

تقييم فعالية البرامج التدريبية باستخدام نموذج كيركباتريك من وجهة نظر المتدربين في مؤسسة
الإسمنت بتبسة

Evaluation of the Effectiveness of Training Programs Using Kirkpatrick Model from the point of view of the Trainees in the Cement Company of Tébessa.

أ.د.رياض عبد القادر

أ.كشروود إيمان

University of Algiers 3

University of Algiers 3

مخبر إدارة التغيير بالمؤسسة الجزائرية بجامعة الجزائر3

مخبر إدارة التغيير بالمؤسسة الجزائرية بجامعة الجزائر3

riad.abdelkader@univ-alger3.dz

Kechroud.imene@univ-alger3.dz

تاريخ القبول: 2020/03/22

تاريخ الاستلام: 2019/09/11

الملخص: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق نموذج كيركباتريك (Kirkpatrick) لتقييم فعالية البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين في شركة الإسمنت بتبسة ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، و استخدم الإستبيان كأداة للدراسة، فتم توزيع 65 إستبانة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة الذي تمثل في الموظفين الذين إستفادوا من التدريب خلال سنة 2018، وتم معالجتها باستخدام برنامج Spss22. وفي الأخير أظهرت النتائج أنه من وجهة نظر المتدربين تطبق مؤسسة الإسمنت بتبسة نموذج كيركباتريك (Kirkpatrick) لتقييم فعالية البرامج التدريبية بعد الإنتهاء من التدريب، حيث كان تقييم مستوى ردود الفعل والتعلم والنتائج التنظيمية بمستوى مرتفع، وتقييم مستوى السلوك بمستوى متوسط.

الكلمات المفتاحية: تقييم، فعالية، البرامج التدريبية، المتدربين، نموذج كيركباتريك، مؤسسة الإسمنت بتبسة.

Abstract : The objective of this study know the reality of the application of the Kirkpatrick model (Kirkpatrick) to evaluate the effectiveness of training programs Modéle from the standpoint of the trainees in Cement Company of Tébessa, we have used the descriptive and analysis Method, The questionnaire used as tool for studying, A total of 65 questionnaires were distributed to a random sample of the study population, which represented the staff who benefited from the training during 2018, It was processed using Spss 22.

The results showed that from the standpoint of the trainees, the Cement Company of Tébessa applied the Kirkpatrick model to evaluate the effectiveness of the training programs after the completion of the training.

Key Words: Evaluation, Effectiveness, Training programs, The trainees, Modéle Kirkpatrick, Companies Cement Tébessa.

JEL Code : M53.

*مرسل المقال: كشرود إيمان (Kechroud.imene@univ-alger3.dz).

المقدمة:

أصبح المورد البشري يلعب دورا حاسما في قيام المنظمات وبقائها ونموها والمساهمة في تطويرها، كما أنه يعد محمدا أساسيا لموقعها ومكانتها في محيطها الذي يتميز بالحركية وعدم الإستقرار، وهو الذي سيمكنها من مواجهة التحديات والتغيرات الطارئة في عالم الأعمال وثورة الإتصالات والمعلومات، لذا أيقنت المنظمات بأنها لا تقوى على المنافسة من دون وجود قوى عاملة تتفوق بمهارات وقدرات تتميز بالمرونة الكافية، وقد وجدت السبيل في الحصول على عمالة متميزة في التدريب المستمر.

فمنظمات الأعمال تهدف اليوم من وراء تدريب مواردها البشرية إلى الوصول لتحقيق تغيير إيجابي في سلوك العاملين وإكسابهم المرونة اللازمة بما تمكنهم من التصدي لمشكلات العمل، إضافة إلى سعيها لتطوير مستويات أدائهم، وحتى يحقق هذا النشاط أهدافه لا بد أن يصمم بشكل علمي يقوم على التحديد الدقيق لأنشطته، بالإضافة إلى القيام بتقييم نتائجه، وتعد عملية تقييم فعالية البرامج التدريبية في غاية الأهمية كونها تساعد في التعرف على مدى النفع المحقق من هذه البرامج وتسمح بالوقوف على أوجه القصور فيها وبالتالي إتخاذ القرار بالتخلي عنها أو العمل على تطويرها.

و هناك العديد من النماذج العالمية الخاصة بتقييم فعالية البرامج التدريبية، حيث يعتبر نموذج كيركباتريك (Kirk Patrick) هو إطار العمل الأكثر شهرة والأوسع إنتشارا لتقييم مدى نجاعة وفعالية البرامج التدريبية. الإشكالية الرئيسية: من خلال ما تقدم يمكننا صياغة معالم إشكالية هذه الورقة البحثية في التساؤل الجوهرية الآتي: ما واقع تطبيق نموذج كيركباتريك (Kirk patrick) لتقييم فعالية البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين في شركة الإسمنت بتبسة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية والإلمام بمختلف جوانب البحث، طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بفعالية البرامج التدريبية؟ وكيف يتم تقييمها؟
- هل هناك تقييم موضوعي وفعلي لبرامج التدريب وفق نموذج كيركباتريك (Kirk Patrick) في شركة الإسمنت بتبسة من وجهة نظر المتدربين؟

فرضيات الدراسة: للإجابة على إشكالية الدراسة تم صياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

H₀: لا تطبق مؤسسة الإسمنت بتبسة نموذج كيرباتريك (Kirk Patrick) لتقييم فعالية البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين.

ومن خلال الفرضية الرئيسية يمكن طرح الفرضيات الفرعية الآتية:

- H₀₁: لا يتم تقييم رد فعل المتدربين على مستوى مؤسسة الإسمنت بتبسة عند القيام بعملية تقييم فعالية البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين؟
- H₀₂: لا يتم تقييم تعلم المتدربين على مستوى مؤسسة الإسمنت بتبسة عند القيام بعملية تقييم فعالية البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين؟

- H₀₃: لا يتم تقييم سلوك المتدربين على مستوى مؤسسة الإسمنت بتبسة عند القيام بعملية تقييم فعالية البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين؛
- H₀₄: لا يتم تقييم النتائج التنظيمية على مستوى مؤسسة الإسمنت بتبسة عند القيام بعملية تقييم فعالية البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين.
- أهمية الدراسة: تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية لوضع تقييم فعالية البرامج التدريبية وفق نموذج كيركباتريك (Kirk Patrick) لكشف نقاط القوة والضعف ومدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المسطرة له.
- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الغايات، تتمثل في:
 - توضيح مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع التدريب، ومراحل تقييم فعاليته؛
 - معرفة نموذج كيركباتريك (Kirk Patrick) ومستوياته كأهم نموذج شيوعاً لتقييم فعالية البرامج التدريبية؛
 - تشخيص واقع عملية تقييم فعالية البرامج التدريبية وفق نموذج كيركباتريك (Kirk Patrick) من وجهة نظر المتدربين في على مستوى المؤسسة محل الدراسة.
- منهج الدراسة: بهدف الإجابة على الإشكالية المقدمة، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بالاعتماد على المسح المكتبي لمختلف الكتب والمقالات والمجالات والتقارير والأبحاث ذات الصلة بالموضوع، وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على إستبانة في شكل أسئلة مغلقة، وتحليلها باستخدام البرنامج Spss V 22.
- الإطار الزمني والمكاني للدراسة: أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة الإسمنت بولاية تبسة خلال سنة 2018.
- الدراسات السابقة:

من أجل دراسة هذه الإشكالية وإختبار الفرضيات سيتم الإستعانة ببعض الدراسات السابقة والتي تعتبر كطريق تمهيدي لهذه الدراسة، ومن أهم الدراسات التي نراها مناسبة في هذا المقام ما يلي:

- دراسة ناظم جواد عبد الزيدي، على هاشم محمد (2016)، بعنوان: "تقييم البرامج التدريبية في إطار نموذج Kirkpatrick، بحث ميداني في دائرة صحة ميسان"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 92، المجلد 22، جامعة بغداد، العراق، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية التي يتم تطبيقها في دائرة صحة ميسان، وذلك لأهمية موضوع تقييم البرامج التدريبية في حقل الإدارة، وقد صمم الباحث إستبانة بالاعتماد على نموذج كيركباتريك (KirkPatrick) لتقييم التدريب، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في دائرة صحة ميسان من أطباء إختصاص؛ أطباء أسنان؛ صيادلة؛ مرضين؛ مختبرين وإداريين، وتم معالجة 90 إستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي Spss، وتمثلت أبرز النتائج المتوصل إليها أن مصحة ميسان تقوم بتقييم التدريب على مستوى رد الفعل والتعلم بشكل جيد، بينما لا يوجد تقييم مناسب بصورة مباشرة أو غير مباشرة لمستوى السلوك والنتائج التنظيمية.

- دراسة نهاية عبد الهادي التلبياني، رامز عزمي بدير، أيمن عبد الرحمان المصدر (2011)، بعنوان: "واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد (1)، (B)، هذه الدراسة هدفت إلى التعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية، وإستخدام في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث صمم الباحثون إستبانة إعتقادا على نموذج كيركباتريك (KirakPatrick)، وقاموا الباحثون بإستخدام المسح الشامل وتم إسترداد 175 إستبانة أي بنسبة 70.8%، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه تم تقييم التدريب في الهيئات المحلية على مستويات رد الفعل والتعلم على حد ما، وأنه لا يتم التقييم على مستوى السلوك والنتائج التنظيمية.
 - دراسة سعد قرمش زهرة (2016)، بعنوان: "تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين"، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة باتنة، الجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين فعالية البرامج التدريبية والأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين بمركز تكرير البترول بسكيكدة (RAIK)، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الإعتقاد على المنهج الوصفي التحليلي، فقد تم إختيار عينة من 325 مفردة من موظفي المركز وفقا لطريقة العينة الحصصية في جميع الفئات العمالية المستفيدة من الدورات التدريبية، وتم الإعتقاد على التحليل الإحصائي الوصفي و الإستدلالي لوصف وتحليل بيانات الدراسة وإختبار فرضياتها بإستخدام SpssV20، وقد توصلت الدراسة إلى أن العملية التدريبية تدار على مستوى المركب محل الدراسة بشكل منهجي وعلمي وبمستوى جيد من وجهة نظر المتدربين، هذا إلى جانب وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العملية التدريبية (المتغيرات المستقلة) و الأداء الوظيفي (المتغير التابع) من وجهة نظر المتدربين عند مستوى الدلالة ($a < 0.5$).
 - Study Al Athari Ahmmmed and Zaira Mohammed (2002), Training evaluation : an empirical study in Kuwait, Journal of European industrial training, Vol 26, No 05.
- هدفت هذه الدراسة إلى تقييم عملية التدريب والتحديات التي يواجهها في المنظمات الكويتية، حيث تكونت عينة الدراسة من 5 منظمات بريطانية (معترف بها كفضل منظمات لممارسة أنشطة البحث والتطوير) و 77 منظمة كويتية منها 40 حكومية و 37 خاصة، وتم الإعتقاد على المقابلة والإستبانة في هذه الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات محل الدراسة تقوم بعملية التقييم أحيانا وليس بشكل مستمر وأن أكثر أدوات التقييم إستخداما في عملية التقييم هي الإستبانات إضافة إلى النموذج الشائع والأكثر الإستخداما في عملية التقييم في المنظمات الكويتية هو نموذج كيركباتريك kirkpatrick، كما أن المستوى الذي يتم تقييمه في المؤسسات الكويتية الحكومية وغير الحكومية هو رد الفعل.
- Anna lavelle, Alma Mc Carthy (2008) , Evaluating Training and Development – Evidence from Ireland, <https://scholar.google.com>, Date of view 13-07-2019.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة واقع عملية تقييم التدريب والتطوير في خمس شركات إيرلندية التي تعتبر من من أفضل 150 منظمة في إيرلندا، حيث أجريت مقابلة شبه منتظمة مع المسؤولين عن التدريب والتنمية في المنظمات الخمس وذلك لإيمان الباحثة بأن المقابلة هي أنسب طريقة بحثية للفهم المتعمق للموضوع، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن جميع المنظمات تقوم بتقييم رد فعل المشاركين من البرامج التدريبية، وذلك من خلال استخدام الإستبيانات لمعرفة نقاط القوة والضعف للمتدربين، وأيضا الاعتماد على نموذج كيركباتريك (kirpatrick)، حيث تواجه بعض الشركات صعوبة في التقييم عند مستوى رد الفعل والتعلم، و تواجه كل المنظمات صعوبة في تقييم مستوى السلوك، والنتائج التنظيمية وذلك لتعقيدات القياس لأنها غير ملموسة بالإضافة إلى أنها مكلفة.

من خلال إستعراضنا للدراسات السابقة المحلية منها، العربية والأجنبية، فقد إتضح لنا أن هناك إتفاق وإجماع بين هذه الدراسات على أن عملية متابعة وتقييم البرامج التدريبية تكنسي أهمية قصوى وذلك للكشف عن مدى تحقيق أهداف التدريب وتشخيص نقاط القوة والضعف للبرامج التدريبية، وتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في أنها تستخدم الأسلوب الوصفي التحليلي لمنهج الدراسة وإستخدام الإستبانة كأداة أولية للبحث بإستثناء دراسة (lavelle 2008) التي إعتمدت على المقابلة، وتشابه أيضا مع أغلب الدراسات السابقة أنها تستخدم نموذج كيركباتريك (KirakPatrick) في عملية تقييم فعالية البرامج التدريبية.

أما الجانب الميداني للدراسات السابقة مس العديد من القطاعات في دول مختلفة، وتظهر الإضافة التي نسعى لتحقيقها هي التعرف على تقييم فعالية البرامج التدريبية وفق نموذج كيركباتريك (KirakPatrick) في أحد الشركات الإقتصادية الإنتاجية المتواجدة في الشرق الجزائري وبالتحديد شركة الإسمنت بتبسة.

هيكل الدراسة: سيتناول هيكل الدراسة المحاور التالية:

- الخلفية النظرية أو الفكرية للدراسة؛
- الدراسة التطبيقية.

1. الخلفية النظرية أو الفكرية للدراسة:

1.1 مفهوم التدريب: كل منظمة تواجه العديد من التحديات المتعلقة بتغير طبيعة و بيئة العمل، وذلك بسبب التقدم التكنولوجي أو أي عوامل أخرى فيتطلب هذا التغيير السريع الكفاءة والمهارة والمرونة والدراية للموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية طويلة الأجل والتي تتمثل في الربحية، ولتطوير هذه المهارات والكفاءات للموظفين لا بد من تنفيذ التدريب الذي يلعب دورا حيويا جنبا إلى جنب مع الحوافز والمكافآت، فهو يزداد أهمية يوما بعد يوم وهذا ما أصبحت تدركه المنظمات للمحافظة على بقائها على قيد الحياة ولزيادة مكاسبها المالية إذا تم تنفيذه بالشكل الفعال. (sadaf, 2014, pp. 60-61).

وهناك مجموعة من التعاريف التي تناولت موضوع التدريب فقد عرفه (smith) بأنه التخطيط لتعديل الموقف، المعرفة، السلوك، و المهارات من خلال التعلم لتحقيق الأداء الفعال في أي نشاط أو مجموعة من الأنشطة الغرض منه في حالة العمل هو تطوير القدرات وتلبية الحاجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة للمنظمة

(Masadeh, s.d, p. 63)، و قدم أحمد ماهر تعريف التدريب على أنه مجموعة الأنشطة التي ترفع من القدرات والمهارات الحالية والمستقبلية للأفراد التي لها علاقة مباشرة بالعمل الذي يقوم به الفرد (ماهر، 2006، صفحة 453)، وحسب تعريف الجمعية الأمريكية للتدريب فهو تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في المنظمات التي تهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفاءات البشرية الرئيسية للموارد البشرية أي المعارف، المهارات و الإتجاهات من خلال التعلم المخطط ما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية. (عبد القادر، 2015، صفحة 132).

ومما سبق يمكننا القول بأن التدريب هو تلك الجهود المنظمة والعملية التعليمية التراكمية التي تهدف إلى الزيادة من إكساب المورد البشري المهارات والمعارف والقدرات و كذا السلوكيات اللازمة لكي يؤدي عمله بالشكل الصحيح ومن الوهلة الأولى لتجنب التكرار وتقليل وقت الانجاز.

ويظهر دور التدريب في تحسين الأداء الفردي من خلال تمكين الموظفين من إتخاذ قرارات أفضل من تلقاء أنفسهم دون الحاجة إلى إشراف، المشاركة في حل المشاكل بشكل فعال، يساهم في تطوير مواهبهم القيادية ومهارات الإتصال فهو يقلل من خوفهم على تقلد مناصب جديدة ويمكنهم من التعامل مع التوتر والإحباط والصراعات، وكل هذه العوامل تعطيهم فرصة لأداء أفضل مما يؤدي إلى تطوير مشاعر الإرتياح إتجاه عملهم وذلك بدوره يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، و كسب رضا الموظفين والحد من نوايا الدوران الوظيفي. (sadaf, 2014, p. 60).

فالتدريب يسعى لتحقيق مجموعة من النتائج يُجرى تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب، لهذا فإن تحديد الهدف من التدريب يعد خطوة مهمة في نجاحه، ولقد وضعت هيئة ريادة التدريب والتطوير TDLB في بريطانيا أن الهدف الأساسي لأي برنامج تدريبي هو تطوير الإمكانيات البشرية لمساعدة الأفراد والمنظمات في تحقيق أهدافهم (أبو النصر، 2008، صفحة 64)، إضافة إلى أهداف أخرى هي: (حمداوي، 2004، الصفحات 100-101)

- يعتبر التدريب من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية المنظمة؛
- الإقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر؛
- يؤثر التدريب على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج وإلى تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة؛
- تحسين فعالية أساليب العمل وتحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات وتحسين الإتصالات التنظيمية بين الإدارات والوحدات؛
- رفع مستوى أداء الأفراد ورضاهم وزيادة ثقتهم وإتئامهم للمنظمة؛
- تسهيل التكيف مع المتغيرات وتحسين بيئة العمل.

2.1. مراحل العملية التدريبية:

العملية التدريبية هي مجموعة الأنشطة أو العمليات التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة في برنامج تدريبي معين، وقد اختلف الباحثين في عدد العمليات الفرعية التي يمكن أن تشملها العملية التدريبية، فبعضهم توسع في خطواتها والبعض الآخر ضيق في عددها وكذلك اختلف الباحثون في عدد العناصر التي تشملها كل عملية فرعية. (عبد الباري إبراهيم، 2008، صفحة 314)

ويمكن توضيح خطوات العملية التدريبية بنوع من التفصيل فيما يلي: (ماهر، 2006، صفحة 455)

أ. **تحديد الإحتياجات التدريبية:** يعتبر تحليل وتحديد الإحتياجات التدريبية من العناصر الأساسية التي تساعد في تصميم البرنامج التدريبي، وذلك أن التحديد الدقيق لهذه الإحتياجات وتحليلها يجعل النشاط التدريبي نشاطا هادفاً، وتحديد الإحتياجات التدريبية يقصد بها تحديد المهارات المطلوبة إكسابها للأفراد والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها في نهاية التدريب، وهي عبارة عن تغيير في الإتجاهات وزيادة المعارف، وتطوير في المهارات في مجالات وظيفية معينة؛

ب. **تصميم البرنامج التدريبي:** بعد خطوة تحديد الإحتياجات التدريبية ينتقل الأمر بعد ذلك إلى تصميم البرنامج التدريبي، والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية (مادة ومحتوى تدريبي)، ويتم تحديد الأسلوب الذي سيتم إستخدامه بواسطة المدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين (كالمحاضرات، الحالات، التمارين والمناقشة)، كما يتم تحديد المعينات التدريبية مثل الأفلام، السبورة...، وكجزء مهم في تصميم البرنامج التدريبي يتم تحديد المدربين وتكلفة التدريب (ميزانية)؛

ج. **تنفيذ البرنامج التدريبي:** بعد التصميم ينتقل الأمر بعد ذلك إلى مرحلة تنفيذ برنامج التدريب والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل: تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج من حيث مواعيد الجلسات والراحة وأزمنتها، كما يتضمن ذلك تحديد مكان التدريب (ترتيبه وعداد تجهيزاته) و المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.

د. **تقييم البرنامج التدريبي:** وأخيراً يحتاج الأمر إلى تقييم البرنامج التدريبي بعد الإنتهاء منه، ويتم ذلك من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج، كما لا يجب أن ننسى أن تجميع نتائج التقييم في كل البرامج قد يعني محاولة المنظمة تقييم نشاط التدريب ككل.

3.1. متطلبات التدريب الفعال:

لقد حاز مفهوم الفعالية إهتمام العديد من الباحثين والمتخصصين الذين حاولو تدقيقه وتحديده، ولقد تداخل هذا المفهوم مع مفهوم الكفاءة، فالفعالية بالنسبة لمنظمة ما تتمثل في الحصول على النتائج في إطار الأهداف المحددة، أما الكفاءة فهي العمل بطريقة معينة بحيث يتم إستغلال الموارد المتاحة دون إسراف أو ضياع (قرمش، 2016، صفحة 178). تشير دراسة قام بها Scottparry من جامعة Newjersey حول التدريب في المؤسسات الأمريكية، حيث سأل عن سبب ضعف عائدات التدريب على سلوك العاملين، و وجد أن إنعدام التوافق بين التغيير والتطوير المعبر عنه من طرف المنظمة وشروط وضعه حيز التطبيق لدى المتدربين، وأيضاً صعوبة

تقبل التغيير من طرف الموظفين تعد من بين أهم الأسباب التي تمنع حدوث تغيير إيجابي في سلوك العاملين (عامر، 2015، صفحة 8)، مما يدل على وجود عناصر أساسية يجب مراعاتها لتحقيق فعالية التدريب والتي تتمثل في: (الطعاني حسين، 2007، الصفحات 52-53)

● **التطبيق العملي:** ضرورة توافر الفرص للمشاركين في البرنامج التدريبي لتطبيق ما يتعلمونه في المناخ المشابه للمناخ الوظيفي؛

● **التركيز والإنباه:** وهو استخدام أكبر قدر ممكن من الحواس لإستقبال كل ما هو جديد من معارف ومهارات وخبرات؛

● **التدرج في النقل المعرفي:** أي تحقيق النقل الجزئي للمهارات والمعارف على فترات زمنية وفق مخطط زمني؛
الدقة في إستقبال المعلومات: يساهم هذا في القدرة على إستيعابها والعمل على تطبيقها بما يساهم في تنسيق الأداء؛
● **المعينات التدريبية:** وهي الوسائل السمعية والبصرية والمساعدات التدريبية الأخرى التي لها دور كبير في تسهيل عملية نقل المعلومات؛

● **الحافز التدريبي:** لا بد من ضرورة توافر حوافز في إقناع المشاركين في البرنامج التدريبي على تحقيق ذاتهم وتلبية حاجاتهم اللازمة من زيادة معرفة ومهارات جديدة؛

● إختيار العناصر المناسبة للتدريب ويقصد بها المدربون؛

● **القياس الفعلي للأثر التدريبي:** وهذا يساهم في زيادة فعالية العملية التدريبية في حالة ما إذا أدرك المتدرب مدى التقدم الذي يحققه في وظيفته بعد كل برنامج يشارك فيه.

4.1. نموذج كيركباتريك (Kirkpatrick) كأهم مداخل تقييم فعالية البرامج التدريبية:

كلمة تقييم تعني إعطاء الشيء قيمة أو إصدار حكم يحدد قيمته (اللحيد، 1997، صفحة 247)، أما تقييم التدريب فقد ورد له عدة تعريفات في ثنايا وأدبيات التدريب والإدارة، أجمعت على أن التقييم عملية تهدف إلى قياس فعالية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها (Topno, 2012, p. 16). و تتمثل أهداف عملية تقييم فعالية البرامج التدريبية؛ في: (العبادي، 2017، صفحة 163):

- معرفة مدى نجاح الإدارة في تطبيق مبادئ التدريب الصحيحة في البرنامج المنفذ؛
- التعرف على مقدرة ما تم إنجازه في الخطة التدريبية؛
- تحديد نقاط القوة والضعف في البرنامج التدريبي من أجل معالجة الضعف والبناء في نواحي القوة؛
- معرفة الفوائد المباشرة وغير المباشرة التي تعود على المنظمات من وراء تنفيذ البرنامج التدريبي؛
- معرفة مدى إسهام الموظفين المتدربين في تطبيق ما إكتسبوه من خبرة في مجال عملهم؛
- تحديد وتشخيص المعوقات التي تواجه البرامج التدريبية من أجل تذليلها في المستقبل.

و تتم عملية تقييم البرامج التدريبية على ثلاث مراحل لقياس مدى صلاحية هذه البرامج لتلبية الاحتياجات التدريبية التي صممت من أجلها، وتكون هذه المراحل الثلاث بالترتيب التالي: (عباس، 2017، صفحة 19)

أ. **مرحلة التقييم ما قبل التدريب:** في هذه المرحلة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية، وتحديد أهداف التدريب بمشاركة المتدربين المحتملين، المشرفين والمدربين، ويجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس وقابلة للتحقق في الوقت المناسب، إذ في هذه المرحلة يتم التأكد من الترتيبات الإدارية ومن توفر المادة العلمية الخاصة بالتدريب والتأكد من توفر المكان المناسب للتدريب ومن وجود المدرب المناسب والمتخصص للتدريب، وأيضا تحديد المتدربين الذين تنطبق عليهم شروط التدريب؛ (Igbaekemen, 2014, p. 85)

ب. **مرحلة التقييم أثناء التدريب:** يتم في هذه المرحلة متابعة التدريب أثناء تنفيذه، للتأكد من سير العملية التدريبية كما خطط في عملية التدريب، ومدى إنتظام المتدربين في البرنامج ومدى حرصهم على الحضور والإستفادة من التدريب؛

ج. **مرحلة التقييم ما بعد التدريب:** في هذه المرحلة يتم تقييم سلبيات العملية التدريبية وإيجابياتها، ومنها المتدرب والمادة العلمية والمدرب، وتحديد نقاط الضعف والقوة للإستفادة منها في البرامج التدريبية المستقبلية.

وهناك عدة مداخل رئيسية لتقييم البرامج التدريبية، كنموذج كورب (KORB) ، نموذج هامبلين (Hamblin) ، ونموذج باركر (Parker) ، لكن أهمها نموذج كيرك باتريك (Kirak Patrick 1959) فهو يعبر عن معظم جوانب التقييم.

حيث وضع الخبير الأمريكي كيركباتريك أربع مستويات لتقييم برامج التدريب وأصبح هذا النموذج من أكثر النماذج إستعمالا في عملية تقييم التدريب، وهذه المستويات الأربعة متتالية حيث يجب الإنتقال من مستوى إلى آخر بطريقة منتظمة لأن نتائج كل مستوى تؤثر في المستوى الذي يليه، وفي كل مستوى يصبح التقييم من خلاله أصعب وأكثر تكلفة ويحتاج إلى مهارة أكثر في عملية التقييم، وتمثل مستويات هذا النموذج في:

● **المستوى الأول: رد الفعل:** تقييم رد الفعل يسمح بقياس درجة رضا المتدربين من البرنامج التدريبي، وطريقة التقييم تأخذ بصفة عامة شكل أسئلة كتابية (إستبيان)، (kirkpatrick , 2013, p. 28) ويعتبر رد الفعل من أسهل عناصر التقييم، حيث أنه يركز على مشاعر وردود أفعال الموظفين بصفتهم متدربين إتجاه البرامج التي تلقوها ومدى كفاءة المدربين، محتويات البرامج وطرق التدريب التي إستخدمت فيها، ومن ثم مدى إنجذابهم وتفاعلهم مع هذه البرامج، إذ يتميز هذا المعيار بسهولة قياسه. (قرمش، 2016، صفحة 195)

● **المستوى الثاني: التعلم:** يقيس هذا المستوى ما تعلمه المتدربين من البرامج التدريبية أي ما حصله من معرفة أو ما إكتسبه من مهارة أو ما عدله في إتجاهها معينا، ويتم القياس من خلال إختبارات تجرى للمتدربين في نهاية البرنامج التدريبي (Alyahya, 2013, p. 19)، وهذا المستوى يقيس التغيير المباشر الذي أحدثه التدريب في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي للفرد، فهو يعتمد على العديد من الطرق التي تقيس لنا تطور المهارات والقدرات، وأيضا

مستوى التحصيل في المعلومات لدى المتدرب ولعل أهمها استخدام سجلات الأداء لما قبل البرنامج التدريبي ثم إجراء مقابلات، وكذا إستبيانات الإتحافات. (قرمش، 2016، الصفحات 195-196)

● **المستوى الثالث: السلوك:** في هذا المستوى يتم قياس تأثير التدريب على الأداء الفعلي للمتدربين في مواقع عملهم، ويتم القياس بالمقارنة بين نتائج الأداء بعد التدريب والأداء قبل التدريب، (Galloway, 2005, p. 23) و للمشرفين دور كبير في ملاحظة وتثبيت السلوك الجيد في العمل تشجيعه وتنميته، لذلك يجب أن يكون المشرفون على دراية تامة بما تعلمه الأفراد في البرنامج التدريبي وهذا حتى لا يقوموا بمعارضة سلوكيات الأفراد الجديدة. (قرمش، 2016، صفحة 196)

● **المستوى الرابع: النتائج:** وهو أعقد مستويات التقييم، ففيه تقاس فعالية التدريب ليس بأثارها على أداء الفرد ولكن بأثارها على النتائج التنظيمية، فمقياس التكلفة وكمية الإنتاج وجودته، وقيمة المبيعات والربحية ومعدل دوران العمل والشكاوى...، تعتبر من أمثلة المقاييس التي تستخدم في معيار النتائج، ويمكن للمنظمة قياس هذه المتغيرات بالرجوع إلى السجلات والملفات، وإجراء مقارنة تاريخية للمتغيرات قبل وبعد إجراء التدريب للعاملين. (lavelle, S.d, p. 04).

ومن خلال تعمقنا في مستويات نموذج كيركباتريك (Krikpatrick) يمكن القول أنهما مترابطة فيما بينها ومتسلسلة، ولا يمكن إعتبار أي واحد منها الأفضل بصفة مطلقة، فكل مستوى يركز على جانب معين لتقييم فعالية البرامج التدريبية، ولذا لا يمكن الإستغناء على أي مستوى من مستوياته.

2. الدراسة التطبيقية:

1.1.2. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

النشاط الصناعي هو من أبرز مظاهر التطور التكنولوجي والهادف إلى تلبية حاجات ومتطلبات الدول من خدماته الإنتاجية، وتعد صناعة الإسمنت إحدى هذه المتطلبات لتحقيق الأهداف الإنتاجية سواء على المستوى المحلي أو الوطني، لذا قمنا بدراسة ميدانية في إحدى هذه المؤسسات والتي نعرج عليها من خلال التعريف الوجيز الذي إستفيناها من إدارة الموارد البشرية.

شركة الإسمنت تبسة هي مؤسسة إقتصادية عمومية يملكها مجمع الإسمنت ومشتقاته للشرق الجزائري، تم تحديد مقر الشركة الإداري في مدينة تبسة، أما المصنع فقد أنشئ في دائرة الماء الأبيض الواقع شرق الولاية تبسة بمسافة تقدر بـ 28 كلم، فقد نتجت إثر إعادة الهيكلة للمؤسسة الأم الشركة القابضة العمومية للبناء ومواد البناء (قسنطينة)، تأسست بمقتضى مرسوم 94 بتاريخ 1994/01/01، وانطلقت في الإنتاج منذ سنة 1995 وهي تعتبر شركة ذات أسهم يقدر رأسمالها الإجماعي بـ 2.700.000.000 دج، و يقدر حجم إنتاجها بـ 500.000 طن في السنة. تتمثل مهام هذه الشركة في إستغلال وإنتاج الإسمنت محليا وبيعها وتسويقها للسوق الداخلية، حيث قدر العدد الإجمالي لموظفيها في نهاية سنة 2018 بـ 395 موظف.

2.2. تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كل الموظفين الذين تلقوا تدريباً في مؤسسة الإسمنت تبسة خلال سنة 2018، والمقدر عددهم بـ 97 موظف، وقد تم إختيار عينة عشوائية قدرت بـ 75 متدرب من مختلف الرتب الإدارية (إطار سامي، إطار، عون تحكم، عون تنفيذ) أي بنسبة قدرت بـ 77.31% من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 75 إستبانة أسترجع منها 71 إستبانة، وتم إلغاء 6 إستبانة غير صالحة لدراسة، ليكون عدد الإستبانة الصالحة لدراسة مقدر بـ 65 إستبانة.

3.2. بناء أداة الدراسة:

تم الإعتماد في هذه الدراسة على الإستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، بالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من خلال المقابلة مع مسؤول مصلحة التكوين في المؤسسة محل الدراسة، تضمنت الإستبانة جزئين من الأسئلة هي:

• **الجزء الأول:** تعلق بالمعلومات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية التي إستفاد منها الموظف)؛

• **الجزء الثاني:** تضمن 37 سؤال مقسمة إلى 4 محاور وهي المستويات الأربعة لنموذج كيركباتريك لتقييم فعالية البرامج التدريبية (رد فعل المتدربين، التعلم، السلوك، النتائج التنظيمية)، محور تقييم ردود فعل المتدربين تكون من 13 سؤال، محور تقييم مدى تعلم المتدربين تكون من 10 أسئلة، محور تقييم سلوك المتدربين تكون من 6 أسئلة، محور تقييم النتائج التنظيمية للشركة تكون من 8 أسئلة.

تم تصميم وملء وحساب متغيرات الإستبيان ببرنامج Spss إصدار 22، و إستخدم مقياس وفقاً لسلم ليكارت الثلاثي والمتكون من ثلاث درجات كما يلي: موافق (3) درجات، محايد (2) درجة، غير موافق (1) درجة. ولتفسير النتائج لابد من تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، حيث تم حساب المدى (3-1=2) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (2÷3=0.67)؛ وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الآتي:

الجدول رقم 01: طول خلايا مقياس ليكارت الثلاثي

الإستجابة	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1
مجال الموافقة	من 2.34 إلى أقل من 3	من 1.67 إلى أقل من 2.34	من 1 إلى أقل من 1.67
مستوى الدلالة	مرتفع	متوسط	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثين

4.2. قياس ثبات أداة الدراسة:

تم اختبار الصدق الظاهري للإستبيان عن طريق توزيعها على مجموعة من الأساتذة والباحثين المتخصصين في إدارة الوارد البشرية، وقد تم الإستجابة لأراء المحكمين وقمنا بما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة وبذلك خرج الإستبيان في صورته النهائية، لقد تم إستخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات الكلي للإستبيان والإتساق الداخلي لفقراته، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الإستبيان ولكل محور وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم 02: معامل ثبات ألفا كرونباخ

المحاور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
محور تقييم ردود فعل المتدربين	13	0.776
محور تقييم مدى تعلم المتدربين	10	0.777
محور تقييم سلوك المتدربين	06	0.793
محور تقييم النتائج التنظيمية للشركة	08	0.776
معامل الثبات الكلي للإستبيان	37	0.917

المصدر: من إعداد الباحثين إعتقادا على مخرجات برنامج Spss 22

من خلال النتائج المحصل عليها من برنامج Spss الإصدار 22 والموضحة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الإستبيان بلغ 0.917%، فهي تتجاوز النسبة المعمول بها إحصائيا وهي 0.6%، وهذا ما يدعم ثبات وتناسق عبارات الإستبيان ومدى ملائمتها للموضوع.

5.2. تحليل نتائج محاور الإستبيان:

قبل تحليل نتائج محاور الإستبيان سيم عرض صف لخصائص أفراد عينة الدراسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 03: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرارات	النسبة%
المستوى الوظيفي	إطار مسير	06	9.2%
	إطار	52	80%
	عون تحكم	06	9.2%
	عون تنفيذ	01	1.5%
	المجموع	65	100%

المصدر: من إعداد الباحثين إعتقادا على مخرجات برنامج Spss 22

يشير الجدول رقم (03) إلى أن أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة يتموضعون ضمن المستوى الوظيفي إطار بنسبة 80% وهذا يدل على وجود المستوى التعليمي والوظيفي المناسب الذي يمكنهم على إمتلاك القدرة للإجابة على أسئلة محاور الإستبيان.

أ. اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة في محور تقييم ردود فعل المتدربين: يمثل الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدلالة لفقرات محور تقييم ردود الفعل إتجاه البرنامج التدريبي في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 04: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور تقييم ردود فعل المتدربين

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
1. تحظى عملية تقييم البرامج التدريبية باهتمام كبير من قبل الإدارة العليا	2.82	0.527	مرتفع
2. تؤمن الشركة بأهمية تقييم رد فعلك تجاه البرامج التدريبية	2.52	0.709	مرتفع
3. تعتمد المؤسسة على الإستمبائين كأداة لتقييم ردود فعل المتدربين تجاه التدريب	2.34	0.735	مرتفع
4. يتلائم البرنامج التدريبي مع أهدافه	2.58	0.610	مرتفع
5. يتلائم البرنامج التدريبي مع إحتياجات المتدربين	2.69	0.610	مرتفع
6. محتوى البرنامج التدريبي ملائم لمستوى الدراسي	2.71	0.605	مرتفع
7. أسلوب شرح المدرب جيد	2.51	0.664	مرتفع
8. المدرب متجاوب مع تساؤلات المتدربين	2.71	0.631	مرتفع
9. مدة التدريب كافية لتغطية كثافة البرنامج المقترح	2.22	0.838	متوسط
10. مكان التدريب ملائم	2.63	0.601	مرتفع
11. المستلزمات التدريبية اللازمة متوفرة	2.49	0.710	مرتفع
12. عدد المتدربين مناسب للسبر الحسن للتدريب	2.80	0.474	مرتفع
13. بعد التدريب تطلب منك المؤسسة تقديم إقتراحات حول التدريب لتدكرها مستقبلا	2.14	0.808	متوسط
المجموع العام	2.550	0.655	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين إعتمادا على مخرجات برنامج 22 Spss

يوضح الجدول أن مستوى محور تقييم ردود فعل المتدربين مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 2.550 (الدرجة الكلية من 3) وهذه القيمة فاقت المتوسط الفرضي 2، فالمتوسط الفرضي هو (مجموع الدرجات ÷ عدد الدرجات أي $(3+2+1) \div 3 = 2$)، والانحراف المعياري لهذا المحور بلغ 0.655 والذي يؤكد أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد عينة الدراسة وأن إجاباتهم تتفق في مجملها، مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بعملية تقييم ردود فعل المتدربين بمستوى مرتفع، لمعرفة مدى رضا المتدربين على البرامج التدريبية التي إستفادوا منها خلال سنة 2018.

ب. اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور تقييم مدى تعلم المتدربين: يبين الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدلالة لفقرات محور تقييم مدى تعلم المتدربين في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 05: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور تقييم مدى تعلم المتدربين

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	0.685	2.55	14. تم إستيعاب الدروس النظرية بالشكل الكافي
متوسط	0.765	2.29	15. يحصل المتدرب على معلومات توضح الإستراتيجيات المستقبلية للمؤسسة
مرتفع	0.269	2.92	16. ساهمت الدورة في زيادة معارف المتدرب العامة
مرتفع	0.450	2.78	17. ساهم التدريب في إكساب المتدربين مهارات تساعد على تطوير الأداء
مرتفع	0.639	2.54	18. ساعد التدريب على إمتلاك قدرات تجعل المتدربين قادرين على مواجهة المشاكل المختلفة
مرتفع	0.686	2.46	19. التدريب جعل المتدربين قادرين على ممارسة مهام إضافية
متوسط	0.776	2.26	20. تقوم الشركة بتقييم مدى تعلم المتدربين من البرامج بالمقارنة بين الأداء قبل وبعد التدريب
متوسط	0.780	1.98	21. تقوم الشركة بتقييم مدى تعلم المتدربين من البرامج التدريبية عن طريق المقابلة
متوسط	0.788	2.06	22. تقوم الشركة بتقييم مدى تعلم المتدربين من البرامج التدريبية بإستخدام الإستبيان
مرتفع	0.613	2.55	23. لدى المتدربين القدرة على تطبيق ما تعلموه من التدريب في العمل بكفاءة وفعالية
مرتفع	0.645	2.439	المجموع العام

المصدر: من إعداد الباحثين إعتتمادا على مخرجات برنامج Spss 22

الجدول السابق يوضح أن مستوى محور تقييم سلوك المتدربين مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 2.439 وهو يفوق المتوسط الفرضي²، والانحراف المعياري لهذا المحور بلغ 0.645 والذي يؤكد أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد عينة الدراسة وأن إجاباتهم تتفق في مجملها، مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بعملية تقييم مدى تعلم المتدربين بمستوى مرتفع من وجهة نظر المتدربين خلال سنة 2018.

ت. اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور تقييم سلوك المتدربين: الجدول الموالي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدلالة لفقرات محور تقييم سلوك المتدربين في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 06: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور تقييم سلوك المتدربين

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
متوسط	0.769	2.31	24. تستخدم الشركة الملاحظة لتقييم سلوك المتدربين
متوسط	0.785	2.09	25. تعتمد الشركة على سجلات العمل اليومية لتقييم أثر التدريب على سلوك المتدربين
متوسط	0.768	2.06	26. تم تقييم أثر التدريب على سلوك المتدربين عن طريق الإستبيان
متوسط	0.875	2.12	27. تتم عملية تقييم سلوك المتدربين بعد التدريب من قبل الرئيس المباشر
متوسط	0.865	1.97	28. تتم عملية تقييم سلوك المتدربين بعد التدريب من قبل زملائهم في العمل
متوسط	0.744	2.29	29. يساهم المتدربين في تقييم سلوكهم بعد التدريب عن طريق التقييم الذاتي
متوسط	0.801	2.14	المجموع العام

النتائج في الجدول أعلاه توضح أن مستوى محور تقييم سلوك المتدربين متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 2.14 وهو يفوق المتوسط الفرضي²، و الانحراف المعياري لهذا المحور بلغ 0.801 والذي يؤكد أن إجابات أفراد عينة الدراسة تتفق في مجملها، ويمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بعملية تقييم سلوك المتدربين ولكن بمستوى متوسط، حيث يرى المتدربين المستفيدين من التدريب خلال سنة 2018 أن المؤسسة محل الدراسة تعاني من نقص و عدم قدرتها الكافية على تقييم سلوك المتدربين بعد الإنتهاء من البرنامج التدريبي.

ث. إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور تقييم النتائج التنظيمية: يوضح الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدلالة لعبارات محور تقييم النتائج التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 07: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور تقييم النتائج التنظيمية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0.553	2.60	30. بعد التدريب ينجز المتدربين المهام الموكلة لهم بأكثر جودة ودقة
مرتفع	0.640	2.48	31. يصبح المتدربين بعد التدريب أكثر إحترام لآجل إنجاز المهام الموكلة لهم
مرتفع	0.545	2.72	32. يظهر أثر التدريب في انخفاض نسبة الأخطاء المهنية
مرتفع	0.623	2.65	33. بعد التدريب تزيد ثقة المتدربين بقدراتهم
مرتفع	0.571	2.65	34. بعد التدريب يزيد شعور المتدربين بالإنتماء للمؤسسة
مرتفع	0.668	2.34	35. يظهر أثر التدريب في انخفاض عدد شكاوى الزبائن
متوسط	0.705	2.18	36. يتم قياس النتائج التنظيمية بإجراء مقارنة قبل وبعد التدريب
مرتفع	0.638	2.45	37. تتوافق المهارات والمعارف التي إكتسبها المتدربين من التدريب مع ما كان مخطط له
مرتفع	0.617	2.508	المجموع العام

المصدر: من إعداد الباحثين إعتقاداً على مخرجات برنامج Spss 22

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن مستوى محور تقييم النتائج التنظيمية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 2.508 وهو يفوق المتوسط الفرضي²، و الانحراف المعياري لهذا المحور بلغ 0.617 والذي يؤكد أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد عينة الدراسة وأن إجاباتهم تتفق في مجملها، ويمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بعملية تقييم النتائج التنظيمية بمستوى مرتفع هذا من وجهة المتدربين الذين إستفادوا من البرنامج التدريبي خلال سنة 2018 .

6.2. إختبار الفرضيات: لإختبار الفرضية الرئيسية سيتم إختبار كل فرضياتها الفرعية للوصول في الأخير إلى الإختبار الكلي، حيث تم إستخدام إختبار T للعينة الواحدة (one-simple Test) لإختبار كل مستوى من مستويات نموذج كيركباتريك على حدى كمايلي:

أ. نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على مايلي:

• H_{01} : لا يتم تقييم ردود فعل المتدربين على مستوى مؤسسة الإسمنت بتبسة عند القيام بعملية تقييم فعالية البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين؛

الجدول رقم 08: نتائج اختبار T للعينة الواحدة لتقييم ردود فعل المتدربين في المؤسسة محل الدراسة

المسحور	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	قيمة T الجدولية	Sig	الدلالة
تقييم ردود فعل المتدربين	59,572	64	2.009	0,000	دالة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج Spss 22

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة t المحسوبة هي 59,57 وهي أكبر من قيمة الجدولية التي تساوي 2.009 عند درجة حرية 64، ومستوى معنوية $Sig= 0,000$ وهو أقل من 0,05، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، ومنه نقول أن مؤسسة الإسمنت بتبسة تقوم بتقييم ردود فعل المتدربين عند القيام بعملية تقييم فعالية البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين.

ب. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على مايلي:

• H_{02} : لا يتم تقييم مدى تعلم المتدربين على مستوى مؤسسة الإسمنت بتبسة عند القيام بعملية تقييم فعالية البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين؛

الجدول رقم 09: نتائج اختبار T للعينة الواحدة لتقييم مدى تعلم المتدربين في المؤسسة محل الدراسة

المسحور	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	قيمة T الجدولية	Sig	الدلالة
تقييم مدى تعلم المتدربين	51,368	64	2.009	0,000	دالة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج Spss 22

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة هي 51,368 وهي أكبر من قيمة الجدولية التي تساوي 2.009 عند درجة حرية 64، ومستوى معنوية $Sig= 0,000$ وهو أقل من 0,05، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، ومنه نقول أن مؤسسة الإسمنت بتبسة تقوم بتقييم مدى تعلم المتدربين عند القيام بعملية تقييم فعالية البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين.

ث. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على مايلي:

• H_{03} : لا يتم تقييم مدى سلوك المتدربين على مستوى مؤسسة الإسمنت بتبسة عند القيام بعملية تقييم فعالية البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين؛

الجدول رقم 10: نتائج اختبار T للعينة الواحدة لتقييم سلوك المتدربين في المؤسسة محل الدراسة

المسحور	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	قيمة T الجدولية	Sig	الدلالة
تقييم سلوك المتدربين	30,656	64	2.009	0,000	دالة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج Spss 22

في الجدول رقم 10 يتضح لنا أن قيمة t المحسوبة هي 30,656 وهي أكبر من قيمة الجدولية التي تساوي 2.009 عند درجة حرية 64، ومستوى معنوية $\text{Sig}= 0,000$ وهو أقل من 0,05، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، ومنه نقول أن مؤسسة الإسمنت بتسبة تقوم بتقييم سلوك المتدربين عند القيام بعملية تقييم فعالية البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين.

ت. نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية الفرعية الرابعة على مايلي:

• H_{04} : لا يتم تقييم النتائج التنظيمية لمؤسسة الإسمنت بتسبة عند القيام بعملية تقييم فعالية البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين؛

الجدول رقم 11: نتائج إختبار T للعينة الواحدة لتقييم النتائج التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة

المحور	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	قيمة T الجدولية	Sig	الدلالة
تقييم النتائج التنظيمية للمؤسسة	52,229	64	2.009	0,000	دالة

المصدر: من إعداد الباحثين إعتقادا على مخرجات برنامج Spss 22

من خلال نتائج إختبار T للعينة الواحدة يتضح لنا أن قيمة t المحسوبة هي 229,52 وهي أكبر من قيمة الجدولية التي تساوي 2.009 عند درجة حرية 64، ومستوى معنوية $\text{Sig}= 0,000$ وهو أقل من 0,05، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، ومنه نقول أن مؤسسة الإسمنت بتسبة تقوم بتقييم النتائج التنظيمية عند القيام بعملية تقييم فعالية البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين.

ج. إختبار الفرضية الرئيسية: ويمكننا إختبار الفرضية الرئيسية التي مفادها:

H_0 : لا تطبق مؤسسة الإسمنت بتسبة نموذج كيرباتريك (Kirk Patrick) لتقييم فعالية البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين إنطلاقا من الفرضيات الفرعية التي بينت أن t المحسوبة لجميع محاور الدراسة تفوق القيمة الجدولية عند درجة حرية 64، ومستوى معنوية $\text{Sig}= 0,000$ وهو أقل من 0,05، ومن خلال المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمحاور الدراسة يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تقييم ردود فعل المتدربين و نالتعلم والنتائج التنظيمية بمستوى مرتفع وتقييم السلوك بمستوى متوسط ويرجع السبب في ذلك إلى عدم توفر المؤسسة على المشرفين ذوي الكفاءات لتقييم سلوك المتدربين بشكل جيد ولتعقيدات القياس كونها غير ملموسة، وعليه ترفض الفرضية الرئيسية الصفرية H_0 ، وتقبل الفرضية الرئيسية البديلة H_1 ، فمن وجهة نظر المتدربين مؤسسة الإسمنت بتسبة تطبق نموذج كيرباتريك لتقييم فعالية البرامج التدريبية.

نتائج الدراسة المتوصل إليها تتوافق مع نتائج دراسة (الزاوي 2016)؛ دراسة (التلاني 2011)؛ دراسة (Al Athari 2002)؛ دراسة (Lavelle 2008) في أنه يتم تطبيق مستوى تقييم ردود الفعل ومستوى التعلم بشكل جيد وهناك صعوبة في تقييم مستوى السلوك، وتختلف معهم في كون مؤسسة الإسمنت بتسبة لا تواجه صعوبة في تقييم مستوى النتائج التنظيمية.

الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة يمكننا القول أنه لا يمكن التحقق فعالية التدريب إلا بعملية التقييم التي تكون بطريقة موضوعية باستخدام نموذج كيركاتريك الذي يعد أكثر النماذج شيوعاً، فعملية التقييم حسب نموذج كيركاتريك لا تقتصر عند مستوى واحد بل يشمل جميع المستويات الأربعة (ردود الفعل؛ التعلم، السلوك، النتائج التنظيمية) وكل واحد منها يعطينا نظرة محددة حول الأهداف المحققة من العملية التدريبية، وكذلك يجب على مسؤولي الموارد البشرية أن لا توقفهم الصعوبات التي يواجهونها عند تقييم البرنامج التدريبي، لأنه لا جدوى من التدريب إن لم نقيس القيمة التي وجد من أجلها هذا الأخير. أما بالنسبة للجانب التطبيقي للدراسة فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- من وجهة نظر المتدربين في مؤسسة الإسمنت بتبسة خلال سنة 2018 يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية عند مستوى رد الفعل بشكل جيد باستخدام الإستيبيان وهذا راجع إلى سهولتها وأنها غير مكلفة؛
- على مستوى مؤسسة الإسمنت بتبسة من وجهة نظر المتدربين خلال سنة 2018 يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية عند مستوى التعلم بشكل جيد والوسيلة الأكثر إستخداماً لتقييم هذا المستوى هي مقارنة النتائج قبل وبعد التدريب؛
- من وجهة نظر المتدربين خلال سنة 2018 تواجه مؤسسة الإسمنت تبسة صعوبة في تقييم مستوى السلوك، فهناك ضعف في الوسائل المستخدمة (الملاحظة؛ الإستيبيان؛ الرئيس المباشر؛ الزملاء) لتقييم هذا المستوى؛
- من وجهة نظر المتدربين في مؤسسة الإسمنت بتبسة خلال سنة 2018 يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية عند مستوى النتائج التنظيمية من خلال ظهور نتائج إيجابية على مستوى المتدربين وعلى مستوى المؤسسة ككل.

ومن خلال النتائج المستخلصة من الدراسة يمكننا تقديم مجموعة من التوصيات؛ هي:

- تعزيز الوسائل المستخدمة لتقييم البرامج التدريبية عند مستوى السلوك؛
 - تخصيص الوقت الكافي لإجراء عملية التقييم و توفير الموارد المالية والمادة الكافية لنجاحها بكفاءة؛
 - تطوير الخبرات اللازمة لتقييم البرامج عند مستوى السلوك.
- وبعد الإنتهاء من هذه الدراسة يمكن تقديم بعض الإشكاليات التي يمكن دراستها في قادم الدراسات:
- دراسة وتحليل واقع العملية التدريبية وتقييم علاقتها بمؤشرات الأداء الكلي في المؤسسات الجزائرية؛
 - تقييم فعالية البرامج التدريبية في قطاع التعليم العالي.

قائمة المراجع:

- العبادي عمر ، أحمد أقاسم،. (2017). نماذج تقييم تكوين الموارد البشرية في المنظمة بالتركيز على نموذج كيركاتريك. المجلد 3، العدد3، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، الجزائر.
- ماهر أحمد. (2006). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية .
- الطعاني حسن أحمد. (2007). التدريب الإداري المعاصر. ط1، عمان، الأردن: دار المسيرة.

- دة عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، "منحنى تنظيمي". ط1، عمان، الأردن: دار وائل.
- رياض عبد القادر. (2015). تسيير وتنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق الجودة والميزة التنافسية، دراسة حالة سونطراك المديرية الجهوية لقسم الإنتاج حاسي الرمل. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال. علوم التسيير: منشورة، جامعة الجزائر3، الجزائر.
- سعد زهرة قرمش. (2016). تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير. جامعة عنابة، الجزائر.
- عامر سعاد. (2015). أثر التدريب على تحقيق التطوير التنظيمي لدى المورد البشري. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مجلد3، عدد 6، الجزائر.
- اللعيد عبد المحسن فاتح. (2-4 مارس، 1997). تقييم البرامج التدريبية. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أوراق ندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية، عمان، الأردن.
- أبو النصر مدحت. (2008). إدارة العملية التدريبية "النظرية والتطبيق". عمان، الأردن: دار الفجر.
- منير عباس. (2017). أثر تحديد الإحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب ومدته في أداء العاملين - دراسة حالة الجامعة السورية الخاصة-. موقع أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة السورية الخاصة.
- حمداوي وسيلة. (2004). إدارة الموارد البشرية. قالمة، الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالمة.
- Alyahya, M. S. (2013). Evaluation of effectiveness training and development the Kirkpatrick Model. Asian journal of business and management Siences, Vol2, n°11.
- Galloway, L. (2005). Evaluating distance delivery and E-learning-is Kirkpatrick's Model Relevant? Journal of Performance Improvement, Vol 44, No 4
- Lgbaekemen, G. O. (2014). Analysis of training and development management practices in Nigeria Banking industries: A strategic literature review. Journal of humanities and Social Science, Vol 19, No 6.
- Kirkpatrick, D.K. (2013). Kirkpatrick four levels, Audio recording study Guide.
- Lavelle, A.A. (s.d). Evaluating Training and Development –Evidence from Ireland.
- Masadeh, M. (s.d). Training Education Development and Learning: What Is The Difference? European Scientific Journal, Vol 8, No 10, 61.
- Sadaf, Z. A. (2014). Employee training and its effect on employees job motivation and commitment: developing and proposing a conceptual Model. Journal of business and management, Vol 16, No 16.
- Topno, H. (2012). Evaluation of training and development: An Analysis of various Models. Journal of Business and management, Volume 05, No 2.