

تقييم البرامج التكوينية وفق نموذج كيرك باتريك

*Evaluation of training programs according to the Kirk-Patrick model*فوزية قديد¹، نعيمة العربي^{2*}¹ جامعة الجزائر3 (الجزائر)، fouzia-ka@hotmail.com² جامعة الجزائر3 (الجزائر)، larbinaima@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/05/12

تاريخ الاستلام: 2021/03/22

ملخص:

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية نموذج كيرك باتريك كنموذج لتقييم البرامج التكوينية، حيث تم التطرق إلى مفهوم التكوين وأهميته ومراحله، ثم إنتقلنا إلى تقييم البرامج التكوينية كمرحلة من مراحل العملية التكوينية، أين تم تناول مفهوم وخصائص تقييم البرامج التكوينية وأهم الفوائد الناتجة عنها، وأهم النماذج الفكرية التي حاولت أن تحدد وتصنف مستويات التقييم وجوانبه واهتمت بقياس مردوديته وفعاليتها، بالتركيز على نموذج كيرك باتريك.

قد توصلت الدراسة إلى أن نموذج كيرك باتريك حدد لعملية التقييم أربعة مستويات، وتزداد الصعوبة والتكلفة والمدة الزمنية لإجراء التقييم كلما إتجهنا من المستوى الأول إلى المستوى الرابع، لكنها توفر الكثير من المعلومات القيمة، ولا يجب إهمال أي مستوى من المستويات الأربع، وتشمل هذه المستويات: رد الفعل، التعلم، السلوك، النتائج.

الكلمات المفتاحية: تكوين؛ برامج تكوينية؛ نموذج كيرك باتريك.

تصنيف M53:JEL

*المؤلف المرسل

Abstract:

The study aimed to highlight the importance of the Kirk-Patrick model as a model for evaluating the training programs, and the descriptive analytical approach was relied upon in order to achieve the objectives of the study, where the concept of training was addressed, its importance and stages, then we moved to the evaluation of training programs as a stage of the training process, where the concept and characteristics of the evaluation were addressed The training programs and the most important benefits

resulting from them, and the most important intellectual models that attempted to define and classify the levels and aspects of evaluation and were concerned with measuring its effectiveness, focusing on the Kerik Patrick model, The study found that the Kirk-Patrick model identified the evaluation process four levels, and the difficulty, cost and time period for conducting the evaluation increases the more we go from the first level to the fourth level, but it provides a lot of valuable information, and none of the four levels should be neglected, and these levels include a response Action, Learning, Behavior, Results.

Keywords: training; training program evaluation; Kirk-Patrick model.

Jel Classification Codes: M53.

1. مقدمة:

إن المؤسسة في خضم الثورة الرقمية والتغيرات المعرفية المميزة للقرن الحالي، لم يعد التكوين فيها عملية اختيارية بل حتمية استراتيجية وأصبحت الحاجة ملحة للقيام به للنهوض بالموارد البشرية وكخيار لرفع التحدي ومسيرة التقدم التكنولوجي، حيث يعمل التكوين على الرفع من كفاءة ومهارة الأفراد في المؤسسة وتحقيق تغيير إيجابي في سلوكهم من جهة، ومن جهة أخرى يمنح فرص أخرى تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية ويمنحهم المرونة اللازمة للتصدي للمشكلات، فالتكوين وظيفه مهمة في دورة حياة المؤسسة والفردي.

التكوين هو وظيفه كباقي الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية يخصص له المال والوقت والجهد الكبير من أجل الحصول على منافعه ومكاسبه، يبدأ بالتخطيط والإعداد ومن ثم المتابعة والتقييم، وتعتبر عملية تقييم البرامج التكوينية في غاية الأهمية كونها تساعد في التعرف على مدى

فائدة البرامج والتأكد من أن الأمور سارت حسب ما خطط لها وتسمح بالوقوف على أوجه القوة والضعف فيها لتعظيم الأولى وتدنية الثانية، ولقد تعددت المداخل العلمية لتقييم التكوين كل واحد منها يعطينا نموذج لكيفية استثمار الموارد البشرية ولعل أشهرها نموذج كيرك باتريك الذي طوره الخبير الأمريكي دونالد كيرك باتريك الذي يعتبر واسع الانتشار وسهل الاستخدام من الناحية العملية. ومما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية: كيف يتم تقييم البرامج التكوينية من خلال نموذج

كيرك باتريك؟

للإجابة على الإشكالية قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- يتم تقييم "رد الفعل المتكونين" عند تقييم البرامج التكوينية وفق نموذج كيرك باتريك.
 - يتم تقييم "تعلم المتكونين" عند تقييم البرامج التكوينية وفق نموذج كيرك باتريك.
 - يتم تقييم "سلوك المتكونين" عند تقييم البرامج التكوينية وفق نموذج كيرك باتريك.
 - يتم تقييم "نتائج المتكونين" عند تقييم البرامج التكوينية وفق نموذج كيرك باتريك.
- تهدف هذه الدراسة إلى:
- التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالتكوين، ومراحل تقييمه.
 - التعرف على مجموعة من النماذج الخاصة بتقييم البرامج التكوينية، مع التركيز على نموذج كيرك باتريك.
 - التعرف على عملية تقييم البرامج التكوينية وفقا لنموذج كيرك باتريك.
 - تنبع أهمية الدراسة من:
 - تفيد هذه الدراسة في إلقاء الضوء على كيفية تقييم البرامج التكوينية.
 - تحديد مستويات تقييم البرامج التكوينية من حيث تقييم رد الفعل، التعلم، السلوك، النتائج.
- من أجل الإجابة على إشكالتنا تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تكوين الإطار النظري في وصف التكوين وتقييمه، وأهم النماذج التقييمية للبرامج التكوينية، وصف نموذج كيرك باتريك وتحليل مختلف مستوياته.
- لقد تطرقت العديد من الدراسات إلى نماذج تقييم البرامج التكوينية وبالأخص نموذج كيرك باتريك، ولعل أهمها:

❖ دراسة ناظم جواد عبد سلمان الزيدي، علي هاشم محمد (2016) بعنوان: " تقييم البرامج التدريبية في إطار نموذج krikpatrik : بحث ميداني في دائرة صحة ميسان"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 92، كلية الاقتصاد والإدارة، الجامعة بغداد، العراق (الزيدي و هاشم محمد، 2016)، هدفت الدراسة إلى معرفة عملية تقييم البرنامج التدريبي الذي يمكن تطبيقه في مكتب صحة ميسان، لأهميته في مجال الإدارة وإعداد الكوادر المهنية من ذوي الخبرة العلمية العالية في مختلف المجالات الصحية، قام الباحثين بتصميم الاستبيان بالاعتماد على نموذج كريكباتريك لتقييم التكوين، استخدم مسحا شاملا لجميع الكوادر العاملة في مكتب صحة ميسان من أخصائيين وأطباء أسنان وصيدلة ومختبرات وتمريض وإداريين الذين عددهم 100 موظف، استخدم المنهج الوصفي التحليلي وتم توظيف عدد من الوسائل الإحصائية في تحليل ومعالجة البيانات والمعلومات بالاعتماد على SPSS. وأهم النتائج المتوصل إليها أن مكتب صحة ميسان يطبق ويقيم التدريب على مستوى رد الفعل، بينما لم يكن هناك تقييم مناسب بشكل مباشر أو غير مباشر على مستوى السلوك وتنظيم النتائج بعد الانتهاء من عملية التدريب.

❖ دراسة أحمد العبادي، عمر أقاسم، (2017)، بعنوان: " نماذج تقييم تكوين الموارد البشرية في المنظمة بالتركيز على نموذج كريك باتريك"، مجلة البشائر الاقتصادية، الجزائر، المجلد الثالث، العدد3، الغرض من هذه الورقة البحثية هو إبراز النماذج التي تخص تقييم تكوين الموارد البشرية، مع التركيز على النموذج الذي أتى به دولاند كريكباتريك، والذي تستخدمه المنظمات إلى وقتنا الحالي، حيث تم التطرق إلى مستوياته، مع توضيح العلاقة التي تجمع بينهم، وإلى أهم الفروقات المتواجدة بين هذا المستويات، وهذا من أجل الوصول إلى الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في معرفة طرق تقييم تكوين الموارد البشرية في المنظمة، وقد ولا الباحثان إلى نتيجة رئيسية مغزاها: التحقق من فعالية التكوين يتوقف على عملية التقييم التي تكون بطريقة موضوعية.

❖ دراسة نهاية عبد الهادي التلواني، رامز عزمي بدير، أيمن عبد الرحمن المصدر، (2011)، بعنوان: " واقع عملية تقييم البرامج التدريبية بالهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد B1، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى

بالمحافظات الجنوبية، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين في الهيئات المحلية الكبرى الذين التحقوا ببرامج تدريبية، ويبلغ تعدادهم 247 إداري، وصمم الباحثون استبانة اعتماداً على نموذج كيرك باتريك، وأظهرت نتائج الدراسة أنه يتم تقييم التدريب في الهيئات المحلية على مستويات رد الفعل والتعلم إلى حد ما، وأنه لا يتم التقييم على مستويات السلوك والنتائج، وبناء على النتائج السابقة توصل الباحثون إلى العديد من التوصيات أهمها: تعزيز تقييم التدريب على مستوى رد فعل المتدربين، و على مستوى التعلم، وأن تقوم الهيئات المحلية بتقييم التدريب على مستوى السلوك وكذلك على مستوى النتائج.

من خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة تبين أن البرنامج التكويني عملية مهمة في المنظمة تتم على مراحل محددة وتعتبر مرحلة التقييم حلقة مهمة في البرنامج التكويني الذي تتحدد من خلاله فعالية ونجاح البرنامج، وتستعمل عدة نماذج للتقييم ويبقى نموذج كيرك باتريك الأكثر شيوعاً، وقد ساعدت هذه الدراسات الدراسة الحالية في عملية تحليل ووصف نموذج كيرك باتريك.

2. الإطار المفاهيمي للتكوين

1.2 تعريف التكوين وأهميته:

تعددت التعاريف الخاصة بالتكوين واختلفت، إلا أنها اتفقت على ركائزه الأساسية التي تؤدي إلى التغيير أو التطوير أو التحسين، فعملية التكوين هي عملية تعلم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على معرفة يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن إلزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة، لأن غايات التكوين بعكس التعليم، محددة وواضحة ومبرمجة ويجب أن تخضع للقياس السريع في نجاحها لما هدفت إليه بعكس عملية التعلم التي تأخذ وقتاً أطول حتى تتبلور نتائجها، فالمقصود بالتكوين هو زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادة وعي المتدربين بأهداف المنظمة التي يعملون بها ورسالتها (نوري، 2015).

يعرف William F. Glueck التكوين بأنه النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات، وصقل قدراته، وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته، بهدف تطوير أداءه بما يحقق أهداف المنظمة (F. Glueck & Personnel, 1996)، كما يعرف بأنه تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات بإتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل

الحالية والمستقبلية (حريم، 2013) ويعرف التكوين بأنه عملية تعلم لمعارف و طرائق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم ولذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بها تعد من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة (محمد عباس و حسين علي، 2010).

مما سبق يتضح أن التكوين هو عملية منظمة ومستمرة تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد أو الجماعة مما يساعد على أداء الوظيفة بشكل أفضل.

وتظهر أهمية التكوين من خلال تزويد الأفراد العاملين بالمعارف والمهارات، ويغير سلوكهم واتجاهاتهم إيجابيا، للوفاء بمتطلبات وظائفهم الحالية والمستقبلية في المؤسسة، والتكوين أهمية كبيرة في حياة المؤسسة والفرد، حيث تظهر أهميته على صعيد المؤسسة فيما يلي (شفيق أبو سلطان، 2004):

- تحسين أداء الأفراد مما يؤدي إلى نتائج إيجابية على السلع والخدمات في الكم والنوع.
- تقليل ظاهرة دوران العمل، حيث أن التكوين السليم يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى التكوين وتحفيزهم على الإنجاز والتمسك بالعمل.
- تقليل الحاجة إلى الإشراف حيث أن زيادة معلومات العاملين تمكن الفرد من أداء عملهم دون الحاجة المتكررة إلى توجيهات الرئيس المباشر.
- تحسين الخدمات والسلع التي تنتجها المؤسسة مما يزيد من رضا الزبائن، كما يعمل على زيادة المركز التنافسي للمؤسسة في السوق.
- التكوين ضرورة ملحة للموظفين الجدد يمكنهم من أداء أعمالهم بطريقة صحيحة.
- التغير الوظيفي من وقت لآخر بسبب التكنولوجيا والتغير التنظيمي الناتج عن تغير تكنولوجيا يحتاج إلى تكوين مستمر.
- ظهور صناعات جديدة أو وظائف جديدة تحتاج إلى تكوين عمالة حتى تتلاءم مع احتياجات الوظائف الجديدة.

أما على صعيد الفرد فتظهر أهمية التكوين في (شفيق أبو سلطان، 2004):

- يزيد من معرفته ومعلومات في مجال عمله.
- يساعد المتكون من رفع الروح المعنوية لديه وزيادة الثقة بالنفس.
- التكوين الناجح هو الذي يعمل على تطوير قدرات الفرد في عمله.

- يكسبه مهارة وصقل للخبرة الموجودة لدى المتكون أو الفرد.
- تسهل على المتكون التعامل مع وظيفته والتكيف معها.

2.2 مراحل العملية التكوينية:

تمر العملية التكوينية بخمس مراحل متتابعة، سنستعرضها فيما يلي (بربر، 2000):

1.2.2 جمع وتحليل البيانات

تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة المعلومات والبيانات عن مختلف عناصر التكوين سواء كانت داخل أو خارج المؤسسة، هذه العملية هي جزء من نظام المعلومات الإدارية وذلك من أجل تخطيط التكوين، وتتمثل هذه المعلومات في:

- معلومات عن التنظيم الإداري.
- معلومات عن الأهداف والسياسات.
- معلومات عن تطور النشاط وأسلوب ممارسة الوظائف الإدارية.
- معلومات عن الإمكانيات المادية والنظم والإجراءات.
- معلومات عن الأفراد والظروف المحيطة.

2.2.2 تحديد الإحتياجات التكوينية

يتعلق مفهوم الإحتياجات التكوينية ببعدين زمنيين، الحاضر والمستقبل، وتعتبر الإحتياجات التكوينية متجددة ومستمرة، فهي تعبر عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة أي موقف تشير إليه المؤشرات إلى إحتمال حدوثه، ويتم تحديد إحتياجات التكوين عن طريق مايلي:

- تحليل التنظيم: ذلك بتحديد موقع الحاجة للتكوين.
- تحليل العمل: تحديد نوع التكوين المطلوب.
- تحليل الفرد: تحديد الذي يحتاج للتكوين.

فالإحتياجات التكوينية تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف لدى بعض الأفراد أو

كلهم، أو بزيادة وتطوير أو تعديل المهارات أو القدرات لديهم.

3.2.2 تصميم البرامج التكوينية

يلي تحديد الحاجة للتكوين لتصميم البرنامج التكويني الذي يفي هذه الحاجة، ويتضمن عدة موضوعات أهمها: المحتوى التكويني وأساليب التكوين، الأدوات المساعدة فيها، وأيضا وضع نظام لتطبيق ومتابعة البرنامج، وتشمل هذه المرحلة عمليات أهمها:

- تحديد نوع المهارات التي سيتكون عليها الأفراد.
- وضع المنهج التكويني.
- اختيار أسلوب التكوين.
- تحديد مكان التكوين.
- تحديد فترة(زمن) التكوين.

4.2.2 تنفيذ البرنامج التكويني

تعتبر عن مرحلة إدارة البرنامج التكويني في إطارها العام، والإجراءات التنفيذية للبرامج التكوينية، وأهم الجوانب التنفيذية التي يتطلب الأمر ضرورة الإعداد لها، وهي:

- توقيت البرنامج.
- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التكوينية.
- تجهيز المطبوعات.
- الإتصال بالمتكويين.
- الإتصال بالمكونين.

وتعتبر هذه المرحلة مهمة وخطيرة في نفس الوقت، فهي المسؤولة نجاح أو فشل العملية التكوينية.

5.2.2 تقييم البرنامج التكويني

التأكد من مدى تحقيق البرامج التكوينية الأهداف والنتائج المتوقعة، أي التأكد من أن ما تحقق فعلا مطابقا لما هو مخطط سابقا، أي أن تقييم الأداء عبارة عن قياس مدى فاعلية التكوين بالإضافة إلى قياس حجم التغيير الذي أحدثه التكوين أو المتكويين ومعرفتهم وسلوكهم، ويمكن استخدام أساليب عديدة لإجراء عملية التقييم منها: الإستبيان، الإختبارات، إجراء المقارنات، معدلات الأداء، معدلات الغياب والتأخير، معدلات الدوران، نسب الحوادث.

3. تقييم البرامج التكوينية

1.3 مفهوم تقييم البرامج التكوينية:

تعتبر عملية تقييم البرنامج التكويني المرحلة الأخيرة من مراحل العملية التكوينية، حيث يعرف التقييم بأنه الطريقة المنظمة لتحديد وقياس مدى نجاح معين في تحقيق الأهداف التي تم تصميمه من أجلها (محمد أبو النصر، 2008)، ويمكن تعريف عملية تقييم البرنامج التكويني بأنه تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتكويين ومدى التغيير الذي نجح التكوين في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس به كفاءة المتكويين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني (إبراهيم و نعيم الصباغ، 2008)، فتقييم البرنامج التكويني هو قياس مدى نجاح البرامج التكوينية والتأكد من أنها حققت التأثير المطلوب على الفرد والمؤسسة بالاعتماد على أنواع متنوعة من الأدوات التي تختلف حسب مستوى التقييم، وهي عملية تتطلب عناصر لكي تحقق الهدف الذي وضعت من أجله والتي تتمثل في المكون، المتكون، البرنامج التكويني، نتائج التكوين، القائمون على التكوين.

ولكي يكون تقييم البرنامج التكويني ناجحا لابد من أن يكون شاملا، موضوعيا، مستمرا، وأن يعتمد على أهداف محددة وقابلة للقياس، وهناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتسم بها عملية تقييم البرنامج التكويني، منها (محمد يونس موسى، 2016):

- الشمولية: تتضح الشمولية من خلال إعطاء النموذج اهتمام متوازنا؛ لتقويم كفاءة البرنامج التكويني، وتقويم فاعليته؛ وذلك من خلال تقييم جميع عناصر البرنامج التكويني، ومكوناته، والمستلزمات الإدارية، والمالية، والفنية، والأهداف، وبيئة التكوين، والمحتوى، والوسائل والأساليب، والأنشطة، والمكان، والزمان؛ وذلك للتعرف على مدى تحقيقه للأهداف الذي وضع من أجلها، وتحديد مدى تحقيق البرنامج للأثار المتوقعة منه.
- التكامل: يتمثل ذلك في التأكيد على التكامل بين مكونات البرنامج التكويني، وعدم اقتصار عمليات التقييم على آراء المتكويين فقط، بل يمتد ليشمل استطلاع رأي كل المهتمين بالعملية التكوينية، كالمكويين، ومنسقي البرامج التكوينية، والمشرفين؛ مما يعمل على التكامل في المعلومات المرجوة من عملية التغذية الراجعة.

- مراعاة البعد الاقتصادي: ويتمثل في جانبين، هما التكلفة الاقتصادية، وتقييم الفاعلية الاقتصادية، بمعنى تحديد مدى اقتصادية تكلفة تصميم وإعداد وتنفيذ البرنامج التكويني، وتحديد النتائج الاقتصادية لأداء المتكويين.
 - الاستمرارية: حيث تبدأ منذ التخطيط للبرنامج التكويني في ضوء الاحتياجات التكوينية التي تم الكشف عنها، وتغطي المراحل الثلاث للعملية التكوينية: أثناء التصميم، أثناء التكوين، بعد التكوين.
 - المشاركة: بأن يشارك في عمليات يبي خبراء في التكوين، ومسؤول التكوين، والمتكويين، ويكونون، والمشرفون.
 - تنوع أدوات التقييم: من خلال استخدام أدوات تقييم متعددة، مثل الاستبانات، وأدوات الملاحظة، والاختبارات، والمقابلات، وغيرها.
 - توفير تغذية راجعة مستمرة: فالغذية الراجعة هي مفتاح تحديد النجاح النهائي للمتكون، ويمكن للمقيم الكفاء ملاحظة الأهداف والأنشطة التكوينية، وذلك لوصف التكوين المنشود بدقة.
- ولا شك أن عملية التقييم للبرنامج التكويني تحقق فوائد متعددة يمكن حصرها فيما يلي (إبراهيم خليل، 2016):
- التأكد من نجاح البرامج التكوينية في تحقيق أهدافها من حيث التخطيط والتنفيذ.
 - معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتكونين، ويتطلب ذلك التحقق من سلامة تحديد الشروط الخاصة بالمتكونين وملاءمتها للهدف من التكوين.
 - التأكد باستمرار من أن المتكونين مازالوا متحمسين لتطبيق ما تدربوا عليه.
 - التأكد من كفاءة المتكونين من حيث تخصصهم وخبرتهم وقدراتهم على التكوين، واهتمامهم بتنمية معلوماتهم وقدراتهم الذاتية.
 - متابعة التطور العلمي والعملية في المجال الذي يعملون به.
 - قياس فاعلية التكوين من خلال مدى تحقيق برامج التكوين للأهداف المرجوة، ومدى ملائمة التكوين لاحتياجات الأفراد والمؤسسة، وقياس المعرفة والمهارات التي تم نقلها إلى بيئة العمل.

- معرفة مدى مساهمة المتكويين في تطبيق الخبرات التي تعلموها والمهارات التي اكتسبوها في أعمالهم.
 - تحديد الوحدات والأفراد الأكثر أو الأقل استفادة من البرامج التكوينية.
 - معرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني من حيث إعداده أو تخطيطه أو تنفيذه ومعرفة أسبابها للعمل على تحاشيها في المستقبل.
 - معرفة مدى فاعلية الأساليب التكوينية المستخدمة في تحقيق الأهداف التكوينية.
 - بناء قاعدة معلوماتية يمكن استخدامها لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المستقبلية.
- تمر عملية تقييم البرامج التكوينية بعدة مراحل زمنية. يمكن تقسيمها لأربع مراحل أساسية كالتالي (ياغي، 1987):
- المرحلة الأولى: مرحلة التقييم قبل التكوين، وتشمل العناصر التالية: أهداف البرنامج التكويني، تنظيمه وتصميمه، إحتياجات المتكون، ومعلوماته، وسلوكه.
 - المرحلة الثانية: مرحلة التقييم أثناء البرنامج التكويني، وتشمل العناصر التالية: أهداف البرنامج التكويني، وتنظيمه، وسير عملية التكوين، والنتائج المتتالية التي يحققها، وردود أفعال المتكويين إتجاه التكوين، والمعلومات والسلوك.
 - المرحلة الثالثة: تشمل مرحلة التقييم بعد انتهاء البرنامج التكوينية، وتضم تقييم العناصر التالية: أهداف البرنامج التكويني، ونتائجه، وردود أفعال المتكويين، ومعلوماتهم، وسلوكهم، والنتائج المبدئية في أداءهم عند عودتهم لوظائفهم.
 - المرحلة الرابعة: مرحلة التقييم أثناء العمل، وتتصل بمدى الإفادة من البرنامج التكويني، والتغير في السلوك الوظيفي.

2.3 نماذج تقييم البرامج التكوينية:

هناك العديد من النماذج الفكرية التي حاولت أن تحدد وتصنف مستويات التقييم وجوانبه واهتمت بقياس مردوديته وفعاليتها، ولعل أهمها: نموذج كيرك باتريك، نموذج باركر، نموذج كيرو، نموذج هامبلين.

3. 2. 1 نموذج هامبلين:

ويشمل خمسة مستويات:

- رد الفعل: يتم تسجيل ردود فعل المتكويين نحو البرنامج التكويني وأسلوب تنفيذه أثناء أو بعد تنفيذ البرنامج التكويني.
 - التعلم: يتم من خلاله تقييم التغييرات التي تمت في المعارف والمهارات والمواقف.
 - السلوك الوظيفي: يتم من خلاله تحديد التغييرات التي طرأت على الأداء الوظيفي نتيجة للتكوين من خلال مقارنة الأداء قبل وبعد التكوين.
 - مستوى الأداء: تحديد التغييرات التي طرأت على الأداء المؤسسي نتيجة للتكوين من خلال مقارنة العائد والتكلفة.
 - القيمة النهائية: مدى تأثير التكوين على قدرة المؤسسة على إدارة الربح أو تأثيره على استمرارها أو على الأمرين معا.
3. 2.2 نموذج كيرو(وور، بيرد، اركام):
- يتشابه هذا النموذج مع النماذج السابقة إلا أنه قدم نموذج فريد للتقييم يقوم على تحديد نتائج التكوين على أساس التفكير المتسلسل الهرمي، يشمل هذا النموذج أربع فئات لتقييم التكوين وهي تشكل الحروف ciro:
- تقويم السياق: مثل تحديد الاحتياجات التكوينية ومشاكل الأداء المطلوب التغلب عليها والتغييرات المستهدفة في الأداء، وفي هذا المستوى تقيم ثلاثة أنواع من الأهداف، الأهداف النهائية التي تختص بالمشاكل التي تتغلب عليها المؤسسة بالبرنامج التكويني، الأهداف المتوسطة التي تتعلق بسلوك الموظفين اللازم في العمل لتحقيق الأهداف النهائية، الأهداف الفورية وهي المعارف والمهارات الجديدة التي يكتبها الأفراد للوصول إلى الأهداف المتوسطة.
 - تقييم المدخلات: أي تقييم عناصر البرنامج التكويني بشكل كامل (بيئة التكوين، المتكويين، مكونين، ...الخ)،
 - تقييم ردود فعل المتكويين أثناء النشاط التكويني وبعده.
 - تقييم النتائج: هي التأثيرات الملموسة والإيجابية والتحسينات في أداء المؤسسة الناتجة عن هذه التغييرات (مثلا تخفيض، انخفاض معدل دوران العمل).

3.2. 3 نموذج باركر:

إن تقسيم هذا النموذج لمستويات تقييم البرنامج التكويني تتوافق مع نموذج كيرك باتريك، حيث تتشابه في المستويات الثلاثة الأولى، ويختلفان في المستوى الرابع، وحسب باركر كل دراسات التقييم تركز على رضا المشاركون والمعارف المكتسبة، وتتجاهل المستويين الأول والثاني أداء العمل وأداء المجموعة، ووفق هذا النموذج مستويات تقييم البرنامج التكويني هي:

- أداء العمل: هو تقييم مدى تقدم الأشخاص في العمل وتحديد مدى مساهمة البرنامج التكويني في تطوير أداء العمل الفعلي بالإضافة إلى التغييرات في السلوك.
- أداء المجموعة: يتم من خلاله تقييم أثر البرنامج التكويني على مجموعة من الأشخاص يعملون معاً أو قياس تأثير التكوين على المؤسسة ككل.
- رضا المشاركون في التكوين: يتم من خلاله قياس مدى رضا المشاركين عن البرنامج التكويني بمختلف تفاصيله.
- المعارف المكتسبة: يتم من خلاله تقييم نوعية المعلومات أو المهارات التي استوعبها المشاركون من البرامج التكوينية.

تجدر الإشارة إلى أنه توجد نماذج أخرى لتقييم البرامج التكوينية، إلا أنه ارتئنا التطرق إلى النماذج التي تتقارب وتتشابه مع نموذج كيرك باتريك النموذج موضوع الدراسة الحالية.

4. نموذج كيرك باتريك

يعد نموذج كيرك باتريك من أهم وأكثر النماذج شهرة وانتشاراً والتي تناولت تقييم البرامج التكوينية، وقد شرح دونالد ل. كيرك باتريك (Donald L Kirkpatrick) نموذجاً لأول مرة عام 1959 من خلال سلسلة من المقالات في "مجلة التدريب والتطوير الأمريكية"، وقد تم إدخال هذه المقالات لاحقاً ضمن كتاب كيرك باتريك "تقييم برامج التدريب" (1975) الذي نشرته "الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD)"، ومعظم النماذج المستخدمة اليوم في تقييم التكوين هي عبارة عن نماذج مطورة منه، ولقد طور كيرك باتريك إطاراً عملياً هاماً لتقييم البرنامج التكويني، وقد حدد لعملية التقييم أربعة مستويات، وتزداد الصعوبة والتكلفة والمدة الزمنية لإجراء التقييم كلما إتجهنا من المستوى الأول إلى المستوى الرابع، لكنها توفر الكثير من المعلومات القيمة، ولا يجب إهمال أي مستوى من المستويات الأربع، وتشمل هذه المستويات: رد الفعل، التعلم، السلوك، النتائج.

جدول 1: مستويات تقييم البرنامج التكويني حسب نموذج كيرك باتريك.

المستوى	خصائص التقييم	الأسئلة المطروحة	أدوات وأساليب التقييم
رد الفعل	تقييم رد الفعل يتم من خلال معرفة شعور المتكويين حول التكوين أو التعلم أو تجربة التعلم.	هل أحب المتكويين البرنامج، المتكويين، تسهيلات التكوين؟ هل وجد المتكويين فائدة من البرنامج؟ هل أبدوا اقتراحات معينة لتحسين البرنامج؟ هل المتكويين راضون عن البرنامج.	أسئلة تطرح على المتكويين (استمارات) ردود أفعال شفوية، أو دراسات مسح أو استبيانات بعد التكوين
التعلم	قياس الزيادة في المعرفة والمهارة قبل وبعد التكوين	إلى أي حد وصل المتكويين على المزيد من المعرفة والمهارات بعد إنخراطهم في البرنامج التكويني بالمقارنة بمعرفتهم ومهارتهم السابقة. هل تعلم المتكويين من البرنامج	اختبارات مكتوبة. اختبارات الأداء. المقابلات أو الملاحظات
السلوك	تقييم السلوك يتم بقياس مدى تطبيق التعلم خلال العمل	هل أبدى المتكويين سلوك مختلف بعد عملية التكوين؟ هل يستخدم المتكويين المهارات والمعرفة التي تعلمونها من خلال التكوين؟ هل عدل المتكويين سلوكهم طبقا لما تعلمون؟	تقييم لأداء المتكويين من قبل الرؤساء المباشرين ورفقاء العمل والزبائن. هناك حاجة للملاحظة والمقابلة على امتداد فترة زمنية من أجل تقييم التغيير وجدواه واستدامته
النتائج	تقييم النتائج يتم بقياس مدى تأثيرها من خلال أداء المتكويين على العمل والمحيط	هل المؤسسة أو الوحدة أو القسم في حالة أفضل نتيجة إجراء التكوين؟ هل أثر تعديله للسلوك إيجابيا على نتائج عملهم؟	حوادث العمل نوعية العمل الإنتاجية التكاليف المدفوعة الأرباح المحصلة

المرجع: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: (ربايعة، 2003)، (بن عوف، 2012).

وفيما يلي شرح مفصل لكل مستوى من مستويات نموذج كيرك باتريك.

1.4 رد الفعل:

في هذا المستوى نقيم كيف كانت نظرة المتكويين تجاه البرنامج التكوينية وكل ما تعلق به من وسائل بشرية(المكونون)، مادية (الإقامة، الأقسام، الإضاءة، وسائل الإيضاح)، معنوية (الجو الاجتماعي السائد في مركز التكوين، العلاقة بين المكون والمتكون، العلاقة بين المتكويين في حد ذاتهم)، وتعد عملية التقييم لهذا المستوى الأسهل بين باقي المستويات الأخرى. ويمكن استخدام عدة وسائل لتقييم ردة فعل الأفراد من دورة التكوين من مقابلات، والاستبيانات، والملاحظات، وتعتبر استبانات ردود الفعل الأكثر إستخداما في هذا المستوى، وعادة ما تستخدم في نهاية العملية التكوينية، وتشمل بصفة عامة أسئلة يحاول من خلالها القائم على تقييم ردود فعل المتكويين إلى قياس مستوى الرضا في جميع المجالات مثل: البيئة، المكون، مستوى التقدم، الطرق والوسائل المستخدمة، والترتيبات الداخلية في العملية (العبادي وأقسام، 2017).

2.4 التعلم:

يرتبط هذا المستوى من التقييم بقياس تعلم المبادئ والحقائق والأساليب والمهارات المقدمة بالبرنامج، ويعتبر أكثر صعوبة من قياس ردود الأفعال، فلا بد أن تكون القياسات موضوعية تحتوي على مؤشرات قابلة للقياس توضح كيفية تفهم المشاركين لمواد البرنامج ومدى استيعابهم لهم، هي ليست بالضرورة قياسات لكيفية الأداء في العمل، في هذا المستوى يعتمد على قياس واختبار مدى التعلم الحاصل للمتكويين في المجالات المختلفة للبرامج التكوينية (عبد الهادي التلبناني، عزمي بدير، و عبد الرحمن المصدر، 2011).

يمكن تقييم أو قياس التعلم حسب كل نوع منه كالتالي (العبادي وأقسام، 2017) :

- تعلم المعارف: وتكمن المعارف هنا في المبادئ والحقائق، ويمكن قياس هذا النوع من التعلم عن طريق الاختبارات.
- تعلم المهارات: تعرف المهارات بقدرة الفرد على القيام بعمل معين بطريقة تتصف بالدقة، والإتقان، والسهولة، والمقدرة، والإقتصاد في الوقت والجهد، إن المهارة والقدرة مرتبطان بالاستعداد وهو الجزء الموروث من القابلية أو القدرة على اكتساب مهارة من المهارات.

– تعلم الاتجاهات: يعرف الاتجاه لدى الأفراد، بالاستعداد والتأهب العصبي والنفسي والعقلية نحو قضية معينة، ونعترف على اتجاه الفرد عادة عن طريق سلوكه كما يمكن معرفة ذلك عن طريق تفكره، وشعوره، ومبادئه نحو أمر ما.

4.3 السلوك:

يشمل قياس التغييرات الحاصلة في سلوك المتكويين أثناء أدائهم لوظائفهم كنتيجة للعملية التكوينية، إذا كان التعلم شيء والسلوك شيء آخر، فإن قياس السلوك الناشئ عن التعلم الذي حصل عليه المتكويين يعتبر أمرا على درجة كبيرة من الأهمية، فقد يكون المتكوي متمتعا بحضور البرنامج وقد يكون قد أحرز قسطا كبيرا من المعلومات والحقائق بل قد يكون أحرزها كلها، إلا أنه لا يعرف كيف يطبقها فعلا في مجال عمله وفي هذه الحالة لا يكون التكوين قد أنتج ثماره. حيث تتطلب فعالية التكوين أن تنعكس المعلومات والحقائق والمهارات المكتسبة على العمل، ومن هنا فإن المقياس إذا أغفل السلوك المرغوب فيه من وراء التكوين سيكون مقياس ناقصا من وجهة نظر المؤسسة التي تنظر إلى تغيير السلوك بإعتباره العائد الهام من التكوين (شفيق أبو سلطان، 2004).

4.4 النتائج:

يركز هذا المستوى على نتائج التكوين ومعرفة تأثيره على فاعلية المؤسسة وقدرتها على تحقيق مجموعة من الأهداف، وواضح أنه من خلال هذا المعيار أن المؤسسة تسعى إلى تقييم عائد التكوين بالنسبة لأهداف تم تحديدها مسبقا، ويكون هذا اعتمادا على مجموعة من المقاييس المستخدمة لمعرفة النتائج من بينها ما يتعلق بمعدل دوران العمل، احترام آجال الإنتاج والتسليم، كمية الإنتاج، العملاء، مقاييس التكلفة... (قريشي، 2005).

يعد هذا المستوى الجزء الهام والصعب في عملية التقييم لأنه يقرر ما هي النتائج النهائية التي تم تحقيقها بسبب مشاركة المتكويين وتطبيقهم لبرامج التكوين التي تلقوها، إن هذا المستوى يقيس مدى التحسن الذي طرأ على نوعية العمل وإلى أي مدى أسهمت هذه النتائج في تحقيق الأهداف.

5. خاتمة:

إن جهود المؤسسات تركز في الوقت الحاضر على المورد البشري والإستثمار فيه، ولعل التكوين وجه من وجوه الإستثمار في المورد البشري، وبمأن تقييم البرامج التكوينية مرحلة مهمة وحاسمة في عملية التكوين في المؤسسات، فهي التي تحدد نجاح العملية التكوينية وفعاليتها ما يعني نجاح الإستثمار في الموارد البشرية. إن عملية تقييم البرامج التكوينية تتم وفقاً نماذج عالمية معروفة، ويعتبر نموذج كيريك باتريك من أهم النماذج المستعملة والأكثر إنتشاراً، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن تحقيق أهداف البرنامج التكويني يتطلب عملية تقييم مستمرة التي تحدد نقاط القوة والضعف في البرنامج وتحدد نجاح البرنامج من عدمه.
- عملية تقييم البرنامج التكويني يجب أن تكون بطريقة موضوعية لذلك قدم الباحثين عدة نماذج فكرية حاولت أن تحدد وتصنف مستويات التقييم وجوانبه واهتمت بقياس مردوديته وفعاليتها، ولعل نموذج كيريك باتريك النموذج الأحسن.
- عملية تقييم البرامج التكوينية وفق نموذج كيريك باتريك تشمل أربع مستويات: رد الفعل، التعلم، السلوك، النتائج، ويجب ان لا يقتصر تقييم البرنامج التكويني على مستوى واحد وإنما يجب أن يشمل المستويات الأربعة.

6. قائمة المراجع:

F.Glueck, W., & Personnel , A. (1996). Diagnostic Approche. USA: Dallas Business Publication.

أحمد العبادي، و عمر أقاسم. (سبتمبر، 2017). نماذج تقييم تكوين الموارد البشرية في المنظمة بالتركيز على نموذج كيريك باتريك. البشائر الإقتصادية(3)، الصفحات 161-177.

حسين حريم. (2013). إدارة الموارد البشرية، إطار متكامل. عمان: دار حامد.

حمد ربايعة. (2003). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار الصفاء.

خالد إبراهيم خليل. (2016). فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي، (دائسة حالة أقسام الأشعة في قطاع غزة). فلسطين: مذكرة ماجستير، جامعة غزة.

سهيلة محمد عباس، و علي حسين علي. (2010). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل.

عبد الباري إبراهيم، و زهير نعيم الصباغ. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين- مدخل منظمي. الأردن: دار وائل.

- كمال بربير. (2000). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.
- محمد الصالح قريشي. (2005). تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية. الجزائر: مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة.
- محمد عبد الفتاح ياغي. (1987). تقييم البرامج التدريبية أثناء التنفيذ، دراسة ميدانية تطبيقية. تنمية الرفادين(22)، 29-69.
- محمود حسن بن عوف. (2012). قياس الأثر والعائد على التدريب. دورة تقويم التدريب (الصفحات 103-104). السودان: المعهد العالي لعلوم الزكاة.
- مدحت محمد أبو النصر. (2008). إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق). مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- منير نوري. (2015). الوجيز في تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- ناظم جواد عبد سلمان الزيدي، و علي هاشم محمد. (2016). تقييم البرامج التدريبية في إطار نموذج krikpatrik : بحث ميداني في دائرة صحة ميسان". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (92)22، الصفحات 112-134.
- نهاية عبد الهادي التلياني، رامز عزمي بدير، و أيمن عبد الرحمن المصدر. (2011). واقع عملية تقييم البرامج التدريبية بالهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية. مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، (13)1(B)، الصفحات 1423-1486.
- هاني محمد يونس موسى. (2016). دراسة تقويمية للبرامج التدريبية بمركز التدريب وخدمت المجتمع بجامعة الملك سعود من وجهة نظر المتدربين. الصفحات 1-72.
- يوسف شفيق أبو سلطان. (2004). تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج، دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة. غزة: مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية كلية التجارة.