

عنوان الورقة :

التدريب والتأهيل في الجهات الخيرية

مقدمها :

الأستاذ/ محمد بن علي الغامدي

التدريب والتأهيل

يعد التدريب من أهم محاور تطوير العمل في الجهات الخيرية إذ أنه كفيلاً بتزويد العاملين بالمهارات اللازمة لتحسين أداء أعمالهم والرقى بالمستوى العام للجهات التي يعملون فيها. ونتيجة لتدريب العاملين تنطلق برامج التأهيل للمستفيدين من خدمات الجهات الخيرية التي تركز على تأهيل القادرين والراغبين في العمل من أفراد الأسر المكفولة بخدمات الجهات الخيرية .

التدريب:

تعول على التدريب أهمية قصوى في :

- الترشيد المالي.
- حسن إدارة الوقت .
- عدم إهدار الجهد .

ومن هذا الأساس فلقد انطلقت النداءات المتتالية بضرورة تكثيف تدريب العاملين في الجهات الخيرية على أسس الإدارة وعلى المهارات المتخصصة الأخرى التي يتعين حذفها ومعرفتها ومع أن هناك برامج تدريبية تنفذها بعض الجهات وتتفاوت في جودتها ومع أن العمل الجماعي المنظم يكون بلا شك أجدى وأنفع وأدوم وأحرى بتحقيق الهدف. ولتعميم الفائدة من هذه التجارب فإنه يتعين إيجاد عمل جماعي يعني بتدريب العاملين في الجهات الخيرية. والتدريب من حيث الأصل يعد تدخلاً إدارياً لتحقيق أهداف تصبو إليها الجهة الخيرية لذا كان لزاماً أن ينطلق من المبادئ الأساسية للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة.

ولا يمكن أن يحقق الهدف إلا بعد جمع المعلومات الأساسية عن الجهة الخيرية من جهة وجمع المعلومات عن العاملين والعمل الذي يقومون به من جهة أخرى وبالتالي يمكن إعداد البرنامج التدريبية المناسبة لتحسين الوضع والارتقاء بالمستوى ولتوجيه برامج التدريب الوجهة المفيدة يلزم أن تقوم الجهات الخيرية بتلمس مواضع الخلل في أدائها وبمقارنة ذلك

بمستويات الأداء المستهدفة حتى يمكن تخطيط برامج التدريب وإعدادها لردم الهوة بين المستويين . بعد ذلك يتعين علي مخططي برامج التدريب أن لا يغفلوا عن موضوع فرض نفسه واستحوذ علي جل اهتمام المشتغلين بتخطيط القوى العاملة ألا وهو تحويل التدريب أي مقدار ما يتحول من مهارات التدريب إلي واقع عملي تستفيد منه جهة التدريب ويبحث في هذا السياق القدر الهائل من الهدر الذي يصرف علي برامج التدريب دون تحقيق الأهداف المرجوة من تدريب المتدربين .

التأهيل:

نظرا لمحدودية موارد الجهات الخيرية مقارنة بما يلقي عليها من تبعات ومسؤوليات تجاه شريحة عريضة من أفراد المجتمع فإنه يتعين النظر إلى المستفيدين من خدماتها بعين التأهيل لمحاولة إخراجهم - بإذن الله - من طور الحاجة إلي طور الإنفاق والصدقة أو علي أقل تقدير إخراجهم إلى دائرة الكفاف عن صدقات الآخرين وتحقيق هذا المطلب حلقة في منظومة بناء المجتمع الصالح الخالي من الأمراض الاجتماعية التي فتكت بكثي من المجتمعات . ذلك أن منشأ كثير من التجاوزات والمخالفات السلوكية والأمنية يمكن أن تعزى إلى الأسلوب غير الشرعي الذي يسلكه المحتاجون . من هذا المنطلق كان لزاما على الجهات الخيرية النظر بجد إلى برامج التأهيل ومعالجته بما يكفل الفائدة المشتركة للجهة نفسها وللمستفيد ولقد أنشئ برنامج لتأهيل المستفيدين في جمعية البر بالمنطقة الشرقية واستفاد منه إلى الآن ما يلي :-

برامج التأهيل:-

٢١	- دورات عن سلوكيات المهنة
٢١	- دورات تدريبية مهنية
١٩	- دورة خياطة (رجال)
٢٤	- دورة خياطة (نساء)

برامج التوظيف:-

تم توظيف عدد (٢٩٨) يتفاوتون في مستويات العملية ابتداء من الأميين إلى حملة الشهادة الثانوية.

مقدمة:

حيث أن الجهات الخيرية مؤسسات غير ربحية أنشئت بهدف نفع ومساعدة فئات محددة من المجتمع فهي مسؤولة أمام المجتمع عن تحقيق هذا النفع ولا يتسنى تحقيق هذا الهدف دون مراجعة مستمرة لمحاورها الأساسية :-

- القوى العاملة .
- الموارد المالية .
- الإدارة.

وحيث أن القوى العاملة هي مدار نجاح المحاور الأخرى لذي يلزم تعدها بالتدريب والتطوير ذلك أن انعكاسات تطوير القوى العاملة يبدو أثره واضحاً جلياً علي المستفيدين من خدمات الجهة الخيرية وأبرز ما ينبغي التركيز عليه في قياس نجاح الجهة الخيرية به هو تأهيل المستفيدين ونقلهم من طور العوز والحاجة إلى طور الكفاف ثم العطاء والصدقة . من ذلك يتبين أن التدريب والتأهيل ما هما إلا وجهان لعملة واحدة يمكن أن تسمى تنمية المجتمع .

أهمية التدريب:

التدريب في مفهومه الشامل هو تزويد العاملين بمهارات ترتقي بأدائهم من المستوى الممارس إلى مستوى أفضل بصورة دائمة لتحقيق الأهداف ولما كان المال يمثل عصب الجهات الخيرية أسوة بمشيلاتها من المصالح الأخرى كان لزاماً علي القائمين علي الجهات والتي تكلف تلك الجهات أمورا طائلة يذهل من يحصرها ولو قدر لراصد أن يحسب تلك الأخطاء التي تعد سبباً لذلك الهدر قدر ما يوفره التدريب منها لبادر بتدريب جميع العاملين مهما كانت التكاليف . أضف إلى ذلك الساعات الطوال التي تهدر جراء إعادة الإجراءات الخاطئة بغرض تصحيحها خصوصاً إذا علمنا أننا مع فئة يمثل لها الوقت عنصراً حيوياً إذ قد تكون مضاعفات إعادة إجراء معين أو استبداله سبباً في مضاعفة معاناة المستفيد.

تلك الخطاء التي ترتكب هي في الواقع مقدمات لإعادة إجراء الأعمال الأمر الذي يتطلب بذل جهود إضافية كان من المقرر أن توجه لإنجاز أعمال جديدة لمستفيدين آخرين.

تحديد الاحتياج من البرامج التدريبية:-

كل الفئات العاملة في الجهات الخيرية بحاجة ماسة إلى التدريب وذلك نظراً لأهميتها البالغة في تطوير وتحسين كفاءة الجهة ولكن كل فئة بحاجة إلى نوع مختلف من برامج التدريب يعينها على القيام بدورها على أكمل وجه. فبينما تحتاج فئات الإدارة المختلفة لإلى برامج تدريبية على المهارات الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة وما يتفرع عن ذلك من برامج تدريبية على ضمان الجودة وحل المشكلات وإدارة الوقت والقيادة الإدارية والإبداع ، نجد في المقابل أن الفئات المنفذة تحتاج إلى دورات تدريبية تخصصية في مجال عملها.

ومع أن هذا التصنيف يعد منطقياً في توزيعه إلا أنه لا يعمل به على إطلاقه إذ لا يمنع إن تدرب الفئات الدنيا على برامج إدارية والفئات العليا على برامج تخصصية ولكن ما ذكر أعلاه يعد من سبيل التغليب إذ تحتاج الفئات الإدارية إلى ما لا يقل عن ١٠٪ من مجموع البرامج التدريبية في الإدارة والتدريب على الجوانب التخصصية فيما لا يعدو عن ٢٠٪ من مجموع البرامج التدريبية المقدمة وتعكس النسبة في حالة العمال التنفيذيين فيدرسون على ما يزيد عن ٢٠٪ من البرامج التدريبية المقدمة

لهم في الجوانب الإدارية وما لا يقل عن ٨٠٪ من الدورات التدريبية المقدمة لهم في البرامج التخصصية ويتم تحديد نوع البرامج التدريبية بعد مراجعة دقيقة لأداء العاملين في المستويات المختلفة وبناء عليه تحدد البرامج بدءاً بالأهداف وانتهاء بالتقييم وقد تم تحديد بعض البرامج بطلب من الموظفين أنفسهم بعد اكتشاف بعض جوانب القصور لديهم أملاً في أن يفي البرنامج التدريبي بتحسينها ولما كان الأمر معقوداً بتحسين مستوى الأداء لزم أن يكون البدء بمستويات الإدارة العليا إذا أنها هي التي ستقود إلى التغيير والتحسين والتطوير خصوصاً بأن لقرارات الإدارة العليا الأثر البالغ الذي يبلغ مداه كل جوانب العمل والعاملين في الجهة الخيرية.

الإستراتيجية الشاملة للتدريب:-

كما ذكر في تعريف التدريب فإن مدار برامج التدريب يدور حول تحسين أداء الموظف ولا يعني ذلك بحال من الأحوال تدني مستوى المتدرب قبل تدريبه إنما يعني أن هناك مستوى أفضل من الداء يطمح في الوصول إليه وحيث انه من الطبيعي إن يوجد التفاوت في أداء العاملين ، فإن التدريب وتحسين الداء يوفر للجهة الخيرية فئة متميزة من موظفيها تستطيع الاستفادة منهم حال وقوع طارئ أن التطور الوظيفي هدف يسعى إليه جميع الموظفين فإن التدريب وسيلة مثالية لتوفير البيئة المناسبة لتمييز البارزين من الموظفين وإعدادهم للمناصب الأعلى سواء لإحلالهم بدلاً ممن هم اقل منهم إنتاجية أو في الوظائف الشاغرة بسبب الاستقالات أو الدوران الوظيفي .

تنفيذ الإستراتيجية الشاملة للتدريب:-

تبدأ مراحل تنفيذ الإستراتيجية الشاملة للتدريب بتحديد الوظائف الرئيسية التي تعد أساسا النجاح للجهة إذ إن في كل مستوى من مستويات الهيكل الهرمي للجهة توجد عدد من الوظائف القيادية والتنفيذية وتحدد أهميتها بمدى صلاتها بالأهداف المزمع تحقيقها وبناء عليه تعطي درجة للأهمية والأولية في برامج التدريب.

يقاس الداء الفعلي في تلك الوظائف ويقارن بمستوى الداء المطلوب وتحديد الفجوات النهارية المسببة لعدم تطابق الأداء الفعلي مع مستوى الأداء المطلوب وبناء على تحديد تلك الفجوات النهارية تحدد البرامج التدريبية والدورات المناسبة وتعد لتقي بردم تلك الفجوات إذ أنها تركز على تزويد المدربين بما يرفع الأداء لديهم والرقى به ثم ينظر فيما يمكن أن تخصصه الجهة من ميزانية تصرف منها على البرامج التدريبية وتوضع في الحسبان كل مصادر التكلفة أبداء برسوم الدورات التدريبية وانتهاء بتكلفة تغيب المتدرب عن جهة عمله ويحسن تحديد مستوى الأداء المستهدف قبل بدء الدورات التدريبية من خلال معايير دقيقة وواضحة المعالم قابلة للتطبيق والقياس .

بعد ذلك تنفذ الدورات التدريبية لجمع الفئات المستهدفة حسب طبيعة كل برنامج من خلال الخطة الشاملة المقررة للمستويات المختلفة للموظفين بمنطقية في التسلسل لضمان حسن

الأداء والتفاعل بين المتدربين إثناء التطبيق بعد التدريب من خلال المعايير المعدة سلفاً تجري عمليات المقارنة بين الداء الفعلي بعد التدريب والداء المستهدف والمخطط له قبل التدريب وتبحث الأسباب وتوضع في الحسبان وتلافيها في الدورات اللاحقة.

معايير التدريب الناجح:-

هناك عدد من المعايير يلزم مراعاتها لضمان نجاح برنامج التدريب تتمثل فيما يلي:-

١- ضرورة مشاركة إدارة الجهة ويتم ذلك من خلال الجوانب العلمية التالية :-

أ. افتتاح الدورات لحث المتدربين على حسن الأداء .

ب. المتابعة أثناء تنفيذ الدورات.

ج. اختتام الدورات والإجابة عن استفسارات المتدربين .

د. متابعة تنفيذ المهارات بعد التدريب ومكافأة المتميزين في الداء.

٢- ربط كل جزئيات التدريب بأهداف التدريب.

٣- تدريب أكبر قدر من الموظفين.

٤- قياس وتقييم النتائج.

٥- التركيز على المستفيدين.

٦- التركيز على الواقعي لبيئة العمل.

٧- اشتراك المتدربين في الأعداد وتعميم برامج التدريب.

ميزانية التدريب:-

نظراً لأن احد الأهداف الرئيسية للتدريب هو الترشيد المالي لذا فإنه ينبغي أن نرشد الصرف حتى في ميزانية التدريب على رغم من قناعة كثير من المنظرين بان ما يصرف على برامج التدريب يعد من قبيل الاستثمار طويل المدى في مجال تطوير كفاءات القوى البشرية ويلزم عدم إغفال أي محور من المالية في ميزانية التدريب والتي تشمل:-

١. تكليف الدورات.

٢. تكاليف التنقل للدورات خارج المدينة.

٣. تكاليف الاشتراك في الدورات المهنية.

٤. تكاليف المعدات الخاصة بالتدريب .
٥. تكاليف غياب الموظف عن عمله.

تحويل التدريب:-

نظراً لعدم تطبيق المتدربين للمهارات المكتسبة من برنامج التدريب في صورة فعالة ودائمة فلقد ركز كثير من الباحثين اهتماماتهم بهذه الظاهرة وخلصوا إلى دراسات تشير إلى عمق المشكلة وضرورة التحرك السريع لتلافي مضاعفاتها فلقد بنيت إحدى الدراسات أن المجال الصناعي في أمريكا ينفق مائة بليون دولار سنوياً على التدريب إلا إن الفائدة من تلك البرامج التدريبية لا تتجاوز ١٠٪ وخلصت دراسة أخرى إلى أن ٤٠٪ من محتويات التدريب حولت إلى بيئة العمل بعد التدريب مباشرة وأن ٢٤٪ منها تطبق بعد ستة أشهر من التدريب ١٥٪ تطبق بعد نهاية السنة .

محاور تحويل التدريب:

ولضمان تطبيق المتدربين لأكبر قدر من المهارات التي اكتسبوها أثناء التدريب يلزم مراعاة ما يلي:

- ١- أن يكون محتوى التدريب قابلاً للتطبيق.
- ٢- أن يعرف المتدرب المحتوى الخاص ببرنامج التدريب.
- ٣- أن يحفز المتدرب لتغيير سلوكه في العمل حتى يطبق ما تعلمه في برنامج التدريب.

احتياجات تحويل التدريب:

هناك عدد من الاحتياجات التي يلزم أن يهتم بها المخططون لبرامج التدريب لضمان تحويل التدريب من قبل المتدرب إلى واقع عملي بصورة فعالة ودائمة ويشمل ذلك مراحل التدريب الثلاثة:-

احتياطات قبل التدريب:

- إشراك المتدرب في تخطيط برامج التدريب.
- الاكتشاف الفعال للخيارات التدريبية.
- مشاركة المتدرب التلقائية في الأنشطة التي تسبق برامج التدريب.

احتياطات أثناء التدريب:

- الارتباط مع متدرب آخر.
- تدوين الأفكار التطبيقية.
- التخطيط للتطبيق.
- توقع الارتداد.
- التهيئة النفسية لمحاولة التغيير.

احتياطات بعد التدريب:

- الحفاظ النفسي للتغيير.
- التطبيق المباشر بعد انتهاء التدريب.
- تعليم الآخرين على المهارات نفسياً.
- استمرارية الاتصال مع المتدربين الآخرين.

التأهيل:

يعد التأهيل ثمرة من ثمار تدريب العاملين في الجهات الخيرية إذ أن إخراج المستفيدين من دائرة الحاجة والعوز إلى الكفاف يعد تحدياً لجهود التأهيل الذي يركز في مجمله على تهيئة القادرين على العمل والراغبين فيه من أفراد الفئات المستفيدة من الجهات الخيرية وإحافهم بأعمال مناسبة. لذا فإن اهتمام العاملين في الجهات الخيرية ينصب على كل من أعداد المستفيدين وتهيئة الأماكن المناسبة والوظائف الممكنة في القطاع الخاص لاستيعاب هؤلاء المؤهلين.

ومن هنا نشأت فكرة مشروع سمو الأمير محمد بن فهد للتدريب والتوظيف في ١٤١٩/٥/٢٢ هو الذي يهدف إلى:

١. تحويل الفئات المستفيدة من مساعدات الجمعية من فئة مستهلكة إلى فئة منتجة وذلك عن طريق:
 - أ- توفير دورات تدريبية لأبناء الأسر التي ترعاهم الجمعية.
 - ب- البحث عن فرص وظيفية تتناسب وخبراتهم ومؤهلاتهم.
٢. إفساح المجال في المساعدات المقدمة من الجمعية لمن لا يستطيع العمل.
٣. المساهمة في توجيهات سعوده الأعمال المهنية.

الإجراءات :

١. تثقيف القادرين على العمل من المستفيدين وحثهم عليه.
٢. حصر الراغبين في العمل والقادرين عليه من المستفيدين.
٣. الحصول على فرص تدريبية مجانية في المعاهد والكلليات.
٤. توفير فرص تدريبية في المعاهد الأهلية.
٥. التنسيق مع أصحاب الأعمال لتوظيف المؤهلين من المستفيدين.
٦. دعم الفرص الوظيفية غير المرغوب فيها.
٧. المساعدة في فتح مشاريع صغيرة.
٨. صرف مساعدة إضافية على الراتب في فترة التجربة.

النتائج:

على الرغم من الفترة الزمنية المحدودة منذ أن بدأ البرامج إضافية إلى التحديات الجمة التي تقابل المشروع فلقد تم تحقيق ما يلي:

عدد المستفيدين منه	البرامج
٢١	دورات سلوكيات المهنة
٢١	دورات تدريب مهنية
١٩	دورة خياطة رجال
٢٤	دورة خياطة نساء
٢٨٩	التوظيف

العوائق:

هناك عدد من العوائق ينبغي للقائمين علي برنامج التأهيل استيعابها والعمل علي تذليلها لجعل خطط برنامج التأهيل واقعا ملموسا ومصدر هذه العوائق ثلاثة كما يلي:

أ. المستفيد:

فالبرغم من الرغبة العارمة لدى المستفيد في الاستفادة من برامج التأهيل وبدأ إثبات ذاته فيما يسند إليه من أعمال إلا أن العاملين التاليين يمثلان عائقا خصوصا في بداية التحاقه بالعمل:

١. ضعف المستوى العلمي .
٢. قلة الخبرة العلمية .

ب. المجتمع:

لازال المجتمع مترددا في منح ثقته للعامل السعودي خصوصا في الأعمال المهنية لذا فإن ذلك يمثل عائقا قد يستغرق إثبات عكسه بعض الوقت الذي يلزم إعداد فئات من العاملين الجيدين الكفيلين بتغيير نظرة المجتمع إليهم من خلال تعاملهم الأمر الذي يضيف أعباء أخرى علي القائمين علي برامج التأهيل بالتركيز علي جودة برامج التأهيل وتمحيص المتدربين .

ج. أصحاب الأعمال:

مهما كان اهتمام أصحاب الأعمال ودعمهم لبرنامج التأهيل إلا أن مصلحة أعمالهم تحتم عليهم التدقيق في اختيار من تسند أعمالهم علي اختلاف مستوياتهم لذا فإن محددات قبولهم للتوظيف ما يلي:

١. قلة الرواتب التي يعرضونها .
٢. قلة الخبرة لدي المستفيدين.
٣. سرعة الدوران الوظيفي للمتقدمين .