



دراسة

تقييم أثر التدريب

ملتقى جمعيات رعاية الأيتام

بالمملكة العربية السعودية

(مبادرة بناء قدرات وتبادل خبرات العاملين في جمعيات الأيتام بالمملكة)

مركز التدريب



الراعي الرسمي

BANK ALJAZIRA بنك الجزيرة
مصرفية إعلامية حديثة



الجهة المنظمة





المحتويات

٣ مقدمة
٤ أولاً : هدف الدراسة
٤ ثانياً : مجتمع الدراسة والعينة
٤ ثالثاً : أداة الدراسة
٥ رابعاً : عرض وتحليل نتائج مستوى قياس ردة الفعل Reaction
٦ خامساً : عرض وتحليل نتائج مستوى قياس التعلم learning
٧ سادساً : عرض وتحليل نتائج مستوى السلوك Behavior
١٢ سابعاً : عرض وتحليل نتائج مستوى النتائج Results
١٣ ثامناً : التوصيات



مقدمة:

تمثل التنمية البشرية إحدى المقومات الأساسية والضرورية في تنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بالمعارف والمعلومات التي تزيد من فهمه وإدراكه في العمل، كما إنها وسيلة تدريبية تعطيه الطرق الحديثة والأساليب الفنية الحديثة، والتي بدورها تمنحه خبرات ومهارات ذاتية، وتعيد تشكيل سلوكه المهني.

من هنا زاد اهتمام المؤسسات المجتمعية بتنمية مواردها البشرية، وزاد بالتالي العناية بإعدادها وتدريبها تدريباً مستمراً من أجل رفع كفاءتها وتجويد أدائها وزيادة إنتاجها من أجل استغلال هذه الكفايات لدفع عجلة التقدم وتحقيق الأهداف المتغيرة والمتنامية، وتأتي الجهات الخيرية على رأس المؤسسات المجتمعية التي تسهم في تحقيق العديد من الأهداف المجتمعية، لما لها من دور في تبنى وإعداد كوادر قادرة على الإبداع والتطوير في مجال العمل المجتمعي والرقمي به نحو تطلعات أصحاب المصلحة، ولذلك باتت كافة الجهات الخيرية تراهن على دور التدريب في تجويد عملها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وتعقد على قيادات العمل الخيري الكثير من الآمال المتجددة، التي ال يمكن الإيفاء بها على الوجه الأكمل، ما لم يحصل على التنمية المهنية المستمرة وتعقد قيادات العمل الخيري العمود الفقري للجهات الخيرية، حيث ارتبطت مكانتهم بمكانتها، وارتبطت سمعتها وقوتها بارتفاع وانخفاض أداء قياداتها، و بالتالي فإن نجاحها مرتبط بكفاءتهم وخبراتهم، وقدرتهم على التعامل مع كافة المتغيرات المحيطة والمستجدة.

من هنا جاءت مبادرة جمعية بناء لرعاية الأيتام بالمنطقة الشرقية، والتي تهدف إلى الارتقاء بالخدمات المقدمة للأيتام من خلال تنمية وتطوير قيادات الجهات الخيرية التي تعمل على رعاية الأيتام في المملكة، وتأهيل الموارد البشرية بهدف تطوير أدائهم ليساهموا بشكل أكثر فاعلية في إدارة العمل على رعاية الأيتام، ويكون لهم أثر في تطوير الخدمات والبرامج المقدمة التي تهدف إلى تمكين الأيتام وتأهيلهم ليكونوا منتجين وفاعلين في مجتمعهم.

وتضمنت المبادرة (٤) برامج تدريبية تركز على عدة جوانب مهنية وتطويرية في المجال الشرعي والمعرفي، وفي المهارات، إضافة إلى الجانب الفني في العمل التخصصي الذي يقوم به العاملون مع الأيتام باختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم الوظيفية. يحصل كل متدرب على تدريب نوعي مكثف لمدة ٥ أيام، وتم تقسيم البرامج على ٤ مجالات وظيفية في جمعيات الأيتام بالمملكة وهي (القيادات، والعلاقات العامة والإعلام، تنمية الموارد المالية، والموارد البشرية).

أولاً : هدف الدراسة :

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على أثر البرامج التدريبية التي تضمنتها مبادرة بناء قدرات وتبادل خبرات العاملين في جمعيات الأيتام بالمملكة.

ثانياً : مجتمع الدراسة والعينة:

ضم مجتمع الدراسة (١٠٠ مشارك) وهم يمثلون المشاركين في البرامج التدريبية التي تضمنتها المبادرة من (١٧) جمعية من مختلف المناطق بالمملكة؛ وجاءت على النحو التالي:

١٣. مركز (أيتام) بمحافظة حفر الباطن.	٧. جمعية (ارتقاء) بمحافظة تثليث.	١. الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بمنطقة الرياض (إنسان).
١٤. جمعية (رفقاء) بمحافظة نجران.	٨. جمعية (كافل) بمكة المكرمة.	٢. جمعية (كهاتين) بمكة المكرمة.
١٥. جمعية (رعاية الأيتام) بمحافل عسير.	٩. جمعية (رأفة) بمحافظة بيشة.	٣. جمعية (تكافل) بالمدينة المنورة.
١٦. جمعية (رفاق) بمنطقة حائل.	١٠. جمعية (رؤوم) برفحاء.	٤. جمعية (أبناء) ببريدة.
١٧. جمعية رعاية الأيتام بعرعر.	١١. جمعية (اكتاف) بمحافظة الباحة.	٥. جمعية (بناء) بالمنطقة الشرقية.
	١٢. جمعية (فلداتنا) بالمدنب.	٦. جمعية (آباء) بمنطقة عسير.

وجاء اختيار عينة الدراسة على النحو التالي:

١. في أداة الدراسة الاستبانة: كان عدد الاستجابات من جميع المشاركين الذين تم ارسال الاستبانة لهم (٤٢) وعليه تكون نسبة العينة ٤٢% من مجتمع الدراسة وهي نسبة جيدة جداً.
٢. في أداة الدراسة المقابلة الشخصية: كانت ممثلة للمشاركين في البرامج من (٣) جمعيات وهي (جمعية إنسان بالرياض، وجمعية كافل بمكة المكرمة، وجمعية بناء بالمنطقة الشرقية) وتم اختيارهم بناءً على طلب جمعية بناء وكان عدد العينة (٢٦) وعليه تكون نسبة العينة لمجتمع الدراسة ٢٦%.

ثالثاً : أداة الدراسة:

يعتبر الاستبيان أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ويصمم الاستبيان بحيث يتضمن عدد من الأسئلة يجيب عنها عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان. كما تعتبر المقابلة الشخصية من الأدوات الهامة والمكملة للاستبيان وترفع مستوى مصداقيته وتسد فجواته.

لذا تم استخدام أداتان للدراسة (الاستبانة والمقابلة الشخصية) اعتماداً على النموذج العالمي الأكثر شهرة وأوسع انتشاراً في مجال تقييم البرامج التدريبية وهو (نموذج كيرك باتريك) وهو يعد المرجعية الأساسية لغيره من نماذج التقييم، وفيه تقسم مجالات تقويم البرامج التدريبية الى أربع مستويات هي:

١. رد الفعل Reaction

٢. التعلم learning

٣. السلوك Behavior

٤. النتائج Results

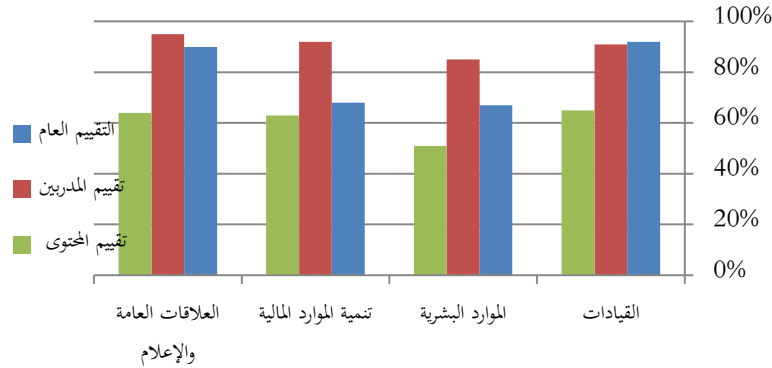
وقد تم تصميم الاستبانة وأسئلة المقابلات الشخصية وفق المستويات الأربعة للنموذج.



رابعاً : عرض وتحليل نتائج مستوى قياس ردة الفعل Reaction :

إن أفضل تعريف لرد الفعل طبقاً لكيركباتريك هو " الي أي حد استحسن المدربون البرنامج التدريبي الذي شاركوا فيه؟" بعبارة اخرى التقييم في إطار هذا الأسلوب يعني قياس مشاعر المتدربين بصرف النظر عن قياس اي تعلم يمكن ان يكون قد حدث لذا تم تصميم استبانة تهدف إلى معرفة مدى رضا المشاركين عن البرنامج من حيث (المحتوي، والمدربون، والمواد التدريبية، والأساليب، والخدمات الإدارية). وتم توزيع استبانة قياس رضا المشاركين وردة فعلهم بعد نهاية البرامج المنفذة مباشرة، وجمعت آراء المتدربين حول البيئة المادية والتنظيمية والمدرب وأساليب التدريب والموضوعات التي طرحت في البرنامج التدريبي، وجاءت نتائجها وفق التحليل التالي:

المسارات التدريبية	التقييم العام	تقييم المدربين	تقييم المحتوى
القيادات	92%	91%	65%
الموارد البشرية	67%	85%	51%
تنمية الموارد المالية	68%	92%	63%
العلاقات العامة والإعلام	90%	95%	64%



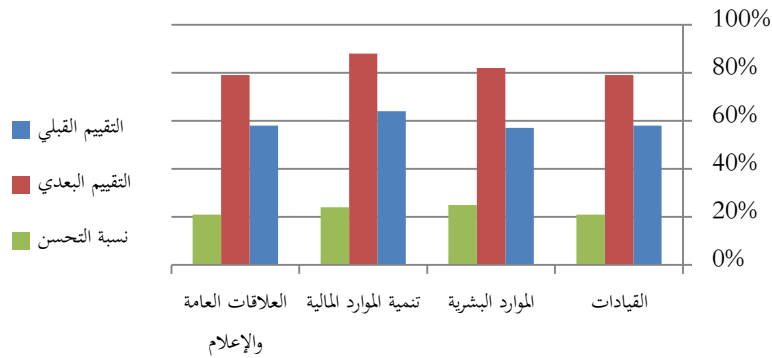
يظهر من خلال تحليل نتائج الاستبانات أن مستوى التقييم العام للمبادرة 79.25% ، وأن مستوى تقييم مسار برنامج القيادات (92%) هو الأعلى مقارنة بباقي المسارات وقد يعود ذلك لتكامل جودة المحتوى التدريبي الذي مثل تلبية احتياج مباشر للمشاركين ، مع أداء المدربين الذين تم اختيارهم وفق معرفة سابقة وخبرة عملية فيما قدم من مادة ومهارات أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي وهذا ما أكد عليه المشاركون أثناء المقابلة الشخصية حيث أفادوا بأن اختيار المحتوى والمدرب والتوافق الذي حدث بينهما كان له أثر في ترك انطباع ممتاز لديهم .



خامساً : عرض وتحليل نتائج مستوى قياس التعلم learning :

يعرف كيركاتريك التعلم بأنه المبادئ والحقائق والمهارات التي يفهمها واستوعبها المشاركون في البرنامج، وقياس التعلم يعتبر أكثر صعوبة من قياس ردود الأفعال. فال بد أن تكون القياسات موضوعية تحتوي على مؤشرات قابلة للقياس توضح كيفية تفهم المشاركين لمواد البرنامج ومدى استيعابهم له وهي ليست بالضرورة قياسات لكيفية الأداء في العمل. وتم توزيع أداة قياس تعلم المشاركين واحتوت على مجموعة من الأسئلة التي تقيس المعارف التي سيتم طرحها، ثم وزعت نفس الاستبانة بعد نهاية البرامج مباشرة لقياس درجة التعلم وكمية المعلومات التي حصل عليها المشاركون، وفيما يلي الجدول الذي يوضح التقييم المعرفي الخاص بالتعلم في البرامج التي قدمت للمشاركين:

المسارات التدريبية	متوسط التقييم القبلي	متوسط التقييم البعدي	نسبة التحسن
القيادات	٥٨%	٧٩%	٢١%
الموارد البشرية	٥٧%	٨٢%	٢٥%
تنمية الموارد المالية	٦٤%	٨٨%	٢٤%
العلاقات العامة والإعلام	٥٨%	٧٩%	٢١%



تبين نتائج قياس تعلم المشاركين أن نسبة المتوسط العام للتعلم في المبادرة ٢٢.٧٥% وأن أعلى نسبة تعلم حدثت لدى المشاركين في مسار الموارد البشرية حيث بلغت ٢٥% مقارنة بباقي المسارات، ويعود ذلك لعدة أسباب ذكرها المشاركون في المقابلة معهم وتمثلت في حداثة ممارستهم للعمل في مجال الموارد البشرية بالجمعيات وكذلك صعوبة المجال وعدم تخصصيتهم وتأهيلهم المسبق لمزاولة العمل بالإضافة إلى شمولية محتوى البرنامج لما يعد احتياجاً تدريبياً لهم وتركيز البرنامج على الجوانب العملية والممارسة التطبيقية.



سادساً : عرض وتحليل نتائج مستوى السلوك Behavior :

يعنى هذا المستوى بقياس التغيرات التي طرأت على سلوك الفرد في العمل نتيجة للبرنامج الذي شارك فيه، وهذا المستوى من أصعب مستويات التقييم، لذا تم تصميم استبانة لرصد سلوك المشاركين بعد (٤) شهور تقريباً من نهاية البرنامج التدريبي بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع عينة منهم.

وقد تكونت الاستبانة من أربعة محاور بمجموع (٢٠) سؤالاً كالتالي :

- ١- المحور الأول : المهارات التي مارسها المشاركون أثناء العمل وتضمنت (٥) أسئلة.
- ٢- المحور الثاني : الاتجاهات التي تبناها المشاركون في عمله وتضمنت (٥) أسئلة.
- ٣- المحور الثالث : المعارف التي استخدمها المشاركون في عمله وتضمنت (٥) أسئلة.
- ٤- المحور الرابع : الأثر الذي نقله إلى بيئة العمل والعاملين بالجمعية وتضمنت (٥) أسئلة.

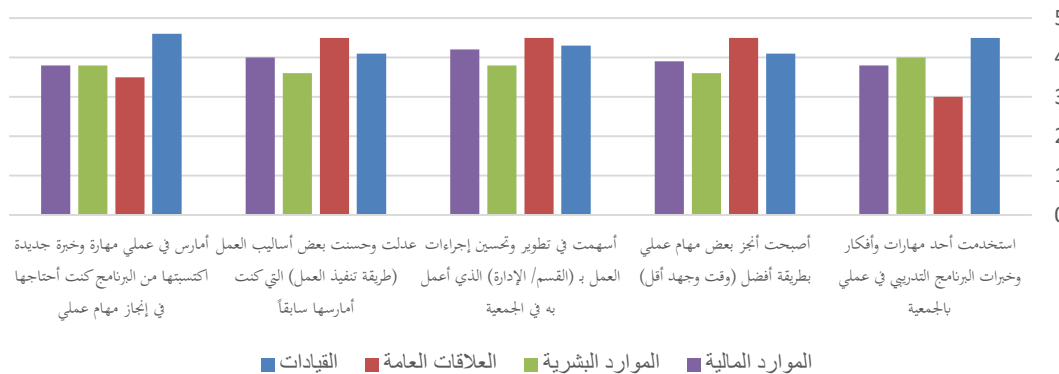
وقد صممت الاستبانة وفق نموذج الاستبيان المغلق والذي يتطلب من الباحثين تحديد استجاباتهم إزاء الأسئلة المختلفة التي تتضمنها الاستبانة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد استجابات افراد العينة فالاستجابة هي إحدى خمسة اختيارات (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق تماماً) كالتالي:

الاستجابة	الدرجة	النسبة المئوية	المتوسط
غير موافق تماماً	١	٢٠ إلى أقل من ٣٦	١ - ١.٧٩
غير موافق	٢	٣٦ إلى أقل من ٥٢	١.٨ - ٢.٥٩
محايد	٣	٥٢ إلى أقل من ٦٨	٢.٦ - ٣.٣٩
موافق	٤	٦٨ إلى أقل من ٨٤	٣.٤ - ٤.١٩
موافق بشدة	٥	٨٤ فأكثر	٤.٢ - ٥

المحور (١) : المهارات التي مارسها المشاركون أثناء العمل

يوضح الجدول التالي (والرسم البياني) المقارنة بين قيم المتوسطات لأفراد العينة في المسارات الأربعة للمبادرة

المهارات التي مارسها المشاركون





المتوسط	متوسط تقييم المشاركين				العبرة	م	ال محور
	المتوسط	الموارد المالية	الموارد البشرية	العلاقات العامة			
٣.٨٣	٣.٨	٤	٣	٤.٥	استخدمت أحد مهارات وأفكار وخبرات البرنامج التدريبي في عملي بالجمعية	١	المهارات التي مارسها المشارك
٤.٠٣	٣.٩	٣.٦	٤.٥	٤.١	أصبحت أنجز بعض مهام عملي بطريقة أفضل (وقت وجهد أقل)	٢	
٤.٢	٤.٢	٣.٨	٤.٥	٤.٣	أسهمت في تطوير وتحسين إجراءات العمل بـ (القسم/ الإدارة) الذي أعمل به في الجمعية	٣	
٤.٠٥	٤	٣.٦	٤.٥	٤.١	عدلت وحسنت بعض أساليب العمل (طريقة تنفيذ العمل) التي كنت أمارسها سابقاً	٤	
٣.٩٣	٣.٨	٣.٨	٣.٥	٤.٦	أمارس في عملي مهارة وخبرة جديدة اكتسبتها من البرنامج كنت أحتاجها في إنجاز مهام عملي	٥	
	٣.٩٤	٣.٧٦	٤	٤.٣٢	المتوسط		

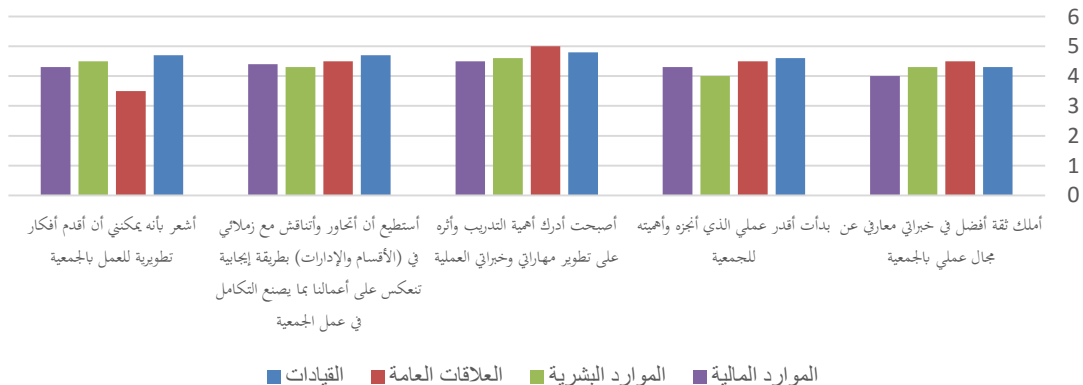
يتضح من الجدول السابق بعد مقارنة استجابات أفراد العينة في المسارات الأربعة على المحور الأول في الاستبانة أن هناك موافقة وبشدة بمتوسط (٤.٢) من قبل أفراد العينة على أن البرامج التدريبية للمبادرة أسهمت في تطوير وتحسين إجراءات عملهم بجمعياتهم، وقد جاءت استجابة كافة أفراد العينة بمتوسط (٣.٨٣ فأعلى) لبقيّة عبارات المحور وهذا يعني أن جميع المشاركين وافقوا على أن البرامج التدريبية أثرت عليهم إيجابياً فحسنت ممارستهم العملية وطورت مهاراتهم وطريقة إنجاز أعمالهم، وزودتهم بخبرات مهنية كانت تمثل لهم احتياجاً تدريبياً.

وجاء مسار العلاقات العامة كأعلى متوسط في عبارات المحور الأول (٤) أي أن المشاركين في هذا المسار استخدموا مهارات البرنامج التي اكتسبوها في عملهم بنسبة أكبر من بقية المسارات ويمكن أن يعزى ذلك إلى ما ذكره المشاركون في مقابلة مع عينة منهم حيث أفادوا أن خبرة المدربين العميقة التي ظهرت في أنشطة البرنامج وحوارته ونقاشاته وارتباط ما قدم من محتوى مع طبيعة عملهم ساهم بشكل كبير في حجم استفادتهم من البرنامج التدريبي.

المحور (٢) : الاتجاهات التي تبناها المشاركون في العمل

يوضح الجدول التالي (والرسم البياني) المقارنة بين قيم المتوسطات لأفراد العينة في المسارات الأربعة للمبادرة

الاتجاهات التي تبناها المشاركون





المتوسط	متوسط تقييم المشاركين				العبارة	م	المحور
	المتوسط	الموارد المالية	الموارد البشرية	العلاقات العامة			
٤.٢٨	٤	٤.٣	٤.٥	٤.٣	أملك ثقة أفضل في خبراتي ومعارفي عن مجال عملي بالجمعية	١	الاتجاهات التي يتبناها المشاركون
٤.٣٥	٤.٣	٤	٤.٥	٤.٦	بدأت أقدر عملي الذي أنجزه وأهميته للجمعية	٢	
٤.٧٣	٤.٥	٤.٦	٥	٤.٨	أصبحت أدرك أهمية التدريب وأثره على تطوير مهاراتي وخبراتي العملية	٣	
٤.٤٨	٤.٤	٤.٣	٤.٥	٤.٧	أستطيع أن أتجاوز وأتناقش مع زملائي في (الأقسام والإدارات) بطريقة إيجابية تنعكس على أعمالنا بما يصنع التكامل في عمل الجمعية	٤	
٤.٢٥	٤.٣	٤.٥	٣.٥	٤.٧	أشعر بأنه يمكنني أن أقدم أفكار تطويرية للعمل بالجمعية	٥	
	٤.٣	٤.٣٤	٤.٤	٤.٦٢	المتوسط		

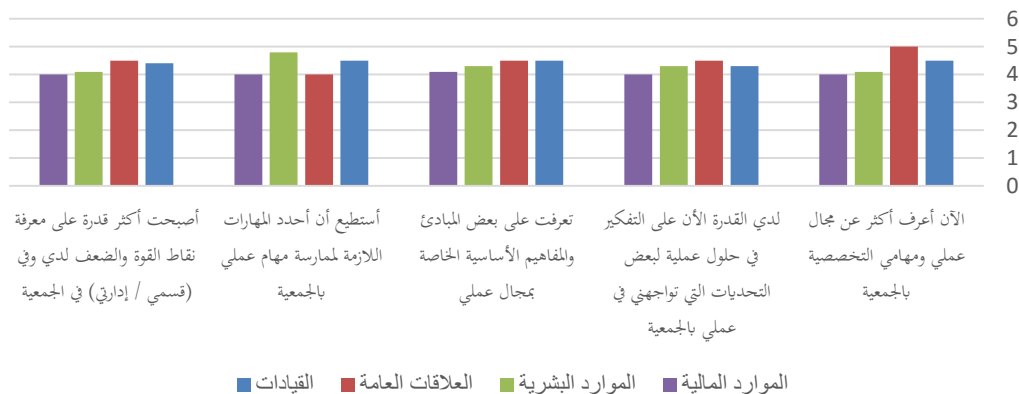
يتضح من الجدول السابق بعد مقارنة استجابات أفراد العينة في المسارات الأربعة على المحور الثاني في الاستبانة أن هناك موافقة وبشدة بمتوسط (٤.٧٣) من قبل أفراد العينة على أن البرامج التدريبية للمبادرة أسهمت في إدراك المشاركين لأهمية التدريب وأثره على تطوير مهاراتهم وخبراتهم العملية، وقد جاءت استجابة كافة أفراد العينة بمتوسط (٤.٢٥ فأعلى) لبقيّة عبارات المحور وهذا يعني أن جميع المشاركين وافقوا وبشدة على أن البرامج التدريبية أكسبتهم ثقة أفضل في معارفهم وخبراتهم، كما بدأوا يقدرون إنجازاتهم وأهميتها لجمعياتهم، وأصبحوا يشعرون بمقدرتهم على تقديم أفكار تطويرية لعملهم ويتناقشون ويتحاورون بطريقة إيجابية وتكاملية بمجال عملهم.

وجاء مسار القيادات كأعلى متوسط في عبارات المحور الثاني (٤.٦٢) أي أن المشاركين في هذا المسار تبينوا اتجاهات إيجابية في عملهم بنسبة أكثر من بقية المسارات ويعود ذلك إلى ما ذكره المشاركون في مقابلة مع عينة منهم حيث أفادوا أن فتح مجال المشاركة وعرض الخبرات والتجارب في برنامج القيادات ساهم في مزيد من الثقة والتقدير لما انجز وتحقق على مستوى الجمعيات المشاركة بالإضافة إلى ثقة ذاتية في تقديم مبادرات تطويرية والاضطلاع بمسئوليات ومهام أكبر تحقيق المزيد من الأهداف والإنجازات مستقبلاً.

المحور (٣): المعارف التي تم استخدامها في العمل

يوضح الجدول التالي (والرسم البياني) المقارنة بين قيم المتوسطات لأفراد العينة في المسارات الأربعة للمبادرة

المعارف التي استفاد منها المشاركون





المتوسط	متوسط تقييم المشاركين				العبارة	م	المحور
	الموارد المالية	الموارد البشرية	العلاقات العامة	القيادات			
٤.٤	٤	٤.١	٥	٤.٥	الآن أعرف أكثر عن مجال عملي ومهامي التخصصية بالجمعية	١	المعارف التي استخدمها المشارك
٤.٢٨	٤	٤.٣	٤.٥	٤.٣	لدي القدرة الآن على التفكير في حلول عملية لبعض التحديات التي تواجهني في عملي بالجمعية	٢	
٤.٣٥	٤.١	٤.٣	٤.٥	٤.٥	تعرفت على بعض المبادئ والمفاهيم الأساسية الخاصة بمجال عملي	٣	
٤.٣٣	٤	٤.٨	٤	٤.٥	أستطيع أن أحدد المهارات اللازمة لممارسة مهام عملي بالجمعية	٤	
٤.٢٥	٤	٤.١	٤.٥	٤.٤	أصبحت أكثر قدرة على معرفة نقاط القوة والضعف لدي وفي (قسمي / إدارتي) في الجمعية	٥	
	٤.٠٢	٤.٣٢	٤.٥	٤.٤٤	المتوسط		

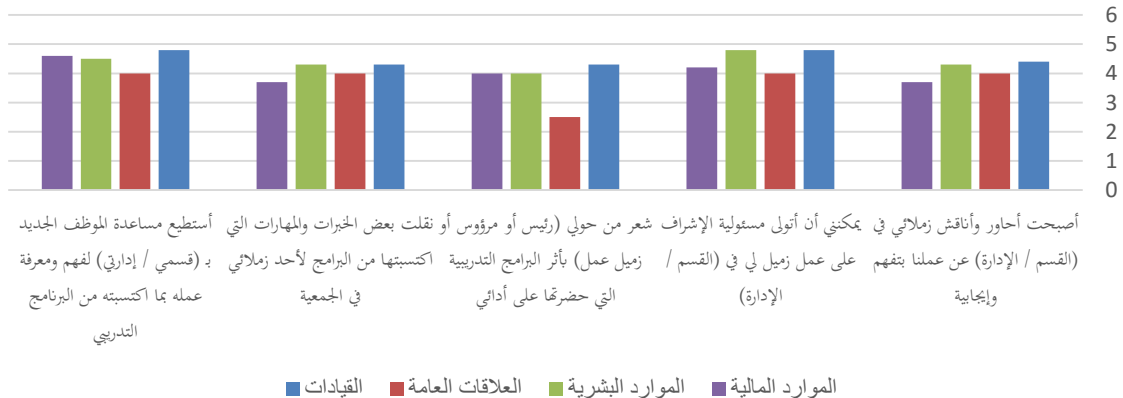
يتضح من الجدول السابق بعد مقارنة استجابات أفراد العينة في المسارات الأربعة على المحور الثالث في الاستبانة أن هناك موافقة وبشدة بمتوسط (٤.٤) من قبل أفراد العينة على أن البرامج التدريبية للمبادرة زادت معارف المشاركين حول عملهم ومهامهم التخصصية في الجمعية، وقد جاءت استجابة كافة أفراد العينة بمتوسط (٤.٢٥ فأعلى) لبقية عبارات المحور وهذا يعني أن جميع المشاركين وافقوا وبشدة على أن البرامج التدريبية ساعدت على تنمية معارفهم المهنية في المبادئ والمفاهيم الأساسية الخاصة بعملهم، وتحديد نقاط القوة والضعف وكيفية سد الفجوة المهنية لديهم لممارسة المهام بإتقان أكثر، والتفكير بعمق ومهنية في حلول عملية لبعض تحديات العمل.

وجاء مسار العلاقات العامة كأعلى متوسط في عبارات المحور الثالث (٤.٥) أي أن المشاركين في هذا المسار زادت معارفهم في مجال عملهم بنسبة أكثر من بقية المسارات ويعود ذلك إلى ما ذكره المشاركون في مقابلة مع عينة منهم حيث أفادوا أن حداثة التحاقهم بالعمل في مجال العلاقات العامة وقلة البرامج التخصصية في المجال جعلت الفارق بين المادة العلمية للبرنامج التدريبي وما يملكونه سابقاً كبيراً، لذا جاءت حصيلتهم المعرفية بعد البرنامج وفق احتياجاتهم مما دعاهم لاستخدامها أثناء مواصلة العمل.

المحور (٤) : الأثر الذي نقله المشارك لبيئة العمل:

يوضح الجدول التالي (والرسم البياني) المقارنة بين قيم المتوسطات لأفراد العينة في المسارات الأربعة للمبادرة

الأثر الذي نقله المشارك



أصبحت أحاور وأناقش زملائي في يمكنني أن أتولى مسؤولية الإشراف شعر من حولي (رئيس أو ممرض أو نقلت بعض الخبرات والمهارات التي أستطيع مساعدة الموظف الجديد (القسم / الإدارة) عن عملنا بتفهم على عمل زميل لي في (القسم / زميل عمل) بأثر البرامج التدريبية اكتسبتها من البرامج لأحد زملائي : (قسمي / إدارتي) لفهم ومعرفة وإيجابية (الإدارة) التي حضرتها على أدائي في الجمعية عمله بما اكتسبته من البرنامج التدريبي



المحور	م	العبارة	متوسط تقييم المشاركين			
			القيادات	العلاقات العامة	الموارد البشرية	الموارد المالية
الأثر الذي نقله المشارك	١	أصبحت أحاور وأناقش زملائي في (القسم / الإدارة) عن عملنا بتفهم وإيجابية	٤.٤	٤	٤.٣	٣.٧
	٢	يمكنني أن أتولى مسؤولية الإشراف على عمل زميل لي في (القسم / الإدارة)	٤.٨	٤	٤.٨	٤.٢
	٣	شعر من حولي (رئيس أو مرؤوس أو زميل عمل) بأثر البرامج التدريبية التي حضرتها على أدائي	٤.٣	٢.٥	٤	٤
	٤	نقلت بعض الخبرات والمهارات التي اكتسبتها من البرامج لأحد زملائي في الجمعية	٤.٣	٤	٤.٣	٣.٧
	٥	أستطيع مساعدة الموظف الجديد بـ (قسمي / إدارتي) لفهم ومعرفة عمله بما اكتسبته من البرنامج التدريبي	٤.٨	٤	٤.٥	٤.٦
		المتوسط	٤.٥٢	٣.٧	٤.٣٨	٤.٠٤

يتضح من الجدول السابق بعد مقارنة استجابات أفراد العينة في المسارات الأربعة على المحور الرابع في الاستبانة أن هناك موافقة وبشدة بمتوسط (٤.٤٨) من قبل أفراد العينة على أن البرامج التدريبية للمبادرة مكنتهم من تقديم المساعدة لأي موظف جديد لفهم ومعرفة عمله ومهامه، وقد جاءت استجابة كافة أفراد العينة بمتوسط (٣.٧ فأعلى) لبقية عبارات المحور وهذا يعني أن جميع المشاركين وافقوا على أن البرامج التدريبية طورت مهاراتهم الإشرافية في مجال عملهم حيث نقلوا بعض خبرات ومهارات البرنامج لزملائهم في القسم الذين شعروا بالأثر الإيجابي للبرنامج على أدائهم.

وجاء مسار القيادات كأعلى متوسط في عبارات المحور الرابع (٤.٥) أي أن المشاركين في هذا المسار نقلوا أثر التدريب الذي تلقوه في البرنامج بنسبة أكثر من بقية المسارات ويعود ذلك إلى ما ذكره المشاركون في مقابلة مع عينة منهم حيث أفادوا أن تقارب مستوياتهم العلمية وخبراتهم العملية بالإضافة إلى ممارستهم السابقة في مجال الإشراف على المرؤوسين وتحديد احتياج الجمعية والعاملين بها التدريبي ساهم في اختبار ونقل المعارف والمهارات المكتسبة من البرنامج للمرؤوسين.



سابعاً : عرض وتحليل نتائج مستوى النتائج Results:

يعنى هذا المستوى بقياس نتائج التغيرات التنظيمية التي حدثت نتيجة للبرنامج الذي شارك فيه المتدرب، وقد تم الاعتماد على المقابلات الشخصية لتحديد نتائج هذا المستوى.

من خلال المقابلة الشخصية مع عينة من المشاركين في برامج المسارات الأربعة :

١- مسار القيادات :

اتضح أنه تم تطبيق بعض الأدوات العلمية والمهارات العملية والنماذج التي تم استعراضها والتدرب عليها في البرنامج وخاصة فيما يرتبط بنشر ثقافة التميز المؤسسي واستخدام منهجياته، والتخطيط التشغيلي.

٢- مسار العلاقات العامة:

تبين أن المشاركين طبقوا آليات جديدة في التواصل وتكوين العلاقات مع الصحفيين، بالإضافة إلى تكوين الشراكات وتصميم قواعد البيانات والمعلومات عنهم، كما تم تنظيم فعالية وفق المنهج الذي تم التعرف عليه في البرنامج التدريبي

٣- مسار الموارد البشرية:

في هذا المسار ظهرت نتائج أكثر وضوحاً حيث تم تصحيح هيكلية أحد الجمعيات من خلال فصل الموارد البشرية عن الشؤون الإدارية، هذا بالإضافة إلى تطبيق الوصف الوظيفي على العاملين بالجمعية.

٤- مسار الموارد المالية:

طبق المشاركون في هذا المسار تحسينات في طريقة التواصل مع المانحين والداعمين، بالإضافة إلى استحداث وظيفة التسويق، وتغيير طريقة التواصل والاستماع للمتبرع.



ثامناً : التوصيات:

- ١) الأخذ في الاعتبار توصيات هذه الدراسة عند تنفيذ المبادرة لمرات قادمة.
- ٢) وضع معايير للترشيح للبرامج التدريبية تضمن توافق التخصص العملي مع نوع البرنامج.
- ٣) دراسة الاحتياج التدريبي للمشاركين قبل بناء وتصميم البرامج التدريبية لرفع مستوى تحقيق البرامج لأهدافها.
- ٤) الاهتمام بتضمين البرامج مشروع عملي يتم تطبيقه بعد نهاية البرنامج في بيئة العمل ويتم قياس مستوى تطبيقه.
- ٥) ضرورة ادراج مشكلات وتحديات من واقع العمل في البرامج التدريبية ومناقشتها مع المشاركين أثناء تنفيذها.
- ٦) الاستفادة من خبرات المشاركين في عرض تجاربهم وإنجازاتهم ضمن المبادرة أثناء وخارج وقت البرامج التدريبية.
- ٧) تصميم مشروع تكاملي لمسارات البرنامج التدريبي يشترك في نجاحه المشاركون من الجمعية الواحدة.