلي والخارجي.

- إعداد برامج تدريبية للمدير وفق معايير محددة، كالكفاءات والخبرات والمسؤوليات، مع التركيز على التدريب الميداني.

- مراعاة التركيز على الكفايات التي احتلت أولويات أكثر من غيرها عند وضع البرامج التدريبية أملاً في تلبية الاحتياجات التدريبية.

أما دراسة (Identification of Training Needs & Providers in Selected Business & Industry)

التي قام بها (Whittaker,1988) فقد أظهرت نتائجها بأن أعلى عشر مهارات يحتاجها المستخدمون في مؤسسات الأعمال والمؤسسات الصناعية للتدريب عليها -أو تنمية إمكانياتهم عليها لتحسين أدائهم في العمل - كانت مفاهيم تتعلق بالإدارة والعلاقات الإنسانية أكثر من المهارات الإدارية المستهدفة.

وقد توصلت النتائج أيضاً إلى أن التشابه في الاحتياجات يعود إلى التشابه بين المؤسسات المختارة في الدراسة، وهي مؤسسات الأعمال والمؤسسات الصناعية في ولاية إنديانا الأمريكية، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات لهذه المؤسسات ونوع التدريب المفضل فيها أثناء العمل، فالدراسة أجريت على (94) مؤسسة مختارة لجمع البيانات منها، عبر استبانة بحثية وزعت على المسؤولين بهدف التعرف على المهارات التي يحتاج المستخدمون للتدريب عليها.

1-3-2 دراسات العمل الخيري وإدارته ومأسسته:

إن دراسة (العمل الخيري الخليجي..النشأة والتطوير: 2010 لريهام أحمد الخفاجي) رصدت تجليات مفاهيم ضرورية لإصلاح المؤسسات الخيرية كالمهنية والشفافية والاستقلالية، وأوصت تلك المؤسسات بالسعي لتحقيق المهنية في ممارسة العمل الخيري، من خلال تطوير الهياكل المؤسسية واللوائح التنظيمية، وتبادل المعلومات والخبرات بينت المؤسسات الخيرية، في إطار التعاون المشترك وصولاً إلى إنشاء مظلة شاملة لتطوير العمل الخيري العربي، وبناء شبكات للعاملين وتوفير فرص التدريب والتطوير التقني، إضافة إلى ترسيخ مبدأ المساءلة الداخلية لشفافية الأنشطة المالية والإدارية تجاه الحكومات والعاملين والمتطوعين.

وقد خلصت الدراسة إلى إن تطوير مؤسسات العمل الخيري الخليجي يحتاج إلى جهودٍ حثيثة، تُعبئ طاقات المجتمع البشرية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وتتكامل من خلالها الأدوار المتعددة لمؤسسات المجتمع المختلفة، بحيث تُوظف لتحقيق تنمية شاملة للمجتمع ولا تتعالى الحكومات عن الانخراط إيجابياً في هذه الجهود، حيث أن التطورات الدولية تشجع نحو إضعاف مؤسسة الدولة اقتصادياً وثقافياً واجتماعياً " (مجلة مداد، 1، رجب 1431ه: 58).

"الكثير من المنظمات الخيرية تضم عدداً من الكوادر النشطة والمتحمسة، والتي تنطبق عليها المواصفات الخاصة بموظف العمل الخيري، غير أن هذا وحده لا يكفي ما لم تصقل هذه الكفاءات بالمهارات الفنية اللازمة، سواءً إدارية أو محاسبية أو مهارات تقنية أو مهارات التواصل مع الآخرين، ومن هنا يضع حماس هؤلاء الكوادر عندما يشعرون بالإهمال والتهميش وتفوق الآخرين عليهم، مما يزيد من إحباطهم وخيبة أملهم" هذا ما استنتجته الدراسة الميدانية التي قام بها محمد ناجي بن عطية عن المنظمات الخيرية في صنعاء

(2006) بعنوان " البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية - الواقع وآفاق التطوير - فقد لخصت بعض

مشكلات المؤسسات الخيرية منها ما يتصل بمجال تنمية وتدريب الموارد البشرية مثل:

- عدم وضوح المهام والصلاحيات الإدارية لأفراد المنظمة.
- عدم توفر الكادر المؤهل والمتخصص في المنظمة الخيرية.
- ضعف البرامج التدريبية لقيادات المنظمة والعاملين.
- نقص الخبراء والقيمين الذي يؤدي إلى قلة الدورات والبرامج التدريبية.
- ضعف التقنية وضعف استخدام الحاسب الآلي وبرامجه في أعمال المنظمة.

ويجدر بالذكر هنا أن تلك الدراسة ركزت على معالجة مشكلة أساسية تقول: إن المنظمات الخيرية

تعاني في الوقت الحالي الكثير من المشكلات ذات الصلة بالبناء المؤسسي، بالإضافة إلى تبني البناء المؤسسي

التقليدي الذي لا يواكب التطورات والتغيرات الإقليمية والعالمية المعاصرة، الأمر الذي يؤثر على بقائها

واستمرارها ونموها، ويؤدي إلى ضعف الخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد منها.

أما دراسة (عبد الله المطوع: العمل الخيري المؤسسي، 2008) وهي رسالة دكتوراه منشورة من

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض. فقد أوصت بتقوية البناء المؤسسي للمؤسسات الخيرية

القائمة على تقديم الخدمة مع نشر الدعوة، وفي سبيل هذا حشدت الأدلة النقلية والعقلية التي تؤكد على

تفضيل العمل المؤسسي في ممارسة العمل الخيري الإسلامي المعاصر وموجزها كالتالي:

- ضمان استمرارية العمل نتيجة الاستقرار النسبي للعمل المؤسسي، بعكس الفردي الذي يرتبط بقناعات واتجاهات القائم به.
- سلامة تنفيذ الأنشطة لقرب الآراء الجماعية والمشاورات من الموضوعية، بالنسبة لدراسة الخطط والآليات لأماكن ووضعيات العمل.
- جمع كافة الطاقات والقدرات المتفاوتة من خلال الخروج برأي وسط، أكثر واقعية من العمل الفردي وأفضل إسهاماً في تحقيق الهدف.
- قدرة المواجهة لتحديات الواقع والانتشار والتنوع في القيام بالنشاطات المختلفة، لوفرة الموارد وتنظيم الجهود بخلاف الإمكانيات الفردية مهما كانت (المطوع، 2008: 46 و47).
- إن دراسة (د. مدحت أبو النصر: إدارة منظمات المجتمع المدني، 2007) قد تناولت بالتحليل معوقات إدارة منظمات المجتمع المدني، وسميت الجمعيات الأهلية بنوع من الشمول في المفاهيم والنظم الإدارية، ومن ضمنها إدارة الموارد البشرية كجزء من حجم الجهاز الإداري بكل تفصيلاته ومشكلاته التي تتمثل في البيروقراطية المعيقة للإبداع والإنجاز.
- كما تطرقت الدراسة إلى مستقبل العمل الأهلي وأوردت بعض التوقعات والتصورات لأنماط نظم إدارة تلك المؤسسات في المستقبل، فيما يتعلق بحجم النشاطات واحتماليات التمويل ودور الموارد البشرية وشراكة المستفيدين والمتطوعين (أبو النصر، 2007: 365).
- وقد أكدت دراسة أبو النصر أهمية مفهوم الشراكة وعناصر نجاحها بين مختلف الأطراف، مثل:
- وجود حاجة إلى الشراكة وإدراك الأطراف لذلك.

- وجود أهداف مشتركة يجلب تحقيق مصالح مشتركة لجميع الأطراف.

- ورفع شعار التكامل مع أهمية الالتزام بقيمة المساواة بين الأطراف.

- مع ضرورة الاحترام المتبادل والتقدير الجيد بين الجميع.

كما حاولت دراسة (د. محمود كفارين: إدارة المؤسسات الاجتماعية، 2009) التمييز بين المؤسسات الحكومية والأهلية وسبل إدارة المؤسسات الاجتماعية، استناداً إلى تحديد مفهوم المؤسسة الاجتماعية وتعريفها وخصائصها، مع استعراض أهداف وأنواع المؤسسات الخيرية والعوامل المؤثرة في استمرارها وتطورها.

وفي إطار تناول إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية ركزت الدراسة على شرح برامج الموارد البشرية وممارستها، التي لا بد أن تنفذ بطريقة يراعى فيها التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة، وصولاً إلى سعي إدارة الأفراد في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

وبالتأكيد أكثر على تخطيط الموارد البشرية، فإن النقاط الاستراتيجية التي أوردتها الدراسة يتضح بها الأمر

أكثر كما يلي:

- وجود خطة واضحة ذات أهداف محددة تشمل نظرة مستقبلية، وتنبؤ الأنشطة والعمليات الإدارية التي تتطلب

مهارات خاصة يتدرّب عليها العاملين.

- توفير قاعدة بيانات عن كافة القوى البشرية وخصائصها، مع أهمية النظرة السلوكية لتلك القوى البشرية على أساس احترام وتقدير الرغبات الفردية.

- تجنب عقبات ومشكلات تخطيط القوى البشرية، من انعدام المصادر الاحصائية وعدم وضوح الأهداف لسياسات التنمية، أو عدم توفر صفة الاستمرارية ومستلزماتها (كفارين، 2010: 260 و 261).

وغير بعيد عن استنتاجات الدراسة السابقة، فقد برزت أهمية التخطيط والدور الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الخيرية، وهو ما أكدت عليه دراسة الطهراوي بعنوان: دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي - في المنظمات غير الحكومية في غزة، من خلال نتائجها التي أظهرت أن (80%) من المنظمات غير الحكومية لديها استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، وأن تلك الاستراتيجيات ساهمت في زيادة ميزتها التنافسية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي، والتعرف على مستوى القائمين على صياغة ومتابعة وتقييم تلك الاستراتيجيات بشكل مهني. كما كشفت الدراسة أن مستوى عال نسبياً يقدر بـ (78%)، ناله تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية ومنها الخيرية بالطبع، وأن نسبة كبيرة أيضاً من القائمين على صياغة وإعداد تلك الاستراتيجيات لديهم مستوى مهني مناسب، بينما أظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، ساهمت بشكل إيجابي في تطوير الأداء المؤسسي بشكل عام، كاستنتاج لدراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ومدى تطوير تلك الاستراتيجيات بشكل مهني، وأيضاً مدى توجه المنظمات غير الحكومية إلى الاستثمار في العنصر البشري، وقدرتها في تطوير أدائها بما يحقق أهدافها في الاستمرار في المنافسة ومواكبة المتغيرات.

1-3-3- دراسات التدريب في المؤسسات الخيرية المعاصرة:

يؤكد بعض الكتاب أن العاملين في الحقل الإسلامي معظمهم يمتلكون قابليات معقولة للتأهيل لكن يصطدمون بعدم الخبرة والمعرفة الضرورية للقيام بواجبات العمل الخيري الإسلامي، والبعض الآخر يأتي وقد حصل على تخصصات جيدة، لكنهم يجدون فرقا بين ما درسوه وما يمارسونه ضمن إطار العمل والبيئات التي يعملون فيها، ومثل هذا ورد في (دراسة محمد موسى الشريف بعنوان: التدريب وأهميته في العمل الإسلامي: 2008).

"العمل الخيري الإغاثي والتربوي - في هيئاته وجمعياته ولجانته - يقوم عليه أناس لا تنقصهم الخبرة ولا الحماس لكنهم غير متخصصين، ولا دربوا التدريب الكافي على هذا الباب المهم من أبواب العمل الإسلامي إلا قليلاً منهم، فالأعباء ثقيلة والتحديات كبيرة ولا يتصدى لها إلا أناس نحسبهم مخلصين، لكن يعوزهم التدريب الكافي والكثرة الكاثرة منهم إنما تتلقى تدريبها أثناء العمل، وتستخلص خيرتها بدوران عجلة العمل اليومية" (الشريف، 2008: 8).

ومن جانب آخر فقد أوردت دراسة (سليمان العلي: تنمية الموارد البشرية والمالية للمنظمات الخيرية، 1996) استنتاجات تفيد بأن: المؤسسات الخيرية تفتقد إلى وجود جهاز إداري مستقل للاهتمام بالعاملين وعملهم، من جميع الجوانب الوظيفية والنفسية والاجتماعية والصحية والأمنية والموجود ليس له علاقة بالتدريب بل هو إداري بحت.

"كما تفتقد لتحديد احتياجاتها الفعلية من القوى البشرية ويتم التعيين فيها دون الاهتمام باختيار أفضل العناصر الموجودة في السوق والتميزة بالشخصية المؤمنة القوية المبادرة وهي فعلا نادرة، كما تغفل الاهتمام بالعامل الكفؤ ليتولى المناصب والعمل على تقوية الضعيف وتنميته علمياً ووظيفياً عن طريق التدريب" (سليمان العلي، 1996: 46).

ونفس الأمر أكدته دراسة محمد يحيى مفرح (غياب ثقافة الموارد البشرية في الجهات الخيرية، المنشورة في موقع المنتدى العربي لتنمية الموارد البشرية، 2010) حيث أوردت أن أنشطة الموارد البشرية تدار بواسطة الأفراد، فليس للهيئات الخيرية إدارة خاصة بالموارد البشرية تعمل على تشخيص الروح المعنوية ودرجة الفاعلية للموظفين.

كما تناولت الدراسة أسباب ودافع نشوء الفكرة التي تعاني منها الجهات الخيرية لفترة طويلة – وما زالت – تعيق تحقيق انطلاقة نوعية بمستوى الجهات الخيرية، من قبيل عدم وجود كفاءات ذات تأهيل مناسب لتحمل مسئوليتها أمام الأفكار الكثيرة والمقاريع البناءة، وأيضاً عدم وجود نظام تقييم دقيق وتوصيف وظيفي، يقابله عدم وجود برامج تدريبية تلبى الاحتياجات الحالية والمستقبلية لتطوير الجهات الخيرية.

وقد أوصت الدراسة بإنشاء إدارة موارد بشرية متألّفة من مهنية وتخصصية – وإخراجها من الشؤون الإدارية المشغولة أصلاً بالقضايا الإدارية البحتة، وتعيين كادر متخصص وإطار متكامل ومتناسق مع المنظومة الشاملة والرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة، حتى يبذل الجهود المناسب لتنظيم التدريب وتخطيطه وتقويمه، مع السعي لتوفير تكاليف الخبراء والأعمال المشتركة والوظائف الأساسية للموارد البشرية

كما أوصت دراسة (العلي، 1996: 16-18) بزيادة اهتمام المؤسسات الخيرية بالتدريب وجعله من أساسيات جودة العمل الخيري، باعتبار أن التدريب يمثل استثماراً بعيد المدى يعود مردوده على المؤسسة برفع المنتج الخيري، وعلى العاملين بزيادة المعارف والمهارات، كما يعود التدريب على المجتمع المستفيد على شكل زيادة في كمية ونوعية الخدمات المقدمة للجماهير.

فواقع التنمية والتدريب في المؤسسات الخيرية الإسلامية يمكن رصده من خلال عدة محاور أهمها: طريقة قيام التدريب واختيار المواضيع ومقدميها أو المديرين وفي هذا الإطار تناول باختصار ما أورده دراسة محمد مفرح بعنوان: آفاق التدريب الإداري في الجهات الخيرية، الرياض (1426هـ).

إن واقع التدريب في المؤسسات الخيرية المعاصرة يتميز بالتركيز على العناوين والمسئيات البراقة للدورات التدريبية التي قلما يجد فيها الموظف ما يخفف من معاناته صعوبات العمل، حيث اختيار البرنامج التدريبي من خلال إطلاع المسؤول على العناوين، وترشيح بعض المنسوين لحضور تلك الدورات دون السعي لتحديد الحاجة التدريبية الفعلية عبر متخصص يُعرض عليه الأمر.

ومؤسسات أخرى قليلة لا تختار الدورة التدريبية إلا بناءً على احتياج فعلي بعيد عن بريق العناوين، ومحاولة طلب الإضافة أو الاستغناء عن بعض المفردات التي تشملها الدورة المعنية وهذا فيه جزء من المنطق، ولكن قلة نادرة من هذه المؤسسات تطلب استشارة خاصة بالاحتياجات التدريبية، التي يؤمل منها تلبية جزء كبير من الاحتياج وفقاً لخطة زمنية، واهتمام ورعاية إدارية ورصد كافٍ للميزانية المطلوبة لتنفيذ الجيد (مفرح، 1426هـ: 22 و23).

وتستعرض الدراسة المذكورة ثلاث تجارب عملية من واقع المؤسسات الخيرية إحداها تقدم افكاراً عملية يمكن لكل جهة تطبيقها في توجيه الاهتمام نحو التدريب الإداري، وثانيها قطعت شوطاً كبيراً في تأسيس منظومة للتدريب داخل جهة خيرية، وساعد في تولي مسؤوليتها متخصصون يهتمون بالمنهجية ويراعون الواقعية، أما ثالثها فكانت عبارة عن منهج تدريبي تم رسمه أو اقتراحه من قبل لجنة مكلفة من إحدى الجهات الخيرية، ويمكن تطبيقه على عدة مؤسسات متشابهة.

وفي نفس السياق وردت دراسة: محمد بن علي الغامدي، 2008 بعنوان: التدريب والتأهيل في الجهات الخيرية، حيث عرّجت على خصوصية المؤسسات الخيرية الإسلامية والخليجية منها بالذات، كونها أنشأت بهدف مساعدة فئات محتاجة في المجتمع، وهي مسؤولة أمام المجتمع عن أي تقصير منها في تحقيق الهدف المذكور، والذي يُوصّل في النهاية إلى تحويل المستفيد من متلق أو محتاج إلى منفق وليس مكثف فقط. وقد ركزت الدراسة على تحويل التدريب وليس قيام التدريب فقط، حيث يجب أن يُوفر التدريب فئة مميزة من العاملين يمكن الاعتماد عليها في الطوارئ، وكذلك يضمن التدريب التطور الوظيفي للمجموعة المختارة إلى مناصب أعلى، وفي هذا الإطار يأتي إعطاء أولوية التدريب لمستويات الإدارة العليا، لأنها من يقود عملية التطوير والتحسين وليس العكس، حيث يبدأ بالمستويات الدنيا ولا تقدم شيئاً لتماطل الإدارة. ولأجل ذلك "يلزم أن تقوم الجهات الخيرية بتلمس مواطن الخلل في أدائها" كما يتعين على مخططي برامج التدريب أن يهتموا بمقدار "ما يتحول من المهارات إلى واقع عملي تستفيد من جهة المتدرب" بجانب مشاركة المتدرب التلقائية في الأنشطة التي تسبق برامج التدريب، كما توصي الدراسة التي كانت عبارة عن

وهو الأمر نفسه الذي وضعت دراسة (مسعود) يدها فيه، فقد تناولت دور التخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية-وهي دراسة ميدانية على جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا)، ورسالة دكتوراه غير منشورة من جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، حيث هدفت إلى التعرف على مستوى إدراك الإدارة العليا، في المؤسسة المفحوصة لأهمية التخطيط الإداري لتنمية الموارد البشرية، والكشف عن مدى ممارسة العاملين بالإدارة العليا لتلك الوظيفة المهمة في سبيل تنمية الموارد البشرية للمؤسسة، كما سعت الدراسة إلى معرفة أهم المشاكل التي قد تحدث من فاعلية ممارسة التخطيط الإداري لتنمية الموارد البشرية، وذلك باستهداف عينة الدراسة التي تكونت من العاملين بالإدارة العليا ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام المختلفة بالمؤسسة.

وقد أمكن للدراسة التوصل إلى نتائج تفيد بالمستوى المتوسط، لإدراك وممارسة العاملين بالإدارة العليا للتخطيط الإداري في مجال تنمية الموارد البشرية، حيث ثبت للدراسة أن أهم المشاكل التي تحدث من ممارسة التخطيط الإداري الفعال، تتولد من ضعف التنظيم بما يتناسب والعمل وفقا للكفاءة والتخصص، ثم ضعف القدرات التخطيطية لدى رؤساء الإدارات والأقسام ولكن بأهمية أقل.

ومن هنا يتضح أن أغلب المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الخيرية، هي مشاكل إدارية بالأساس باعتبار أن التخطيط الإداري أول وأهم ركيزة أو وظيفة من وظائف الإدارة، وبالتالي يتطلب الأمر وجود أفراد مؤهلين وقادرين على إدراك وممارسة عملية التخطيط، وخاصة في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية للمؤسسات الخيرية، حيث أن جميع الإنجازات المراد تحقيقها من خلال الأهداف الموضوعية، واجراز النتائج المرجوة يكون من خلال الموارد البشرية القادرة والمؤهلة بفضل عمليات التدريب (مسعود، 2013:8).

1-3-4- التعليق على الدراسات السابقة:

لكون الأدبيات التي تناولت إدارة المؤسسات الاجتماعية على نحو متخصص قليلة جدا، فقد تميزت دراسة (كفارين: إدارة المؤسسات الاجتماعية، 2009) بتقديم مفهوم المؤسسات الاجتماعية ومفاهيم الإدارة ونظرياتها ووظائفها وعملياتها، ومن ثم تطرقت إلى إدارة المؤسسات الاجتماعية وعوامل نجاحها ومعوقاتها وإدارة الموارد البشرية فيها.

وقد اختلفت عن هذه الدراسة المقدمة في ناحية التركيز على العنصر البشري ليس في الجانب الإداري النظري فحسب، ولكن في الجانب التطبيقي للمفهوم الحديث لتنمية الموارد البشرية، وموقعها في استراتيجية المؤسسة الخيرية ومدى الدور الذي تلعبه في تأدية رسالة المؤسسة، من خلال نشاطات التدريب والتطوير والأهمية القيمة التي توليها تلك المؤسسات للعنصر البشري.

أما محاولة (أبو النصر: إدارة منظمات المجتمع المدني، 2007) تقدم نموذج علمي في إدارة منظمات المجتمع المدني وفي المقدمة منها الجمعيات الأهلية، فتناولت تعريف المنظمة ونظرية المنظمات وأيضاً تناولت ماهية المجتمع المدني وإدارة الجمعيات الأهلية، ومن ثم تطرقت للشفافية والمساءلة في إدارة وتمويل منظمات المجتمع المدني والقيادة الناجحة لها، كما عرفت التطوع وأشكاله وآلياته في المشاركة في أنشطة منظمات المجتمع المدني.

بيد أن تلك الدراسة لم تتناول الكوادر البشرية داخل هذه المنظمات بشكل مفصل بل ركزت على المهارات القيادية للمديرين، وقدمت نماذج منهجية في التعامل مع المرؤوسين والعملاء لا تعدوا عن كونها

محاولة للاستقصاء، وليست ناتجة عن رصد لواقع على الأرض وتحليله وتقديم الحلول لمشكلاته، حيث ستحاول هذه الدراسة الجديدة رصد تلك الممارسات لاسيما في عملية تدريب كادر المؤسسات الخيرية، ووضع تجاربه تحت مناظير علمية مقارنة بأحدث النظريات الإدارية.

تشابه دراسة (المطوع: العمل الخيري المؤسسي، 2008) مع هذه الدراسة المقدمة في كونها دراستان ميدانيتان تتناولان بالبحث والتقويم المؤسسات الخيرية الإسلامية، أما الاختلاف بين الدراستين في عدم تشابه الهدف العلمي ومجال البحث في المؤسسات الخيرية، حيث تركز هذه الدراسة المقدمة على دور الكادر أو العنصر البشري كمورد أساسي تعتمد عليه استراتيجية المؤسسة، وبالتالي يكون مدار البحث والتحليل من حيث التدريب والتطوير ومدى استغلال طاقاته وتوظيف قدراته بالطريقة المثلى، كما تندون حولها النظريات الحديثة لتقدير الاحتياجات التدريبية في المنظمات، ولا سيما تلك التي لا تهدف إلى الربح إطلاقاً أو تجعل خدمة الإنسان محور عملها وغاية جميع أنشطتها.

وبالنسبة لدراسة (العلي، تنمية الموارد البشرية والمالية للمنظمات الخيرية، 1996) فرغم أن الدراسة توسعت في سرد سبل تنمية الموارد البشرية، كما أسهبت في الموارد المالية إلا أنها لم تتناول التدريب إلا من عموميات أو فرضيات لم يتم التأكد من صحتها أو ثبوتها، وهو الأمر الذي تسعى إليه هذه الدراسة الجديدة في سبيل معالجة إشكاليات المؤسسات الخيرية حول التدريب، ولا سيما فيما يتعلق بعملية تحليل وتحديد وتقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين، على اختلاف مستوياتهم واختصاصاتهم داخل المؤسسة.

هذا بالنسبة للمقارنة مع الدراسات التي تناولت المؤسسات الخيرية في جانب أو أكثر من جوانب عملها أو مشكلاتها وتحدياتها كالتدريب وغيره، أما خلاصة الدراسات التي تناولت الاحتياجات التدريبية فيمكن استعراض نقاط اتفاقها واختلافها مع هذه الدراسة في النقاط التالية:

أ- معظم الدراسات السابقة في تحليل الاحتياجات التدريبية اتفقت مع هذه الدراسة في استخدام الاستبانة البحثية، كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها كأسلوب علمي للوصول إلى مؤشرات الاحتياج التدريبي الفعلي، غير أن هذه الدراسة جمعت بين الاستبانة والمقابلة الشخصية في مسعى لمقارنة البيانات المستقاة والحصول على تفسيرات وتبريرات منطقية، تساعد على التحليل العلمي وتعطي صورةً أشمل وبعداً أوسع للقارئ، وكما ذكر في التمهيد فإن هذه الدراسة جمعت بين الكمي والنوعي في فقرات أداتي الدراسة تبعاً للتساؤلات والافتراضات البحثية.

ب- طرق تحديد الاحتياجات التدريبية التي تطرقت إليها بعض الدراسات السابقة، لم تُشر إلى مستوى يرتفع فيه أو يتدلى به مؤشر الاحتياج التدريبي الأهم، على مستوى المؤسسة أو الوظيفة أو الفرد (الموظف) رغم أن بعضها ركز على تحليل الوظيفة ومقارنة الأداء الحالي للموظف بالواجبات والمسؤوليات المناطة به، في حين أن هذه الدراسة تستهدف جميع المستويات مع التركيز على المستوى الأعم (المؤسسة) وصولاً إلى تعميمها على باقي المؤسسات المشابهة كما هو هدف الدراسة بالطبع.

ج- رغم اختلاف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة وفيما بينها، أيضاً في ترتيب أهمية المجال الأول بالتدرب عليه واستهداف مهاراته وسلوكياته، فإن معظم تلك الدراسات ومن بينها هذه الدراسة قد اتفقت على أهمية التدريب على المهارات الإدارية، وما يساعد على تمكينها وترسيخ مقوماتها كالتنمية الذاتية وتطوير

الشخصية وغيرها، ولكن ربما يكون الاختلاف الحاصل على أهمية مجال التدريب مرده إلى اختلاف طبيعة عمل المؤسسات المفحوصة، أو جوانب عنوان الدراسات التي اهتمت بمجالات معينة.

د- اتفقت معظم الدراسات السابقة مع هذه الدراسة حول الإفادة بأن عملية التدريب غالباً وكما هو ممارس، لا تستند إلى الطرق المنهجية ولا تعتمد على التخطيط السليم في تحليل وتحديد الاحتياجات الفعلية، وذلك قبل صياغة المادة التدريسية المبنية على تحديد كمية ونوعية الاحتياج لبناء الإطار والهدف التدريبي المحدد بدقة. ولكن الاختلاف في تحليل الأسباب ودراسة المسببات ربما يعود إلى تباين أهداف الدراسات المنظورة فيما بينها، وأيضاً بين الدراسة هذه في المنطلقات البحثية وتحديد المشكلات التي تتصل ببيئة ومجال عمل المؤسسات المستهدفة، فهذه الدراسة تراعي الجانب الفكري والقيمي مثلما تعطي دوراً للفروق الفردية وخلفياتها وللآليات التنظيمية وتطبيقاتها بطبيعة الحال، كونها تستهدف دراسة ممارسات عمل خيري أو خدمي يتحرك وفق معايير دينية وقيم اجتماعية.

هـ- كما اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة المذكورة في وجود أثر للمتغيرات الديمغرافية على دلالات العوامل التابعة في معظم عناصر أو مجالات الدراسة التي بالتأكيد تشملها الاستبانة، فعناصر العمر والجنس والمستوى التعليمي والمجال التخصصي وأيضاً المستوى الوظيفي، كلها ثبت أن لها علاقة بمؤشرات تدل على الاحتياجات التدريبية للمفحوصين، هذا فضلاً عن التفاوت في درجة العلاقة بين تلك المتغيرات والعوامل الأخرى التي تجعل منها الدراسات مجالات ومدارات لها.

و- تختلف هذه الدراسة عن سابقتها كونها تخصصية أكثر عن المؤسسات الخيرية الإسلامية، من خلال المشكلة البحثية المطروحة والتي تمس جوهر أداء المؤسسة الخيرية في مفاصل عدة، فيأتي تمييزها في ربط الجانب النظري

لأحدث الأساليب التدريبية، بواقع المؤسسات الخيرية في هذه الجزئية، فمن جانب تشخيص الواقع ومقارنته بالمأمول، ومن جانب آخر ربط تلك المخرجات النظرية والتطبيقية بالقيم الإسلامية، وصولاً إلى حلول جذرية بمنطلقات تأصيلية لتلافي تلك العقبات، التي تعترض العملية التدريبية في المؤسسات الخيرية.

ز- كما تختلف هذه الدراسة عن مثيلاتها في تقديم نموذج عملي يمكن تطبيقه في واقع المؤسسات الخيرية، مشفوعاً بالاستنتاجات والاقتراحات والتوصيات التي قدمتها الدراسة، فيما يخص مسألة الآليات والإجراءات التي يجب اتباعها في تحليل الاحتياجات التدريبية، لمختلف مسميات ومستويات الوظائف والأعمال داخل المؤسسة الخيرية.

ك- في النهاية يجب عدم إغفال أن هذه الدراسة تختلف عن سابقتها -التي اهتمت بدراسة الاحتياجات التدريبية- كونها تفرد بتناول جوانب جديدة وتطبيقات غير مطروقة من قبل في جزئية تخص زاوية من زوايا العمل الخيري المعاصر، وتركز على الأداء الاحترافي والإجراء المؤسسي في دراسة الاحتياجات التدريبية، بالتطبيق على إحدى تلك المؤسسات النشطة في الساحة الإسلامية، ولا شك أن التشابه الذي يتوفر بين المؤسسات الإسلامية كبير جداً لدرجة التطابق إن جاز التعبير.

1-0-2- خلاصة:

في هذه الأسطر يمكن تلخيص أهم النقاط التي تعرض لها فصل الإطار العام للدراسة، ابتداءً بالمقدمة التي استهلكت بخلفية مبسطة عن العمل الخيري ودور المؤسسات الخيرية، وأهمية الموارد البشرية فيها وبعض التحديات التي تواجهها، ثم استعراض أسباب اختيار الموضوع بناءً على رغبة الباحث، في سد ثغرة أو حل مشكلة تواجه العمل الخيري المعاصر، ولكن ببحث علمي وأدوات منهجية تم التطرق إليها في الجزء الثاني

من الفصل، ألا وهي منهجية التحليل الوصفي المبني على استقصاء مكتبي للجانب النظري، والتحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، حيث تم جمعها من خلال استبانة بحثية ونموذج مقابلات شخصية كأداتي دراسة، بجانب الملاحظة والمناقشة التي قام بها الباحث، أثناء جمع البيانات من المؤسسة المفحوصة.

فكما بين أولاً خلفيات مشكلة الدراسة وقام بتشخيصها وتبيان أهميتها، وأيضاً طريقة تناول الدراسة لها وأهميتها وأهدافها وحدودها، تطرق ثانياً إلى المنهجية التي اتبعت في الإجابة على تساؤلات الدراسة، حيث أن تحديد مجتمع الدراسة أولاً ثم اختيار العينة منه عشوائياً لاستجوابها، من خلال كلتا الأداتين البحثيتين مع استصحاب الجانب النظري في التحليل والتعليل، مع الإشارة إلى أدوات ووسائل التحليل الإحصائي التي تم الاعتماد عليها من قبل الباحث.

أما ثالثاً فقد تلى توضيح بعض المصطلحات الخاصة بعنوان ومفردات الدراسة، واستعرض العديد من الدراسات السابقة في المواضيع التي تتصل بالدراسة من قريب أو بعيد، ولا سيما تلك الدراسات التي تطرقت إلى إدارة العمل الخيري الإسلامي، وخاصة تلك التي تناولت التحديات التي يواجهها ذلك القطاع الحيوي عموماً، وفي النهاية مع الأهمية استعرض بعض الدراسات الخاصة بتحليل الاحتياجات التدريبية وهي أيضاً عامة، حيث لم يعثر الباحث أو لا توجد حسب علمه، أي دراسة تناولت الاحتياجات التدريبية للمؤسسات الخيرية الإسلامية بمنهجية علمية.