

الفصل السادس

مناقشة نتائج الدراسة

6-0-1- تمهيد:

هذا الفصل يتعرض بالشرح والتحليل لكل ما سبق تناوله في الجانبين -النظري والتطبيقي من الدراسة- في سبيل الوصول إلى نتائج أوسع بعداً وأعمق رؤية لواقع التدريب وتحليل الاحتياجات التدريبية، للعاملين في مختلف مجالات العمل الخيري التي تنشط فيها المؤسسات الإسلامية المعاصرة.

وسيتم في الصفحات التالية مناقشة النتائج التي خرجت بها الدراسة من خلال المقارنة والمقاربة، مع ما تم التوصل إليه أو تم استخراجها في الدراسات السابقة، سعياً إلى إكمال النظر والتدقيق في مخرجات الدراسة من كل الزوايا، التي تتعلق بجزئيات التدريب الحديث وتحليل الاحتياجات التدريبية، بما يتماشى وواقع المؤسسات الخيرية الإسلامية وبالذات في المؤسسة الخيرية المفحوصة.

أما تلك الزوايا التي سينفذ منها الحديث في مناقشة النتائج التي سبق عرضها في الفصل الخامس-

فستكون خمسة نواحي متباينة، يؤمل منها تغطية الجوانب المنظورة لتلك النتائج وهي:

- النواحي الشخصية: ما يتعلق بالمعلومات والتصنيفات، بمعنى تحليل المؤسسة والوظائف والموظفين.

- النواحي الفكرية: التوجهات والمواقف، على مستوى الإدارة العليا والإدارة الدنيا ومستوى العاملين،

تلازماً في النظرة إلى التدريب الحديث خاصة دوافع ومنافع عملية تحليل الاحتياجات.

- النواحي التنظيمية: أي الإجراءات والآليات التي تتبع، كمصادر وآليات لاكتشاف فجوات الأداء.
- النواحي الإدارية: مناقشة دور العلاقات الصناعية وسياسات المؤسسة فيما يخص عملية تحليل الاحتياجات التدريبية برمتها، وأدوار كل من الإدارة العليا والمباشرة والمختصة.
- النواحي الفنية: مدارس بعض النتائج حول مواضيع الدورات التدريبية، كنماذج للاحتياجات الأساسية في الوضع الآتي والمستقبلي، بالتطبيق على وظيفة مختارة حسب تناول فصول الدراسة لها.
- المناقشة هذه تستهدف ربط ما استخلص من فصول الإطار النظري للدراسة مع النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وأيضاً مع ما أنتجته الدراسات السابقة في ناحية من نواحي موضوع هذه الدراسة، التي تسلط الضوء على تطبيقات منظومة التدريب الحديث في مؤسسات العمل الخيري الإسلامي مع التركيز على تحليل الاحتياجات التدريبية كأساس عملي اتبني على إفرزاته تصميمات وتطبيقات العملية التدريبية.

6-1- أولاً: النواحي الشخصية للاحتياجات التدريبية:

6-1-1- تحليل الموظفين المفحوصين:

لقد كان ملاحظاً عند استعراض نتائج الدراسة أن المتغيرات الديمغرافية للمفحوصين، تتأثر بطبيعة العمل الخيري في كثير من الجوانب التي تناولتها الاستبانة البحثية، سواء كان ذلك في البيانات الشخصية أو المعلومات الوظيفية، حيث أن تحليل الخلفية التي تنتمي إليها المؤسسة المفحوصة والبيئة التي ينحدر منها غالبية المفحوصين، بالتأكيد ستبرز بعض التفسيرات لتلك النتائج والمخرجات من هذه الدراسة الميدانية.

فالفئات العمرية وفروع الجنس والحالة الاجتماعية لعينة الدراسة لا بد من النظر إليها من عدة زوايا علمية وواقعية، أولاً من زاوية طبيعة العمل الخيري قبل معالجتها بناءً على نظريات إدارة الموارد البشرية، ومبادئ التدريب الحديث فيما يخص مصادر ومستويات تحليل الاحتياجات التدريبية، للمؤسسة الخيرية أو الوظيفية المعنية أو الموظف المستهدف كل على حدة.

فقد تبين في النتائج أن أعلى فئة عمرية بين المفحوصين كانت من 31 إلى 40 سنة، حيث تجاوزت نسبة الثلث بين أفراد العينة التي يمكن وصفها بأنها شبابية، تلتها في الترتيب الفئة التي تتراوح أعمارها بين 23 و30 سنة بنسبة اقتربت من الثلث، وهي الفئة التي يطلق عليها الشباب المتوسطون وغالبا ما تكون هذه الفئة ممن أكملوا تعليمهم الجامعي أو العالي، وأيضاً يمتلكون الجانب الأسري والاستقرار الاجتماعي، لأن الكثرة الكثيرة ممن يهتمون بالعمل الخيري هم من كبار السن ثم من الشباب الكبار، نظراً لطبيعة العمل الخيري الإسلامي بجوانبه الاجتماعية والإيمانية.

كما لوحظ عدم ضم العينة لفئة الشباب الصغار الذين تقل أعمارهم عن (23) سنة كما كان متوقعا، فإن عدم وجود نسبة تذكر للشباب الصغار مقارنة بمستوى التعليم المرصود، بالتأكيد له دلالة تفيد بأن طبيعة العمل الخيري تختلف عن الأعمال الأخرى في جذب الفئات العمرية، حيث أصبح عامل السن الطبيعي لإكمال المرحلة الجامعة هو الأساس، مما يفيد أيضا بأن جذب العمل الخيري متوفر في الشباب المتعلم بنسبة مقدره، ولا سيما تلك التي الشريحة التي حصلت على التعليم العالي أو الفئة المثقفة.

ولكن بخلاف ما تحدث عنه (مؤسس الإغاثة الإسلامية - بريطانيا)، كما ذكر الباحث في صدر التعريف بمشكلة الدراسة كتحد مؤمن للمؤسسات الخيرية الإسلامية، يتمثل في: عدم العثور على الكفاءات البشرية المناسبة لطبيعة وحجم نشاط المؤسسات الخيرية، خاصة تلك التي تمارس نشاطها على النطاق العالمي.

وهذه الجزئية يكتمل نقاشها بالمقارنة مع النتائج التي بينت المستوى الدراسي والتخصص الأكاديمي للمفحوصين، حيث سرد الجدول رقم (5-1-1-2) ما يشير إلى أن غالبية المفحوصين من المعلمين أو المثقفين الذي تحصلوا على التعليم العالي، وهي نسبة متوقعة في هذا العصر الذي يتميز بتطور التعليم وحرص الناس على الترقى الأكاديمي فيه، بغض النظر عن الجودة أو البناء الرأسي في التحصيل العلمي فهذا موضوع مختلف عن مجال البحث.

فالذين لم يكملوا التعليم العام أو التعليم المدرسي جاوت نسبتهم ضئيلة جدا، وأيضا الحاصلين على المستوى الدراسي الثانوي، حيث لوحظ في النتائج تغلب نسبة الحاصلين على التعليم العالي، وذلك بنسبة الثلثين للجامعيين أي درجة البكالوريوس أو الدبلوم الوسيط، وتصبح النسبة أعلى بإضافة الحاصلين على

الدراسات العليا، أي (الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه والتي تحددت في الاستبيان بالمستوى الدراسي فوق الجامعي).

أما الوجه الآخر للمقارنة فهو التخصص الدراسي الذي اهتمت به الدراسة، حيث لوحظ أن أغلب التخصصات حظوة بين المستجوبين هي التخصصات التي تدرج تحت العلوم الإدارية والمالية بنسبة تجاوزت (35%)، على عكس ما كان متوقعا للدراسات الإسلامية حيث يسود الاعتقاد في المجتمعات العربية والإسلامية، بأن جُلّ الممارسين للعمل الخيري الإسلامي هم من أصحاب الدراسات الإسلامية أو التخصصات الشرعية، باعتبار الدافع الديني أو الجانب الدعوي للعاملين في القطاع الخيري المعاصر، ولكن في الواقع وجدت الدراسة أن نسبتها الخمس بين المفحوصين.

فالتفسير الذي يصاحب هذه المخرجات لا يتجاوز ما يطلق عليه اصطلاحا متطلبات المرحلة، وضرورة الواقع المركب الذي يتميز به العمل الخيري المؤسسي المعاصر والمتغيرات المتسارعة، حيث السمات التي سبق التطرق إليها والمتمثلة في: الشمول والتنوع والأصالة والفتاة، كسميات تفرض نفسها على من يريد التنافس في الميدان الذي تسوده المواقبة والموائمة، ومنها توسع الأماكن أو الساحات التي يتواجد فيها المستفيدون، وما يتطلب تغطية مختلف الاحتياجات البشرية بشكل مستمر وثابت، وذلك في إطار من الاحترافية والتجديد في تقديم الخدمة الاجتماعية.

وفي نفس السياق أظهرت النتائج بأن الترتيب الثاني للتخصصات الأكاديمية وسط مفردات الدراسة، كان من نصيب العلوم الاجتماعية بنسبة تجاوزت قليلا (24%)، والتي تشمل الدراسات اللغوية والإنسانية والتاريخية وغيرها، وذلك مقابل نسبة (17%) للعلوم التطبيقية التي تشمل العلوم الطبيعية والتطبيقية

والحاسوب والمهندسة وغيرها). وأما التخصصات الإدارية والمالية -أي دارسي العلوم الإدارية والقيادية والاقتصاد والمحاسبة والمالية وغيرها- فقد تم تفسير أو تبرير تقدمها على التخصصات الاجتماعية ثم الإسلامية على التوالي، نظرا لمتطلبات الاحترافية والممارسة التخصصية في العمل الخيري المعاصر كما أسلفنا. وبالنسبة لجنس المفحوصين فإنه قد بدى جليا، أن نسبة الإناث في عينة الدراسة لم تتجاوز العشر، رغم أن هذه النسبة تعتبر غير متوقعة من حيث درجة ارتفاعها، نتيجة للصورة الذهنية في المجتمع العربي والإسلامي عن طبيعة العمل الخيري الإسلامي، الذي مازال فيه الذكور هم أهل السبق والصدارة لدرجة الاحتكار لكثير من ميادين العمل الجماعي، فنسبة الإناث التي وجدتها الدراسة رغم قلتها الواضحة، إلا أنها كانت غير متوقعة لكون المفحوصين ينحدرون من طبيعة عمل غير ميداني، فلو كان تركُّز المفحوصين في المكاتب الخارجية أو ما يطلق عليه العمل الميداني، لكان هنالك اختلاف ونسبة أكبر من تلك المرصودة في الدراسة بطبيعة الحال، فمجالات الإشراف الاجتماعي والتربوي والتعليمي بالتأكيد يكون فيها نصيب الإناث كبيرا جدا.

أما الحالة الاجتماعية في مفردات الدراسة، فقد لوحظ فيها ضم مجموعتين غير متكافئتين هما: الغالبية العظمى (متزوجون) أي نسبة (77%) والأقلية الباقية (غير متزوجين)، حيث يمكن القول بأن عشر المستجوبين سواء كانوا من الذكور أو من الإناث غير متزوجين، وهذه نسبة كبيرة مقارنة بفئات الأعمار لعينة الدراسة التي سبق تفصيلها أكثر، وذلك من ناحية ارتفاع العمر بين الجنسين مقابل ارتفاع نسبة غير المتزوجين للحالة الاجتماعية، فثلث فئة الأعمار تبين أنها أقل من (30 سنة) للذكور والإناث معا بين المفحوصين، مقابل نسبة (5%) فقط لغير المتزوجين من كل جنس على حدة.

6-1-2- تحليل المؤسسة المفحوصة:

إن تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة هو من متطلبات تحليل الاحتياجات التدريبية، حيث يتم تحليل رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة قيد الدراسة، وأيضا المعلومات المتعلقة بالثقافة السائدة والآليات والسياسات المتبعة، ولاسيما الرؤية الخاصة بالتدريب الداخلي والخارجي وآلياته ولوائحه ومتعلقاته كلها.

فالمؤسسة الخيرية تتميز باعتبارها نظاما اجتماعيا نسبيا وإطاراً تنسيقيا عقلانيا، تمارس الأنشطة الاجتماعية أو الإغاثية أو التنموية أو الدعوية أو البيئية أو الفتوية، أو التي تعنى بشريحة معينة داخل المجتمع كحالة قطر الخيرية، التي تمارس أنشطتها في معظم المجالات الاجتماعية كما تطرقت الفقرة (4-4-2) من الفصل الرابع.

إن من المؤكد في تحليل المنظمة هو استخدام نموذج تحليل (سوات)، مثلما تم من دراسة حول العاملين الذين تشكلت منهم عينة الدراسة، فمن أجل تحليل البيئة الداخلية لقطر الخيرية يمكن هنا تسليط الضوء على رؤية ورسالة المؤسسة، وسياساتها الاستراتيجية فيما يخص الموارد البشرية عموما والتدريب خصوصاً، بغرض التعرف على مظاهر القصور ومواطن الضعف في عمل المؤسسة ومدى احتياج تلك المواطن إلى التدريب. وفي حالة "قطر الخيرية" فإن رؤيتها الاستراتيجية التي تسعى أن تكون نموذج المؤسسة الإسلامية الرائدة والتميزة، يجب التوقف عندها مليا لتفصيل الاحتياجات المحلية والمتطلبات المرحلية لتحقيق مثل هذا الطموح الواقعي أو الهدف الاستراتيجي المرئي، وأيضا قناعة المؤسسة التي ترى بأنها تعمل للجمع بين التأصيل والإبداع والاحترافية في مجال التنمية والمساعدات الإنسانية، وهذه صورة متعددة الزوايا ومتداخلة الجوانب

في وسائل العمل ومميزاتها المذكورة، سواءً في انطلاقها من أصول دينية إسلامية أو استخدامها لوسائل وفكر إبداعي، وأساليب ومهارات تركز على الاحتراف المهني.

أما الرسالة المعلنة لقطر الخيرية والتي تتلخص في: دعم قدرات الفئات الأكثر احتياجاً لتحقيق الكرامة الإنسانية والعدالة الاجتماعية بالتعاون مع الشركاء، حيث تؤكد أن تلك الاحتياجات الإنسانية ليست كلها في درجة واحدة، وليست كلها تحقق كرامة الإنسان أو العدالة الاجتماعية المنشودة، ولكن تتحرى المؤسسة كما تقول في رسالتها أن تعمل بما يحقق أهدافها النبيلة حسب الأولويات التي تراها، عن طريق التعاون والتنسيق مع الآخرين من شركاء الاهتمام والهدف والميدان وغيره من نواحي العمل الخيري.

كما يجب وضع الاعتبار في عملية تحليل الاحتياجات التدريبية أن تضاف القيم والمبادئ التي تنطلق منها وتقوم عليها المؤسسة الخيرية كمثال "قطر الخيرية" وهي: الإنسانية - عدم التمييز - الحياد - الاستقلالية - المهنية - التعاون. حيث أن عملية تحليل الاحتياجات التدريبية في مسألة القيم ما هي إلا دراسة مدى تطابق تلك القيم في أخلاقيات وسلوكيات العاملين، وثقافة المؤسسة في أنشطتها الداخلية والخارجية وأدبياتها عموماً، سعياً إلى ترسيخ تلك القيم من خلال المعارف والمهارات والسلوكيات التي تسهم في إحداث المبتغى في أفراد المؤسسة ومكونات أداؤها العام.

كمثال لو أخذنا من التحليل الرباعي عنصر القوة والضعف في الموارد البشرية، باعتبارها أحد العناصر الداخلية الهامة والمكوّن الرئيس لعملية التحليل المؤسسي، هذا المثال عن درجة دوران العمل بين الموظفين في قسم معين، حيث تعتبر ظاهرة مؤثرة على عملية التدريب وتأخذ حيزاً في تحليل الاحتياجات التدريبية،

وبالتدقيق في نتائج الدراسة عن سنوات الخبرة التي يمتلكها العاملون (عينة الدراسة) في حياتهم المهنية عموماً - سواء داخل المؤسسة أو خارجها- وأيضاً السنوات التي قضاها العاملون في وظائفهم الحالية.

فالجداول (5-1-2-2) يلاحظ في نتائجه تباين سنوات الخبرة التي يتمتع بها المفحوصون سواء في وظائفهم الحالية أو الوظائف التي شغلها عموماً داخل المؤسسة وخارجها، وذلك من خلال نتيجة الاجابات التي اختارها المشاركون من مفردات الاستبانة البحثية وأهمها: أن أكثر من (95%) منهم أمضوا سنتين فأكثر في وظائفهم الحالية، وأن أكثر من نصفهم يمتلكون خبرات تزيد على أربع سنوات لتصل إلى أكثر من عشر سنوات أيضاً.

ويلاحظ هنا أن قرابة ثلث أفراد العينة تبدوا خبراتهم تتراوح بين سنتين وخمس سنوات، وأيضاً أفراد الثلث الثاني يمتلكون خبرات عملية تتراوح من ست إلى عشر سنوات، وأما البقية الذين يمثلون أقل من الثلث بقليل تزيد خبراتهم عن عشر سنوات، حيث يمكن القول إن مثل هذه الخبرات المتفاوتة مدداً وعدداً تعتبر مؤشرات قوة للبنية الداخلية للمؤسسة في هذه الناحية ألا وهي مناعة حلقات الأجيال التي تشكل منها الموارد البشرية للمؤسسة.

وبالنسبة للجانب الآخر من النقاش فإن قرابة (40%) فقط من 4 إلى 10 سنوات في وظائفهم الحالية، وهم من يطلق عليهم (أصحاب الخبرة) حيث يلاحظ ارتفاع مستوى الاستمرار والاستقرار الوظيفي وبالتالي انخفاض دوران العمل وسط الموظفين القداماء، وهذا الانخفاض المرصود لا بد وأن يكون له انعكاس واضح على وضع المؤسسة وقوتها التنظيمية.

كما يلاحظ أن قرابة ثلث العينة المفحوصة قد أمضوا من سنة واحدة إلى 3 سنوات، في الوظائف التي يشغلونها حاليا أو مكلفون بأدائها من قبل المؤسسة، وذلك مقابل نسبة أخرى تمثل (13%) ممن يوصفون بحديثي الوظيفة الحالية، حيث لم يتجاوزوا فيها سنة واحدة من عمرهم الوظيفي أو خبرتهم كما يقال هنا اصطلاحا، وعلى العكس ولكن بنفس النسبة القليلة وجدت الدراسة مجموعة أخرى ممن أمضوا أكثر من 10 سنوات في الوظائف التي يشغلونها حاليا.

وبالعودة إلى تحليل الاحتياجات التدريبية في هذه الجزئية، وربطه بالنقاش الدائر حول المثال المنظور ألا وهو ظاهرة دوران العمل ومدى تأثير الخبرات بها، فإن نتيجة التحليل ترتبط مباشرة بما تم التوصل إليه في عدد الدورات التدريبية، حيث لوحظ في الجدول (5-1-2-3) الذي عرض نتيجة اختيارات المستجوبين بخصوص تلقي التدريب في بداية العمل أو عند التعيين مباشرة، أي مدى سnoch فرصة التدريب للموظفين الجدد عند تعيينهم وقبل ممارسة المهام الموكلة إليهم، تبعا للوصف الوظيفي المحدد والمتفق عليه كما هو العرف المهني في كل مكان.

فقد لوحظ في هذه الناحية أن مجموعة كبيرة لم تتمكن من مثل تلك الفرص الأولية للتدريب على العمل الجديد، حيث نفى أقل من نصف المفحوصين بقليل أي (44.6%) تلقيهم أي تدريب يذكر عند التعيين. هذا في الوقت الذي أفاد فيه قرابة ثلث العينة بتأكيد تلقيهم تدريبا خاصا عند التعيين في المؤسسة، بينما قرابة ربع المستجوبين أي (24.9%) أفادوا بالإيجاب إلى حد ما، وبالتالي ترتفع نسبة الحاصلين على مثل تلك الدورات التدريبية الأولية، لتصبح نسبة الذين تلقوا تدريبا قبل العمل أكثر من النصف بقليل أي (55%) من العينة المفحوصة.

كما يلاحظ تراكم التدريب في فترة محددة -مثل آخر سنة كما حددها الدراسة- وذلك بهدف قياس مستوى الحكم والكيف للتدريب المنفذ خلال تلك الفترة المذكورة، حيث اتضح أن قرابة النصف أي (47.4%) لم يشاركوا في أي دروة تدريبية ذات صلة بالوظيفة الحالية خلال عام، بينما أفاد النصف الآخر بمشاركته في عدة دورات تدريبية خلال الفترة المذكورة. حيث أفاد (21%) بالمشاركة مرة واحدة و(17%) بالمشاركة مرتين أي في دورتين تدريبيتين، بينما أفاد (13%) بالمشاركة في ثلاث دورات تدريبية على الأقل، وذلك في اختيار إجابة السؤال عن عدد الدورات التدريبية التي تم تلقيها وكانت ذات صلة بالوظيفة الحالية.

وبالنسبة لتراكم التدريب لدى العاملين فقد تبين من مخرجات الجدول (5-1-2-3) درجات حدوث التكرار في قيام الدورات التدريبية أو بتعبير آخر تكرار مشاركة المفحوصين في الدورات التدريبية المقامة، والذي يعكس زاوية من زوايا منهجية تنفيذ التدريب وطريقة اختيار المتدربين وغير ذلك من الأمور ذات الصلة بتحليل الاحتياجات التدريبية.

كما لوحظ في النتائج أن قرابة (28%) من المفحوصين لم يحدث أن شاركوا أكثر من مرة في أي دورات تدريبية بعينها، بينما تمكن أكثر من (38%) من تكرار دورات تدريبية في موضوعات معينة وذلك بالمشاركة أكثر من مرة بغض النظر عما كان السبب وراء ذلك.

وبالنسبة للجانب الآخر من تحليل المؤسسة هو التأكد المدلل عليه سلفا من وجود هدف محدد وواضح تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، حيث يلمس أن "قطر الخيرية" أرادها المؤسسون لتكون وسيلة المجتمع القطري لتحقيق احتياجات الفقراء ومساعدة المحتاجين في داخل قطر وخارجها، كما يلاحظ أيضا أن هنالك

ارتباطا وثيقا بين نشأة المؤسسة وبين احتياجات المجتمع المستفيد على امتداد العالم الإسلامي ودول العالم الثالث الأخرى.

أما نقاط القوة الداخلية من الناحية المؤسسية فتتمثل في أن "قطر الخيرية" تعمل بالاعتماد على اللوائح التي وضعتها لنفسها، وبشكل تنظيمي بسيط ومحدود المعالم مقابل مرونة في تحديد الأهداف وفي وضع السياسات، وممارسة الأعمال على أساس القيم الاجتماعية للبيئة التي تنطلق منها أو تعمل فيها في إطار القوانين الموضوعية، كما أفاد (الجوهرى وأبو الغار) في سرد الخصائص الأساسية التي تشترك فيها المؤسسات الاجتماعية، وهي بلا شك عناصر قوة داخلية تترس بها المؤسسة في مواجهة الكثير من التحديات والتهديدات بحسب تحليل "swot" الرباعي.

6-1-3- تحليل الوظائف المفحوصة:

إن تحليل الوظائف التي تشغلها عينة الدراسة حتما يساعد على اكتمال الصورة الشخصية، أو تغطية الناحية الداخلية لتحليل الاحتياجات التدريبية التي شملت تحليل الموظفين والمؤسسة سلفا، فابتداءً لا بد لتحليل الوظائف أن يتم تسجليها كما هي من غير أي إضافات وهوامش، مع ذكر الخصائص التي تتميز بها كل وظيفة مستهدفة بالتحليل كل على حدة، وذلك لمحاولة قياس الأداء المطلوب ومطابقته مع الخصائص الشخصية للموظف المعني في المؤهل والأداء والسلوك وغيره، ولكن في حالة هذه الدراسة من الصعب التزول بكل تفاصيل الجانب النظري إلى واقع المؤسسة المفحوصة لسبب تم ذكره في المنهجية - فصل الإطار العام للدراسة- من حيث تعذر الجمع بين عدة أدوات بحثية في عملية جمع البيانات وأهمها الملاحظة، ولذا قام الباحث باختيار إحدى الوظائف الرئيسة التي يتشكل منها أحد أعمدة مجالات العمل الخيري قديما وحديثا،

وقبل هذا سيتم التطرق إجمالاً إلى المعلومات الوظيفية لجميع العاملين (عينة الدراسة)، حتى تعطي صورة إجمالية للوظائف وطبيعتها وارتباطاتها من حيث الدورات التدريبية والمحالات التدريبية، التي سيتم تناولها في المبحث الأخير من هذا الفصل بالتأكيد.

فطبيعة الوظائف في المؤسسات الخيرية ربما تختلف عن غيرها من مؤسسات هذا العصر -سواءً كانت تابعة للقطاع العام أو تندرج تحت القطاع الخاص- لارتباط ذلك التوصيف الوظيفي بطبيعة العمل الخيري ومجالات العمل المختلفة، وقد أخذت الدراسة منحاً اجتهادياً تمثل في تقسيم تلك الوظائف إلى أربع مجموعات كبيرة، وجعلها خيارات تنحصر فيها إجابات المفحوصين خشية التوسع أو التعقيد، مع تضمّن كل خيار نوعين متشابهين أو متماثلين في كل مجموعة، فكانت كالتالي:

إدارية أو إشرافية - ميدانية أو متابعات - تعليمية أو تربوية - فنية أو تقنية

ومن الملاحظ في مسألة الوظائف التي يقوم بها الموظفون (العينة) يتضح أن الوظائف الإدارية أو الإشرافية تحتل أكثر من (48%) وهي أعلى نسبة لطبيعة الوظيفة الحالية التي يشغلها المفحوصون، بينما احتلت الوظائف التقنية أو الفنية نسبة (27%)، حيث كان متوقعاً أن تأتي الوظائف التقنية بهذه النسبة نتيجة لتطور العمل الخيري المؤسسي والتخصصي - المرتبط بالتقنيات الحديثة التي تفرض نفسها في هذا العصر المليء بالتغيرات - تليها الوظائف الميدانية أو ما يطلق عليها المتابعات والتي مثلت الخمس أي قرابة (20%) من عينة الدراسة، وهي نسبة مقبولة مقارنة بحجم العمل في المقر الرئيس للمؤسسة المفحوصة، حيث تركز العينة كما تم ذكره سلفاً في عدة أجزاء سابقة من الدراسة.

وأخيرا لوحظ في ترتيب طبيعة الوظائف التي تشغلها العينة، أن الوظائف التي تتصل بالعملية التعليمية أو التربوية جاءت بنسبة ضئيلة جدا ومثلت أقل من (5%)، حيث يعود السبب إلى كون العاملين مكتبيين أو إداريين في تخصصاتهم الوظيفية المختلفة، فمفردات الدراسة تركزت على المكتب الرئيس للمؤسسة المفحوصة "قطر الخيرية" ولو كان من بين المستجوبين مجموعة تمثل العاملين في المكاتب الميدانية أو الخارجية، لكان للوظائف التعليمية نصيب كبير وأكبر بكثير من أي وظيفة إدارية.

ولكي يتم تحديد جوانب العمل لوظيفة مشرف الأيتام في المؤسسة الخيرية، سنسلط الضوء على قائمة من المهام التي يقوم بها شاغل تلك الوظيفة بكل تفاصيلها، والتي ربما تقسم على عدة أشخاص إذا كان عدد الأيتام كبيرا - أي أكثر من 20 فردا- ومن ثم سنقوم بتحليل شيء من تلك الأدوار المطلوب لعبها لأداء تلك المهمة - الأمانة حسب التعبير الإسلامي - لتكون المرحلة التالية هي: ترشيح الدورات الأساسية لشاغل تلك الوظيفة، كأنها عملية تحديد للاحتياجات تلي عملية التحليل الأولى، ولكن دون التطرق إلى شخص الموظف وتحديدده كما هو مبين سلفا حسب حدود هذه الدراسة الميدانية.

فالتحليل يجب أن يشمل تفاصيل مهمة الإشراف الكامل، أي مسؤوليات القيام برعاية اليتيم التي تشمل: الرعاية المعيشية - الرعاية الصحية - الرعاية التربوية - الرعاية التعليمية - الرعاية الاجتماعية، وذلك كما تم تناولها سلفا في الإطار النظري للدراسة، ضمن تناول خصائص العمل الخيري المؤسسي وأيضاً التعريف بالمؤسسة المفحوصة، حيث بينا اختلاف رعاية الأيتام في عدة نواح جوهرية عما كانت عليه في الماضي القريب، فنجد أن مهمة الإشراف على الأيتام في الوقت الحاضر قد تحددت لها معالم نظرية، وتوجت لها

توجهات فلسفية مرتبطة بعدة علوم ومعارف إضافة إلى عدد من المهارات والخبرات، التي تدخل ضمن الاحترافية في الممارسة والمهنية في الأداء المؤسسي.

إذا الرعاية التكاملة لليتيم حسب ما تنشدها المؤسسة المفحوصة مثلا، استنادا إلى استراتيجيتها في المشروع الحضاري الذي ينشأ تنشئة وإخراج جيل صالح مصلح من أضعف شرائح المجتمع كفئة الأيتام، فهذا الهدف الرسالي للمؤسسات الخيرية سيكون محور النقاش لتحليل وظيفة مشرف الأيتام، وذلك من خلال مراعاة النقاط التالية: - بما أن الوظيفة توصف مهنيا بالأشراف الكامل على الأيتام، فإن موقعها يأتي تحت إدارة الرعاية الاجتماعية، وتعتبر شروطها ومتطلباتها من باب التخصص التربوي أو الاجتماعي، لأن الواجبات متعددة ومتشعبة تتمثل في:

- مراعاة النظم المؤسسية واللوائح الإدارية والتربوية، في العمل الاحترافي الذي تتأطر تحته المؤسسة الخيرية.
- الاعتناء بالأيتام ورعايتهم في بيئة مثالية والالتزام بالبرنامج المحدد سعيا لتحقيق الأهداف الخدمية.
- تمكين الأيتام من الانفتاح والمشاركة في فعاليات المجتمع الصغير حولهم، والذي ينتمون إليه وجدانيا.
- الترفيه عنهم وتحفيز تميزهم ومواهبهم الفردية، بإيجاد المواعين التي تسعى لاحتضانها.

أما إذا دار النقاش حول المؤهلات المطلوبة لأداء هذه الوظيفة - المهمة في دورة عمل المؤسسة وإنتاج الخدمة الاحترافية للمستفيد - فهي شهادة بكالوريوس في أحد التخصصات السابق ذكرها، كالترفيه والاجتماع والنفس وغيرها من الدراسات الإنسانية، وأيضا التمتع بقدرات ذهنية وجسمانية تتناسب مع مقتضيات أحوال وأعمار الأيتام الصغار خاصة، كونهم يحتاجون إلى مذاكرة الدروس الفصلية ومراقبة الواجبات المترتبة وأداء التمارين البدنية.

وبالنسبة للمهام الفردية والجماعية لشاغلي تلك الوظيفة المنظورة، ولا سيما إذا كان الموقع واسعا والعدد كبيرا والعدد يحتاج إلى طاقم موظفين للإشراف على الأيتام، فإن التخصصات ستحدد الأدوار التي يجب أن يقوم بها أعضاء فرق العمل في المنشأة، ولتكن دار أيتام تسع حوالي 100 يتيم من مختلف الأعمار التي تدرس المرحلة الابتدائية، وسواء كانت الدار خاصة بالبنين أو البنات فإن المهام والواجبات التي يقوم بها الفريق المكلف كالتالي:

- المشرف اللوجستي أو الإعاشي: توفير الطعام والشراب واللباس والمسكن، بما في ذلك جميع وسائل الراحة والسلامة والطمأنينة للأيتام.
- المشرف الصحي: تقديم الرعاية الصحية الدورية والعلاج المبكر والوقائي للأمراض المختلفة.
- المشرف التربوي: تعليم العبادات وتلاوة القرآن الكريم وحفظه وحفظ الأحاديث والأذكار النبوية.
- المشرف التعليمي: توفير مناهج التعليم الحديث والمواد المدرسية، وتسهيل المذاكرة والتمارين.
- المشرف الاجتماعي: الاهتمام بالحالة النفسية بما يحقق نمو وتوازن طموحات اليتيم ومجتمعه.

6-2- ثانيا: النواحي الفكرية للاحتياجات التدريبية

6-2-1 الموقف الفردي من التدريب:

لقد كان لافتا غلبة الاعتقاد في النتائج على عينة الدراسة بأهمية التدريب والنظرة الإيجابية إليه، وذلك باعتبار أن التدريب المستمر يُؤهل الموظفين لتحمل مسؤوليات أكبر في المستقبل، وربما كان منطق الاعتقاد هو ما يتوافق مع الجانب المادي للموسم، في الفاعلية والإنتاج وليس ذي صلة بالجانب الروحي الذي يرتبط بالعمل الخيري أكثر، حيث الحرص والاندفاع ذاتيا نحو البرامج التدريبية قبل أن تكون إلزامية أو إدارية بحته سواءً رغب الموظف أم لا.

فمثلا لوحظ أن (15%) من عينة الدراسة رأَت بضرورة الحاجة إلى التدريب على برامج تشغيل الحاسوب، لأنه لم يتم تدريبها على ذلك من قبل، حيث اتفقت مع نسبة أخرى (10%) ترى بأهمية التدريب والرغبة في الحصول على هذا التدريب مرة أخرى، لأن هذه الفئة تتشارك مع المجموعة الأولى في الإفادة بتلقي تدريب معين حول التشغيل واستخدام الحاسوب في العمل المكتبي، رغم أن حصول (58.9%) من عينة الدراسة على دورات تدريبية على برامج تشغيل الحاسوب، لا نقاش يُؤثر فيه مقارنة بحجم عمل المؤسسة المفحوصة، حيث يعتبر استخدام الحاسوب في هذا العصر من أهم أدوات العمل المؤسسي، ولاسيما العمل الخيري العابر للقارات أو الناشط على المستوى العالمي، فبرامج التشغيل التي تشمل الطباعة والتخزين والاستدعاء للمعلومات، والتعامل الفني مع الألوان والصور والأصوات عبر الوسائط المتعددة، واستخدام الإنترنت في المراسلات والمعاملات المكتبية عموما.

ولكن إذا تم التعامل مع التدريب والنظر إليه من زاوية شرعية وإيمانية ستكون الرغبة متأصلة في نفوس الموظفين، وقد ذكرنا في الفصل الثاني (2-4-3) أن التدريب يرقى لدرجة الوجوب شرعاً، لأن الأعمال الخيرية والدعوية يعد القيام بها واجب أصيل، وما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب ويقابله أجر عظيم، فالنية لكسب الأجر تُثبِت بالحرص والتدافع إلى التدريب استعداداً لبذل الأعمال المثمرة، والمفيدة لخلق الله المحتاجين أو عيال الله بالتعبير النبوي الشريف.

وبالمنظر مرة أخرى إلى إحدى نتائج الجدول (5-3-1) عن المواقف الشخصية لعينة الدراسة من التدريب، سنجد أن الأغلبية الساحقة توافق بدرجات متفاوتة على أن أغلب فجوات الأداء يعتمد علاجها على التدريب المدروس، وتفصيلاً نجد أن نسبة (45%) توافق بشدة، و(52%) توافق بدرجة أقل، حيث أن تفاوت درجة الإجابة عن أي عنصر بالموافقة أو الرفض، يسهل القياس ويعمق المقارنة بين إفرزات كل عنصر على حدة وارتباط المواقف بعضها.

مثال آخر من النتائج ناقشه هنا لتوسيع دائرة الدراسة للنواحي الفكرية المتصلة بعملية تحليل الاحتياجات التدريبية، وهو المتعلق بالموقف من التدريب أو النظرة إليه طلائعاً مهني أو الترقية الوظيفية، حيث أن (64%) وافقوا بشدة و(27%) من المفحوصين وافقوا فقط و(9%) وافقوا بـ"نوعاً ما" أن التدريب المستمر يُؤهل الموظفين لتحمل مسؤوليات أكبر في المستقبل، فهذه النظرة تطرقنا لها سابقاً كهدف مرئي للعاملين من قيام التدريب، وهي تشمل كثيراً من الاهتمامات والطموحات الشخصية مثل: التنافس البيئي لتحسين الأداء - زيادة الفاعلية والمقابل المادي - التنمية الذاتية والاستعداد للمستقبل - فرص الترقية لوظيفة أفضل أو موقع آخر مناسب - الثقة بالنفس ومواجهة ضغوط العمل - تحمل المسؤولية وتنمية القيادة - تلبية الاحتياجات والطموحات الشخصية.

كما يمكن مناقشة نتائج أخرى تعضد الموقف السابق، فيما يخص توجهات الأفراد داخل المؤسسة الخيرية المفحوصة من التدريب واستيعابهم لدور تحليل الاحتياجات، ومن تلك النتائج في هذا الإطار تأكيد قرابة (60%) من العينة، أنهم يلمسون وجود فجوة في أدائهم الحالي عما يجب أن يكون عليه كما هو مطلوب، هذا في الوقت الذي يرافق فيه هذا الموقف موقف آخر في نفس الاتجاه، بما يفيد تعدد المصادر التي يعتمد عليها في تحليل الاحتياجات التدريبية، كآليات مناسبة ومتنوعة لاكتشاف فجوة الأداء الحالي على دوائر متداخلة بين الأفراد والمجموعات، فمثل هذه النتائج تعضد بعضها في تنوع مصادر تحليل الاحتياجات التدريبية، والتي ذكرنا أنفاً أن من الموضوعية والأمانة تعددها وتكاملها في قالب علمي، وبالتأكيد ستكون النتائج أقرب إلى الحقيقة والواقع في مستويات مختلفة حسب توزع العاملين.

6-2-2 الموقف المؤسسي من التدريب:

لقد قدمت النتائج جزءاً عملياً من واقع التدريب في المؤسسة المفحوصة، وبينت بالنسب والتكرارات كم عدد المشاركات في البرامج التدريبية خلال عام على سبيل المثال، ولاسيما التدريب الأولي الذي يستهدف المعينين الجدد، ومدى حدوث التكرار في قيام الدورات التدريبية أو تكرار مشاركة المفحوصين في الدورات التدريبية المقامة، والذي يعكس زاوية من زوايا منهجية تنفيذ التدريب وطريقة اختيار المتدربين وغير ذلك.

فالملاحظ فيما عرضه الجدول (5-1-2-3) من نتائج بخصوص اختيارات المستجوبين، حول مدى تلقيهم تدريباً معيناً في بداية العمل، أي عند تعيينهم وقبل ممارسة المهام الموكلة إليهم تبعاً للوصف الوظيفي المحدد والمتفق عليه، حيث أجاب بالنفي أقل من نصف المفحوصين بقليل أي حوالي (45%) وهي نسبة

كبيرة غير متوقعة، نظرا لعراقة المؤسسة المفحوصة وتوجهها الرامي إلى مواكبة النظريات الحديثة، مع العلم بأنه وبخلاف لسلوك مؤسسات القطاعين العام والخاص، وحيثيات منظمات المجتمع المدني في التعيين التخصصي، فإن أغلب العاملين بالمؤسسات الخيرية - كما أكدت بعض الدراسات - لا يمارسون أعمالا تنحدر منها تخصصاتهم الدراسية أو تنتمي إليها خبراتهم العملية، هذا في الوقت الذي أفاد فيه قرابة الثلث أي (30.6%) بتأكيد تلقيهم تدريبا خاصا عند التعيين، بينما قرابة ربع المستجوبين أي (24.9%) أفادوا بالإيجاب إلى حد ما، وبالتالي تصبح نسبة الذين تلقوا تدريبا قبل العمل أكثر من النصف بقليل أي (55%)، وهذه النسبة تعتبر معقولة جدا نظرا لواقع المؤسسات الخيرية، التي لا يمكن مقارنتها بالمؤسسات ضاربة الجذور في القطاع الخاص مثلا، المثينة من حيث بنائها التنظيمي الذي يعتبر التدريب أحد أركانه، وأهم المراجع لعملية التقييم السنوي للعاملين والترقيات والتحفيزات وغيرها.

فقطر الخيرية كمثال للمؤسسة الخيرية الإسلامية واسعة النطاق في تغطية نشاطاتها للمجالات والمساحات، جديرة بالدراسة والتمحيز لأهمية التدريب وآلياته في استراتيجيتها ورؤيتها للموارد البشرية، فبني استراتيجية المؤسسة للتدريب والتأهيل في سبيل تلبية الاحتياجات من الموارد البشرية، يظهر موقفا إيجابيا بالتأكيد نحو أهمية التنمية والتطوير المهني من خلال التدريب الحديث، وإن كان التدريب في الوقت الحالي يتبع مباشرة لإدارة الموارد البشرية وليس له جهة مختصة كأغلب المؤسسات الخيرية، وسنجد في دليل الموظفين لقطر الخيرية أنه حدد سياسة إدارة الموارد البشرية، التي تعتبر العاملين رأسمال حقيقي للمؤسسة، وألححت إلى آلية تنفيذ مراحل العملية التدريسية وما يخص منها هذه الدراسة، بتحديد التشخيص العلمي

ودراسة الاحتياجات من خلال تحليل الكفاءات، والبحث عن التدريب المناسب لسد فجوات الكفاءة لدى الموارد البشرية المتوفرة.

والحقيقة التي يجب أن يقال هنا - في هذا النقاش الدائر حول الموقف المؤسسي من التدريب عموماً وتحليل الاحتياجات التدريبية خصوصاً - أنه ليس متناسقاً حجم ونشاط المؤسسة مع الوضع الحالي لموقع وآلية التدريب في المؤسسة، التي تعتمد على أسلوب استغلال الفرص من الإمكانيات الداخلية ودورات المراكز الخارجية، أو انتظار مبادرات الآخرين واستغلالها دون تحديد مسبق للاحتياج في دراسة عملية ومجدولة حسب الأولويات، فالأهمية التي يحظى بها التدريب هي الأساس الذي تنطلق منه عملية تحليل الاحتياجات التدريبية، وهذا ما يمكن أن يرى على أرض الواقع كآليات وإجراءات، تمهد لتدريب علمي وعملي محدد بدقة في أهدافه ومواده ووسائله.

فقد تطرقنا إلى أهداف المؤسسات من التدريب التي سردها (الخاطر) كمنطلقات للمؤسسات ودوافعها، التي تأمل من التدريب دعمها في أداء رسالتها وتحقيق رؤيتها وأن:

تزيد الإنتاجية بتحسين مهارات العاملين - تطور وتجدد آليات العمل - تنمي العلاقات بين مختلف المستويات - تُقيم الأفراد بصورة كاملة - ترفع المعنويات وتدعم الموظفين - تقلل من دوران العمل - تُعزز وتُعزز قيم العمل - تُقلل وتراجع النفقات - تتقوى للاستمرار في المنافسة - تُطور العاملين لتحقيق الأهداف - تُنقي الأجواء مما يعكس صفو العمل، وغير هذا الكثير من الأهداف التي يبدو العمل على الاندفاع نحوها نافذة، يمكن الإطلال من خلالها إلى أرضية الموقف المؤسسي من التدريب عموماً، وتحليل الاحتياجات التدريبية خصوصاً باعتباره أساساً لنجاح العملية التدريبية كما أسلفنا في ثانياً من الفصل النظري للدراسة.

ولكن يلاحظ هنا أن الدافع المؤسسي أيضا يجب أن ينطلق من الناحية الروحية والمنهجية الإسلامية التي تنظر إلى التدريب كجزء من الإعداد والاستعداد لتحمل الأمانة التي ألقاها المولى على المؤمنين، ومن ذلك وما يتمثل في عمل المؤسسات الخيرية كونهما تقوم بخدمة المحتاجين، وهي رسالة الأنبياء والرسل ومن مقاصد الشريعة الإسلامية السمحة، والمواقف النبوية التي تقدم تناولها آنفا هي محفزات قوية للمؤسسات الإسلامية في هذا المضمار.

ومن خلال النتائج التي تم مناقشتها هنا يمكن القول: إن المؤسسات الخيرية الإسلامية المعاصرة، ولاسيما في حالة قطر الخيرية قد تجاوزت مسألة افتقادها إلى وجود جهاز إداري مستقل عن زحمة الدورة الإنتاجية ويسعى للاهتمام بالعاملين وظروف عملهم، من جميع الجوانب الوظيفية والنفسية والاجتماعية والصحية والأمنية وغيرها، كما يرى (العلي) في دراسته المعروفة منذ 1996، ولكن تبقى الوقفة واجبة مع عدم وجود جهاز مختص بالتدريب داخل المؤسسة الخيرية.

فقد لوحظ في النتائج أن عدد الدورات التدريبية التي تم تلقيها وكانت ذات صلة بالوظيفة، لم تتجاوز نسبتها إلى الموظفين المفحوصين (52%) من العينة التي استفادت أو شاركت في دورات تدريبية، مع التفاوت في المشاركة من مرة أو مرتين أو ثلاث خلال عام (إبريل 2012 - إبريل 2013) بينما البقية الذين يمثلون قرابة النصف لم يتمكنوا من المشاركة في أي دورة تدريبية خلال الفترة المذكورة.

وهنا يجب إعادة صياغة الأمر من وجهة نظر المؤسسة الخيرية، حيث سيتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها ورسالتها الخدمية إلى تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة لجمهورها سواء المتبرعين أو المستفيدين، وبذلك تكون الكلفة مبررة ليصبح التدريب استثمارا بعيد المدى للمؤسسة الخيرية، يؤمل أن يعود مردوده

جودةً في العمل واحترافاً في الأداء، كما يرى (العلي) بأن العاملين في العمل الخيري هم أحوج من غيرهم إلى التدريب سواء كانوا جدد أم قدامى، فالتغييرات المطلوب إحداثها في طبيعة الفرد الجديد أي المنضم للعمل حديثاً، وترشيده العادات السلوكية للموظف القديم -الذي يطلق عليه مصطلح الخبير- وتغييره إلى الأفضل.

والجدير بالملاحظة هنا ما أظهرته النتائج حول التراكم التدريبي لعينة الدراسة، وهو أن قرابة (40%) تمكنوا من تكرار دورات تدريبية في موضوعات معينة، وذلك بالمشاركة أكثر من مرة دون تحديد الأسباب والمخرجات، بينما قرابة (28%) لم يحدث أن شاركوا أكثر من مرة في أي دورات تدريبية بعينها حول وظائفهم التي يشغلونها حالياً، وبالتالي يصبح من الصعب تحقيق شرط (الغزاوي) لكي تصبح المؤسسات الاجتماعية أكثر استجابة لحاجات جمهورها المستهدف من الخدمة، وتصبح هي الأفدر والأكثر وعياً بقدرتها ودورها، في رسم السياسات والموجهات الداعمة لمسيرة العمل الاجتماعي المعاصر، وفي هذه الحالة يجدر التأكيد على طلب (الغزاوي) بأن يتوجه اهتمام المؤسسات الخيرية إلى إكساب القائمين على العمل من إداريين واهصائيين، جميع المهارات والمعارف التي تمكنهم من إحداث التغيير المطلوب في حياة الأفراد والجماعات المستفيدة، وبذلك يمكن بأسلوب احترافي التدخل في المواقف التي أوجدتها التنظيمات الإنسانية الحديثة ومعاملتها كما لو كانت العمل نفسه من خلال الأداء الممزوج بالهواية والمتعة.

6-2-3 الموقف من تحليل الاحتياجات التدريبية:

لقد لوحظ في نتائج الدراسة تأكيدها نسبياً لجزء كبير مما أوردته بعض الدراسات السابقة عن واقع

التدريب في المؤسسات الخيرية الإسلامية، وقيامه فقط لعوامل وظروف غير أساسية في صناعة التدريب،

ومحاولة تنفيذه نمطياً دون السعي لتحديد الحاجة التدريبية الفعلية عبر متخصص يعرض عليه الأمر، حيث أن قلة من تلك المؤسسات تطلب استشارة خاصة بالاحتياجات التدريبية قبل التفكير أو الشروع في أي برنامج تدريبي يستهدف فئة معينة أو وظائف محددة في المؤسسة.

والواقع الذي يجب معالجته في مسألة التدريب واعتمادها على تحليل مسبق للاحتياجات التدريبية، يتمثل في تأسيس منظومة للتدريب داخل كل مؤسسة خيرية كما نبحت واحدة أو اثنتان في ذلك، ولكن المهم أيضاً ليس التعميم بل التخصص في كل خطوة مع مراعات خصوصية العمل الخيري، الذي يجب أن يتبنى التدريب كجزء من تلك المنظومة الاحترافية ليس إلا، وفي نفس السياق وردت دراسة (الغامدي) حيث أن خصوصية المؤسسات الخيرية الإسلامية، في خيرية أهدافها ونبيل وسائلها في مساعدة الفئات المحتاجة التي لا يقبل المجتمع تقصيراً فيها، مما يتطلب وضع الاعتبار لذلك عند تحليل الاحتياجات التدريبية للمرحلة الآنية أو المستقبلية.

ومن الجدير بالملاحظة في هذا المصمار هو تلك القناعة التي أبرزها الجدول (5-3-1) وبالذات في فقرتين مهمتين هما: مساهمة الموظف في عملية تحديد الاحتياجات، ومعرفة الموظف سلفاً سبب قيام التدريب والاتحاق به، حيث يمكن من خلال التأمل في نتائج هاتين الجوفتين الحصول على موقف الموظفين (العينة) من تحليل الاحتياجات التدريبية ونظرهم إلى العملية من زاويتهم الخاصة.

فقد اتضح أن (42%) من العاملين المفحوصين يوافقون بشدة على أن التدريب ينجح عندما يعرف الموظف سبب قيامه ويلتحق بدافع ذاتي منه، بينما (44%) يوافقون فقط وقرابة (10%) يوافقون نوعاً ما على نفس الاستنتاج الذي يؤكد أن معرفة الموظف المستهدف من التدريب سبب قيامه، والاتحاق به بدافع

ذاتي منه ورغبة داخلية بينه وبين نفسه بعيد عن أهداف الإدارة، فإن نجاح البرنامج التدريبي وتحقيق أهدافه القريبة والمنظورة تصبح ممكنة جدا بهذه العقلية الاندفاعية نحو الغايات، أما الأهداف البعيدة فإنها بالتأكيد تأتي تبعا لدرجة تحقق الأولى بما يدع مجالا للشك.

وبالنسبة للجزئية الأخرى التي توضح أحد جوانب الموقف من تحليل الاحتياجات التدريبية للموظفين فهي التأكيدات التي حازت على قراءة نصف العينة بأن مساهمة الموظف في عملية تحديد الاحتياجات تُنتج تفاعله مع التدريب المقام، وأيضا الموافقة فقط لقراءة (40%) والموافقة نوعا ما لأكثر بقليل من (10%) على أهمية مشاركة الموظف بأي صورة كانت في عملية تحليل الاحتياجات التدريبية، باعتباره المستهدف الرئيس وصاحب الشأن أو المصلحة طبعا في إطار المؤسسة، وأيضا فائدة العمل وعملية الإنتاج في فضاء أوسع، وبالتالي يضمن البرنامج التدريبي تفاعلا وتجاوبا عاليا من الموظف المستهدف، لكونه يحس بأنه جزء من العملية وأُتيحت له فرصة المشاركة في جزئية من جزئيات التدريب.

وربما تقترب من الصورة لتصبح أكثر وضوحا في تبين المواقف من تحليل الاحتياجات التدريبية عبر تسليط الضوء على توقعات العاملين من إجراء تلك العملية، ويمكن هذا من خلال ملاحظة توقعات المستجوبين التي أظهرت أن نسبة (30%) من العينة توقعوا تصميم برنامج تدريبي مناسب لمستويات العاملين المختلفة، حيث الهدف المأمول في تصميم برامج تدريبية تلبي بدقة الاحتياجات الفعلية للمستهدفين، حسب أولويات تناسب المرحلة التي تقتضي معالجات مشكلات العمل لكل موظف على حدة.

أما التوقع الثاني وهو العنصر الأهم في مخرجات عملية تحليل الاحتياجات التدريبية ألا وهو: تحديد الاحتياجات الفعلية والمشكلات الفنية للعاملين بمختلف مستوياتهم، حيث جاءت النسبة أقل بقليل من

العنصر الأول أو التوقع الذي حاز على أعلى نسبة حسب رأي عينة الدراسة، فمشكلات العمل لا تجد لها حلاً إلا عبر تحديد مستوى القدرات المطلوبة لتنفيذ المهام سواءً كانت معرفية أو مهارية، حيث أن ذلك التحديد الدقيق سيؤدي إلى تحسين فعالية وكفاءة التدريب تلقائياً، وأيضاً تنفيذ العملية التدريبية بالتفاعل المطلوب بين عناصرها المختلفة.

كما اتضح أيضاً حصول التوقع الثالث على نفس الترتيب بنسبة بلغت (20%) وهو: مساعدة الإدارة في اكتشاف ثغرات الأداء الحالي، وذلك من خلال تحديد المستهدفين من التدريب ونقاط ضعفهم الظاهرة والمستترة، منها تحديد الصعوبات ومشاكل الأداء التي يعانيها العاملون بالمؤسسة، حيث يتمكن المدربون من خلال عملية التحليل على ردم الهوة بين رؤية المؤسسة وطموحات الإدارة العليا من جهة، ورغبات المدربين الشخصية ووجهة نظرهم المحدودة من جهة أخرى، سعياً لحماية المؤسسة وتوحيد أحلامها التي يجب أن تكون أحلام كل فرد فيها.

وبالنسبة للمساهمة في استشراف المستقبل وتطوير آليات العمل، فقد لوحظ مجيء هذا التوقع في الترتيب الرابع بنسبة تقترب من (15%)، وذلك بالرغم من الدور المأمول لعملية تحليل الاحتياجات التدريبية، في تكوين رؤية استراتيجية للتدريب وربط أهداف التدريب بأهداف المؤسسة، واتخاذ القرارات الإدارية بناءً على تلك المخرجات والنتائج المتوقعة.

وفي الأخير تمكين المؤسسة من مواجهة تحديات رسالتها الإنشائية كتوقع للمفحوصين بنسبة (8%)، وهذه النقطة تأخذ أهمية أكبر لدورها في ربط الاحتياجات التدريبية بخطة القوى العاملة للمؤسسة، وبناءً على ذلك الربط يتم تحديد المهام المطلوب أداءها لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية، وأيضاً توجيه التركيز

نحو الأولويات في استثمار المؤسسة لمواردها البشرية، وسعيها الخيث في مواجهة التحديات المتعددة عبر الاستثمار في التدريب واثمين العائد منه.

كما لوحظ في النتائج من دون سرد وظائف بعينها وبغض النظر عن أهميتها أو تركيبها، أن قرابة (28%) من المفحوصين لم يحدث أن شاركوا أكثر من مرة في أي دورات تدريبية بعينها، هذا في الوقت الذي تمكن قرابة (40%) من تكرار دورات تدريبية في موضوعات معينة وذلك بالمشاركة أكثر من مرة أو مرتين لسبب من الأسباب، الأمر الذي يحتاج إلى وقفة متأنية لاحتمال وجود دلالة لمثل هذا التكرار في مشاركة العاملين في دورات تدريبية معينة، وما إذا كان الأمر مرتبطا بالتقييم المتوازن لمدى الاستفادة وقياس العائد من التدريب السابق، وأيضا مدى تعلق الأمر بعمليات تحليل الاحتياجات التدريبية للموظف المعني، واستدلال بعض عناصر ومصادر التحليل بهذه النتيجة، من جهة قرار المشاركة في دورة تدريبية لمهارة معينة أكثر من مرة، وبتعبير مختلف البحث عن مصدر الحكم بإعادة الموظف المعني، للتدريب على موضوع أو مهارة معينة بدرجة أو صورة ما.

6-3-3- ثالنا: النواحي التنظيمية للاحتياجات التدريبية

6-3-1- آليات اكتشاف فجوات الأداء الوظيفي:

إن الملاحظ في إحدى نتائج الدراسة التي شملها الجدول (5-2-1)، ما أسفر عن حزم غالبية العينة إحاطتها بدليل العمل المكتوب لوصف الوظائف الحالية، بينما قرابة نصف عينة الدراسة اعترفت بعدم الرضا عن المستوى العام للأداء، كما أكدت أنها تلمس وجود فجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب للوظائف التي تشغلها ولكن بدرجات متفاوتة، فنسبة تقرب من (20%) أفادت بأنها تلمس وجود الفجوة غالبا أو دائما، في الوقت الذي أفادت فيه نسبة تزيد عن (30%) بأنها تلمس ذلك أحيانا أو نادرا، بينما في المقابل تمسكت نسبة أخرى تقرب من (20%) بعدم وجود أي فجوة في أدائها الحالي وأنها لا تلمس ذلك أبدا، حسب رأيها بالطبع.

أما أسباب فجوة الأداء التي تكشف عن عمل الموظفين فمعددة كما أشرنا في الجانب النظري للدراسة (3-2-1)، ومع ذلك أكدت النتائج أن أهم الأسباب التي يعزى إليها وجود فجوة في أداء الموظف في الوقت الحالي، تتمثل في عدم تناسق الوظائف ومتطلباتها وخرجاتها مع المنصوص عليه في الوصف الوظيفي (دليل الإجراءات وعمل الموظفين) بجانب ضعف أدوات العمل (الإمكانات والتجهيزات المطلوبة).

فقد لوحظ اختيار ثلث عينة الدراسة للسبب الذي يقول: بأن جمود وقصور اللوائح والآليات يأتي كأهم الأسباب التي حصرتها الاستبانة البحثية، وهو السبب الذي لم يكن متوقعا أن يكون في المقدمة، حيث قصد بذلك أن مرد وجود فجوة الأداء حسب رأي العينة مرتبط بالآليات التنظيمية بصورة أساسية.

بالقابل نسبة قليلة جدا من المفحوصين عزت الأمر إلى عدم مناسبة الوظيفة أو بيئة العمل، الأمر الذي كان متوقعا أن يلي في الترتيب أو يقترب نسبيا من السبب الموسوم بجمود أو قصور اللوائح والآليات، وذلك لوجود ارتباط وثيق بينهما، ولكن جاء في الترتيب الثاني من إجابات المفحوصين السبب الذي يفيد بأن: قلة أو ضعف أجهزة وأدوات العمل -أو ما يعرف بقلة الموارد- يعتبر من أهم أسباب فجوة الأداء الحالي في الوظيفة المعنية حسب عينة الدراسة.

وقد جاء في الترتيب الثالث السبب الذي يتعلق بقلة الخبرة وضعف برامج التدريب بنسبة تقل قليلا عن خمس العينة المفحوصية، حيث يعزى إليه ظهور فجوات في الأداء ولكن ليس بالقدر الذي كان متوقعا حسب رأي المفحوصين، ويجدر هنا إعادة ما استنتجته (عطية) في دراسته الميدانية والتي حصرها في أن ضعف وقلة البرامج التدريبية للعاملين في المؤسسات الخيرية الإسلامية، سببه هو نقص الخبراء والفنيين وبالتالي تظل مشكلة عدم توفر الكادر المؤهل والمتخصص في المؤسسة الخيرية، وذلك بالنظر إليها من خلال الجهود التي تبذل في هذا المضمار.

كما لوحظ مجيء عنصر تدني الدافعية والانتماء للمؤسسة في الترتيب الأخير بنسبة قليلة جدا. وذلك كسبب مهم في وجود فجوة ملموسة في الأداء الحالي لعينة الدراسة، حيث يُعَدُّ هذا الاستنتاج ما أفرزته إحدى نتائج التوجهات حول العلاقات المؤسسية لهذه الدراسة، وهي أن (97%) من العينة يعتقدون بأنهم يخدمون رؤية ورسالة المؤسسة من خلال الوظائف التي يشغلونها، وأن (85%) أيضا يحسون أنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة التي يعملون بها، أو بعبارة أخرى يحس الموظف بأنه أحد أبناء المؤسسة إذ هي أسرة

واحدة، وبذلك تتطابق كلا النتيجتين في التأكيد على أن تدني الدافعية والانتماء للمؤسسة أو العمل الخيري، ليس سببا مؤثرا في وجود فجوة الأداء الحالي للمفحوصين.

فأسباب فجوة الأداء التي يمكن ملاحظتها بسهولة في عمل أي موظف، يرجعها نموذج (أوسبون) إلى أحد أربعة عناصر رئيسية، وهي: إما ضعف الحافز وذلك عندما يتوفر عند الموظف استعداداً نفسياً منخفضاً مقابل مهاراته المرتفعة، وإما عدم ملاءمة الوظيفة للموظف حيث يلمس انخفاض في الاستعداد النفسي والمهارات التي يتمتع بها الموظف، وإما يكون السبب قلة الموارد أو أدوات العمل فيظهر في ضعف الأداء رغم ارتفاع المهارات والاستعداد النفسي للموظف، أما إذا لوحظ فيه استعداد نفسي مرتفع مقابل مهارات منخفضة فعندئذ ضعف التدريب أو انعدامه هو السبب وراء الفجوة الملموسة.

وهذا العنصر الأخير ربما يكون له نصيب الأسد في إرجاع تدني مستوى الأداء العام الذي -حسب استنتاجات الدراسة-، وأيضا كسب مباشر لحالة الإحساس بوجود فجوة ما في أداء العمل الحالي، مقارنة بما هو مطلوب أدائه لتلك الوظائف التي يشغلها العاملون المفحوصون كما يرون ذلك بأنفسهم، استنادا إلى نتائج الدراسة في الجدول (5-2-1).

6-3-2- مصادر تحليل الاحتياجات التدريبية:

لقد تبين ضمن نتائج الدراسة بخصوص مصادر تحليل الاحتياجات التدريبية، بأن قرابة (90%) من المفحوصين يرون بأن الارتباط وثيق بين التدريب السابق وتحليل احتياجات الموظف من مجموعة المعارف والمهارات والسلوكيات المطلوبة للوظيفة الحالية، وقد سبق في الجانب النظري أن تم التأكيد على أهمية التدريب السابق في عملية تحليل الاحتياجات التدريبية بما تقدمه البيانات المستقاة من الدورات التدريبية السابقة ومدى تطبيق مقرراتها في أرض الواقع.

كما لوحظ في تلك النتائج أيضا وجود قناعة لدى غالبية المفحوصين، بأن مساهمة الموظف في عملية تحديد الاحتياجات تُنتج تفاعلا مع التدريب المنفذ وترفع من مستوى العائد، فأراء العاملين أنفسهم يمكن الحصول عليها عن طريق عقد الاجتماعات الدورية وتوزيع الاستثمارات المخصصة، حيث يكون الشخص المستهدف هو الأقدر على تحديد التدريب اللازم له، ومعرفة بنوع البرامج التي يحتاجها لمساعدته على رفع مستوى الأداء.

فما ورد في نتائج الجدول (5-3-1) يمكن الاستدلال به على أن غالبية المفحوصين ونسبتهم (94%)، يرون أن أحد أهم عناصر نجاح التدريب هو مدى معرفة الموظف سلفا بسبب قيام التدريب وأن يلتحق به بدافع ذاتي، بحيث يرى (الخاطر) كما أسلفنا ألا مناص من إشراك العاملين في عملية تحليل الاحتياجات التدريبية كليا أو جزئيا، فضلا عن إسناد مسألة اختيار المشاركة في التدريب من عدمها إلى المعنيين أنفسهم على اختلاف طبقاتهم ورغباتهم.

فمشاركة العاملين في التحليل تولد لديهم الإحساس بأن التحليل المقدم يُمثلهم، وأن بنية ومنطلقات البرامج التدريبية نابعة من تحديدهم وبناءً على آرائهم، فيحصل التفاعل المطلوب وترتفع نسبة الاستفادة ومن ثم التطبيق أثناء العمل، وما الدليل على المشاركة الواسعة في الاستبيان الخاص بهذه الدراسة من قبل العاملين، إلا إيجابية تولدت من إحساسهم بأن تحديد الاحتياجات التدريبية سينبع من أحوالهم وسيبلي طموحاتهم، أو على أقل تقدير سيكون قريبا من الواقع وملامسا له.

أما من الناحية السلبية التي تنجم عن عدم مشاركة العاملين في التحليل، فإن نتيجة أخرى عوّدت ما ذكر أعلاه بهذا الخصوص، وذلك عند تحديد الأسباب الرئيسة التي تُنتج عدم دقة تحليل الاحتياجات التدريبية

برأي المستجوبين الذين تكونت منهم عينة الدراسة، حيث تبين أن قرابة (40%) منهم يرون أن تهميش صاحب الشأن -أي رأي الموظف المعني- هو السبب الأكثر حظوة، من بين الأسباب الأخرى في إفراز عدم دقة أي عمل يجري بهدف تحليل الاحتياجات التدريبية.

وقد لوحظ في النتائج أيضا أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة، وافقت بدرجات متفاوتة على أن تقييم أداء الموظف دوريا حسب النظم المتبعة، يُقدم أساسا لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظف، حيث تبرز أهمية التقييمات السابقة للعاملين من خلال استقاء المعلومات، الأكثر أهمية واحتواءً للاحتياجات الحالية والمستقبلية في ضوء التوصيات التي يُذلل بها التقييم الدوري.

كما يدخل ضمن تقييم أداء العاملين دوريا تلك الدراسات التي تقيس معدلات الأداء، حيث تعتبر مقياسا لدرجة كفاءة وإنتاجية العامل وبالتالي تحديد نوع وكمية حاجته التدريبية، وأيضاً دراسات تقارير الكفاءة التي يقدمها رؤساء العمل عن نقاط القوة والضعف لمؤسسيهم، وآرائهم في رفع كفاءة العاملين بوحداتهم أو تحت إشرافهم، وفي الأخير تقارير التفتيش وأجهزة الرقابة التي يمكن الاعتماد عليها في التحليل لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظف المعني.

وبالنسبة للحالات التي تستدعي القيام بتحليل الاحتياجات التدريبية، فعند هيئة الشخص لتولي وظيفة أعلى جاءت في المقام الأول برأي المستجوبين كما بينها الجدول (5-4-2)، فإن أهم خمس حالات أو توقيتات مناسبة جاء ترتيبها بتصدر حالة ترشيح الموظف للترقية أو أسناد مهام أكبر إليه، باعتبار أن الموظف تحت الدائرة هو من يجب إجراء تحليل لاحتياجاته التدريبية، والتي يؤمل منها سد ثغراته أو تقوية نقاط ضعفه لتولي تلك المهمة الجديدة.

وقد جاء الاختيار الثاني على غير المتوقع بالنسبة للباحث ورأي المستجوبين بالمقابلة، ألا وهو: إجراء عملية التحليل عند التحاق الشخص بالعمل لأول مرة، حيث تعتبر تلك نقطة البداية لتحديد مدى الاحتياج التدريبي لإمكانية ملائمة للوظيفة المتقدم لها من عدمه، ومن ثم يتجدد التحليل بعد كل فترة متى ما تطلب الأمر أثناء العمل، وكما أوضحنا سلفاً بأن الحالات التي تستدعي إجراء عملية تحليل الاحتياجات التدريبية تبدأ مع الموظف منذ ولوجه إلى المؤسسة، مروراً بانتقالاته وترقيات وملاحظة التقييمات التي تقيس مستوى أدائه وانتهاء بتغييرات في العمل أو المنتج الذي تتعلق به وظيفة الشخص المعني.

ففي نفس السياق بين الجدول (5-4-2) أن الاختيارات الثلاث الأخرى حظيت بنسبة أقل من المتوقع بناء على التناول النظري لها سلفاً، فقد اختار المستجوبون بنسبة تقرب من (19%) حالة حدوث تغيير أساليب العمل أو السياسات التي تنتهجها المؤسسة، فيما اختار نسبة (17%) حالة تكليف الموظف بأعمال أو مهام مختلفة عما يقوم بممارستها حالياً.

أما البند الأهم وغير المتوقع تأخر ترتيبه - بالنسبة للحالات أو الأوقات التي تتطلب القيام بالتحليل والتحديد المطلوب للاحتياجات التدريبية لموظف ما - هو البند الذي ورد كتوقيت أو مسبب لتلك الحالة التي يلمس فيها تدني مستوى الأداء الذي يقوم به الشخص المعني، حيث حاز هذا الخيار على نسبة (14%) فقط من إجابات المفحوصين.

وفي هذا السياق يجدر مناقشة النتائج التي أفرزها الجدول (5-2-1) حول توجهات عينة الدراسة ومواقفها، حيال العلاقات الصناعية وعلاقة ذلك بالتدريب وتحليل الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة، فقد لوحظ أن الغالبية العظمى أفادت بدرجات متفاوتة أنها تناقش الإدارة حول المشكلات التي تواجهها في العمل، وأن الفرصة تتاح لها لمقابلة الإدارة بما يفيد العمل الوظيفي عوضاً عن حل الإشكالات الشخصية،

والتي بالطبع لها انعكاس على الأداء الوظيفي بصورة أو بأخرى لطبيعة العنصر البشري، هذا في الوقت الذي أكد فيه (40%) من العينة المفحوصة، أن حرية اختيار البرنامج التدريبي متاح لها كي تختار برغبة ذاتية. كما يمكن مناقشة نتائج أخرى تعضد الموقف السابق، وهي تأكيد قرابة (60%) من العينة أنهم يلمسون وجود فجوة في أدائهم الحالي عما يجب أن يكون عليه كما هو مطلوب، هذا في الوقت الذي يرافق فيه هذا الموقف موقف آخر في نفس الاتجاه، بما يفيد تعدد المصادر التي يعتمد عليها في تحليل الاحتياجات التدريبية، ألا وهو التوجه الإيجابي لأكثر من ثلثي العينة حول سنوح فرصة تطبيق ما تدرّبوا عليه برغبة ذاتية منهم، حيث أن العمل الوظيفي يستفيد من بعض المهارات الشخصية التي اكتسبها بطريقتهم الخاصة، مما يعني أن العاملين مصدر مهم لتحليل الاحتياج وربما مكون أساسي للعلاج لو وجدت الرغبة الذاتية.

6-3-3- صعوبات تحليل الاحتياجات التدريبية:

إن النتيجة الحتمية لصعوبة تحليل الاحتياجات التدريبية وعدم دقة التحليل إنما هو عدم تلبية برامج التدريب للاحتياجات الفعلية بسبب عدم وضع أهداف البرامج في شكل أهداف محددة من التحليل، ويساهم في ذلك عدم وضوح صورة التغيير الذي سيحدثه التحليل المزمع، أو الجهل بمحاكاة متطلبات التغيير الذي سيحدثه تحليل الاحتياجات لوظائفهم وفحص مستوى إمكاناتهم وقدراتهم، حيث لا تتوافر عند بعض الأفراد بالمستوى المطلوب كما يرى (فتحي).

لقد لوحظ من خلال النظر إلى الأسباب التي ينجم عنها عدم دقة تحليل الاحتياجات التدريبية وفي نفس الوقت تمثل عوامل ضعف التدريب في أهم مرحلة من مراحلها الأساسية ألا وهي التخطيط، حيث عرض

الجدول (5-4-4) أن قرابة (40%) منهم يرون أن تهميش صاحب الشأن - أي رأي الموظف المعني - هو السبب الأكثر حظوة من بين الأسباب الأخرى في عدم دقة أي عمل يجرى بهدف تحليل الاحتياجات التدريبية.

وقد نصح (Robyn) بعدم التقليل من أهمية العلاقة والتعاون مع العاملين خلال عملية جمع البيانات المطلوبة لإجراء التحليل، فالدعم الذي يبدو من تعاون المستهدفين له قيمة مهمة في تحليل الاحتياجات التدريبية إذا كان يعني على التشجيع المتبادل والتعاطف الصادق.

وبنسبة أخرى قليلة عُرِي أمر عدم دقة تحليل الاحتياجات التدريبية إلى الاعتماد على الخبرة الخارجية في التحليل، بمعنى أن سياسة المؤسسة الرامية إلى تنفيذ التدريب وخاصة في مراحله الأولى عبر الاستعانة بالمحللين من خارج المؤسسة سواءً كانوا ينتمون إلى وكالات متخصصة أو جهات رسمية ودولية من ذوات الشأن في هذا المجال.

وقد ذكرنا سالفًا التقرير الذي قدمه (ديكسون) حول تفضيل المؤسسة لخبر خارجي على الكادر الداخلي، حيث لا تتوفر بيانات كافية عن التدريب في الجهات المقدمة لهذه البرامج وقصور نظام معلومات التدريب - وهذه الحالة ربما تنطبق تمامًا على المؤسسات الخيرية الإسلامية - فقد أرجع ذلك للانطباع السائد بأن المدرب الخارجي متمرس بالخبرة ويشبع حاجات المدربين بينما الداخليون لا يفعلون كما هو الحال عند بعض المؤسسات الخيرية المعاصرة.

وبالعودة إلى نتائج هذه الدراسة فيما يخص المواقف من الخبرة الخارجية، سواءً في القيام بعملية تحليل الاحتياجات أو تنفيذ العملية التدريبية برمتها، فإنه يجدر بالملاحظة أن الغالبية العظمى من العينة المفحوصة

رأت أن التدريب المنظم خارج بيئة العمل أفضل للمتدرب من التدريب داخل المؤسسة، ولاسيما إذا ارتبط بخبرة خارجية متمكنة. ومع هذا فإن نسبة غير قليلة عزت عدم دقة تحليل الاحتياجات التدريبية في المؤسسات الخيرية الإسلامية، إلى الاعتماد بشكل مباشر على الخبرة الخارجية جنبا إلى جنب مع عدم وجود جهة داخلية متخصصة، مما يصعب عملية تحليل وتقدير الاحتياجات التدريبية، وبالتالي عدم دقتها وضعف جدواها الذي ينعكس على المردود من التدريب.

وتوافقا مع ما جاء في نتائج الدراسة فقد عد بعض الباحثين ومنهم (Robyn)، الاعتماد على البرامج التدريبية الخارجية من المشكلات الشائعة التي تنتج عن بعض الممارسات، سواء اتفقت تلك البرامج مع أهداف المؤسسة المعنية واحتياجاتها وطبيعة العاملين بها أم لا، فمن المؤكد أنها سوف تختلف عن غيرها من المؤسسات نظرا للفروق الفردية وطبيعة سياسات المؤسسة الخيرية عن نظيرتها الربحية، لكن نتائج هذه الدراسة تميل إلى الأسلوب المختلط باعتبارها الأفضل في الموازنة بين الخبرات الداخلية والخارجية وتكاملها في إنجاز كلتا المرحلتين مع مراعاة فروق كل مؤسسة وطبيعتها بالتأكيد.

فالخبرات الخارجية لا شك أنها تمتلك مهارات كثيرة، لكنها تحتاج إلى تدليل صعوبة الحصول على المعلومات الخاصة ببيئة العاملين وثقافة المؤسسة المعنية، وأما الخبرات الداخلية أو القسم المعني بالتدريب في المؤسسة يسهل عليه التعرف على الاحتياجات بسرعة وربما بخطوات مرصودة سلفا، نسبة لتوافر المعلومات والمعاشية السابقة للعاملين المستهدفين بالتدريب.

كما لا يفوت هنا ما حوته الخيارات الخمس التي وضعتها الدراسة لتحديد الأسباب الرئيسة التي تصاهم في عدم دقة تحليل الاحتياجات التدريبية، وما بدى جليا في الترتيب المسبب برأي المستجوبين الذين تكونت منهم عينية الدراسة، فإن السبب الأكبر بعد تهميش الموظف المستهدف - أي تجاهل صاحب الشأن - هو

عدم وجود جهة داخلية متخصصة في التدريب وذلك بنسبة (35%)، حيث أن عدم وجود إدارة خاصة للتدريب داخل المؤسسة وإن كانت تتبع هيكلية لإدارة الموارد البشرية، فإن القيام بأعباء التدريب كاملة ولاسيما مرحلة تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية- أمر في غاية الأهمية- لا ينبغي أن يوكل إلى غير أهله. وتأكيدا لهذه النتيجة يجدر ذكر ما سبق تناوله في الجانب النظري بإيجاز، حيث تعاني بعض المؤسسات من انفراد قسم التدريب بالعملية من أولها إلى آخرها، في عمل روتيني يفتقد إلى المعلومة الدقيقة والشمولية المرجوة لجوانب الوظيفة المعنية أو الشخصية المفحوصة، ولكن غياب إدارة التدريب فإنه حتما سيتأثر تحليل الاحتياجات التدريبية، بحالة التعافس المدموم بين الوحدات والأقسام داخل المؤسسة فيما بينها، أو مع الإدارة المعنية بالتدريب والمكلفة بتحليل الاحتياجات التدريبية.

وفي حالات أخرى مباشرة الأقسام للتحليل. بمعزل عن القسم المختص مما يقلل من الفاعلية والموضوعية، التي يجب أن يتسم بها التحليل العلمي، بعيدا عن الأفق الضيق، ووجود التحيز المعيق في حالات، كما أن هنالك عدم مبادرة الأقسام أو الفروع إلى تحديد احتياجاتها التدريبية، أو التجاوب مع متطلبات التحليل لعدم إدراك أهميته.

وقد أخذت دراسة (Paul & John) منحى آخر لحصر صعوبات تحليل الاحتياجات التدريبية ولكنها لا تبعد كثيرا عما خرجت به هذه الدراسة من نتائج، فقد رصدت بعض الأخطاء في هذا المجال من المدربين غير ذوي الخبرة من حيث: "مقاومة الثقافة الموجودة في المؤسسة لحصول التغيير المنشود من التدريب، وعدم دعم رسالة التدريب بسبب طبقات الهيكل الإداري والنظم السائدة".

من جانب آخر فإن نتائج الدراسة قد أكدت أن الغالبية العظمى من المفحوصين أفادوا بأنهم يتقبلون التكاليف المؤقتة بممارسة مهام بعض زملائهم في العمل، كنوع من التدريب الدائم أثناء العمل في نفس

الوقت الذي أبدى فيه (90%) موافقتهم على أن أغلب فجوات الأداء يعتمد علاجها على التدريب المدرّس حيث نجد أن بعض الباحثين أمثال (David) الذي أورد أن العلاقات المؤسسية تلعب دورا كبيرا في زيادة أو تخفيف حدة الصعوبات التي تعترض القائم بعملية تحليل الاحتياجات التدريبية.

فمثلا لو أن نتائج جيدة خرجت بها عملية جمع وتحليل البيانات -للتوصل إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة- ولكنها لا تجد من يضعها على القاطرة حتى تسير إلى مرحلة التنفيذ، بسبب العلاقة غير الواضحة والمشوية بالمشخصة والأناية بين القائم بعملية التحليل وممثل الإدارة العليا، أو احجام العاملين أنفسهم عن إعطاء المعلومات الصحيحة التي تساعد في التحليل، اعتقادا منهم بأن طلب الإدارة للقيام بتحليل الاحتياجات التدريبية هو دليل فشلهم الوظيفي الأكيد وعدم الرضى عن أدائهم السابق والحالي من وجهة نظرهم الخاصة.

6-4- رابعا: النواحي الإدارية للاحتياجات التدريبية

6-4-1- دور الإدارة العليا للمؤسسة:

قبل مناقشة دور الإدارة العليا في دعم التدريب وتبني عملية تحليل الاحتياجات التدريبية، نتوقف قليلا مع (حمزاوي والسروجي) لتأكيد دور علاقات الطرفين ومتانتها وشمولها، حيث إن الإدارة العليا في المؤسسة الخيرية يجب أن تولي توظيف الطاقات البشرية أهمية خاصة من حيث مراعاة طبيعة الإنسان ككائن اجتماعي له حاجاته الأساسية التي يسعى لإشباعها حتى يتمكن من أداء مهمته الموكلة إليه، وفي نفس الوقت يشعر بالأمان والاستقرار الذي يثمره نظام الموارد البشرية في المؤسسة، حماية لمصلحة العمل وتحقيقا لأهداف المؤسسة بكل همة واقتدار وروح معنوية عالية بفضل الإحساس بالانتماء والولاء الذي يرتبط برسالة المؤسسة الخيرية.

ولتبيين هذه الجزئية أكثر يجدر مناقشة إحدى نتائج الجدول (5-2-1) فيما يخص توجهات العاملين بالمؤسسة حول العلاقات الصناعية، حيث نجد أن (97%) يعتقدون بأنهم يخدمون رؤية ورسالة المؤسسة من خلال الوظائف التي يشغلونها، منهم (75%) يشعرون بذلك دائما بينما (27%) يشعرون به غالبا، وهذه نسبة مشجعة جدا ولكن متوقعة أيضا لخصوصية الميدان الذي تعمل فيه المؤسسة واختلاط الجانب المادي بالروحي، حيث إن العمل الخيري يتمتع بجذب إنساني متميز أكثر من كونه عملا وظيفيا لدى الكثيرين.

ومن الملاحظ في إحدى نتائج الدراسة أن (85%) من المفحوصين يحسون أنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وبتعبير آخر يحس الموظف بأنه أحد أبناء المؤسسة، وهذه النتيجة تظل نسبة متوقعة وعادية في الوسط الخيري، لكون العمل في المؤسسات الخيرية الإسلامية متميز في مجال تتداخل فيه الجوانب المادية والروحية باعتباره عملاً خيريًا في الأساس، ولكن من الزاوية الإدارية أو التنظيمية البحتة - وقياس درجة العلاقات الصناعية - تعتبر تلك النتيجة جيدة جدًا، لأن نسبة أخرى قريبة منها أفادت بأنها تُتاح لها فرصة مناقشة الإدارة في المشكلات التي تواجهها أثناء العمل، في إشارة إلى قلة الحواجز بين الإدارة والموظفين في أروقة المؤسسة، ومتابعة تطورات التفاصيل اليومية أو ما يطلق عليه سير دولاب العمل.

أما المسألة الأخرى التي ترتبط بما سبق أيضا ارتفاع نسبة الشعور بالرضى عن طريقة التعامل ومستوى الاحترام والتعاون بين الرئيس والمؤوس، فقد بينت النتائج أن (8%) فقط يشعرون بعدم الرضا عن طريقة تعامل رئيسهم معهم وأسلوبه الإداري الذي يتبعه في العمل، هذا في الوقت الذي يلمس فيه قرابة (80%) من رئيسهم أنه يُعدهم إعدادًا جيدًا ويدركهم لقوْلِي مسؤولية أكبر.

ويتلاءم هذا السلوك مع المفهوم الإداري الياباني (Cyson) ويساعد في تعزيز جهود التطوير المستمر للأداء الخيري، كما يسهم في نجاح عملية تحليل الاحتياجات التدريبية في المؤسسة بلا شك، وذلك من ناحية فعالية دور الإدارة العليا في منظومة التدريب كونها تهتم بالتغذية العكسية للعاملين على شكل اجتماعات دورية واستبانات استكشافية وليس فقط في تقييم أداء العاملين في نهاية السنة.

وتأكيدًا لما حاولت هذه الدراسة مناقشته - في هذا الجانب الذي يتعلق بدور الإدارة العليا للمؤسسة

الخيرية الإسلامية في تبني برامج التدريب وقناعتها بأهمية عملية تحليل الاحتياجات التدريبية - يمكن التطرق

إلى ما أورده (عضية) من ضعف البرامج التدريبية لقيادات المنظمة والعاملين، والتي هي انعكاس جلي لعدم رسوخ الثقافة بالتدريب أولاً ثم لنقص الخبراء والفنيين الذي يؤدي إلى قلة الدورات والبرامج التدريبية، يقابله عدم وضوح المهام والصلاحيات الإدارية للأفراد الذين يغلب عليهم ضعف المؤهل وندرة التخصص، فبالتالي يجب أن تعبر الإدارة العليا أن البرامج التدريبية ضرورات ملحة لتلك الكوادر النشطة والمتحمسة التي يزخر بها العمل الخيري، فضقلها بالمهارات الفنية اللازمة، سواء إدارية أو محاسبية أو تقنية بالتأكيد سيزيد من فاعليتها ويقلل من مشكلات المؤسسات الخيرية في أداء رسالتها الإنسانية.

فإذا كان أهم شيء في الإدارة هو انتقاء الأفراد وتنمية قدراتهم وتحفيزهم كما أورد (المواري) باعتبار أن أهمية العنصر البشري في إدارة المؤسسات الخيرية تكمن في التحدي المائل حول: الاهتمام الكافي بتخطيط الموارد البشرية وإعطاء العناية الكافية لعملية الاستقطاب، فإن الأمر يتجسد في بعض الممارسات التي يجب تجنبها من قبل الإدارة العليا، كالتكيز على الجوانب الروتينية اللائحة في إدارة الموارد البشرية وإهمال الجوانب الاستراتيجية، يقابل ذلك غياب البنية الأساسية لأنشطة الموارد البشرية حيث تتم أسس الاجتهاد الشخصي بدون أي إطار مؤسسي.

فإدارة المؤسسة الخيرية لا تنسى أن من واجباتها توفير الميزات الكبيرة والأوقات الكافية والأماكن المناسبة لقيام التدريب الفعال والمستمر الذي يشمل جميع المهارات التي يحتاجها العمل وتطور أداء العاملين في مختلف مستويات وميادين العمل الخيري المبارك، ويعضد هذا الدور ما تعرض له (العلي) من أن الإدارة العليا للمؤسسات الخيرية يجب أن تنظر إلى التدريب الحديث كاستثمار بعيد المدى يعود مردوده على المؤسسة برفع المنتج الخيري، وعلى العاملين بزيادة المعارف والمهارات كما يعود على المجتمع المستفيد، على شكل زيادة في

كمية ونوعية الخدمات المقدمة، مع مراعاة القواعد الفقهية والمبادئ الإسلامية في النشاط التدريبي، الذي يفترض أن يتسم بالآتي: الاستمرارية والشمول والتدرج تبعا للأهداف والتطوير والواقعية والتوقيت المناسب والمشاركة الواسعة حسب الأولويات.

وخير دليل على مدى فئاعة الإدارة العليا وتجاوبها مع مقتضيات التدريب الحديث هو تفاعلها مع ما يتعلق باحتياجات المستويات الإدارية العليا نفسها حيث تتعالى أو تتغاضى عن العلاج المقترح لاحتياجات أشخاصها إلى نوع أو مستوى محدد من التدريب، كما يرى (David) أيضا.

فالإدارة العليا عندما لا تمنع الانشغال بالمقارنة مع المنافسين أفرادا ومجموعات يتمتعون بقدرات ممتازة أو مؤسسات لديها إمكانيات عالية، ستكون النتيجة حتمية بتقليد برامج الآخرين في كثير من خطط التدريب رغم تنوع وتغير الاحتياجات بين هذه المؤسسة وتلك. ولناقشة نتائج هذه الدراسة حول دور الإدارة العليا في تبني برامج التدريب ودعم عملية تحليل الاحتياجات التدريبية يمكن مقارنة ما رصده (Paul & John) من بعض الأخطاء في هذا المجال وأهمها: عدم دعم رسالة التدريب في مشاركة وتقوية دور العاملين وذلك بسبب طبقات الهيكل الإداري والنظم السائدة في المؤسسة، وأيضا مقاومة الثقافة الموجودة في المؤسسة لحصول التغيير المنشود من التدريب، مثل عدم ملاءمة نظام المكافأة على سرعة الإنجاز وليس لجودة الأداء أو حسن النوعية ومكافأة الأفراد وليس فريق العمل أي على عكس ما تركز برامج التدريب المقدمة.

6-4-2- دور الإدارة المباشرة للموظفين:

لأن التدريب ارتقاء دائم وانتقال من طور إلى طور بالعاملين في المؤسسة المعنية باعتباره نشاطا يهدف

إلى التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل المؤسسة، من خلال تزويد المستهدفين على مختلف مستوياتهم

وموافقهم بمهارات معينة، تؤدي إلى جودة وزيادة معدلات الأداء والإنتاج، لهذا كله كان من المنطقي أن تنشأ له إدارة مختصة تعني بكافة مراحل العملية التدريبية، وتناط بها مهمة التطوير والتغيير وتقوية البناء المؤسسي مهاريا ومعرفيا وسلوكيا.

ولكن هذا لا يعني الإدارة المباشرة للعاملين بالمؤسسة - سواءً كانت إدارة إشرافية أو ما يسمى بإدارة الوحدات الدنيا- من دور في عملية التدريب الحديث أيا كان حجم هذا الدور، ولا سيما في المرحلة الأولى من خطوات التدريب والمتمثلة في عملية تحليل الاحتياجات التدريبية باعتبارها الأساس الذي يبنى عليه ما يليه من خطوات وإجراءات ليست مدار النقاش هنا في هذا البحث.

فقد لوحظ في ثنايا فصل النتائج أن غالبية عينة الدراسة هذه، يسودها الاعتقاد بأن التدريب الحقيقي هو ما يكفل صقل مواهب الأفراد أيا كانت أدواته ووسيلته، فالتدريب الطبيعي هو المتمثل في نقل الخبرات والتجارب عبر الاحتكاك والاتصال المستمر مثل مساعدة الرئيس لمروؤسيه عند صعوبة العمل، والمشاركة المنتظمة في اجتماعات فرق العمل، وأيضا فرض التغيير الدوري للوظائف حيث تُعد جزءاً من منظومة التدريب، من حيث التجريب في الوظيفة المناسبة عن غيرها والتدرج في إسناد المهام والتكليفات، أو ما يعرف بقياس استشعار المسؤوليات في عدة اختبارات أو مناسبات.

كما لوحظ في نتائج الدراسة أن نسبة قليلة رأت في سبب عدم دقة تحليل الاحتياجات التدريبية إن أجري في المؤسسات الخيرية، فإنه يرجع إلى عدم الاهتمام والوعي الكافي من قبل جميع المنتسبين إلى المؤسسة، أي عدم توفر الوعي الكافي بأهمية عملية التحليل برمتها، حيث يشمل الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية

أو الإدارة التي يتبع لها التدريب وأيضا يشمل الإدارات الوسطى والأقسام المختلفة بما في ذلك المشرفين على الموظفين أو من يرشحون المستهدفين من التدريب.

فالإدارة المباشرة للعاملين في المؤسسات الخيرية على مستوى الوحدات الإدارية والميدانية، يجب أن تشارك الإدارة العليا وعيا كافيا واقتناعا راسخا بأهمية التدريب الحديث، وأن تقوم بالمساهمة المبدئية في عملية تحليل الاحتياجات التدريبية بأي شكل من الأشكال والمستويات المتاحة، فالتفكير في كلفة التدريب يجب أن يقابله التفكير في ثمن العائد من التدريب فكما قيل أن القيام بالتدريب أرخص بكثير من عدم المعرفة أو تكرار ارتكاب الأخطاء أو الانحراف عن الأهداف المرسومة في مختلف مستويات العمل.

ربما يعارض المسؤول المباشر للموظفين لعدم وضوح صورة التغيير الذي سيحدثه التحليل المزمع أو الجهل بحقيقته، ويتوجس من تحليل الاحتياجات التدريبية لتوهمه عدم القدرة على التكيف مع متطلبات التغيير الذي سيحدثه تحليل الاحتياجات لوظيفته أو موظفيه، ظنا منه أن فحص مستوى الإمكانيات والقدرات قد يخرج به من دائرة العمل أو من موقع المسؤولية.

فمقاومة رؤساء الوحدات والأقسام الميدانية لخطط ومحطات إدارة التدريب، تزيد الأمر صعوبة على القائمين بعملية تحليل الاحتياجات للعاملين في المؤسسة، حيث يشكل هذا التعنت خسارة جانب مهم في عملية جمع بيانات العاملين، لما للمدير التنفيذي والميداني من احتكاك مباشر مع رؤوسه ومعرفة مشكلاتهم ونقاط الضعف والقصور في أدائهم.

وهنا يجب التنبيه على أن عرض النقاط السابقة لا يفهم منه أن تقوم الإدارة المباشرة للموظفين أو الأقسام داخل المؤسسة، بمباشرة عملية التحليل بمعزل عن القسم المختص بالتدريب، ولا يفهم منه أيضا

إقرار عدم مبادرة الأقسام أو الفروع، إلى تحديد احتياجاتها التدريبية أو التجاوب مع متطلبات التحليل لعدم إدراك أهميته بالتأكيد كما سلف ذكره، ويتشابه مع ما سبق حالات التنافس السليبي بين الوحدات والأقسام داخل المؤسسة فيما بينها أو مع الإدارة المعنية بالتدريب والمكلفة بتحليل الاحتياجات التدريبية.

وبالعودة إلى نتائج الدراسة فإن السواد الأعظم من عينة الدراسة، وافقوا على أن التدريب المستمر والاحتكاك المباشر يؤهل الموظفين لتحمل مسؤوليات أكبر في المستقبل، وهذا يؤكد أهمية التدريب على رأس العمل ويعلي من شأن الإدارة المباشرة للموظفين ودورها في العملية التدريبية، حيث أن الوصول إلى المستوى الذي يطمح إليه العامل وتنشده المؤسسة في سعيها للأمام، يمكن أن يساهم فيه بشكل كبير ما يسمى بالتدريب أثناء الخدمة، بما يهيئه ذلك النوع من التدريب للموظف المبتدئ بالذات من معارف ومهارات جديدة تتطلبها وظيفته.

وهو الأمر الذي يسهل من خلاله مساهمة المسؤول المباشر أو المدير في القسم المعين في تقديم خلاصة خبراته وتجاربه لمرؤوسيه، من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعليم والتمرس في الوقت والمكان الذي يعملون فيه، ويكون تلقيهم للتدريب في البيئة نفسها التي يعملون فيها أو قريبة منها تماما، فرغم التقدم العلمي والسلوكي للتدريب إلا أن العديد من الصعوبات التي تواجه الموظفين في أداء مهامهم المختلفة، يمكن بكل سهولة أن يحلها القيام بالتدريب أثناء الخدمة، كونه الوسيلة الشائعة في المؤسسات الصغيرة والكبيرة على حد سواء، فمن خلاله يتعرف الموظف الجديد على أفضل الحلول للمشكلات المحتملة التي سيواجهها أثناء عمله لاحقا، أو قيامه بمهامه الوظيفية الحالية بدون جهد ووقت وتكاليف إضافية على المؤسسة.

كما نجد ما يطلق عليه التغيير الدوري للوظائف أو التدوير بين الموظفين، حيث يتمكن من الإحاطة بأوجه نشاط المؤسسة ومعرفة طرق أداء العمل في الأقسام المختلفة وعلى مستوى الإدارات المختلفة، فالموظف الذي يتم نقله بعد كل فترة إلى وظيفة معينة ليكتسب مهاراتها ويكتشف جوانبها وارتباطاتها مع الوظائف الأخرى، يعتبر هذا الموظف قد حصل على فرصة تدريب متعددة الأبعاد والفوائد بأقل تكلفة ولكن يجب أن تكون مدروسة ومتدرجة ومتناسقة.

وبالمقابل لوحظ في نتائج هذه الدراسة أن نسبة قليلة جدا من المستجوبين غير راضين عن مستوى الاحترام والتعاون الذي يبديه رؤسائهم في العمل، بينما تزيد النسبة قليلا عند الرؤساء المباشرين للموظفين من حيث عدم اقتناعهم بإمكانيات رؤوسيتهم وعدم استفادتهم منها كما ينبغي لصالح العمل، ورغم أن هذه النسبة تعتبر مقبولة نوعا ما للطبيعة البشرية إلا أنها تنوه إلى شيء مهم في جانب من جوانب هذا البحث، ألا وهو عدم القبول والتسليم الكامل بما يصدر عن رؤساء الموظفين فيما يلي تقييم الموظفين من مصدر واحد، أو أخذ البيانات كلها منهم لإجراء عملية تحليل وتقدير الاحتياجات التدريبية للموظفين، ولكن كمصدر من المصادر المتعددة والتي تمت الإشارة إليها آنفا ضمن فصل الإطار النظري للدراسة.

6-4-3- دور إدارة التدريب في المؤسسة:

لقد توافقت نتائج الدراسة مع ما أورده (مفرح) بخصوص وجود إدارة مختصة بالتدريب في المؤسسات الخيرية الإسلامية، فليس لدى الكثير منها إدارة خاصة بالموارد البشرية تعمل على التخطيط السليم لبناء وتنمية القدرات، وتشخيص الروح المعنوية ودرجة الفاعلية ومستوى الأداء للموظفين، فعدم وجود كفاءات ذات تأهيل مناسب لتحمل مسؤوليتها أمام احتياجات العمل الخيري المتجددة، يقابله عدم وجود نظام تقييم

دقيق وتوصيف وظيفي يظهر بوضوح في عدم وجود برامج تدريبية تلي الاحتياجات الحالية والمستقبلية لتطوير المؤسسات الخيرية الإسلامية.

وغير بعيد عن النتائج المعروضة في الفصل السابق حول موقع ودور إدارة التدريب في داخل المؤسسات الخيرية الإسلامية، وربط ذلك ببعض الدراسات السابقة ومنها ما تطرق إليه (مفرح) من اختلاف أحوال تلك المؤسسات، فمنها ما لا يوجد في هيكله أي ذكر لمثل تلك الإدارة أو من يتفرغ للاهتمام بها، ومنها ما يقوم بالتدريب من خلال جهات خارجية وحسب الفرص المتاحة وفي الغالب من دون أي تخطيط مسبق، ومنها أيضا ما يسبق غيره في هذا المجال من اهتمام بالتدريب وإفراد إدارة مختصة به، ولكن من دون اهتمام بإجراء تحليل للاحتياجات التدريبية حاليا ومستقبليا تغطي كافة العاملين، وفي الأخير تأتي الندرة النادرة من المؤسسات الخيرية الإسلامية المعاصرة، من حيث القيام بعملية تحليل الاحتياجات التدريبية ولو من خلال جهات أو خبرات خارجية، وهذه مرحلة متقدمة يحرص هذا البحث على مناقشتها من عدة محاور لتشكل جوهر موضوع الدراسة، باعتبار أن تدريب الموارد البشرية هو جوهر بناء القدرات المؤسسية التي تحتاجها المؤسسات الخيرية.

وهنا كما يلاحظ في النتائج التي تم استعراضها في الفصل السابق فإن عدم وجود جهة داخلية متخصصة في التدريب اعتبر السبب الرئيس الثاني لعدم دقة تحليل الاحتياجات التدريبية وذلك بنسبة (35%) من عينة الدراسة.

وبخلاف مخرجات هذه الدراسة فإن بعض الباحثين يرى بأن واقع التدريب في المؤسسات الخيرية الإسلامية، لا يحتاج بالضرورة إلى إجراء تحليل للاحتياجات التدريبية ولكن تنفيذ الدورات التدريبية المناسبة،

وذلك للتشابه الكبير بين مكون وطبيعة عمل تلك المؤسسات الذي يغلب عليه بساطة الهيكل التنظيمي لصغر حجم المؤسسة ومحدودية نشاطها أيضا، وحتى البرامج التدريبية يرى جزء من أولئك الباحثين أن المؤسسات الخيرية يناسبها أو يسهل عليها تنظيم التدريب من خلال الجهات الخارجية، أو ما يعرف بجهات الإسناد الخيري من مراكز وكالات وجامعات تقوم بالدراسات والأبحاث والدورات التدريبية، تلبية لطلبات متعددة واحتياجات متعددة تتعلق ببناء وتنمية القدرات البشرية للمؤسسات الخيرية الإسلامية كما رأى (السلومي).

ولكن نسبة لعدم وجود جهة مختصة بالتدريب والتطوير داخل المؤسسة الخيرية يتم تجاهل عنصر خصوصية احتياجات المؤسسة التدريبية فتعتمد على برامج تدريبية لجهات أخرى ربما لا تتفق في كثير من سياساتها وطبيعة عملها لكون تلك البرامج بنيت على دراسة وتحليل لاحتياجات العاملين بتلك المؤسسة الأخرى، ومن هنا اتفقت نتائج الدراسة مع خلاصة (شاويش) أن الحاجة إلى التدريب عملية مستمرة ولازمة لجميع أفراد المؤسسة الخيرية الإسلامية بغض النظر عما إذا كانوا إداريين أم قياديين أم فنيين وهذا بطبيعة الحال سيجعل الأمر مختلفا في تقدير الاحتياجات من مؤسسة إلى أخرى.

ففي ظل عدم وجود إدارة مختصة بالتدريب داخل المؤسسات الخيرية، ستقوم الأقسام ووحدات العمل المختلفة بمباشرة عملية تحليل الاحتياجات التدريبية بنمط يفتقد إلى الآلية العلمية، وربما تم تنفيذ التدريب على عجلة وتركيز على الكم دون الجودة والتنوعية ودون أي حساب للمهارات والمعارف والسلوكيات التي تمثل أهم الاحتياجات الحالية أو المستقبلية للعاملين بالمؤسسة.

وفي هذا السياق فإن نسبة غير قليلة من عينة الدراسة بنسبة وهي (23%)، رأت أن إسناد عملية التدريب إلى جهة خارجية بجميع مراحلها يعد سببا في عدم دقة تحليل الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة، إذ لا بد من جهة مختصة بالتدريب ولتكن تابعة لإدارة الموارد البشرية، وذلك حتى تختفي تلك الممارسات العشوائية من قبيل محاولة تعويض ضعف مقدرات العاملين، سواء كانوا جدد أم قدامى بنقلهم إلى وظائف أخرى أو تعيين أعداد جديدة لا تختلف عنهم كثيرا، أو اللجوء إلى كوادرات أخرى يتم ترفيتها من غير إكسابها للمهارات اللازمة.

فوجود جهة داخلية أو قسم معني بالتدريب سيوفر الجهد والوقت وينجح في إجراء عملية تحليل الاحتياجات التدريبية انطلاقا من توفر عناصر النجاح له كونه من نفس البيئة، حيث ألف الوضع يسهل عليه أن يتعرف على الاحتياجات بسرعة، إضافة إلى كمية المعلومات الوفيرة والخبرات السابقة للعاملين المستهدفين من التدريب.

كما يمكن مناقشة نتائج الجدول (5-1-2-3) بخصوص تلقي الفحوصيين تدريبا معينا في بداية تعيينهم وقبل ممارسة المهام الموكلة إليهم تبعا للوصف الوظيفي المحدد، حيث أجاب بالإيجاب أكثر من النصف بقليل أي (55%). وبالنسبة لعدد الدورات التدريبية التي تم تلقيها وكانت ذات صلة بالوظيفة خلال عام، اتضح أن قرابة النصف لم يشاركوا في أي دورة تدريبية، بينما النصف الآخر أكد مشاركتهم في دورة واحدة أو دورتين أو ثلاث دورات تدريبية خلال نفس الفترة.

والملاحظ في النتائج أيضا هو ما يتعلق بمدى حدوث التكرار في قيام نفس الدورات التدريبية والذي

يعكس زاوية من زوايا منهجية تنفيذ التدريب وطريقة اختيار المتدربين، وما إذا كان الأمر له علاقة بوجود

قسم معني بالتدريب داخل المؤسسة، ففي حين أظهرت النتائج أن ثلثي العينة قد تمكنوا من تكرار دورات تدريبية في موضوعات بعينها، يتوجب الوقوف عند هذه الجزئية لمقارنة الأمر بمدى وجود تحليل احتياجات تدريبية سلفاً، أم القياس المبني على ضعف الاستفادة من المشاركة السابقة للمتدرب وغير ذلك من الجوانب ذات الصلة.

كما لاحظنا في النتائج أن مساهمة الموظف في عملية تحديد الاحتياجات تُحدث التفاعل المطلوب مع التدريب المنفذ وترفع من مستوى العائد من التدريب، وأن تقييم أداء الموظف دورياً حسب النظم المتبعة يُقدم أساساً لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظف، ومصدقا لنتائج الدراسة التي تعضد توصيات (Robyn) فإن العلاقة مهمة مع أصحاب الشأن لأن تعاون العاملين له قيمة مهمة في تحليل الاحتياجات التدريبية إذا كان ينبنى على التشجيع المتبادل والتعاطف الصادق من الطرفين لإتمام العملية بنجاح.

فلا بد من إشراك العاملين في مجريات العملية كلياً أو جزئياً فيختار البرنامج التدريبي الذي يرغب في الالتحاق به كما أكد على ذلك (الحاظر) حيث ضمان التفاعل الإيجابي الذي يبدو من العاملين مع البرامج التدريبية والدافعية العالية التي تظهر خلال الدورة التدريبية يحس بأن التحليل يُمثله وأن البرامج التدريبية نابعة من تحديده وبناءً على طلبه، فيحصل التفاعل المطلوب وترتفع نسبة الاستفادة ومن ثم التطبيق أثناء العمل.

وبالنسبة لتحليل الاحتياجات التدريبية فإن الغالبية العظمى من العينة المفحوصة ربطت بين التدريب

السابق وتحليل احتياجات الموظف من المعارف والمهارات والسلوكيات المطلوبة للوظيفة التي يشغلها الموظف

المعني، حيث أن الإدارة الداخلية للتدريب تكتسب ميزة تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة والمعلومات المتعلقة

بالتقانة السائدة والآليات والسياسات المتبعة، وضوح أهداف المؤسسة لدى العاملين وأهمية وقيمة التدريب لدى الإدارة العليا وتقبل الإدارة الوسطى لنتائج تحليل الاحتياجات، ومستوى الرضى الوظيفي الذي سينعكس بدوره على طريقة ودرجة التعاطي مع عملية التحليل لفجوة الأداء، حيث التركيز ينصب على تلك العناصر مجتمعة.

فالجهة القائمة بالعملية تواجه كثيرا من الصعوبات وما يقدر في حيادية وموضوعية نتيجة التحليل، لأن العملية تتطلب عملا مركبا يبدأ بجمع البيانات التفصيلية والدقيقة عن الموارد البشرية المتوفرة والأخرى المطلوب تعيينها وتحليل جميع المعلومات من إحصائيات وتوصيفات حسب نوع العمل أو مجموعة العاملين الحالية والمتوقعة للعمل المستقبلي، وضع الاعتبار لكل تكوينات وتقسيمات الكوادر البشرية في المؤسسة بمجالاتها المختلفة. تمشيا مع المستويات والمصادر المختلفة للمعلومات والمفحوصين على حد سواء، تتعدد فيه المصادر وتنشعب المعلومات إضافة إلى زيادة التكلفة والجهد والوقت كما يرى (Irwin) تعضيدا لمخرجات هذه الدراسة.

6-5- خامسا: النواحي الفنية للاحتياجات التدريبية

6-5-1- تحديد البرنامج التدريبي للموظفين:

لقد كان من الملاحظ في النتائج أن حرية اختيار البرنامج التدريبي للموظفين جاءت بنسب مرتفعة لصالح تطبيق ما تم التدرّب عليه برغبة شخصية، وفي نفس الوقت في تناقض مع ذكر أسباب الصعوبات التي تواجه تطبيق ما تم التدرّب سلفا، سواء كان ذلك التدريب برغبة شخصية من الموظف أو كان إلزاما من قبل القسم الذي يتبع له الموظف في المؤسسة.

فقد جاءت النتائج بنسبة كبيرة تزيد قليلا عن (40%) من المستجوبين أجابوا بأن حرية اختيار البرنامج التدريبي لا تعطى لهم، لكي يقرروا ما هو البرنامج أو ما هو التدريب الذي يحتاجونه برغبتهم الذاتية، وهذا مقابل (58%) منهم يرون بأن الحرية متاحة لهم حتى يختاروا البرنامج التدريبي الذي يحتاجونه برغبتهم الذاتية، ولكن بعض الدراسات السابقة في هذا المجال خالفت ما خرجت به هذه الدراسة ومنها دراسة (مفرح) التي ذهبت إلى أن اختيار البرنامج التدريبي في المؤسسات الخيرية المعاصرة يتميز بكونه يتحدد من خلال إطلاع المسؤول على عناوين الدورات التدريبية التي يرشح بعض الموظفين للحضور دون أخذ رأيهم ومدى حاجتهم، أو دون السعي لتحديد الحاجة التدريبية الفعلية غير متخصص يعرض عليه الأمر.

وبالنسبة لفرصة التطبيق جاءت النتائج بنسبة تقترب من (70%) تفيد بإيجابية وجود فرصة التطبيق

لما تم التدرّب عليه برغبة شخصية، مقابل نسبة غير قليلة أيضا من المفحوصين أكدت عدم وجود فرصة التطبيق المناسب لما تم التدرّب عليه برغبة ذاتية. بينما أظهرت النتائج أن نسبة تزيد قليلا عن (50%) من

تلك المجموعة التي أفادت بأنها تتمتع بحرية اختيار البرنامج التدريبي ومشاركتها في البرنامج، الذي تحتاجه برغبة ذاتية، في تناقض يبدو واضحا منذ الوهلة الأولى للمناقشة حيث أن ما يقرب من ربع المستجوبين أكدوا عدم وجود آليات تضمن لهم حرية اختيار البرنامج التدريبي الذي يناسبهم.

أما عدم ملاءمة المادة التدريبية لمتطلبات الوظيفة، فقد جاء ضمن أسباب الصعوبات التي تواجه تطبيق ما تم تلقيه في التدريب، حسب الجدول (5-4-1) وذلك بنسبة (16%) تقريبا متأخرا عن السببين الرئيسيين اللذين هما اختلاف بيئة العمل عن بيئة التدريب المثالية وسياسات المؤسسة التي لا تُشجع على الابتكار، ومتقلبا على السببين الآخرين بفارق ضئيل على التوالي، وهما: تعامل المسؤول المباشر والروتين الإشرافي، وعدم متابعة وتقييم نتائج التدريب السابق، وهذا لكون تلك العناصر مجتمعة تُكوّن أهم مصادر تحليل الاحتياجات التدريبية.

إن النقاش في الصفحات التالية سيدور حول مثال عملي لتحديد الجوانب الفنية المتعلقة بتحليل الاحتياجات التدريبية بناءً على نتائج الدراسة في زوايا متناسقة يمثل مجالات التنمية الذاتية والمهارات الإدارية والكفاءة الحاسوبية لشاغل الوظيفة المختارة كمثل ألا وهي: مشرف الأيتام، وهي الوظيفة التي تم التركيز عليها كنموذج في مناقشة الجوانب الشخصية وتحليل وظائف المفحوصين في بداية هذا الفصل، وأيضا كانت وظيفة مشرف الأيتام نموذج الاستشهاد بأهمية تنمية وتدريب العنصر البشري في عمل المؤسسات الخيرية الإسلامية، وذلك عند سرد تعريف المؤسسة المفحوصة في فصل الإطار النظري للدراسة.

وسيمت التركيز على مناقشة الجوانب الفنية تبسيطا للأمر وتلخيصا للفكر في أهم الاحتياجات التدريبية

المتعلقة بشاغل وظيفة مشرف الأيتام، وتناسقا مع دراسة (جرادات) بخصوص مراعاة التركيز على الكفايات

التي احتلت أولويات أكثر من غيرها عند وضع البرامج التدريبية أملاً في تلبية الاحتياجات التدريبية، ومصداقاً لدراسة (Whittaker) حول التشابه في الاحتياجات يعود إلى التشابه بين المؤسسات الخيرية الإسلامية في كثير من الجوانب، مما يجعل مستوى تحديد الاحتياجات لهذه المؤسسات ونوع التدريب المفضل فيها أثناء العمل، وأيضاً الإجراءات العلمية والعملية بهدف التعرف على المهارات التي يحتاجها المنتسبون إلى العمل الخيري للتدرب عليها.

فالمأمل يكون المؤسسات الخيرية الإسلامية وطبيعة نشاطها سيجد أن مجال رعاية الأيتام الذي تطور كثيراً عن الوضع السابق، يعتبر أحد أهم المجالات التي تعمل فيه أغلب المؤسسات إن لم يكن جميعها، لعدة اعتبارات دينية وإنسانية وضرورات اجتماعية ملحة في كثير من المجتمعات الفقيرة التي تستهدفها تلك المؤسسات الخيرية بالخدمة والمعونة، ومن هنا يعتبر اختيار وظيفة مشرف الأيتام منطقياً ليركز عليها في ثنايا نقاش الجوانب الفنية لتحليل الاحتياجات التدريبية التي تستهدف العاملين في المؤسسات الخيرية الإسلامية، والتي اتضح أنها تتشابه كثيراً في تكويناتها وهيكلها ونشاطاتها.

6-5-2- الاحتياجات التدريبية في التنمية الذاتية:

لقد اتضح في نتائج الحصول على الدورات التدريبية الخاصة بال تطوير الشخصي أو ما يطلق عليه التنمية الذاتية، ثلث إجمالي عينة الدراسة - التي تكونت من العاملين بالمؤسسة المفحوصة - لم يتدرب بعد على مهارات التواصل رغم أنها في حاجة إلى مثل تلك المهارة حسب رأيها للأمور الحياتية أو للأغراض المهنية، بينما قرابة النصف أي (49.5%) قد تلقوا دورة تدريبية في مهارات الاتصال والتواصل، أيضاً أفاد نحو

الخمس بأنهم مازالوا في حاجة إلى تلقي مثل هذه الدورة، لتطوير إمكاناتهم الاتصالية أكثر، لأن أغلب وظائف العمل الخيري تتطلبها لكونها تتمحور حول خدمة الإنسان وعلى احتكاك مباشر بالناس.

وخاصة مشرف الأيتام الذي يتعامل مع الأطفال والمراهقين، وربما يكونوا مجموعة أو عدة مجموعات وليس فردا أو فردين إضافة إلى المجتمع المحيط، ولكن بالمقابل فإن ثلث المستجوبين يرون بأنهم ليسوا في حاجة إلى تلك الدورات مع العلم بعدم تلقيهم أي دورة في تلك المهارات برغبة سالفة منهم أو غير ذلك، رغم قناعتهم بما تقوم به تلك الدورات في تهيئة الشخص، وإعداده لتقبل الكثير من الأعباء باعتباره مستعدا لها أكثر من أي شخص آخر، وكونه يقدم بثقة على ممارسة الأنشطة الحياتية والأعمال المهنية أيضا.

وأيا موضوع كالذكاء العاطفي يعتبر من صميم التنمية الذاتية التي لها ارتباط بالممارسة المهنية، ولكن لوحظ في النتائج أن نسبة (17%) فقط من المفحوصين حصلوا على دورة تدريبية في مهارات تنمية الذكاء العاطفي، منهم من يرى أنه بحاجة إلى دورة في الذكاء العاطفي رغم حصولهم عليها سلفا، إضافة إلى أولئك الذين لم يتحصلوا عليها أو لم تتح لهم فرصة المشاركة في مثل هذه الدورة التدريبية، أما بالنسبة لمشرف الأيتام فإن أهمية الموضوع تكمن في حساسية تعامله مع فئة من الناس مستضعفة، وبحاجة ماسة إلى عناية خاصة وأحاسيس عالية فقدما بفقدان مصدرها، ألا وهو الأب الحنون أو الأم الرؤوم والأب معا.

كما يلاحظ في النتائج أن قرابة ثلث عينة الدراسة يجيدون التعامل مع الضغوط رغم أنهم لم يتلقوا تدريبا معينا حولها، بينما وصلت نسبة الذين أكدوا الحصول على دورات في التعامل مع الضغوط إلى الثلث من إجمالي المفحوصين، ومجموعة أخرى قليلة (5%) منهم يطلبون تدريبا أكثر رغم حصولهم على

دورة في هذا الموضوع، وذلك لأهميته النفسية والعقلية للشخص العامل في تعامله مع الضغوط التي تصاحب العمل والحياة الخاصة معاً، وربما يكون المشرف على الأيتام أكثر حاجة إلى التدرّب الجيد على مثل هذه المهارات الذاتية لطبيعة الشريحة التي يتعامل معها على مدار الساعة.

وبالنسبة للنتيجة التي بينت أن خمس عينة الدراسة أي (19.5%)، لم تتلق أي تدريب معين حول إدارة الوقت وإدارة الذات ويرون أنهم بحاجة إليه، مقابل الأكثرية الذين أكد نصفهم ممارسته الجيدة وتحكمه في تفاصيل يومياته كإدارة ذاتية، منهم من يرى بأنه مازال في حاجة إلى المزيد من تلك الدورات أو التدرّب على تقنيات إدارة الوقت والذات، كوكما تعتبر مهمة للشخص في ممارسة أنشطته الحياتية وأعبائه المهنية بصورة أفضل.

كما أفرزت نتائج الدراسة أن (20%) من العينة تجيد التصوير الفوتوغرافي رغم أنها لم تتلق تدريباً فنياً عليه، ربما يجدون فنيات التصوير الفوتوغرافي بالهواية أو الممارسة التي أصبحت من سمات العصر، لكون الإتصال والتواصل والعلاقات الاجتماعية أصبحت الصورة جزءاً أساسياً منه بفعل تقنيات الوسائط والاعلام الاجتماعي، هذا بينما حصل (15%) فقط من إجمالي العينة على تدريب خاص حول فنيات التصوير الفوتوغرافي، فالغالبية وهم (65%) لم تتمكن من الحصول على دورات تدريبية معينة ورغم هذا بعضهم يرى بأنه ليس في حاجة إلى مثل تلك الدورات، بينما يؤكد البعض الآخر رغبته وحرصه على تلقي تدريب فني على التصوير الفوتوغرافي سواء استفاد العمل أم لا، لقناعة ما بأن التصوير الجيد من مكونات الشخصية التي ترتبط بالمهام المهنية في العمل الخيري.

أما تصوير الفيديو فيعتبر متقدما على الفوتوغرافي في طبيعته ومكوناته، ويحتاج إلى مهارات أكثر وفنيات أعمق لجمعه بين الصوت والصورة والحركة، ولكن في النهاية كلا المهارتين مطلوبتين للقائم بمهمة الإشراف على الأيتام، حيث أن العصر الذي نعيشه هو عصر الإعلام الاجتماعي ووسائط التواصل الإلكتروني والفضائي المفتوح.

أما إذا كان النقاش منصبا بطبيعة الحال على وظيفة الإشراف على الأيتام، فإن مهارات التصوير - سواء فوتوغرافيا أو تلفزيونيا - أصبحت مهمة أساسية في عمل المشرف، حيث يتطلب الأمر القيام بتوثيق الحياة اليومية لليتيم أو مجموعة الأيتام، وتزويد كافلة أو الجهة التي تتبناه بنشاطات ويوميات الأيتام الذين تحت إشرافه، فالصورة الجيدة بمواصفات جذابة وتفصيل معبرة عن حالة اليتيم الحقيقية جزء أساسي من التقارير المطلوب موافاة الجهات الكافلة أو الداعمة في كثير من الأحوال التي درجت عليها المؤسسات الخيرية الإسلامية المعاصرة.

وهنالك مهارات أخرى مهمة جدا لمن يتشغل وظيفة الإشراف على الأيتام، الذين يغلب عليهم صغر السن وكثرة الحركة واللعب بدون رشد أو وعي، مما يجعل الإصابة بالجروح والكدمات عالية الحدوث باستمرار، إضافة إلى الإصابة بالحالات المرضية العارضة والعدوى سريعة الانتقال بين الأطفال، وهكذا تصبح دورات الثقافة الصحية ومهارات الإسعافات الأولية من المؤهلات واللوازم الأساسية لمسؤول الأيتام، أو من يعمل في المناطق الريفية أو النائية عن المدن حيث لا تتوفر الخدمات الصحية.

وبالعودة إلى نتائج الدراسة فقد اتضح من خلال الجدول (5-5-1) أن ربع العينة فقط حصلوا

على دورة تدريبية في الثقافة الصحية والإسعافات الأولية، بينما مجموعة أخرى كبيرة من العينة ترى أنها

ما زالت بحاجة إلى دورات أكثر في هذا المجال لأهميته في الحياة عموماً والعمل الخيري الميداني خصوصاً، فغير مشرفي الأيتام هنالك العديد من وظائف العاملين الميدانيين الذين تتوفر إمكانيات تعرضهم لكثير من الطوارئ والمخاطر، ولكن بالمقابل نجد أن ثلث المجموعة التي لم تتلق أي تدريب حتى الآن، ترى أنها ليس في حاجة إلى مثل تلك الدورات التي تتناول الصحة العامة والإسعافات الأولية حسب رأيها.

كما يفضل عند مناقشة النتائج التي تتعلق بالمهارات الشخصية والتنمية الذاتية، الربط بين مخرجاتها وما أفرزته نتائج التوجهات الشخصية للمفحوصين حول التدريب، حيث تبين من نتائج الجدول (5-2-1) أن ما يزيد عن (40%) من العينة أفادوا بأن حرية اختيار البرنامج التدريبي لا تتاح لهم، وذلك حتى يلتحقوا بالبرنامج الذي يحتاجونه برغبة ذاتية، باعتبار أن مثل تلك المهارات التي تتعلق بالتنمية الذاتية للعاملين يجب أن تسندها رغبة داخلية، وإن كانت ستعكس نتائجها على العمل بصورة أو بأخرى، هذا في الوقت الذي أقرت فيه نسبة كبيرة تقترب من نصف العينة، بأنها تلمس وجود فجوة في أدائها الحالي عما هو مطلوب لوظائفها، ولكن في المقابل تبين بخلاف ذلك أن نسبة مقدره تزيد عن الثلثين من عينة الدراسة، قد أكدت أنها تجد الفرصة المناسبة في العمل، لكي تطبق ما تدربت عليه سلفاً برغبة شخصية منها.

6-5-3- الاحتياجات التدريبية في التطوير الإداري:

ابتداءً قبل مناقشة نتائج حصول عينة الدراسة على دورات تدريبية في التنمية المهنية أو ما يعرف بالتطوير

الإداري، فإنه يجدر الربط مع مواقف المفحوصين من تحليل الاحتياجات التدريبية ليتسنى قياس تفاعل

المستهدفين، مع برامج التنمية والتطوير في هذا المجال الهام لمؤسسات العمل الخيري الإسلامي، فكون عينة

الدراسة من المقر الرئيس للمؤسسة المفحوصة بطبيعة الحال ينحدرون من عمل إداري، أي يمارسون أعمالاً إدارية في مستويات مختلفة، سواء مهمات إشرافية أو متابعة إدارية وغيرها.

أما المشرف على الأيتام والذي يعتبر عمله ميدانياً ويقع عليه عبء إداري أيضاً، فمثلاً عند التحاقه بالعمل الوظيفي أول مرة داخل مؤسسة خيرية، أو عند تغيير سياسات العمل وأساليب الإشراف على المكفولين من الأيتام بمختلف أعمارهم ومواقعهم، سيختلف الوضع في كلتا الحالتين عما إذا كان المطلوب إجراء تحليل احتياجات تدريبية له بسبب تدني مستوى أدائه، أو تكليفه بأعمال ومهام مختلفة عن التي يمارسها في الوقت الحالي، أو عند كهيته لتولي وظيفة إشرافية أعلى في نفس التخصص الوظيفي، وبالتالي ستكون حاجته من التطوير الإداري تناسب المهمة التي ستوكل إليه وتحتاج إلى تنميته مهنياً ووظيفياً.

فالمثال العملي لتحديد الاحتياجات التدريبي كجانب في لمشرف الأيتام، يمكن أن يدور حول مواضيع التنمية المهنية والتطوير الإداري، التي شملتها نتائج الدراسة في الفصل السابق لإدارة الاجتماعات واتخاذ القرارات، وكلاهما موضوعان إداريان مهمان يتقاربان في المسار ويترابطان في الأداء، حيث أن الاجتماعات وسيلة أو قالب لاتخاذ القرارات بصورة جماعية، أو ترتيب وصياغة محاضر الاجتماعات تبعاً لكيفية إدارتها والخروج منها بتكليفات عملية لأعضاء فريق العمل، وبالتالي تكون المهمة الإدارية متابعة إنزال قرارات الاجتماعات إلى وقع العمل ومواقع التنفيذ المختلفة.

وبالعودة إلى مناقشة النتائج في جزئية تحديد الاحتياجات التدريبية في التطوير الإداري للمفحوصين، فإن حوالي الخمس قد تلقوا تدريباً معيناً على فن إدارة الاجتماعات ومهارة اتخاذ القرارات، وذلك بنسب متقاربة تنقسم فيها هذه المجموعة التي تحصلت على دورات تدريبية في الموضوع، ولكنها بين من يؤكد

إحداثه بنسبة متوسطة (15%) لكلا الأمرين، ومن يرى بأنه مازال محتاجا إلى مزيد من تلك الدورات، وبالمقابل المجموعة الكبيرة من عينة الدراسة التي لم تتلق أي تدريب على موضوعي فن إدارة الاجتماعات ومهارة اتخاذ القرارات، بينما يجيد ربع العينة تقريبا إدارة الاجتماعات والثلث اتخاذ القرارات رغم عدم المشاركة في دورات تدريبية خاصة، هنالك ما يقرب من (40%) من العينة تحتاج إلى التدريب الذي لم تحصل عليه بعد في هذين الموضوعين، وهنالك نسبة قليلة ترى أنها لا تحتاج إلى مثل هذه الدورات التدريبية حاليا، أي حوالي العشر بالنسبة لموضوع إدارة الاجتماعات، وحوالي نصف العشر لموضوع اتخاذ القرارات حسب رأي تلك الأقلية من العينة.

وما دام النقاش دائرا حول الجوانب الفنية لتحديد الاحتياجات التدريبية، في مجال التنمية المهنية والتطوير الإداري للمؤسسات الخيرية الإسلامية، فلا بأس من الطرح إلى توقعات المفحوصين من قيام تحليل علمي للاحتياجات التدريبية، حيث توفقت الغالبية أن يساهم في تصميم برنامج تدريبي مناسب لكل مستوى على حدة من مستويات العاملين، تحديد الاحتياجات الفعلية وحل المشكلات الفنية للعاملين، وذلك بنسبة تزيد قليلا عن الثلث لكل من التوقعين، ثم جاء التوقع بمساعدة إدارة المؤسسة الخيرية في اكتشاف ثغرات الأداء الحالي سواء على مستوى الأفراد أو المستوى العام، وذلك بنسبة الثلث من إجمالي المفحوصين ليتقاسم التوقعان الأخيران نسبة الثلث أيضا ولكن بدون تساوي بينهما، فهما على التوالي: مساهمة تحليل الاحتياجات التدريبية في استشراف المستقبل وتطوير آليات العمل داخل المؤسسة الخيرية، وتمكين المؤسسة من مواجهة التحديات التي تعترض طريق أداء الرسالة الإنسانية للعمل الخيري الإسلامي.

والملاحظ في نتائج الجدول (5-5-2) حيث تحديد مجالات التطوير الإداري، تبين أن نسبة (40%) من العينة ليست بحاجة إلى التدريب على إدارة فرق العمل، نسبة لأنها لا تلمس نقصا أو ضعفا حول الأمر بغض النظر عن أهميته المهنية ودوره الإداري، على الرغم من أن نسبة أخرى مشابهة بحاجة ماسة إلى التدرّب على الموضوع، لأنها لم يحصل لها أن تلقت تدريبا على ذلك رغم الإحساس بحاجة العمل إلى تطوير الإمكانيات الإدارية والقيادية لها، هذا بينما البقية ترغب في تدريب أكثر أو إعادة تلك الدورة المعنية حول إدارة فرق العمل.

وبالنسبة لموضوع حل المشكلات وإدارة الأزمات والذي يتشارك مع سابقه في بعض الجوانب، فإن ربع العينة التي خضعت للدراسة لا حاجة لها إلى التدريب في مثل هذا الموضوع، نظرا لجودة الإمكانيات المتوفرة حاليا في العمل، أو أن الوظيفة الحالية غير مرتبطة بمثل هذه المهارات الإدارية المتقدمة بالنسبة لمن يمثلون (10%)، هذا بينما قد تلقى حوالي (40%) من عينة الدراسة تدريبا عنه، ومع ذلك مازالت الحاجة موجودة إلى التدريب أكثر، مثلما هو الحال للبقية وهي تمثل الثلث وترى بأنها في حاجة إلى التدرّب على حل المشكلات وإدارة الأزمات، لكون العمل الذي تقوم به معرض لمثل تلك الحالات أو المشكلات التي تحدث ربكة في العمل وضغطا على العامل.

أما فيما يلي المشرف على الأيتام من مهارات مطلوبة في العمل الإداري للعمل الخيري المؤسسي، فإن مهارة إعداد التقارير والمراسلات الرسمية وغير الرسمية، تعتبر من الموضوعات الأساسية التي يجب أن يتدرّب عليها ويحيدها بدرجة عالية، وبالنسبة لعينة الدراسة فإن قرابة (40%) فقط تمكنوا من حضور دورة تدريبية في تلك المهارة، منهم من يرى أنه مازال بحاجة إلى مزيد من التدريب حول ذات الموضوع، مثلما يرى ذلك

نسبة تقارب ربع العينة لا ترتبط وظيفتهم بعمل التقارير والمراسلات والمكاتب الإدارية بين الأقسام والوحدات أو مع المكاتب الخارجية والميدانية، ولكن لأنهم لم يحصلوا على التدريب رغم حاجتهم إليهم حالياً على الأقل.

كما نجد من بين الموضوعات الإدارية التي تتصل بالتدريب والتطوير المهني لقيادي المؤسسات الخيرية، مثل دورة التخطيط والتخطيط الاستراتيجي ودورة أسس ومهارات اختيار الأولويات، ونظراً لأن كلا الموضوعين لا يتعلقان بصورة مباشرة بعمل المشرف على الأيتام، مع وجود جزئيات بالحد الأدنى من التخطيط وأيضاً ترتيب الأولويات، فإن النقاش سيتناول النتائج التي جاءت بهذا الصدد من عينة الدراسة التي تكونت من تنوعات كبيرة في التخصص الدراسي والمهني وأيضاً المستويات والمواقع الوظيفية بطبيعة الحال.

فبالنسبة للتخطيط والتخطيط الاستراتيجي تقسمت عينة الدراسة بنسبة غير متساوية ولكن متقاربة بين من لم يحصل له أن تلقى تدريباً معيناً ويرى أنه ضروري التدريب عليه ويمثلون الأغلبية، ومن يرى بعدم الحاجة لأن العمل الحالي ليس له علاقة بالتخطيط، ومن يرى أن الحاجة ما زالت موجودة إلى مثل هذا التدريب، رغم حصول ذلك من قبل.

وأما التدريب على أسس ومهارات اختيار الأولويات في العمل، فإن (40%) من العينة لم يتلقوا أي دورة وأفادوا بعدم الحاجة إلى التدريب في هذا الموضوع لطبيعة العمل الذي يقومون به في الوقت الحالي، مقابل نصف تلك النسبة قد تلقت تدريباً معيناً ومنها من يحتاج إلى تدريب آخر، بينما (13%) ترى أن لها بحاجة إلى التدريب وهي في نفس الوقت تؤكد حصولها على دورة تدريبية في هذا الموضوع الإداري.

6-5-4- الاحتياجات التدريبية في الكفاءة الحاسوبية:

يعتبر استخدام البرامج الحاسوبية في هذا العصر من أهم أدوات الإنتاج والعمل المؤسسي، فتدريب العاملين في المؤسسات الخيرية على استخدام التكنولوجيا وتحقيق إنتاجية أفضل يدخل ضمن المتاح من الحل الأمثل، وليس إحلال التكنولوجيا بدل العنصر البشري في كل شيء. بما في ذلك تلمس مواطن الحاجات، الأمر لا يناسب طبيعة العمل الخيري وتكوين المؤسسات الخيرية الإسلامية العاملة في الميدان، وهناك من يرى بأن استخدام مستوى تكنولوجيا عالٍ وتقنيات حديثة يمكنه أن يحل محل كثرة من العاملين الميدانيين، خاصة وأن العمل الخيري الإسلامي أصبح عابراً للقارات ونشاطاته تمارس باحترافية على المستوى العالمي. ويتفق مع هذه المخرجات والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة العديد من خبراء التدريب في الوقت الحاضر، الذين ما زالوا ينادون بإعداد البرامج التدريبية على أساس ما يسمى بالكفايات الوظيفية أو القدرات الأدائية، من خلال التدريب الموجه لسد تلك الكفايات المتفق عموماً على ضرورتها، والتي تعرف على أنها القدرة على أداء وممارسة عمل محدد بمستوى إتقان معين، وبالتأكيد ستكون الكفاءة الحاسوبية أحد تلك القدرات المطلوبة في هذا العصر، حيث يمكن استهداف تنمية قدرات العاملين الحاسوبية في المؤسسات الخيرية، باستخدام الموجهات التقنية ومساعدتهم على أداء مهام معينة، مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالوظائف والمهام التي يقوم بها في إطار العمل الجماعي المتناسق.

لقد كان من الملاحظ بوضوح في نتائج الجدول (5-5-3) حصول نسبة مقدره من عينة الدراسة على

دورات تدريبية متقدمة على برامج تشغيل الحاسوب، فما يزيد عن (60%) من المفحوصين يجيدون

استخدام برامج التشغيل المعروفة على نطاق واسع، والتي تشمل مجموعة من الأدوات المكتبية والاتصالية

وفنيات الوسائط المتعددة وغيرها، هذا في حين أن (20%) من العينة ليسوا في حاجة إلى مثل هذا التدريب مقدمة وبرامج تشغيل الحاسوب، وذلك لإمكاناتهم الجيدة رغم عدم تمكنهم من تلقي تدريب معين، ونسبة أخرى قليلة جدا ترى بعدم الحاجة إلى دورات تدريبية في برامج تشغيل الحاسوب على الأقل الوقت الحالي أو العمل الذي تقوم بأدائه آنيا.

ويخالفهم في ذلك ما يقرب من ثلث عينة الدراسة يعتقدون بالحاجة الملحة إلى التدريب على برامج تشغيل الحاسوب أو تطوير إمكاناتهم الحالية والمتواضعة برأيهم، تماما مثلما يرى من لم يتم تدريبهم على ذلك رغم أهمية التدريب على التشغيل واستخدام الحاسوب في العمل المكتبي وغير المكتبي، ويجري على ذلك ما يجري على دورات مشابهة في تطوير الكفاءة الحاسوبية للعاملين بالمؤسسة الخيرية ومنها: الطباعة السريعة التي تتعلق بأعمال السكرتارية ومهام التقارير والمراسلات التي تتطلب مهارة فائقة في الموضوع، وأيضا مهارات السكرتارية الإلكترونية ببرامجها المتنوعة والمتجددة كل يوم، والتي تنبع أهميتها الوظيفية كونها ليست خاصة بالسكرتيرين أو من يقومون بمهام الإسناد والمساعدة الشخصية للمديرين، بل يحتاجها أي موظف مكتبي لتنسيق ومتابعة جدول الأعمال والمهام، والتي تعدد وتتعدد في كثير من الأحيان لمحدودية القدرات التنظيمية والإحصائية للعقلية البشرية.

وبالعودة إلى نتائج الدراسة حول هاتين المهارتين في الكفاءة الحاسوبية، يتبين أن العينة قد أخذت منحنيين كبيرين بين الرغبة وعدمها أو الحاجة وعدمها، في الحصول على دورات تدريبية متخصصة حول مهارتي السكرتارية الإلكترونية والطباعة السريعة على الحاسوب، فمنحى الرغبة على تلقي التدريب يشمل مجموعة ممن لم يحصلوا على أي تدريب ومجموعة أخرى لديها الشعور بالحاجة رغم حصولها على تدريب سابق،

وأما المنحى الآخر فهو عدم الرغبة أو عدم الحاجة حاليا إلى مثل تلك الدورات. بمرر أن العمل الحالي المنوط بهم غير مرتبط بمثل تلك المهارات الحاسوبية أو لا يتطلب مهارة فائقة فيها حسب تقديراتهم بالطبع.

ولكن بالنسبة لمشرف الأيتام فإن قسطا كفائيا أو ما يطلق عليه جرعة تثقيفية تسمح بالاستخدام الممكن على نطاق الحاجة، في مهارتي كفاءة الطباعة السريعة والسكرتارية الإلكترونية، نسبة لطبيعة عمل الإشراف على الأيتام الذي لا يرتبط بالعمل المكتبي في كثير من جوانبه، ولكن بالنسبة لمهارة برامج تشغيل الحاسوب فإن الأهمية تختلف من ناحية الحاجة المشكورة إلى الحاسوب، في نشاطات الإشراف التربوي والثقافية والتعليمي على الأيتام، والجوانب الإحصائية والمتابعة الإدارية والمالية لمهام رعاية الأيتام والإشراف الكامل عليهم، فكما ذكرنا في الجانب النظري أن مجال رعاية الأيتام قد تطور بشكل جذري عما كان عليه في السابق، وأن الرعاية الشاملة لجميع احتياجات واهتمامات الأيتام أصبحت احترافية ضمن المشروع الحضاري، والرسالة الخدمية والتنموية للمؤسسات الخيرية الإسلامية المعاصرة كقطر الخيرية.

كما يلاحظ من النتائج وفي نفس النوال بالنسبة لدورات الكفاءة الحاسوبية، حيث يجري على مهارات التصميم والمونتاج والصيانة والشبكات - دورات تقنية متقدمة - ما جرى حسب نقاشنا السابق على مهارتي الطباعة السريعة والسكرتارية الإلكترونية، ولكن بصورة أكبر من ناحية عدم ارتباط مهمة المشرف على الأيتام بمثل تلك المهارات المتقدمة تخصصيا وتقنيا، هذا بالرغم من وجود مهمة إعلامية لمشرف الأيتام كما تطرقنا آنفا من ناحية التوثيق والتصوير وعمل التقارير عن حالة اليتيم مصوبة بالصور الثابتة والمتحركة بالصوت والصورة، فيما يبدو أن لها ارتباطا فنيا وتقنيا ببرامج الوسائط المتعددة والتي تستخدم في التصميم والمونتاج.

هذا بالنسبة لوظيفة مشرف الأيتام التي تم التركيز عليها كنموذج في معظم أجزاء البحث ولا سيما في مناقشة الجوانب الفنية لتحليل الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسات الخيرية الإسلامية، أما بالنسبة لعينة الدراسة فإن قرابة الخمس فقط قد تمكنوا من المشاركة في دورات تدريبية في التصميم أو المونتاج أو الصيانة الناعمة أو الصيانة الخشنة والشبكات الحاسوبية، وربما قلة العدد المتدرب في هذه المهارات يرجع إلى ضيق ارتباط غالبية العاملين بالعمل الخيري. يمثل هذا العمل الفني، وتلك النسبة منطقية بين العينة نظرا لتخصيصية مثل هذه الدورات وقلة عدد من يشغل وظائف تتعلق بها بين العاملين في المؤسسات الخيرية الإسلامية عموما.

كما تعكس النتائج تقاربا آخر في نسب غير الحاصلين على التدريب في تلك المهارات الحاسوبية، فبين من يرى بعدم الحاجة حاليا إلى ذلك النوع من التدريب - أغلبية صغيرة - بسبب عدم وجود الحاجة حسب رأي العينة أو عدم وجود علاقة مع الوظائف التي يشغلونها، وأن الإمكانيات الحالية جيدة رغم عدم التدرب سابقا لأي سبب من الأسباب، ومن يرى بحاجة إلى التدرب على التصميم - أغلبية كبيرة - إضافة إلى نسبة قليلة أخرى ترى بضرورة الحصول على التدريب لعدم تمكنها من التدريب على تلك المهارات الفنية المتقدمة، مع القناعة بأن العمل الإعلامي والدعم الفني الذي يحتاجه النشاط الخيري للمؤسسة لديه ما يكفي من الكوادر الحاجة الحالية، ولكن لا يلي الطموح المتصاعد لمواكبة التكنولوجيا المتحددة، كما لا يصمد في المنافسة المفتوحة من كل الاتجاهات.

لقد تم في ثنايا هذا الفصل مدارس كثيرة من إفرات نتائج الدراسة، وذلك من خلال المقارنة والمقاربة بين تلك النتائج والمستخلصات النظرية والتطبيقية، في مختلف ميادين العمل الخيري المعاصر وواقع المؤسسة المفحوصة، دون اغفال بعض الخصوصيات التي يتسم بها العمل الخيري الإسلامي، وطبيعة الميادين التي تتحرك فيها مؤسساته العاملة على المستوى الدولي.

فقد برزت إلى السطح بعض محايًا متعلقات نتائج الدراسة، من خلال النظر متعدد الزوايا والحوار متنوع الجوانب، ولا سيما حول مسائل تحديد بعض المهارات والخبرات الأساسية، كنواحي فنية وتقنية تتطلبها الوظيفة المعنية في إطار العمل الخيري المؤسسي، مثل وظيفة مشرف الأيتام.

وأيضًا استكمالًا للنقاش العميق من خلال النواحي الشخصية والفكرية والتنظيمية والإدارية، المرتبطة بعملية تحليل الاحتياجات التدريبية وما يتصل بها من مواقف وتوجهات وسياسات بطبيعة الحال، تلك النواحي التي توزعت على المستويات الثلاث لعملية التحليل ابتداءً من المؤسسة بسياساتها وآلياتها وهيكلها، ومرورًا بالوظائف التي شملتها عينة الدراسة من حيث المهارات والمعارف والمؤهلات المطلوبة لشاغليها، وانتهاءً بتحليل الموظفين اللذين مثلوا عينة الدراسة بكل التفاصيل الشخصية والوظيفية.

كما لم يُغفل جانب التطبيق على وظيفة مختارة كنموذج من البيئة الخيرية، أو واقع المؤسسات الخيرية الإسلامية وطبيعة نشاطاتها ووظائفها، وذلك في خضم النقاش حول مهارات التنمية الذاتية والخبرات الإدارية والكفاءة الحاسوبية للعاملين في المؤسسات الخيرية.

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.