

آلية التدريب في مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية

مقدمة

ارتقاء الأمم والمجتمعات لم يكن يوماً في عالم الأشياء من البنيات والطرق بل كان في عالم الأفكار والعقول التي تترجم ما تحويه من رقي وتطور إلى عالم محسوس من الإنجازات والنقلات، ومن هذا المنطلق اختارت مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية لنفسها أن تستثمر في العقول البشرية التي تقود القطاع الخيري في نطاقها الذي تركز فيه.

هذا الاستثمار لم يكن مقتصراً على أداة واحدة من أدوات الاستثمار بل عملت على عدة مستويات من الاستثمار، وأحد أهم هذه الأدوات والقوالب التي عملت عليها هي أداة «التدريب»، ومن خلال مسيرة خمس سنوات وصلت هذه التجربة إلى مستوى لا بأس به من النضج الذي يتيح لفريق العمل تسطير مفاصل النجاح في مسودة قابلة للنقل والمحاذاة لمن أراد أن يضع له بصمة في هذا المجال من المؤسسات المانحة وأقسام المسؤولية الاجتماعية في الشركات.

دأبت كثير من المنظمات على بذل قصار جهدها أثناء تنفيذ مشاريعها مع قليل من الجهد في الإعداد والتخطيط، مما يجعل المخرجات ضعيفة لا تتوازي مع الجهد والمال المبذول، «إن الحظ هو محصلة التقاء الفرصة بالإعداد ويأتي الأداء المتميز من الإعداد المتأنى الدقيق لأسابيع وشهور وسنوات مسبقاً»، لذا كان النجاح مقترناً بالإعداد الجيد «والأشخاص الأكثر نجاحاً في كل مجال ينفقون وقتاً أطول بكثير في الإعداد والتحضير عن الأشخاص الأقل نجاحاً».

سيكون هذا الدليل مقسماً إلى ثلاثة أقسام بحيث يعتبر كل قسم منها مشروع قائم بذاته، الإعداد والتنفيذ والتطبيق، وسنتطرق لكل واحد منها بالتفصيل على حده.

القسم الأول: الإعداد

هذا القسم هو أهم الأقسام وحجر الزاوية فيها، إذا لا ينجح برنامج تدريبي بدون الاستعداد له بالطريقة الصحيحة، ولهذا الاستعداد عدة مقومات سلكتها المؤسسة وجعلت لها ميزة في المسار التدريبي، ومن أهم هذه المقومات ما يلي:

(١) دراسة الاحتياج:

إن كان الإعداد هو أهم أقسام آلية التدريب في مؤسسة عبدالرحمن الراجحي الخيرية فإن دراسة الاحتياج هي أهم خطوة في هذا الإعداد، وتحديد الاحتياج يساعد في معرفة الفجوات بين الواقع والمأمول للأفراد والمنظمات، ومن خلال عدد من الأدوات يتم تحديد الاحتياج التدريبي ومنها:

- التجارب السابقة.
- النزول الميداني وزيارة الجهات غير الربحية.
- رأي المانحين سواء مؤسسات مانحة أو أقسام المسؤولية الاجتماعية في الشركات.
- رأي المؤسسات الوسيطة والجهات المتخصصة في التدريب.
- رأي المستشارين وأصحاب الخبرة في العمل الخيري.
- رأي المدربين.
- التكامل مع البرامج والمشاريع الأخرى.

(٢) اختيار الجهة التدريبية:

شريك النجاح الأول هو الجهة التدريبية وقدرتها على الإلتقاء مع الجهة المانحة في تحقيق أهدافها، والقدرة على التكيف مع معايير الاختيار، والمرونة في التعامل ومواجهة أي مشكلة تطرأ لها قبل التنفيذ، ويكون اختيار الجهة التدريبية التي تملك المقومات التالية:

- الجهة مرخصة لمزاولة نشاط التدريب.
- الموافقات الرسمية لإقامة الدورة التدريبية.
- الخبرة في التدريب.
- الشراكات السابقة في العمل الخيري.

(٣) الاعتماد المهني للشهادة:

الاعتماد المهني للشهادة هو أحد أشكال الاعتراف بالمعرفة والمهارة التي سيحصل عليها المتدرب في نهاية الدورة التدريبية، كما أنها تعطي مصداقية أكبر للجهة المنفذة.

(٤) اختيار المدرب:

دور المدرب لن يكون مقتصر على الدورة فقط، إن العلاقة بين المدرب والمتدرب أعمق من عدة أيام تقدم فيها الدورة وتنتهي العلاقة بل هي علاقة مستمرة يكون المدرب موجهاً ومرشداً للمتدرب في قادم الأيام، لذا كان اختيار المدرب من النقاط التي تتطلب تدخل المؤسسة المانحة فيه، ومن أهم المقومات التي يجب توفرها في المدرب:

- الخبرة التدريبية.
- التزكيات من الجهات التي تعامل معها سابقاً.
- الاعتمادات المهنية الحاصل عليها.
- الشراكات السابقة معه.

٥) معايير المرشحين:

- انتقاء المعايير بعناية تجعل للمؤسسة المانحة مصداقية لدى الميدان، وتساعد هذه المعايير في اختيار الأشخاص المناسبين للبرامج التدريبية، ومن أهم المعايير التي تساعد على نجاح التدريب:
- وحدة التخصص، وهذه الوحدة تجعل التفاعل بين المدرب والمتدربين عالي جداً، لسهولة تحويل المعرفة والمهارة التي يتلقاها المتدرب إلى واقع.
 - تقارب المستوى، وهذا التقارب في المستوى يساعد المتدربين على الاندماج وتناقل الخبرات العملية.
 - أن يكون المتدرب على رأس العمل الخيري، وهذا المعيار مهم لكون المردود على القطاع وليس على الفرد نفسه.

٦) الثقة والالتزام الأدبي:

سلكت مؤسسة عبدالرحمن الراجحي الخيرية مسلك بناء الثقة في المشارك الذي تنطبق عليه المعايير، وتجلت هذه الثقة في أنها لا تأخذ رسوم مستردة نهاية الدورة كما جرت العادة في كثير من الدورات التدريبية المدعومة، وتم الاكتفاء بالالتزام الأدبي في بداية الدورة بإعادة رسوم المقعد في حال التخلف عن الدورة، وكان أثر هذه الثقة متميزاً، وتجلت ذلك في النسبة العالية للانضباط في الحضور حيث تجاوز الـ ٩٥٪.

٧) تخصيص مقاعد للشركاء:

المؤسسة أخذت على عاتقها إبرام الشراكات مع الجهات المانحة في نفس النطاق الجغرافي وخارجه، وميزت الجهات التي تقع داخل النطاق الجغرافي (المنطقة الشرقية) بإعطائها مقعد تدريبي في كل دورة تدريبية إن كان في المجال متسع لذلك.

٨) اعتماد الجمعية الخيرية لمرشحها:

اعتماد الجمعية لمرشحها يجعل الإدارة التنفيذية تتبنى المتدرب وتتابعه وتحمل تبعات مشاركته في هذه الدورة، ولهذا المقوم دوره الفعال في القسم الثالث من آلية التدريب.

٩) دخول الشركاء:

غالب المانحين يستطيع تمويل أي مشروع لوحده لكن الجهات التي ترغب في زيادة أثر رسالتها وليس اسمها تدخل الشركاء معها في مشاريعها، مما يحقق أثراً أعلى ونشر لرؤيتها ورسالتها، كما أن الشريك يساعد في تطوير الدورة التدريبية لما يملكه من تجربة في هذا المجال.

١٠) قوة التواصل مع المرشحين:

التواصل القوي مع المرشحين لحضور الدورة عامل مهم في تهيئتهم وتشجيعهم قبل بداية الدورة ومعرفة الجاد في الإكمال من عدم الجاد، وينقسم التواصل إلى عدة أقسام منها ما يتعلق بالبيانات، وخطاب الترشيح من الجهة الخيرية، والمواد المعرفية اللازم معرفتها قبل الانطلاق.

١١) المكان:

لمؤسسة عبدالرحمن الراجحي الخيرية سياسية مهمة في تحديد المكان وهي أن يكون مكان مستقل عن جميع الجهات الخيرية، وبما أن كثير من الجهات الخيرية تملك قاعات تدريب فإن الحياد والبقاء على مسافة واحدة من جميع الجهات العاملة في القطاع الخيري يستلزم أن تكون القاعة في جهة محايدة مثل الفنادق وما شابهها، كما تحرص المؤسسة على أن يكون موقع القاعة التدريبية مناسب للمشاركين

١٢) التوقيت:

أهم المكونات التي يجب مراعاتها في التوقيت هما الجهة الخيرية والمتدرب، بحيث يتم تجنب أوقات الضغط الشديد لدى الجهة مثل فترة رمضان للجهات الإغاثية مثلاً، أو أوقات الإجازات الرسمية أو المناسبات العامة للعمل الخيري مثل اللقاء السنوي للجهات الخيرية.

القسم الثاني: التنفيذ

وهو أسهل الأقسام الثلاثة إذا أحسن أداء القسم الأول، لأنه الثمرة للجهد المبذول في الإعداد، وهذا لا يعني إغفاله، وأهم مقومات التنفيذ ما يلي:

(١) تمثيل المؤسسة في حضور الدورة:

مشاركة أحد منسوبي المؤسسة في الدورة يعطي المؤسسة قدرة مرتفعة على تقييم الأداء، والسماع بشكل جيد من المشاركين، كما أنها ستكون من ضمن المسار التطويري لممثل المؤسسة.

(٢) افتتاح أو اختتام الدورة عن طريق أحد الأمناء:

في هذا المقوم تعزيز لثقة المؤسسة ودورها لدى الأمناء، كما تعطي انعكاس لقوة العلاقة بين مجلس الأمناء الذي يأخذ الطابع الإشرافي وبين الفريق التنفيذي للمؤسسة، وفي بعض الدورات يستحسن مشاركة أحد أعضاء مجلس الأمناء إذا كانت ذات مردود إيجابي على أداءه في مجلس الأمناء أو في عمله الخاص.

(٣) كلمة للمؤسسة في الافتتاح:

كلمة الافتتاح هي فرص من فرص إبراز دور المؤسسة وهدفها من دعم مثل هذه الدورات وإبراز التوجهات الجديدة في الدعم، كما أنها دافع قوي للمنفذ للإبداع والسير بالدورة للأهداف المنشودة.

(٤) التوازن بين الجانب النظري والتطبيقي:

هذا أهم مقوم في الدورات التدريبية، كثير من الدورات تنتهي بنظريات لا يستطيع معها المتدرب الانطلاق في مجال عمله، لذا حرصت المؤسسة على الاطلاع على الحقيبة التدريبية في فترة الإعداد حتى تقيس مدى التوازن بين الجانب النظري والجانب التطبيقي.

(٥) عرض التجارب المميزة من أصحابها:

من الضرورة بمكان استضافات من لهم تجارب مميزة سواء في من القطاع الخيري أو الحكومي أو الخاص مع مراعاة ملائمتها لموضوع الدورة وحضور صاحب التجربة بنفسه، ويتم بعدها فتح النقاش مع المتدربين.

(٦) إخراج المادة العلمية في إنفوجرافيك:

مواكبة للأدوات المعاصرة في عرض المحتوى وكي يسهل على المشاركين الرجوع لمحتويات الدورة يلزم المنفذ بإخراج إنفوجرافيك يحوي أهم مكونات الدورة التدريبية.

(٧) متابعة تطور الدورة:

من خلال المشاركة اليومية واللقاء بالمنفذ في نهاية كل يوم والسماع منه ومن المشاركين.

القسم الثالث: التطبيق

لا شك أن الثمرة من إقامة البرامج التدريبية هي تحويل المفاهيم النظري والجوانب التطبيقية إلى ممارسات حقيقية، لذا لم ينتهي دور المؤسسة في إقامة البرنامج التدريبي وتوزيع الشهادات، بل استخدمت عدة أدوات لتعميق أثر البرنامج التدريبي ومنها:

(١) الزيارات الاستشارية:

لنجاح الزيارات الاستشارية يجب أن يقوم بها المدرب شخصياً لأنه الأقدر على فهم المتدرب ويبقى له استيعاب المنظمة التي سيزورها، ويتم اختيار ثلاث أو أربع جهات من خلال معايير توضع في بداية الدورة، بعد تطبيقها على المشاركين يتم ترشيح الجهات المؤهلة للحصول على خدمة الزيارات الاستشارية بعد الدورة.

(٢) ميثاق تطبيق التدريب:

وهو عبارة عن خطاب للمدير التنفيذي في الجهة التي يشارك مرشحها ويتجاوز الدورة، ويتضمن هذا الخطاب الشكر له والثناء على المتدرب وطلب تسهيل الإجراءات الداخلية للمتدرب ليحول المعرفة التي اكتسبها في الدورة إلى واقع عملي تستفيد منه الجهة الخيرية.

(٣) تبادل الخبرات بين المشاركين:

ويتم هذا بعدة طرق منها الواقعي مثل اللقاءات الشهرية أو الزيارات في مقرات الجهات، ومنها الافتراضية من خلال وسائل التواصل الاجتماعي مثل مجموعات الواتساب.

(٤) أثر التدريب على المنظمة:

التواصل مع الجهات الخيرية بعد الزيارات الاستشارية ورصد أثر الدورة على المنظمة.

(٥) التقييم والتقويم:

وهذه عملية داخلية لمراجعة هذه الآلية كل فترة زمنية، حتى لا نبقي في نفس المستوى الذي وصلنا له.

(٦) استمرار التطوير المهني للمتميزين:

لا شك أن التطوير لا يقف عند برنامج أو مشروع معين، لذا كان من مسؤوليتنا متابعة الجديد في المجال التطويري للقطاع الخيري، ومحاولة إقامة الدورات التدريبية في المنطقة الشرقية والتي يشترط أن تكون إكمال لما سبق، أو التكفل بمقاعد في دورات خارج المنطقة الشرقية.

(٧) توثيق مخرجات الدورة للاستفادة منها:

يكون هذا التوثيق من خلال تقرير ختامي ومراجعة آراء المشاركين في الدورة، والاستماع لرأي المدرب، ثم إدخال الدورة في أرشيف الدورات التي دعمتها المؤسسة.

آلية التدريب

أثناء

- تمثيل المؤسسة في حضور الدورة
- افتتاح/ اختتام أحد الأمناء للدورة
- كلمة للمؤسسة في الافتتاح
- التوازن بين الجانب النظري والتطبيقي
- عرض تجارب مميزة من أصحابها
- إخراج المادة العلمية في انفوجرافيك
- متابعة تصور الدورة

بعد

- الزيارات الاستشارية
- ميثاق تطبيق التدريب
- تبادل الخبرات بين المشاركين
- أثر التدريب على المنظمة
- التقييم والتقويم
- استمرار التطوير المهني للتميزين
- توثيق مخرجات الدورة للاستفادة منها

نوع التدريب

- دورات تدريبية
- مقاعد تدريبية

دراسة الاحتياج

- التجارب السابقة
- النزول الميداني
- رأي المانحين والشركاء
- رأي المستشارين والمدربين
- التكامل مع البرامج والمشاريع الأخرى

اختيار الجهة التدريبية

- الموافقات الرسمية
- الخبرة
- الجهة مرخصة ومتخصصة
- الشراكات السابقة

الاعتماد المهني للشهادة

اختيار المدرب

- خبرة
- اعتمادات مهنية
- تركيبات
- جودة الحقيبة التدريبية

معايير المرشحين

- وحدة التخصص
- تقارب المستوى
- على رأس العمل الخيري

قبل

الثقة والالتزام الأدبي بمتطلبات الدورة

تخصيص مقاعد للشركاء

اعتماد الجمعية لمرشحها

دخول الشركاء

- تمويل
- تنظيم
- تطوير

قوة التواصل مع المرشحين

المكان

- المكان المحايد
- مناسبة المكان

التوقيت

- المناسبات العامة
- الإجازات
- مناسبات العمل الخيري

إدارة المنح التطويري

مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية