

## تقييم فاعلية برامج بناء القدرات في منظمات القطاع الثالث (المنظمات المجتمعية) : من وجهة نظر المتدربين «دراسة تطبيقية على برنامج استدامة باليمن»

رشدي عبد الخالق بامسعود  
(قطر)

roshdi2100@gmail.com

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم فاعلية برامج بناء القدرات في منظمات القطاع الثالث في اليمن من وجهة نظر المتدربين. وتتناول هذه الدراسة تحديداً تقييم فاعلية البرامج التدريبية التي قدّمها برنامج استدامة بنسخته الثانية بمحافظة حضرموت اليمينية للعاملين في منظمات القطاع الثالث خلال عام كامل من يوليو 2017 وحتى يونيو 2018م. وذلك باستخدام المنهج الكمي حيث صُمم استبيان خاص للدراسة بالاستناد إلى المنهجية الرباعية لكيرك باتريك (Kirkpatrick)، وتم توزيعه على عينة الدراسة البالغة 138 متدرب من 38 منظمة. وقد بينت النتائج بأن معظم المتدربين أكدوا على أنّ درجة فاعلية النسخة الثانية لبرنامج استدامة كانت عالية جداً، حيث بين المشاركون أنّ المناهج التدريبية في البرامج الخمسة للأخصائيين كانت مفيدة، واتفقوا على كفاءة جميع المدربين، ورأوا بأن بيئة التدريب كانت ممتازة، وأنّ زملاءهم المتدربين معهم في البرامج كان معظمهم ملائماً للتدريب ومتفاعلاً معه. وأوضحوا بأنّ برنامج استدامة في نسخته الثانية ساعدهم في عملية التعلّم والتطبيق، وانعكس ذلك إيجاباً على منظماتهم من حيث التعلّم والتحسّن، وأداء برامج المسؤولية المجتمعية بمستوى عالي من الكفاءة والفاعلية. وقدّمت الدراسة جملة من التوصيات أبرزها: أنّ على مؤسسة استدامة تكرار مثل هذه البرنامج، مع المحافظة على مستوى الكفاءة والجودة، إضافة إلى توسيع نطاق استهدافها ليشمل عدد أكبر من المنظمات في حضرموت واليمن، كما أنّ على منظمات القطاع الثالث الاستثمار في بناء قدرات فريق العمل لأنّ ذلك ينعكس على كفاءة وفاعلية الفريق والمنظمة. أمّا مكاتب وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل فعليها أن تسنّ سياسات ولوائح تُوجب على المنظمات بناء قدرات موظفيها سنوياً كحق من حقوق الموظف، كي تتمكن هذه المنظمات من الإسهام بفاعلية في تأدية مسؤوليتها تجاه مجتمعاتها.

**الكلمات الافتتاحية:** برنامج استدامة، بناء القدرات، منظمات القطاع الثالث، تقييم، فاعلية

## Evaluating the Effectiveness of Capacity Building Programs in Third Sector Organizations (Community Organizations) : From the Trainees' Perspective - A Case Study on the Sustainability Program in Yemen

### Abstract:

This study aims to assess the effectiveness of capacity building programs in third sector organizations in Yemen from the trainees' perspective. Specifically, it evaluates the effectiveness of training programs provided by the second version of the Sustainability Program in Hadhramaut, Yemen, for employees of third sector organizations over a full year from July 2017 to June 2018. A quantitative approach was used, wherein a specialized questionnaire was designed for the study based on Kirkpatrick's Four-Level Model. It was distributed to a sample of 138 trainees from 38 organizations. The results showed that the majority of trainees affirmed the high effectiveness of the second version of the Sustainability Program. Participants indicated that the training curricula in the five programs for specialists were beneficial, agreed on the efficiency of all trainers, considered the training environment excellent, and found that most of their fellow trainees were suitable and interactive in the programs. They explained that the second version of the Sustainability Program assisted them in the learning and application process, positively reflecting on their organizations in terms of learning, improvement, and the high-level performance of community responsibility programs. The study presented a set of recommendations, notably: Sustainability Foundation should replicate such programs while maintaining the level of competence and quality, in addition to expanding its target scope to include more organizations in Hadhramaut and Yemen. Third sector organizations should invest in building their team's capacities as this reflects on the team and organization's efficiency and effectiveness. Moreover, the offices of the Ministry of Social Affairs and Labor should enact policies and regulations mandating organizations to build their employees' capacities annually as a right of the employee, enabling these organizations to contribute effectively to their responsibility towards their communities.

**Keywords:** Sustainability Program, Capacity Building, Third Sector Organizations, Evaluation, Effectiveness

## المقدمة:

أكدت وثيقة الأمم المتحدة لأهداف التنمية المستدامة ضمن هدفها السابع عشر بأن بناء القدرات البشرية والمؤسسية من أهم العناصر التي تُسرّع عجلة التنمية في المجتمعات (الأمم المتحدة، 2015). وفي السنوات العشر الأخيرة وجهت المملكة المتحدة ومعظم دول العالم الجهود نحو بناء قدرات القطاع الثالث (Howard، Fernando، Taylor & Earles، 2010). لذا فإنّ مختلف أنواع المنظّمات في دول العالم كافة تنفق أموالاً طائلة أملاً في رفع كفاءة موظفيها من أجل إنتاجية أفضل (العبد اللطيف، 2007). والمتأمل في اليمن اليوم يجد أنّ هناك العديد من البرامج التي تركّز على بناء القدرات، إلا أنّ دراسة البنك الدولي (2013) أكدت على ضرورة مضاعفة الجهود بهذا الاتجاه باعتبار أنّ القطاع الثالث في اليمن يعدّ من نقاط القوة التي يُعوّل عليها إحداث تغيير إيجابي.

ويشير مفهوم بناء القدرات إلى وجود مجموعة متكاملة من الأدوات، التي تهدف إلى إحداث تأثير إيجابي على الأداء الفردي والمنظومي الشامل، وفي مقدّمة تلك الأدوات برامج التدريب (قنديل، 2008). إذ أنّ تدريب الموظفين يُعدّ من أهمّ أدوات التنمية التي تستخدم في بناء قدرات الأفراد والمنظّمات (السكرانه، 2009). كما أنّ الإنسان الكفاء والمؤهل يمثل ركيزة أساسيةً للارتقاء بكفاءة منظّماتها وفعاليتها بحسب اتفاق علماء الإدارة (على السن، 2005). لذا فإنّ معظم الباحثون اليوم يتفقون بإجماع على تحقيق الأهداف المستقبلية للمنظّمات يرتبط ارتباطاً وثيقاً باهتمامها بتدريب مواردها البشرية ورفع كفاءتها (الخائط، زيدان، عبدالقادر، 2019). ومع التأكيد المتزايد على أهمية برامج التدريب إلا أنّ دراسات وأبحاث (قنديل، 2008؛ العبد اللطيف، 2007؛ 2019؛ الرفاعي والأثري، 2003؛ 2010؛ Steensma & Groeneveld، 2009؛ Smidt، Balandin، Sigafos & Reed، 2009) جميعها تؤكد أيضاً على أنّه ينبغي التنبّه إلى أنّ الهدف الرئيسي من عملية التدريب هو رفع كفاءة وفعاليتها الأفراد والمؤسسات من أجل تحقيق أهدافها واستدامتها بما يعكس إيجاباً على المجتمع.

كما أنّ على السن (2005) يرى بأنّ العائد من التدريب هو أثر التدريب على الفرد والمنظمة والمجتمع على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل، وهو ما يُطلق عليه مسمى فاعلية التدريب. وترى قنديل (2008) أنّ الفاعلية تبحث النتائج المتحققة من حيث مقارنتها بالنتائج المخطّط لها، على أن ترتبط النتائج بتكلفة معقولة، وبتغيير إيجابي على الفرد والمنظمة والمجتمع. ويقصد بالفاعلية في هذه الدراسة هي: التغيير الإيجابي الذي حدث للأخصائيين والمنظّمات بسبب تدريبهم في النسخة الثانية لبرنامج استدامة. ومن أجل التحقق من فاعلية برامج التدريب والتأكد من تحقيقها لأهدافها وبلوغها غاياتها فإنّ (حلمي، 1987؛ على السن، 2005؛ الرفاعي والأثري، 2003؛ 2009؛ Kirkpatrick، 2009؛ Fayolle & Gailly، 2013؛ Byun، Choi، Park، & Sung، 2018) يشدّدون على ضرورة عمل تقييم للبرامج التدريبية. لذا جاءت هذه الدراسة لتتأكد من فاعلية برنامج استدامة بنسخته الثانية باعتباره واحداً من أكبر برامج تأهيل المنظّمات بحسب المعلومات المتوفرة للباحث.

## أهمية البحث:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من مكانة وأهمية عنصرها وهما: القطاع الثالث والتدريب، فالقطاع الثالث يلعب دوراً محورياً في استقراره وتنميته، بحسب مخرجات الحوار الوطني الشامل، وتأكيداً لما نصّ عليه دستور الجمهورية اليمنية (اليمن، 2014). أمّا تدريب الموظفين فقد نصّت وثيقة الحوار الوطني أيضاً على ضرورة إلزام قادة المنظّمات ببناء قدرات العاملين فيها وتدريبهم مهنيّاً وظيفياً (اليمن، 2014). كما تكتسب أهميتها من خصوصية برنامج استدامة في نسخته الثانية، إذ أنّه بحسب ما توصل له الباحث يُعتبر البرنامج الوحيد في حضرموت الذي عمل على تأهيل 45 منظّمة في الساحل والوادي وفي كل منظمة 5 أخصائيين وقائد تنموي على مدار عام كامل. إضافةً إلى أنّ الدراسات المتخصصة في هذا المجال في عالمنا العربي قليلة، وبالنسبة لليمن فهي منعدمة بحسب معلومات الباحث.

فبالرغم من وجود دراسات عن منظّمات القطاع الثالث باليمن مثل دراسة البنك الدولي (2013) عن المنظّمات ومرحلة التحوّل في اليمن، ودراسة باحرمول (2004) التحليلية حول دور منظّمات القطاع الثالث في تدعيم التنمية اليمنية، ودراسة تقييم قدرات منظّمات القطاع بمحافظة حضرموت (اليمن، 2016)، إلا أنّ هذه الدراسات - وغيرها كثير - لم تدرس فاعلية البرامج التدريبية التي تُقدّم لمنظّمات القطاع الثالث. لذا فإنّ دراسة فاعلية برنامج تدريبي بهذا المستوى يُعدّ سابقةً وإضافةً نوعيةً للمكتبة البحثية. كما أنّ استمرار الحاجة في اليمن إلى برامج التأهيل والتدريب، وحاجة القائمين على البرنامج إلى تغذية راجعة عن تدخلاتهم السابقة، ومعرفة نقاط قوتها وفرص التحسين فيها، إضافةً إلى رغبة الأطراف المعنية - الحكومية وغيرها - من التأكيد من فاعلية البرنامج، كلّ هذه الأسباب تمنح الدراسة زيادةً في الأهمية.

## أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة بدرجة أساسية إلى التعرف على مدى فاعلية البرامج التدريبية التي قدّمها برنامج استدامة في نسخته الثانية لمنظّمات القطاع الثالث من وجهة نظر المتدربين، ويحمل هذا الهدف في طياته أهدافاً فرعيةً تتمثل في:

- التأكد من فاعلية المكونات الأربعة لعملية التدريب (المنهج التدريبي، المدرب، المتدرب، بيئة التدريب) بحسب البرامج التدريبية التي قُدّمت للمتدربين.

- التعرف على نتائج البرامج التدريبية على المتدربين.
- التعرف على نتائج البرامج التدريبية على المنظمات.
- استكشاف العلاقة بين نتائج التدريب والعوامل الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، إجمالي سنوات الخبرة في العمل بشكل عام، البرنامج الذي تدرب فيه المستهدف في برنامج استدامة 2، وعدد سنوات الخبرة في المجال الذي تدرب فيه في برنامج استدامة).

## الأدبيات السابقة:

تشتمل هذه الجزئية من الدراسة على مراجعة معمقة للأدب السابق الذي يرتبط بموضوع تقييم فاعلية البرامج التدريبية، بدءاً من التعريف بالإطار النظري للدراسة والتمثّل في نموذج كيباتريك الرابعي المتخصص بتقييم برامج التدريب وتقديم تغذية راجعة عنها، إضافة إلى التعريف بمصطلحات الدراسة. ومن ثمّ التعرّيج على أهمّ وأبرز الدراسات السابقة التي عالجت موضوعات ذات صلة وارتباط بالقضية التي جاءت الدراسة من أجلها.

نموذج كيرك باتريك (Kirkpatrick) : أنتج (Kirkpatrick, 2009) نموذجاً متفرداً يحمل اسمه (كيرك باتريك) ويهدف من خلاله إلى تقييم العمليات التدريبية وقياس فاعليتها، وهو نموذج يتكوّن من أربعة مستويات متتالية ومرتبّة بحسب زمن حدوثها وهي: ردة الفعل، التعلّم، السلوك، والنتائج. وفيما يلي توضيح لهذه المستويات الأربعة:

1. **مستوى ردة الفعل (Reaction) :** وفيه يُقاس مستوى رضا المتدربين عن عناصر العملية التدريبية بشكل عام والتي تشمل المدربين، والمنهج التدريبي، وبيئة التدريب، وزملاءهم المتدربين. وردة الفعل يمكن قياسها مباشرة بعد التدريب.
2. **مستوى التعلّم (Learning) :** وفي هذا المستوى يتم التأكد من حصول المتدربين على التعلّم المطلوب كما خُطّط له معرفياً ومهارياً. ويُعتبر قياس مستوى التعلّم أصعب من قياس ردة الفعل لأنّ ردة الفعل يمثّل انطباعات المتدربين في حين أنّ مستوى التعلّم يقيس حقيقة التعلّم. ويمكن أن يقاس بعد انتهاء البرنامج التدريبي بكل أنشطته.
3. **مستوى السلوك (Behavior) :** وهنا يُقاس التغيّر الذي طرأ على سلوك وأداء المتدربين في عملهم بشأن المهارات التي تدربوا عليها. ويُقاس التغيّر في السلوك على المدى المتوسط والبعيد، فالمهارات غالباً لا تُكتسب أثناء عملية التدريب مباشرة. ويُعدّ قياسه أصعب من سابقه، فالقياس هنا لا يكون على مستوى المعرفة، بل على مستوى تطبيقها.
4. **مستوى النتائج (Results) :** وفيه يُقاس انعكاسات التدريب على المنظمات التي ينتمي إليها المتدربون، أكان ذلك إيجابياً أو سلباً. وهذه الانعكاسات والآثار للعملية التدريبية تُقاس على المدى البعيد، فأثار التغيير على مستوى المنظمة غالباً يتطلب فترة زمنية طويلة. كما أنّه يعتبر المستوى الأصعب من بين المستويات وذلك لصعوبة إطلاق الحكم من أنّ تغييراً ما على مستوى المنظمة حصل بسبب ذلك البرنامج التدريبي أو هذا، لكنّ قياسه ممكناً.

ويرى (الرفاعي والأثري، 2003) أنّ نموذج كيرك باتريك يُعدّ من أكثر المعايير العالمية شهرةً، وأوسعها انتشاراً، وأدقها معياريةً في تقييم البرامج التدريبية. كما يُعتبر (Steensma & Groeneveld, 2010) أنّ تقييم البرامج وفق نموذج المستويات الأربعة لكيرك باتريك خطوة في الاتجاه الصحيح لتحسين جودة متابعة وتقييم التدريب. إضافة إلى ذلك أكد (Smidt et al., 2009) على أنّ تقييم البرامج التدريبية أمرٌ لا بد أن يكون، وأنّ نموذج كيرك باتريك يمثّل تقنية ذات معايير مناسبة لتقييم أي برنامج تدريبي، وهو نموذجٌ يمنحك نتائج متعدّدة تُعينك على اتخاذ القرار المناسب بشأن برنامجك التدريبي.

**منظمات القطاع الثالث (Third Sector Organizations) :** بحسب (الأمم المتحدة، 2019) فإنّ القطاع الثالث هو قطاع منظمات المجتمع المدني التي تعمل إلى جنب القطاعين الأول (الحكومي) والثاني (التجاري)، وهو يمثّل شريكاً مهماً في عملية التنمية. كما تشير قنديل (2008) إلى أنّه «مجموعة منظمات وشركات تقوم بالأنشطة الاقتصادية، كذلك التي تقوم بها الدولة كالخدمات الاجتماعية وتقديم الإعانات النقدية، وتوفير الرعاية الصحية، ونشر التعليم وتقديم الغذاء والمأوى وتمكين الفقراء وتحقيق الكفاءة في توجيه الموارد مع توافر الإمكانيات المالية والإدارية لتحقيق ذلك». وله تسميات عدّة منها القطاع التطوعي، والقطاع الخيري، والقطاع المستقل، والمنظمات غير الحكومية (السلومي، 2010).

وتأكيداً لأهمية دور القطاع الثالث في العصر الحالي فإنّ معظم دول العالم باتت تعتمد عليه كشرِك رئيسي في تدخلاتها، ليسهم بفاعلية في تحقيق الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية للتنمية (بلال وشريقي، 2018). ففي الولايات المتحدة لعب القطاع الثالث دوراً بارزاً في حل المشكلات الاقتصادية المترامية كمشكلة البطالة بمختلف أنواعها سواءً أكانت هيكلية أو إجبارية أو مستترة، كما ساهم أيضاً في دعم التنمية البشرية وتوفير البنى التحتية وتحقيق تقدماً في التكنولوجيا (الأشقر، 2019). ويؤكد (Chapman & Hunter, 2017) على أنّه في شمال إنجلترا أصبح الجميع يعتمد حالياً أكثر من أيّ وقت مضى على القطاع الثالث في إنتاج وابتكار حلول اجتماعية ملائمة، وقد أثبت القطاع نجاحه في ذلك.

ويشهد القطاع الثالث تزايداً في بعض الأقطار العربية كاليمن ومصر وتونس والجزائر (بلال وشريقي، 2018)، وقد جاء تقرير البنك الدولي (2013) شريك رئيس للتنمية في اليمن ويؤدي أدواراً كبيرة إلى جوار الحكومة والقطاع الخاص. ويوجد في اليمن ما يقارب عشرة آلاف منظمة من منظمات القطاع الثالث نشأ الكثير منها بعد بدء الفترة الانتقالية في البلد عام 2011 (البنك الدولي، 2014). وتعتبر منظمات القطاع الثالث ركيزة أساسية في بناء الدولة المدنية الحديثة بحسب ما نصت عليه وثائق الحوار الوطني

اليمني في بند المبادئ الدستورية والقانونية الخاصة بمنظمات المجتمع المدني (اليمن، 2013). وتوجد في محافظة حضرموت المئات من تلك المنظمات، فبحسب دراسة مكتب الشؤون الاجتماعية والعمل بوادي حضرموت في العام 2017 يوجد في وادي حضرموت 337 منظمة (اليمن، 2017). كما يوجد بساحل حضرموت 482 منظمة (اليمن، 2018) وبهذا يكون إجمالي منظمات القطاع الثالث في محافظة حضرموت 819 منظمة. لذا فإنّ التعريف الإجرائي للقطاع الثالث في هذه الدراسة يقصد به: مجموعة الجمعيات والمؤسسات غير الربحية وغير الحكومية التي تلعب أدوراً رئيسية في تنمية اليمن بالتكامل مع القطاع الحكومي والقطاع التجاري.

**برنامج استدامة النسخة الثانية (Istedama Program2):** برنامج استدامة بنسخته الثانية هو أحد برامج مؤسسة العون للتنمية بحضرموت (اليمن، 2018). وقد نفذ برنامج استدامة نسخته الأولى في العام 2016 مستهدفاً بناء قدرات 20 منظمة من منظمات القطاع الثالث بساحل ووادي حضرموت، أما نسخته الثانية فقد استهدفت بناء قدرات 45 منظمة، على مستوى القدرات المؤسسية والقدرات البشرية، حيث تمّ تدريب 6 أشخاص في كل منظمة على مدى عام كامل، منهم 5 أخصائيين في البرامج التالية: أخصائي التطوير المؤسسي، أخصائي التخطيط، أخصائي إدارة المشاريع، أخصائي تدبير التمويل، أخصائي المتابعة والتقييم. أما المتدرب السادس فتّم تأهيله في دبلوم ممارس التنموي، وهو برنامج خصّص لقيادات تلك المنظمات. وتعمل هذه المنظمات في مجالات مختلفة كالتعليم والصحة والرعاية الاجتماعية وتمكين المجتمع وبناء القدرات (اليمن، 2018).

## الدراسات السابقة:

### تقييم التدريب من وجهة نظر المتدربين:

أجرى الدوسكي (2016) دراسة بعنوان «تقييم الدورات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية في محافظة دهوك للعام 2014»، واستهدف من خلالها جميع العاملين في المنظمات غير الربحية الذين تدرّبوا في العام 2014 ضمن برامج دائرة المنظمات غير الحكومية بإقليم كردستان العراق، وبلغ عددهم 240 متدرب. وأكد خلال دراسته على أنّ طريقة تقييم التدريب من وجهة نظر المتدربين تعدّ من أكثر الطرق انتشاراً وأقلها تكلفة، ويُعتمد عليها في قياس فاعلية التدريب (الدوسكي، 2016). كما أكد على السن (2005) على ذلك في ورقته التي قدّمها لمؤتمر الاستشارات والتدريب ببيروت، والتي حملت عنوان «تقويم فاعلية العملية التدريبية وتحقيق مبدأ اقتصاديات التدريب»، حيث أوضح بأنّ من طرق قياس العائد التدريبي، وتقويم الفاعلية للتدريب طريقة أخذ رأي المتدربين باستخدام الاستمارات الاستقصائية. إلا أنه يرى بأنّ عملية التقييم يجب ألا تقتصر على وجهة نظر المتدربين فحسب بل يجب أن يكون التقييم شاملاً بدءاً من مرحلة تقييم الاحتياج وانتهاءً بتقييم النتائج.

وجاءت دراسة (2010) Steensma & Groeneveld لتقدّم تقييم لعملية تدريبية وفق «نموذج المستويات الأربعة» لكيباتريك للتأكد من أهمية تقييم التدريب من وجهة نظر المدربين ومدى جدواه، فوجدوا أنّ المدربين أوضحا لهما أنّ التدريب انعكس على جدارتهما المهنية. وفي نهاية دراستهما توصّل الباحثان إلى أنّه من أجل قياس نتائج التدريب يجب أن نرجع للمتدربين للتعرف على وجهة نظرهما. كما أنّ دراسة الوظيفي (2007) التي أجراها على 120 طالب من كلية الطب بجامعة بابل أكدت أيضاً أنّ العنصر الأهم من عناصر التدريب هو المتدرب لذا يجب أخذ رأيه بعين الاعتبار في عملية التقييم. وتوصّلت الدراسة إلى قبول الفرضية التي ترى بأنّ مستوى تقييم البرامج من حيث وجهة نظر المتدربين أعلى من المتوسط. وتوصّلت ساسي (2014) في دراسة الحالة التي أجراها عن أثر الطرق والأساليب التدريبية على الفاعلية للبرامج التدريبية، وتناول فيها شركة الزاوية لتكرير النفط كدراسة حالة، إلى أنّ عدم أخذ وجهة نظر المتدربين في التدريب بجديّة من قبل المسؤولين على التدريب يؤثّر سلباً على فاعلية التدريب.

### علاقة العوامل الديموغرافية بنتائج التقييم:

في دراسة بعنوان «تقييم فاعلية برنامج التدريب الميداني من وجهة نظر طلبة قسم التربية الخاصة في جامعة تبوك» أجرتها العطوي (2016) على جميع طلاب قسم التربية الخاصة بجامعة تبوك بكلية التربية في مساق التدريب الميداني والبالغ عددهم 98 طالباً وطالبة. ووجدت أنّ نتائج التقييم اختلفت من حيث أنّ الطلاب قالوا بأنّ البرنامج أكثر فاعلية بينما الطالبات قلن بأنّه أقل. كما أنّ دراسة العرنجي (2018) التي أجراها من 175 متدرب ومتدربة من أجل تقييم فاعلية التدريب في المنظمات غير الربحية بدمشق، توصّلت كذلك إلى أنّ الذكور أكثر توجّهاً للحكم على فاعلية البرنامج التدريبي، وكفاءة المدرب، أكثر من الإناث. ووجدت أنّ هناك اختلافات في بعض الإجابات تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة، والبعض يعزى لمتغيّر المؤهل العلمي. وفي هذا تأكيد على أنّ نتائج التقييم تتأثر بالعوامل الديموغرافية. وأثبت أبو ذياب (2017) أنّ عدم انسجام المتدربين من حيث المؤهل العلمي وسنوات الخبرة يؤثّر سلباً على فاعلية التدريب.

وكذلك حيدر وناصر (2016) أجريا دراسة بعنوان «تقييم فاعلية التدريب في المؤسسات التعليمية دراسة ميدانية على مركز التوجيه المهني في جامعة دمشق» وتوصّلا إلى وجود فرق في نتائج تقييم بيئة التدريب وأساليب التدريب تعزى للمتغيرات الديموغرافية. إلا أنّ دراسة الدوسكي (2016) توصّلت إلى أنّه لا توجد أيّ فروق في تقييم نتائج التدريب تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

## العلاقة بين عناصر التدريب ونتائج التدريب على المتدرب:

توصّل ميا، ديب، والشامسي (2009) خلال دراستهم التي هدفت إلى قياس تأثير برامج التدريب على فاعلية الموظفين في مديرية التربية بمحافظة البريمي العمانية، إلى أنّ كفاءة البرنامج التدريبي تؤدي إلى تحسّن وتطوّر في كفاءة المتدربين، لذا فإنّ الدراسات أوصت بتهيئة مناخ تدريبي مناسب للمتدربين أثناء تنفيذ برامج التدريب، مع تقديم الحوافز لهم. وأكدت الدراسة على وجوب التنقيش عن البرامج الملائمة للمتدربين كي تثمر برامج التدريب. كما أكدّ الدوسكي (2016) كذلك على أنّ عناصر التدريب المتمثلة في كفاءة المدرب، والمناخ التدريبي، والمستلزمات والظرائق التدريبية، واختيار المتدربين، جميعها تؤثر بشكل مباشر على نتائج التدريب على المتدرب. وبناءً على ذلك أوصى الدوسكي (2016) بضرورة الاختيار الصحيح للمتدربين. كما أنّ الوظيفي (2007) أوصى بالاهتمام ببيئة التدريب من خلال تهيئتها وتزويدها بالوسائل الإيضاحية والتعليمية. وأشار كذلك على السن (2005) إلى أنّ انتقاء المدربين الجيدين يؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب كما حُطّط لها، وأن الاختيار غير الصحيح للمتدربين يعيق قياس العائد من التدريب. أما أبو ذياب (2017) فيرى بأنّ التدريب الذي لا يحاكي الواقع يؤدي إلى ضياع الفائدة بالنسبة للأفراد والمنظمات. وعندما أجرى (Byun et al.، 2018) دراسة عن «فعالية برامج تعليم ريادة الأعمال في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة لبرامج الدراسات العليا الكورية». حيث هدفت دراسته إلى التأكد من فعالية فصول ريادة الأعمال والبرامج التدريبية التي تستهدف الخريجين. وتناولت الدراسة تطوير المناهج والبرامج التدريبية والتعليمية التي تقدمها كلية الدراسات العليا لريادة الأعمال من خلال استخدام تحليل أهمية الأداء (IPA)، وجد الباحثون أن هناك تأثيراً واضحاً للمناهج التدريبية على الطلاب المتدربين، لذا أوصت الدراسة بتخصيص برامج تدريبية لتناسب احتياجات الطلاب كي يكون لتلك المناهج نتائج إيجابية على المتدربين.

## العلاقة بين عناصر التدريب ونتائج التدريب على المنظمة:

أجرى الكسادي وسليم (2012) دراسة تطبيقية على الجمعيات التطوعية في محافظة حضرموت اليمنية، بهدف التعرف على واقع تطوّر العمل التطوعي وسياساته، وتحديد الصعوبات التي تواجه الجمعيات من حيث بناء القدرات والبناء المؤسسي وغيرها من القضايا. وذلك من خلال استبانة وُزعت على 115 فرد من أعضاء المجالس الإدارية بالجمعيات، قام بتحديدهم الإدارة العامة للجمعيات والاتحادات والمؤسسات الأهلية بحضرموت. وقد وجدت الدراسة أنّ من أسباب ضعف أداء الجمعيات غياب برامج تدريبية يقدمها مدربون أكفاء، في بيئات مجهزة، وفق مناهج ملئية للاحتياج. لذا فإنّ الباحثان أوصيا بتقديم الدعم المالي والفني لبناء قدرات الجمعيات. ويرى محمد (2016) بأنّ الحديث اليوم ارتقى ليصبح عن العائد من الاستثمار في التدريب، فالتدريب الجيد يمثل عملية ربحية استثمارية للمنظمة، وله فوائد يمكن قياسها كزيادة الأرباح وارتفاع الإنتاجية وفئة التدوير الوظيفي، وله فوائد أخرى ضمنية يصعب قياسها مثل ارتفاع الروح المعنوية لفريق العمل، وزيادة نسبة الرضاء، وارتفاع درجة الولاء. ويؤكد محمد (2016) على أنّ المتدربين غير الملائمين والمناهج والطرق التدريبية غير الجيدة، تُعدّ جميعاً عوامل ذات تأثير سلبي على العائد من الاستثمار في التدريب. ويرى على السن (2005) كذلك بأنّه على الرغم من تقدّم عملية التدريب وأهميتها للمنظمات والأفراد إلا أنّ الكثير من المنظمات لازالت تشكو من عدم تحقيق أهداف التدريب على مستوى المنظمات. لذا فإنه يؤكد على ضرورة توفير كفاءة المدرب ومحتوى التدريب وطرق التدريب من حديث خدمتها لأهداف المنظمة وارتباطها بها. واستنتج العرنجي (2018) أنّ خضوع عملية اختيار المتدربين للوساطة والآراء الشخصية أثرت سلباً على فاعلية التدريب على المنظمات. وتوصّل ساسي (2014) إلى أنّ هناك علاقة طردية بين عناصر عملية التدريب ونتائج التدريب على المنظمة، فكأما كانت البرامج التدريبية تستخدم مناهج ووسائل حديثة كلما كانت أكثر فاعلية على الفرد ومنظّمته التي يعمل فيها.

## أسئلة البحث

تسعى الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما مدى فاعلية البرامج التدريبية التي قدّمها برنامج استدامة في نسخته الثانية لمنظمات القطاع الثالث من وجهة نظر المتدربين؟

أما الأسئلة الفرعية للدراسة فهي:

- ما وجهات نظر المتدربين في برنامج استدامة 2 نحو المكونات الأربعة لعملية التدريب (المنهج التدريبي، المدرب، المتدرب، بيئة التدريب) ونحو نتائج التدريب على المتدرب وعلى المنظمة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المتدربين نحو فاعلية مكونات عناصر عملية التدريب الأربعة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، إجمالي سنوات الخبرة في العمل بشكل عام، البرنامج الذي تدرب فيه المستهدف في برنامج استدامة 2، وعدد سنوات الخبرة في المجال الذي تدربت فيه في برنامج استدامة).
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات عناصر عملية التدريب الأربعة (المنهج التدريبي، المدرب، المتدرب، بيئة التدريب) وبين نتائج التدريب على كل من: (1) المتدربين، (2) المنظمة.

## منهجية البحث

**نوع الدراسة:** استخدمت هذه الدراسة المنهج الكمي وهو أحد مناهج البحث العلمي، ويتميز باتباعه للأساليب الإحصائية والحسابية لتفسير الظواهر الاجتماعية. وفيه يقدم الباحث أسئلته للمبحوثين ومن ثم يجمع الإجابات ويجري عليها عمليات حسابية بالاستعانة بعلم الإحصاء ليصل إلى نتائج الدراسة حياضية وموثوقة من غير انحياز، كما يتميز بسهولة جمع البيانات، وكبر حجم العينة (Engel & Schutt، 2017)، حيث بلغت حجم العينة في الدراسة 138 مفردة.

## مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في 45 منظمة من منظمات القطاع الثالث بمحافظة حضرموت اليمنية (منطقة الساحل) الذين تدربوا في برنامج استدامة في نسخته الثانية خلال عام كامل من يوليو 2017 وحتى يونيو 2018م والبالغ عددهم 255 متدرب، بحيث تدرب 5 أشخاص من كل منظمة في البرامج التالية: أخصائي التطوير المؤسسي، أخصائي التخطيط، أخصائي إدارة المشاريع، أخصائي تدبير التمويل، أخصائي المتابعة والتقييم. وتعمل هذه المنظمات في مجالات مختلفة كالتعليم والصحة والرعاية الاجتماعية وتمكين المجتمع وبناء القدرات. تنتشر هذه المنظمات في مختلف مديريات محافظة حضرموت بساحلها وواديها. وتم جمع البيانات بدءًا بالتواصل مع إدارة المنظمات المستهدفة لتعريفهم بالدراسة، وذلك عبر رسالة رسمية من المؤسسة المنفذة للبرنامج (مؤسسة استدامة لتنمية القدرات)، واحتوت الرسالة تعريف بمهمة الباحث وطلب تسهيل مهمته. بعد ذلك تواصل الباحث مع المنظمات المستهدفة لتحديد الموعد الأنسب لكل منظمة. وبعدها تم النزول الميداني للمنظمات ومقابلة المستهدفين. بلغ حجم العينة 138 من أصل 225 متدرب، وتعدّ مشاركة 87 لصعوبة الوصول لهم لعدّة أسباب أبرزها انتقالهم للعمل أو الدراسة في أماكن أخرى خارج أو داخل اليمن، غيابهم في أيام جمع البيانات، صعوبة التواصل معهم نتيجة لظروف البلد، إنهاء عمل المنظمة وتسريح الموظفين.

## طرق جمع البيانات:

تمّ جمع البيانات من خلال الاستبانة، وذلك لأنّ الاستبانة تمنح المبحوث حرية أكبر للإجابة الأسئلة دون أن يتأثر بالباحث، وتتميز بالسرية العالية التي تُمنح للمبحوث من حيث عدم ذكر اسمه أو ذكر ما يجعله متفرداً عن غيره، وهذا ينعكس على ارتفاع نسبة الأمان لديه وبالتالي سيجيب بكل أريحية، وهي كذلك سهلة التصميم وسهلة التحليل وسهلة النشر (Engel & Schutt، 2017). وقد تمّ تصميم استبانة خاصة بالدراسة تقيس المتغير المستقل (برامج التدريب) بمكوناته الأربعة المتمثلة في: (1) المنهج التدريبي (2) المدرب (3) المتدرب (4) بيئة التدريب. كما تقيس ذات الاستمارة المتغيرين التابعين وهما: نتائج التدريب على المتدربين ونتائج التدريب على المنظمات. حيث صُممت الاستمارة بالاستفادة من نموذج كيباترك الرباعي لقياس فاعلية العملية التدريبية (Kirkpatrick، 2009) ومن غيره من المصادر الثانوية ذات العلاقة مثل دليل تقييم برامج التدريب (سعد، 2012)، ودليل الأمم المتحدة لتقييم أنشطة التدريب في مجال حقوق الإنسان (الأمم المتحدة، 2011).

**متغيرات الدراسة:** يوجد في الدراسة متغيرين تابعين هما:

**أولاً: نتائج التدريب على المتدربين ويتكون من محورين هما التعلم والتطبيق.**

**محور التعلم** وتم قياسه من خلال خمس بنود مثل البرنامج التدريبي، وأضاف لي الكثير من المعارف والمعلومات الجديدة. تدرجت خيارات الإجابة من (1) أوافق بشدة، (2) أوافق، (3) محايد، (4) اعراض (5) اعراض بشدة.

**محور التطبيق** فقد تم قياسه من خلال خمس بنود مثل «أقوم بالتطبيق العملي لما تعلمته (في البرنامج التدريبي) داخل المنظمة». تدرجت خيارات الإجابة من (1) دائماً، (2) غالباً، (3) أحياناً، (4) نادراً، (5) أبداً. وقد أظهر المقياس درجة ثبات عالي لعناصر متغير نتائج التدريب على المتدربين، حيث كانت معاملات ألفا كرونباخ (0.891).

ثانياً: نتائج التدريب على المنظمات ويتكون من محورين هما التحسن والتطبيق.

**محور التحسن** وتم قياسه من خلال خمس بنود مثل «تحسن أداء المنظمة في المجال الذي تدرّبت فيه»، تدرجت خيارات الإجابة من (1) أوافق بشدة، (2) أوافق، (3) محايد، (4) اعراض (5) اعراض بشدة.

**محور التطبيق** فقد تم قياسه من خلال خمس بنود مثل «أقوم بتدريب زملائي على المهارات التي تدرّبت عليها في البرنامج». تدرجت خيارات الإجابة من (1) دائماً، (2) غالباً، (3) أحياناً، (4) نادراً، (5) أبداً. وقد أظهر المقياس درجة ثبات عالي لعناصر متغير نتائج التدريب على المنظمة، حيث كانت معاملات ألفا كرونباخ (0.927).

## المتغيرات المستقلة:

كما يوجد في الدراسة متغير مستقل وحيد وهو (برامج التدريب) ويتكون من أربعة محاور وهي: (1) المنهج التدريبي (2) المدرب (3) المتدرب (4) بيئة التدريب.

**محور المنهج التدريبي** وتم قياسه من خلال عشرة بنود مثل «جميع أهداف البرنامج التدريبي تمّ تغطيتها»، وقد مثل لي إضافة معرفية نوعية. تدرجت خيارات الإجابة من (1) أوافق بشدة، (2) أوافق، (3) محايد، (4) اعراض (5) اعراض بشدة.

**محور المدرب** وتم قياسه من خلال اثنا عشر بنداً مثل « أظهر المدرب تمكّنه من المادة التدريبية». تدرجت خيارات الإجابة من (1) دائماً، (2) غالباً، (3) أحياناً، (4) نادراً، (5) أبداً.

**محور المتدرب** فهو يتكون من عنصرين هما ملائمة المتدربين للبرنامج وتفاعل المتدربين، وقد تمّ قياس عنصر ملائمة المتدربين للبرنامج من خلال أربعة بنود مثل مستوى المعرفة والمهارة بين المتدربين متقارب جداً. تدرجت خيارات الإجابة من (1) أوافق بشدة، (2) أوافق، (3) محايد، (4) اعارض بشدة. أما عنصر تفاعل المتدربين التطبيق فقد تمّ قياسه من خلال أربعة بنود مثل المتدربون يشاركون خبراتهم وتجاربهم. تدرجت خيارات الإجابة من (1) دائماً، (2) غالباً، (3) أحياناً، (4) نادراً، (5) أبداً.

**محور بيئة التدريب** تمّ قياس محور بيئة التدريب من خلال عشرة بنود مثل «وسائل التدريب». تدرجت خيارات الإجابة من (1) ممتاز، (2) جيد، (3) مقبول، (4) سيء، (5) سيء جداً. وقد أظهر المقياس درجة ثبات عالي لعناصر متغيّر برامج التدريب، حيث كانت معاملات ألفا كرونباخ (0.922).

## صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على ثلاثة محكمين وهم: البروفيسور حمود العليمات (رئيس برنامج العمل الاجتماعي بمعهد الدوحة للدراسات العليا)، والدكتور عزّام أمين (الأستاذ المساعد بعلم النفس الاجتماعي في معهد الدوحة للدراسات العليا) والدكتورة ندى الطيبة (الأستاذ المشارك بالعمل الاجتماعي في معهد الدوحة للدراسات العليا) حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة الاستبانة لهذه الدراسة، وتم عمل كل التغييرات التي تم اقتراحها.

## أخلاقيات البحث العلمي:

تم إجراء الدراسة باتباع أخلاقيات البحث العلمي بإشراف لجنة أخلاقيات البحوث العلميّة على البشر بمعهد الدوحة للدراسات العليا. وأبتدأت الخطوات العمليّة بالتواصل مع مؤسسة استدامة لأخذ الموافقة لإجراء الدراسة، وبعد أخذ الموافقة برسالة رسميّة، قدّمت جميع أوراقى للجنة أخلاقيات البحوث العلميّة على البشر بمعهد الدوحة للدراسات العليا، وأخذت الموافقة منهم رسمياً بإجراء البحث. بعدها تواصلت مع مؤسسة استدامة للتنسيق مع المنظمات المستهدفة للنزول لجمع البيانات، وبعد أن تمّ ذلك، تمّ توزيع الاستبيانات على عيّنة البحث بعد أخذ الموافقة المستنيرة منهم بعد أن تمّ شرح البحث لهم بالتفصيل.

## طرق تحليل البيانات:

تم تفرّغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Sciences (SPSS) نسخة رقم (25)، وفيما يلي أهم الأساليب التي تم استخدامها:

1. الأساليب الإحصائية الوصفية: استخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية للحصول على الخصائص الشخصية لعيّنة الدراسة حيث تضمنت الأساليب الإحصائية، التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعياريّة.
2. اختبار الفرضيّة الرئيسيّة الأولى قام الباحث باستخدام اختبار ت لعينة واحدة (One sample T test)، وتمت مقارنة الوسط الحسابي للمحاور بالوسط الحسابي الفرضي (3).
3. اختبار الفرضيّة الرئيسيّة الثانية تم إجراء اختبار (ت) T-Test لعينتين مستقلتين Independent Samples Test لمتغيري النوع الاجتماعي، والحالة الاجتماعية، واختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لبقية المتغيرات الأخرى.
4. اختبار الفرضيّة الرئيسيّة الثالثة تم استخدام تحليل الارتباط الخطي البسيط باستخدام معامل بيرسون (Pearson).
5. استخدم معامل ارتباط بيرسون Pearson's Correlation Coefficient لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات كل المجالات المشمولة بالاستبانة.
6. استخدم معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس ثبات فقرات المجالات المشمولة بالاستبانة.

## النتائج

### وصف العينة:

تكوّنت عيّنة الدراسة من 138 متدرباً ومتدربةً ينتمون إلى 38 منظمة من المنظمات الشريكة في النسخة الثانية لبرنامج استدامة. النسبة الأعلى منهم ممّن أعمارهم في الثلاثينيات وبلغ عددهم (78) وتوفّق نسبته نصف العينة، ثمّ تأتي بعدهم فئة (25-29) سنة بنسبة (22%) تقريباً، ثمّ فئة (40-49) سنة وبلغ عددهم (25) فرداً ويشكلون ما نسبته (18%)، ولا يشكلون من هم في سن (50) سنة وأكثر سوى (3%)، وأقل عمر بلغ (24) سنة وهي أقل نسبة من مجموع أفراد العينة. كما أنّ من بين أفراد العينة 20 أعزب و118 متزوج ولا يوجد بينهم مطلق أو أرمل. وكانت مؤهلاتهم العلميّة متفاوتة، فمنهم 6 لم يكملوا الثانوية العامة بينما 8 أكملوا، و3 لديهم دبلوم متوسط، و17 دبلوم عالي، و91 يحملون شهادة بكالوريوس، في حين أنّ 13 منهم لديهم ماجستير فأعلى. وهم موزّعون على 26 تخصص، معظمهم متخصصون في المحاسبة بنسبة 13.77% يليهم متخصصي الإدارة العامة والدراسات الإسلاميّة كل منهما بنسبة 9.42%.

ويوجد من بين أفراد العينة (36) فرد تقل خبرتهم عن 5 سنوات، وهم يشكلون ما نسبته (26%)، وأفراد العينة ذوي الخبرة الطويلة 15 سنة فأكثر بلغ عددهم (23) فرداً فقط ويشكلون ما نسبته (16.7%)، بينما تتركز أعلى نسبة لأفراد العينة في الذين بلغت خبرتهم بين (5 - 9) سنة. أما بالنسبة لخبرتهم في البرامج التي تدربوا فيها فقد بلغ عدد أفراد العينة الذين تقل عدد سنوات خبرتهم عن سنتين في المجال الذي تدربوا فيه (51) فرداً ويشكلون نسبة (37%)، ولكن الذين لهم خبرة في نفس المجال تمتد من (2 - 4) سنة فقد كانوا (69) فرداً، أي نصف العينة. في حين بلغ من تتراوح سنوات خبرتهم من (5 - 9) سنة (11) فرداً، ويوجد فقط (7) أفراد خبرتهم من 10 سنوات فأكثر في المجال الذي تدربوا فيه. ومن العينة 25 موظف انتقلوا من المنظمات التي تدربوا فيها إلى أعمال أخرى. أما من حيث توزيعهم بحسب برامج التدريب فمنهم 30 أخصائي إدارة مشاريع و24 أخصائي متابعة وتقييم، و26 أخصائي تدبير تمويل، و27 أخصائي تطوير مؤسسي، و31 أخصائي تخطيط استراتيجي.

### سؤال البحث الأول: وجهات نظر المتدربين في برنامج استدامة 2 نحو المكونات الأربعة لعملية التدريب:

أظهرت نتائج الدراسة بحسب جدول (16) بالملحق (1) أن وجهات نظر المتدربين نحو المكونات الأربعة لعملية التدريب كانت بالمجمل إيجابية. فقد بينت النتائج أن الاتجاه العام للمتدربين نحو المنهج التدريبي كان «موافق» أي أن المتدربين موافقون على البنود التي تصف البرنامج التدريبي وصفاً إيجابياً، كما أن الاتجاه العام للمتدربين نحو المدرب «دائماً»، أما بالنسبة لبيئة التدريب فالإتجاه العام للمتدربين «ممتاز»، أما الإتجاه العام للمتدربين نحو ملائمة المتدربين للبرنامج فهو «موافق»، أي أن المتدربين يرون أن معظم المتدربين ملائمين لبرنامج التدريب، ومن حيث تفاعل المتدربين في البرنامج التدريبي فالإتجاه العام للمتدربين «دائماً» أي أنهم يرون أن المتدربين كانوا دائماً متفاعلين.

### سؤال البحث الثاني: علاقة العوامل الديموغرافية بنتائج فاعلية مكونات عناصر عملية التدريب الأربعة:

أظهرت النتائج بحسب جدول (18) بالملحق (1) أن القيمة الاحتمالية P. Value أصغر من 0.05 لجميع المحاور، مما يدل على وجود فرق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر الإناث في جميع المحاور بالمقارنة بوجهة نظر الذكور، وهو في هذه الحالة لصالح الإناث. فعند الإناث كان المتوسط الحسابي لمحور المنهج التدريبي (4، 28) والانحراف المعياري (0، 577) بينما عند الذكور المتوسط الحسابي (4، 02) والانحراف المعياري (0، 505). كما بينت الدراسة أن عند المتوسط الحسابي لمحور المدرب عند الإناث (4، 67) والانحراف المعياري (0، 313) بينما عند الذكور المتوسط الحسابي (4، 12) والانحراف المعياري (0، 577). أما المتوسط الحسابي لمحور بيئة التدريب عند الإناث (4، 82) والانحراف المعياري (0، 171) بينما عند الذكور المتوسط الحسابي (4، 66) والانحراف المعياري (0، 373). والمتوسط الحسابي للمتدربين عند الإناث (4، 15) والانحراف المعياري (0، 442) بينما عند الذكور المتوسط الحسابي (3، 87) والانحراف المعياري (0، 474).

كما أكدت النتائج بحسب جدول (19) بالملحق (1) عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر العزّاب بالمقارنة بوجهة نظر المتزوجين حول ثلاثة من محاور العملية التدريبية وهي (المنهج التدريبي - بيئة التدريب - المتدربون)، حيث يظهر أن القيمة الاحتمالية P. Value أكبر من 0.05 للمحاور الثلاثة. إذ أن القيمة الاحتمالية للمنهج التدريبي (0.254)، كذلك القيمة الاحتمالية P. Value لبيئة التدريب (0، 208)، والقيمة الاحتمالية P. Value لمحور المتدربون (0، 142). بالمقابل أكدت النتائج بحسب الجدول (19) بالملحق (1) وجود فرق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر العزّاب بالمقارنة بوجهة نظر المتزوجين حول محور (المدرب) وهو في هذه الحالة لصالح العزّاب. فعند العزّاب كان المتوسط الحسابي للمنهج التدريبي (4، 53) والانحراف المعياري (0، 453) بينما عند المتزوجين المتوسط الحسابي (4، 25) والانحراف المعياري (0، 576).

بالإضافة إلى ذلك بينت النتائج بحسب جدول (20) بالملحق (1) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المتدربين تعزى لمتغير المؤهل العلمي نحو فاعلية ثلاثة من مكونات عناصر عملية التدريب وهي (المنهج التدريبي - المدرب - المتدربون)، حيث يظهر أن القيمة الاحتمالية P. Value أكبر من 0.05 للعناصر الثلاثة. إذ أن القيمة الاحتمالية للمنهج التدريبي (0.202)، كذلك القيمة الاحتمالية P. Value للمدرب (0، 285)، والقيمة الاحتمالية P. Value لمحور المتدربون (0، 836). في حين أن النتائج أكدت بحسب الجدول (20) بالملحق (1) وجود فرق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المتدربين تعزى لمتغير المؤهل العلمي نحو فاعلية عنصر (بيئة التدريب). فالقيمة الاحتمالية P. Value أصغر من 0.05.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المتدربين نحو فاعلية مكونات عناصر عملية التدريب تعود لإجمالي سنوات الخبرة في العمل بشكل عام. كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المتدربين نحو فاعلية مكونات عناصر عملية التدريب تعود لنوع البرنامج الذي تدرب فيه المستهدف في برنامج استدامة 2. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المتدربين نحو فاعلية مكونات عناصر عملية التدريب تعود لعدد سنوات الخبرة في المجال الذي تدرب فيه المشاركون في برنامج استدامة.

### السؤال الثالث:

#### أولاً: العلاقة بين مكونات عناصر عملية التدريب ونتائج التدريب على المتدربين:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بحسب الجدول (24) بالملحق (1) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات عناصر عملية التدريب الأربعة: (المنهج التدريبي، المدرب، المتدرب، بيئة التدريب) ونتائج التدريب على المتدربين في المنظمات، حيث تشير

معاملات ارتباط بيرسون إلى هذه العلاقة، وكانت قيم تلك المعاملات أعلى من النصف لجميع العناصر، باستثناء عنصر (بيئة التدريب) الذي بلغ (0.173). كما أظهرت النتائج بحسب جدول (14) بالملحق (1) أنّ المتوسطات الحسابية لنتائج التدريب على المتدربين عند (10) فقرات كانت عالية، وأن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبشدة وبمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.590) على أن للتدريب دور كبير، وأثر بالغ في تغيير قناعات المتدربين، ورفع كفاءة فرق العمل، فقد ساعدتهم البرنامج التدريبي في تقليل نسبة الخطأ في مهام عملهم، وأصبحوا يؤدون الأمور التي تدربوا عليها بتحسّن كبير.

#### ثانياً: العلاقة بين عناصر عملية التدريب ونتائج التدريب على المنظمة:

أوضحت النتائج بحسب الجدول (25) بالملحق (1) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات عناصر عملية التدريب الأربعة: (المنهج التدريبي، المدرب، المتدرب، بيئة التدريب) وبين نتائج التدريب على المنظمة، حيث تشير معاملات ارتباط بيرسون إلى هذه العلاقة، وكانت قيم تلك المعاملات أعلى من النصف لجميع عناصر عملية التدريب، باستثناء عنصر (بيئة التدريب) الذي بلغ (0.180). كما أكدت النتائج بحسب الجدول (15) بالملحق (1) أنّ فاعلية عناصر عملية التدريب على المنظمة كان عالياً بحسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث كان المتوسط الحسابي للتحسّن (4.14)، وللتطبيق (3.72)، وبلغ الانحراف المعياري (0.659) و (0.862) على التوالي، في حين كان المتوسط المرجح العام (3.93)، والانحراف المعياري لمجال نتائج التدريب على المنظمة (0.723).

#### المناقشة:

لقد كان الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على مدى فاعلية البرامج التدريبية التي قدّمها برنامج استدامة في نسخته الثانية لمنظمات القطاع الثالث باليمن من وجهة نظر المتدربين في تلك المنظمات، كما جاءت حسب نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة من حيث المكونات الأربعة لعملية التدريب: (المنهج التدريبي، المدرب، بيئة التدريب، المتدرب) نحو نتائج التدريب على المتدرب والمنظمة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التي تتفق مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة، وتختلف مع البعض الآخر منها، وذلك نظراً لاختلاف طبيعة كل تجربة وخصوصيتها.

وكان من النتائج الرئيسية للدراسة أنّ وجهات نظر المتدربين نحو المكونات الأربعة لعملية التدريب كانت إيجابية، فمعظم المتدربين أكدوا موافقتهم على فاعلية المناهج التدريبية في البرامج الخمسة، واتفقوا على كفاءة جميع المدربين، ورأوا بأن بيئة التدريب كانت ممتازة، وأن زملاءهم المتدربون معهم في البرامج كان معظمهم ملانماً للتدريب ومتفاعلاً معه. وهذا يتفق مع نتائج دراسة ساسي (2014) حيث أكد بأنه إذا كان المدرب كفوياً واستفاد منه المتدربون، ووسائل التدريب حديثة فإن المتدربون يحكمون على البرنامج التدريبي بالفاعلية العالية، ومن هنا يتأكد لنا بأن المتدربون استفادوا من كفاءة المتدربين ومن بيئة التدريب.

وقد تحسّل عنصر بيئة التدريب على أكبر متوسط حسابي من بين عناصر عملية التدريب بلغ (4.69) وأقل انحراف معياري (0.351)، وقد يكون ذلك لأنّ ما تحسّل عليه المتدربون في بيئات التدريب يعدّ استثناءً في برامج التدريب التي تُقدّم في حضرموت، من حيث حداثة القاعات واستمرار التيار الكهربائي فيها وتكليفها رغم انقطاع الكهرباء عن كل المحافظة في نفس فترة التدريب، مع تقديم وجبات للمتدربين، وأخذ تغذية راجعة يومية من المتدربين والعمل على تنفيذها. في حين حصل عنصر المتدربون على أقل متوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري (0.480)، وقد يكون ذلك لقلة عدد الموظفين في بعض المنظمات ممّا جعل الخيارات أمامهم محدودة جداً في اختيار من يمثّلهم في البرامج التدريبية.

وبالنسبة لعلاقة العوامل الديموغرافية بنتائج فاعلية مكونات عناصر عملية التدريب الأربعة، فقد أظهرت النتائج وجود فرق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر الإناث في جميع المحاور بالمقارنة بوجهة نظر الذكور، وهو في هذه الحالة لصالح الإناث، حيث أنّ تأكيد النساء على فاعلية مكونات عناصر عملية التدريب الأربعة أعلى من تأكيد الرجال، وقد يكون ذلك لأنّ الإناث فرصتهن في المشاركة في برامج تدريبية في حضرموت أقل من الذكور ولذلك كانت نسبة وجهة نظرهن أعلى، وهذا لا يتفق مع دراسة العطوي (2016) عن «تقييم فاعلية برنامج التدريب الميداني من وجهة نظر طلبة قسم التربية الخاصة في جامعة تبوك» حيث وجدت الدراسة أنّ الطلاب يقولون بأنّ البرنامج التدريبي كان أكثر فاعلية بينما الطالبات يقلن بأنّه أقل، وأرجع الباحث السبب لوجود قصور أو خلل في البرنامج التدريبي الخاص بالمتدربات، لأنّ تدريب الإناث كان معزولاً عن الذكور، وهذا لا ينطبق في دراستنا من حيث أنّ البرامج التدريبية قدّمت للمتدربين والمتدربات مختلطة دون تفريق على أساس النوع الاجتماعي.

كما أنّ نتيجة دراستنا هذه تختلف أيضاً مع ما توصل له العرنجي (2018) في دراسته التي أجراها لـ 175 متدرب ومتدربة من أجل تقييم فاعلية التدريب في المنظمات غير الربحية بدمشق، حيث توصل كذلك إلى أنّ الذكور أكثر توجهاً للحكم على فاعلية البرنامج التدريبي، وكفاءة المدرب، أكثر من الإناث، واستنتج من ذلك أنّ متغيّر الجنس يؤثر على تقييم العملية التدريبية، وهذا يختلف مع ما استنتجه الدوسكي (2016) من أنّه لا توجد أي فروق في تقييم نتائج التدريب تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية. كما أكدت نتائج الدراسة عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر العزّاب بالمقارنة بوجهة نظر المتزوجين حول ثلاثة من محاور العملية التدريبية وهي (المنهج التدريبي - بيئة التدريب - المتدربون)، وقد يكون ذلك لأنّ إدارة البرنامج حرصت على تقديم برامج تدريبية في بيئات تناسب الجميع، مع تأكيدها الدائم على المنظمات الشريكة بأن تختار متدربيه بعناية. بالمقابل أكدت النتائج وجود فرق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر العزّاب بالمقارنة بوجهة نظر المتزوجين حول محور (المدرب) وهو في

هذه الحالة لصالح العزّاب. ويفسر الباحث ذلك بأنه قد يكون نتيجةً لأنّ المتزوجين هم أكبرُ سناً وبذلك لربّما كانوا أكثر مشاركةً في البرامج التدريبية وهذا منحهم خبرةً أكثر في تقييم المدربين، وقدرةً على المقارنة بينهم نتيجةً لكثرة المدربين الذي تدرّبوا على أيديهم خلال حياتهم.

بالإضافة إلى ذلك بيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المتدربين تعزى لمتغيّر المؤهل العلمي نحو فاعلية ثلاثة من مكونات عناصر عملية التدريب وهي (المنهج التدريبي - المدرب - المتدرب). في حين أنّ النتائج أكّدت وجود فرق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المتدربين تعزى لمتغيّر المؤهل العلمي نحو فاعلية عنصر (بيئة التدريب). وهذا يتوافق مع دراسة العرنجي (2018) التي توصلت وجود اختلافات في إجابات المتدربين تعزى لمتغيّر المؤهل العلمي. كما أثبت أبو ذياب (2017) أنّ عدم انسجام المتدربين من حيث المؤهل العلمي يؤثر سلباً على فاعلية التدريب. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المتدربين نحو فاعلية مكونات عناصر عملية التدريب تعود لإجمالي سنوات الخبرة في العمل بشكل عام.

كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المتدربين نحو فاعلية مكونات عناصر عملية التدريب تعود لنوع البرنامج الذي تدرّب فيه المستهدف في برنامج استدامة2. كما أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المتدربين نحو فاعلية مكونات عناصر عملية التدريب تعود لعدد سنوات الخبرة في المجال الذي تدرّب فيه المشاركون في برنامج استدامة. وهذا قد يكون بسبب أن إدارة البرنامج أثناء إعدادها لمكونات البرامج التدريبية راعت الفروق بين المتدربين في هذا المجال، وأنّ البرامج التدريبية وبيئاتها تمّ تصميمها بما يتلاءم مع جميع المتدربين، كذلك تمّ اختيار مدربين لديهم القدرة على مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين، وقد يكون لأنّ المنظمات حرصت على اختيار من يمثلها في البرامج التدريبية بعناية. وهذه النتائج على عكس نتائج دراسة أبو ذياب (2017)، الذي استنتج أنّ هناك اختلافات في بعض إجابات عينة البحث تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة. لكنّ نتائج الدراسة تتفق مع نتائج دراسة الدوسكي (2016) التي توصلت إلى أنّه لا توجد أيّ فروق في تقييم نتائج التدريب تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية. أما من حيث العلاقة بين مكونات عناصر عملية التدريب ونتائج التدريب على المتدربين، فقد جاءت نتائج الدراسي مؤكّدة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات عناصر عملية التدريب الأربعة: (المنهج التدريبي، المدرب، المتدرب، بيئة التدريب) ونتائج التدريب على المتدربين في المنظمات، حيث يرى المتدربون بأنّ برنامج استدامة في نسخته الثانية ساعد المتدربين في عملية التعلّم من حيث اكتساب معارف ومهارات جديدة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً مع طبيعة أعمالهم في منظماتهم، إضافةً إلى تحسّن قناعاتهم تجاه دور التدريب في رفع الكفاءة وتجاه أهمية القضايا التي تدرّبوا عليها. كما أكّد المتدربون بأنّ البرنامج انعكس على أدائهم بشكل إيجابي في منظماتهم من حيث تقليل نسبة الخطأ في مهام أعمالهم، وتحسّن أدائهم في الأمور التي تدرّبوا عليها، مع قيامهم بنقل المعرفة التي تدرّبوا عليها داخل المنظمة وخارجها.

وهذا يتوافق مع ما توصلت له جميع الدراسات السابقة لهذه الدراسة حيث استنتج ميا، ديب، الشامسي (2009) خلال دراستهم التي هدفت إلى قياس تأثير برامج التدريب على فاعلية الموظفين في مديرية التربية بمحافظة البريمي العمانية، إلى أنّ كفاءة البرنامج التدريبي تؤدي إلى تحسّن وتطوّر في كفاءة المتدربين. كما أكّد (الدوسكي، 2016) كذلك على أنّ عناصر التدريب المتمثلة في كفاءة المدرب، والمناخ التدريبي، والمستلزمات والطرائق التدريبية، واختيار المتدربين، جميعها تؤثر بشكل مباشر على نتائج التدريب على المتدرب. وأشار كذلك (على السن، 2005) إلى أنّ انتقاء المدربين الجيدين يؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب كما خُطّط لها، وأنّ الاختيار غير الصحيح للمتدربين يعيق قياس العائد من التدريب. وعندما نفّذ (Byun et al., 2018) دراسة عن «فاعلية برامج تعليم ريادة الأعمال في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة لبرامج الدراسات العليا الكورية». وجد الباحثون أنّ هناك تأثيراً واضحاً للمناهج التدريبية على الطلاب المتدربين. كما أنّ دراسة (Steensma & Groeneveld 2010) وجدت أنّ المتدربين تحسّنت قدراتهم ليس على المستوى القصير فحسب بل حتّى على المستوى المتوسط والطويل والفضل في ذلك يعود إلى فاعلية التدريب.

أما العلاقة بين عناصر عملية التدريب ونتائج التدريب على المنظمة، فقد أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات عناصر عملية التدريب الأربعة: (المنهج التدريبي، المدرب، المتدرب، بيئة التدريب) وبين نتائج التدريب على المنظمة، حيث أكّد المتدربون بأنّ برنامج استدامة في نسخته الثانية كان له تأثيرٌ إيجابيٌّ على المنظمات الشريكة من ناحية التحسّن والتطبيق، فمن حيث التحسّن أجمع المتدربون على أنّ أداء المنظمة تحسّن في المجال الذي تدرّبوا فيه، وارتفع مستوى رضا عن المنظمة من قبل العملاء، وتعرّزت قناعات قيادات المنظمات بصورة إيجابية بشأن أهمية التدريب لفريق العمل، وأنّ العائد من التدريب على المنظمة يتناسب بدرجة كبيرة مع تكاليف البرنامج الظاهرة. كما أوضح المتدربون بأنّ منظماتهم أصبحت تعتمد عليهم بشكل كبير في إنجاز المهام ذات العلاقة ببرامج التدريب، وأصبحت المنظمة تحقّق إنجازات في المجالات التي تدرّب عليها الأخصائيون، واستغنت المنظمات عن طلب الاستشارات الخارجية في تلك المجالات.

وهذه النتائج تتلاءم مع ما توصل لها كل من (ميا وآخرون. 2009؛ العرنجي 2018؛ وعلي السن 2005) من أنّ جودة البرامج التدريبية وكفاءة المدربين مع بيئة تدريبيّة مميّزة وانتقاء للمتدربين بشكل صحيح يؤدي إلى برامج تدريبيّة تنعكس نتائجها بشكل إيجابي على المنظمات على المدى القصير والمتوسط والبعيد. كما أنّ دراسة (Steensma & Groeneveld 2010) استنتجت أنّ المتدربين أثروا على منظماتهم إيجابياً بفعل التدريب، وشهد لهم بذلك رؤسائهم في العمل.

كما تتفق نتائج الدراسة مع ما توصل له محمد (2016) بأنّ الحديث اليوم ارتقى ليصبح عن العائد من الاستثمار في التدريب، وأنّ البرامج الجيدة لها فوائد يمكن قياسها كزيادة الأرباح وارتفاع الإنتاجية وقلة التدوير الوظيفي، وله فوائد أخرى ضمنية يصعب

قياسها مثل ارتفاع الروح المعنوية لفريق العمل، وزيادة نسبة الرضاء، وارتفاع درجة الولاء. إلا أن على السن (2005) يرى بأنه على الرغم من تقدم عملية التدريب وأهميتها للمنظمات والأفراد إلا أن الكثير من المنظمات لازالت تشكو من عدم تحقق أهداف التدريب على مستوى المنظمات. ومن عدم تحقيق تغيير إيجابي بعد عملية التدريب، وذلك لأن التدريب بمفرده غير كفيلاً بإحداث تغيير إيجابي على مستوى المنظمة فهناك أمور أعمق.

## الخاتمة وتطبيقات البحث

وجدت الدراسات السابقة أن الاهتمام ببناء قدرات فريق العمل وتدريبهم ينعكس إيجاباً على كفاءة الأفراد وفعاليتهم وإنتاجيتهم (قنديل، 2008؛ العبد اللطيف، 2007؛ الخائط وآخرون، 2019؛ الرفاعي والأثري، 2003؛ 2010؛ Steensma & Groeneveld، 2008؛ Smidt et al.، 2009). وفقاً لنتائجنا، فإن البرامج التدريبية تكون فاعلة إذا تكامل فيها جودة المنهج التدريبي، وكفاءة المدرب، وحسن اختيار المتدربين، مع بيئة تدريبية محفزة. كما تؤكد لنا الدراسة بأن البرامج التدريبية الفاعلة لا يقتصر أثرها الإيجابي على المتدربين فحسب، بل يتعدى ذلك لتنعكس بشكل إيجابي على المنظمات التي ينتمي لها المتدربون. وهذه الدراسة تقدم دليلاً بحثياً لفاعلية برنامج استدامة بنسخته الثانية على المتدربين والمنظمات. كما تقدم للمؤسسات التدريبية والمدربين سر فاعلية ونجاح البرامج التدريبية المتمثل في فاعلية عناصر عملية التدريب، وتبين لهم إلى أي مدى تؤثر العوامل الديموغرافية على فاعلية التدريب على المتدربين ومنظماتهم.

كما تقدم لنا منهجية لتقييم البرامج التدريبية، مؤكدة على أهمية الاخذ بعين الاعتبار وجهة نظر المتدربين في تقييم البرامج التدريبية. وتبين لنا أيضاً حاجة المنظمات إلى سياسات توجب عليها الاستثمار في بناء قدرات أفرادها. ومع كل ذلك إلا أن للدراسة محدودية تتمثل في أنها اقتصرت على النهج الكمي ولم تستخدم النهج المزدوج (الكمي النوعي) وبذلك لم نتحصل على إجابات نوعية توضح بشكل أعمق النتائج الكمية. كذلك اقتصرت الدراسة على المؤسسات الشريكة لبرنامج استدامة بنسخته الثانية فقط وبالتالي لا نستطيع إجراء مقارنة للفائدة المتحصلة من البرنامج بين المنظمات الشريكة وغير الشريكة. كما أن إغلاق منطمتين من المنظمات الشريكة في البرنامج، وانتقال بعض المتدربين من منظماتهم، وضعف وسائل التواصل مع المنظمات، ووجود المنظمات في مناطق مترامية الأطراف من حضرموت، كل هذه العوامل أعاققت الوصول لجميع المتدربين.

## ووفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإطار النظري للدراسة ونتائج تحليل البيانات يوصي الباحث بما يلي:

1. على مؤسسة استدامة تكرار مثل هذه البرامج، مع المحافظة على مستوى الكفاءة والجودة في الأداء.
2. على مؤسسة استدامة توسيع نطاق استهدافها ليشمل عدد أكبر من المنظمات في حضرموت خصوصاً واليمن عموماً. مع استهداف عدد أكبر من فئة النساء أو المنظمات النسوية.
3. على منظمات القطاع الثالث الاستثمار في بناء قدرات فريق العمل فإن ذلك ينعكس على كفاءة وفعالية الفريق والمنظمة.
4. على مراكز بناء القدرات والتدريب الاستفادة من تجربة برنامج استدامة في نسخته الثانية.
5. نوصي مكاتب وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بسن سياسات وتصدير قرارات تُوجب على المنظمات بناء قدرات موظفيها سنوياً كحق من حقوق الموظف.
6. نوصي مؤسسة استدامة بمواصلة التدريب للأخصائيين في استدامة 2 ومنحهم برامج أكثر تخصصية في ذات المجال.
7. نوصي مؤسسة استدامة وجميع مراكز التدريب بمراعاة العوامل الديموغرافية أثناء تصميم برامج التدريب.
8. نوصي الأخصائيين الذين تدربوا في استدامة 2 بمواصلة عملية التعلم والتطبيق لما تعلموه في برنامج استدامة 2.
9. على مراكز الأبحاث والدراسات في اليمن تنفيذ دراسات متخصصة للقطاع الثالث.
10. على مؤسسة استدامة مشاركة نتائج الدراسة محلياً وإقليمياً ودولياً، للتعريف بتجربة المؤسسة في بناء قدرات القطاع الثالث.

## المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

- ابن رتام، محمد. (2016). العائد من الاستثمار في التدريب. تم الاسترداد من:  
<http://search.mandumah.com.eres.qnl.qa/Record/839931/Description#tabnav>
- الأشقر، عمر. (2012). تطوير المؤسسة الوقفية الإسلامية في ضوء التجربة الخيرية الغربية. تم الاسترداد من:  
<https://waqfeya.com/book.php?bid=11290>
- البنك الدولي. (2013). منظمات المجتمع المدني باليمن في مرحلة التحول. تم الاسترداد من:  
[http://dipherent.com/CSO/CSO\\_Assessment\\_Report\\_Final\\_Arabic\\_sept.pdf](http://dipherent.com/CSO/CSO_Assessment_Report_Final_Arabic_sept.pdf)
- الدوسكي، عابد. (2018). تقييم الدورات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية في محافظة دهوك للعام 2014. مجلة جامعة كركوك للعلوم الزراعية. تم الاسترداد من:  
<https://www.iasj.net/iasj?func=article&aId=156747>
- الأمم-المتحدة. (2019). المجتمع المدني. تم الاسترداد من الأمم المتحدة:  
[/https://www.un.org/ar/sections/resources-different-audiences/civil-society](https://www.un.org/ar/sections/resources-different-audiences/civil-society)
- الرفاعي، هاشم السيد عبدالمحسن و الأثري، أحمد صالح أحمد. (2003). تقييم التدريب بين النظرية والتطبيق. تم الاسترداد من:  
<http://search.mandumah.com.eres.qnl.qa/Record/21097>
- السلومي، محمد. (2010). القطاع الثالث والفرص السانحة رؤية مستقبلية. الرياض: مركز القطاع الثالث.  
السكرانه، بلال خلف. (2009). التدريب الإداري. تم الاسترداد من:  
<https://platform-almanhal-com.eres.qnl.qa/Reader/Book/334>
- الكسادي، عادل أحمد وسليم، أحمد عبد الحميد. (2012). العمل التطوعي والرعاية الاجتماعية في اليمن: دراسة مطبقة على الجمعيات التطوعية في محافظة حضرموت: تم الاسترداد من:  
<https://platform.almanhal.com/Reader/Article/21914>
- العبد اللطيف، عبد اللطيف. (2007). أوجه القوة والضعف في برامج التدريب التربوي في محافظة الأحساء من وجهة نظر المتدربين. تم الاسترداد من:  
<https://ketabpedia.com/%D8%AA%D8%AD%D9%85%D9%8A%D9%84/%D8%A3%D9%88%D8%AC%D9%87-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%88%D8%A9-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%B6%D8%B9%D9%81-%D9%81%D9%8A-%D8%A8%D8%B1%D8%A7%D9%85%D8%AC-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AF%D8%B1/%D9%8A%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D8%AA>
- العرنجي، شادي. (2018). تقييم فعالية التدريب في المنظمات غير ربحية دراسة تطبيقية على قسم الدعم النفسي- الاجتماعي في الهيئة الطبية الدولية (IMC) في دمشق. تم الاسترداد من:  
<http://sris.hcsr.gov.sy/ar/research/85?language=en>
- العطوي، رويدا. (2016). تقويم فاعلية برنامج التدريب الميداني من وجهة نظر طلبة قسم التربية الخاصة في جامعة تبوك. تم الاسترداد من:  
<https://platform.almanhal.com/Reader/Article/100146>
- الوطيفي، كامل. (2007). تقويم برامج التدريب في جامعة بابل من وجهة نظر المتدربين. مجلة جامعة بابل. تم الاسترداد من:  
<https://www.iasj.net/iasj?func=article&aId=37498>
- اليمن (2016). دراسة مكتب وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل - تقييم قدرات منظمات القطاع الثالث بوادي حضرموت: مؤسسة العون للتنمية.
- اليمن (2018). دراسة مكتب وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل - تقييم قدرات منظمات القطاع الثالث بساحل حضرموت: مؤسسة العون للتنمية.
- بو جمعة، بلال، & شريقي، جعفر. (2018). دور القطاع الثالث في تجسيد الأنشطة التنموية  
The Role of the Third Sector in the Incarnation of Development Activities. Revue al-Ijtihad des Études Juridiques and Économiques، 434 (6309)، 1-9.
- حيدر، عصام و ناصر، فداء محمد. (2016). تقييم فعالية التدريب في المؤسسات التعليمية دراسة ميدانية على مركز التوجيه المهني في جامعة دمشق. تم الاسترداد من:  
<http://search.mandumah.com/Record/971692/Description#tabnav>
- زيدان، أشرف و عبدالقادر، فخر الأدب. (2019). التدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية في المجتمعات. مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية. تم الاسترداد من:  
[http://www.siats.co.uk/wp-content/files\\_mf/%D8%A8%D9%86%D8%AC%D9%85%D8%B9%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D8%A6%D8%B77.pdf](http://www.siats.co.uk/wp-content/files_mf/%D8%A8%D9%86%D8%AC%D9%85%D8%B9%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D8%A6%D8%B77.pdf)
- ساسي، الطاهر محمد (2014). طرق وأساليب تدريب العاملين وأثرها في فاعلية البرامج التدريبية: دراسة حالة على شركة الزاوية لتكرير النفط (مصفاة الزاوية). المجلة الليبية للدراسات. تم الاسترداد من:  
<http://search.mandumah.com.eres.qnl.qa/Record/770186/Description>

- سعد، نادية (2012). دليل تقييم برامج التدريب. المعهد القضائي الفلسطيني. تم الاسترداد من: <https://www.slideshare.net/KamalNaser/daleel-46501577>
- على السن، عادل. (2020). تقويم فاعلية العملية التدريبية وتحقيق مبدأ اقتصاديات التدريب. بيروت: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. تم الاسترداد من: <https://www.slideshare.net/KamalNaser/ss-50138053>
- عماد فتحي موسى ابو ذياب. (2017). تقييم برامج التدريب الفني الخارجي وتأثيرها على أداء موظفي الدفاع المدني الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر المتدربين: تم الاسترداد من: [https://dspace.alquds.edu/bitstream/handle/20.500.12213/3447/MT\\_2017\\_21111753\\_8060.pdf?sequence=1](https://dspace.alquds.edu/bitstream/handle/20.500.12213/3447/MT_2017_21111753_8060.pdf?sequence=1)
- فارس، حلمي. (1987). تقييم التدريب. المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب - دار النشر تم الاسترداد من: <http://search.mandumah.com.eres.qnl.qa/Search/Results?lookfor=%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85+%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%A8&type=AllFields.&submit=%D8%A7%D8%A8%D8%AD%D8%AB&limit=20&sort=relevance>
- فوزية باحرمول. (2004). دور منظمات المجتمع المدني في تدعيم التنمية اليمينية. تم الاسترداد من المؤتمر نت: <https://www.almotamar.net/news/17300.htm>
- قنديل، أماني. (2020). كتاب الموسوعة العربية للمجتمع المدني تم الاسترداد من: <https://www.pceworld.com/book-qziOnbULW7TT0IKu-download-pdf.html>
- مؤسسة العون للتنمية (2018). تمكين القطاع الثالث - مجالات العمل: تم الاسترداد من: <http://ar.alawn.org/Fields/Details/18?pageNumber=1>
- ميا، يونس، شيخ ديب، صلاح و الشامسي، سالم. (2019). قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان: تم الاسترداد من: <http://search.mandumah.com.eres.qnl.qa/Record/102563>
- وثيقة الحوار الوطني الشامل. (2014). تم الاسترداد من: <https://www.mofa-ye.org/Pages/wp-content/uploads/2018/10/%D9%85%D8%A4%D8%AA%D9%85%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D8%A7%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%88.%D8%B7%D9%86%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A7%D9%85%D9%84-1>

## المراجع باللغة الانجليزية:

- Byun, C. G., Sung, C., Park, J., & Choi, D. (2018). A study on the effectiveness of entrepreneurship education programs in higher education institutions: A case study of Korean graduate programs. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4 (3), 26.
- Chapman, T., & Hunter, J. (2017). Third Sector trends in the North of England. Retrieved from: [https://www.ippr.org/files/publications/pdf/third-sector-trends-in-the-north-of-England\\_Mar2017.pdf](https://www.ippr.org/files/publications/pdf/third-sector-trends-in-the-north-of-England_Mar2017.pdf)
- Engel, R. J., & Schutt, R. K. (2017). *The practice of research in social work*. Los Angeles.
- Fayolle, A., & Gailly, B. (2015). The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Attitudes and Intention: Hysteresis and Persistence. *Journal of Small Business Management*, 53 (1), 75- 93.
- Kirkpatrick, D. (2009). The Kirkpatrick Model. [kirkpatrickpartners.com](http://kirkpatrickpartners.com). Retrieved from: <https://www.kirkpatrickpartners.com/Our-Philosophy/The-Kirkpatrick-Model>.
- Howard, J., Fernando, U., Taylor, M., & Earles, W. (2010). *International Perspectives on Third Sector Capacity Building: Strategies for Social Change?*
- UNDP. (2020). الهدف السابع عشر: الشركات | برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في الدول العربية. Retrieved from: <https://www.arabstates.undp.org/content/rbas/ar/home/sustainable-development-goals/goal-17-partnerships-for-the-goals.html>.
- Smidt, A., Balandin, S., Sigafos, J., & Reed, V. A. (2009). The Kirkpatrick model: A useful tool for evaluating training outcomes. Retrieved from: <https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/13668250903093125?scroll=top&needAccess=true>
- Steensma, H. and Groeneveld, K. (2010). Evaluating a training using the “four levels model”. *Journal of Workplace Learning*, 22 (5), pp.319-331.