

نماذج تقييم تكوين الموارد البشرية في المنظمة

بالتركيز على نموذج كيركباتريك

العبادي أحمد

أ.د. أقاسم عمر

جامعة طاهري محمد - بشار - الجزائر

جامعة أدرار - أدرار - الجزائر

Elabbadiahmed19@gmail.com

oakacem2007@yahoo.fr

ملخص

الغرض من هذه الورقة البحثية هو إبراز النماذج التي تخص تقييم تكوين الموارد البشرية، مع التركيز على النموذج الذي أتى به دولاند كيركباتريك، والذي تستخدمه المنظمات إلى وقتنا الحالي. حيث سنتطرق إلى مستوياته، مع توضيح العلاقة التي تجمع بينهم. وإلى أهم الفروقات المتواجدة بين هذا المستويات، وهذا من أجل الوصول إلى الإجابة على إشكالية دراستنا المتمثلة في معرفة طرق تقييم تكوين الموارد البشرية في المنظمة. وقد وصلنا في هذا البحث إلى نتيجة رئيسية مغزاها: التحقق من فعالية التكوين يتوقف على عملية التقييم التي تكون بطريقة موضوعية.

كلمات مفتاحية: نماذج تقييم التكوين، فعالية التكوين، الموارد البشرية، المنظمة، نموذج كيركباتريك.

تصنيف JEL: M12.

Résumé

L'objectif de cet article de recherche est de mettre en évidence les modèles relatifs à l'évaluation de la formation des ressources humaines. Un intérêt tout particulier est porté au modèle de Kirkpatrick, en décrivant sa structure et les similitudes et dissemblances avec les autres modèles. La conclusion à laquelle a abouti ce travail est que l'efficacité de la formation dépend du processus d'évaluation qui doit être objective.

Mots-clés: Evaluation de la formation, Efficacité de la formation, Ressources humaines, Organisation, Modèle de Kirkpatrick.

Classification JEL: M12.

مقدمة

عندما نتحدث عن مهمة تقييم تكوين الموارد البشرية لأي تنظيم، فإننا نعني بذلك مقارنة مخرجات العملية التكوينية مع البرامج المسطرة سابقا قبل البدء في التكوين. وبعبارة أخرى فإن تقييم التكوين يسعى إلى معرفة الأهداف المحققة، أو الآثار المتأتية من هذه العملية سواء على مستوى الفرد، أو على الجماعة التي ينتمي إليها، أو على المنظمة ككل.

ولن نتحقق فعالية التكوين، إلا إذا تم تحويل المعارف والمهارات إلى ميدان العمل، وهنا يكمن مفهوم عملية الاستثمار في الموارد البشرية عن طريق التكوين، ففي الأخير الغاية من تخصيص مبالغ مالية لتغطية نفقات هذه العملية من أجل الحصول على إيرادات مستقبلية، هو تحسن أداء الأفراد في المنظمة، وبهذا تجني هذه الأخيرة إما الزيادة في الإنتاجية، أو اكتساب رضى العملاء والاستمرارية في سوق المنافسة، أو حل المشاكل التنظيمية... الخ.

لهذا ظهرت عدة مقاربات كل واحد منها يعطينا نموذج معين لطريقة تقييم هذا النوع من الاستثمار في الموارد البشرية.

ومن كل هذا يمكننا طرح الإشكالية التالية : كيف يتم تقييم العملية التكوينية على المستوى المنظماتي؟

أهداف الدراسة: يصبو هذا البحث إلى تحقيق هدفين رئيسيين هما:

- إسقاط الضوء على ميكانزمات تقييم العملية التكوينية في المنظمة، والتي تشكل عائق لدى المشرفين على تكوين الموارد البشرية.

- التعرف على مجموعة من المقاربات التي تخص تقييم العملية التكوينية، ولاسيما رؤية دونالد كيرك باتريك.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في معالجة أهم الصعوبات التي تقف أمام إدارة الموارد البشرية في عملية التكوين، وهي كيفية تقييم هذه العملية، من أجل الوقوف على مدى تحقيقها للأهداف المسطرة سابقا.

منهج الدراسة: من أجل الإجابة على إشكالية دراستنا إتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، حيث تطرقنا إلى أهم النماذج التي تناولت موضوع تقييم التكوين، مع التركيز على نموذج كيركباتريك، ثم قمنا بمقارنة هذا الأخير مع النماذج الأخرى. ومن أجل مناقشة هذه الإشكالية ارتأينا تقسيم هذا البحث إلى عدة محاور وهي:

- مفهوم تقييم العملية التكوينية.

- النموذج الكيركباتريكي لتقييم التدريب.

- طريقة التقييم.

- نماذج أخرى لتقييم التكوين.

1. مفهوم تقييم تكوين الموارد البشرية:

هناك عدة تعريفات تطرقت لمفهوم تقييم التدريب، وهذا راجع بطبيعة الحال إلى خلفية ورؤية كل باحث، منها:

- يعرف تقويم التكوين على أنه " قياس مدى التأثير الذي تركه التدريب على المتدربين، وكمية التحصيل التي خرجوا بها من العملية التدريبية، والمعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة التي اكتسبوها"¹.

أما إذا ربطنا العملية التقييمية بمدلول كلمة **فعالية التكوين** فإننا نقصد بذلك معرفة الأثر الناتج عن الدورة التكوينية، ومقارنتها مع الأهداف المسطرة في مرحلة التخطيط، أي ما الغاية التي تريدها المنظمة من تنظيم برنامج تكويني لأفرادها؟.

وتهدف عملية التقويم لفعالية التدريب حسب كامل شكير الوطيفي نقلا عن ياغي إلى²:

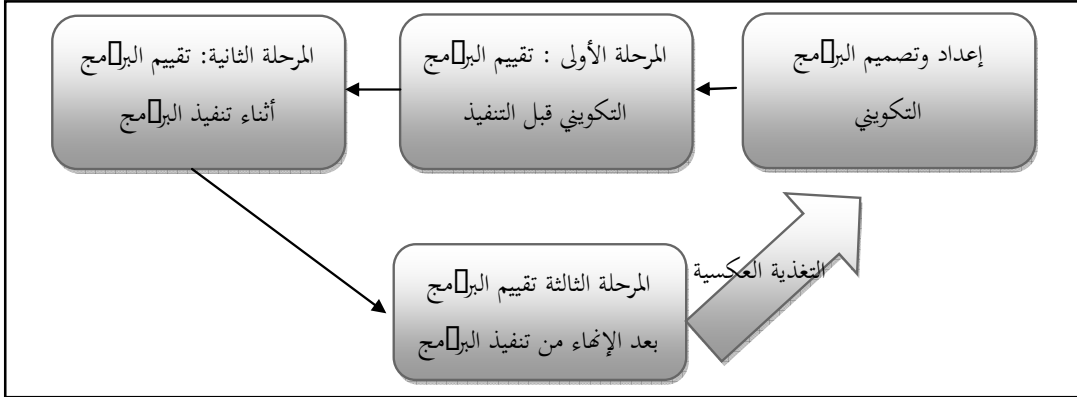
- معرفة مدى نجاح الإدارة في تطبيق مبادئ التدريب الصحيحة في البرنامج المنفذ؛
 - تحديد نقاط القوة والضعف في البرنامج التدريبي، من أجل معالجة الضعف والبناء في نواحي القوة؛
 - التعرف على مقدرة ما تم انجازه من الخطة التدريبية للدائرة وما تحقق من أهدافها؛
 - معرفة الفوائد (المباشرة وغير المباشرة) التي تعود على المنظمات نظير مشاركة منتسبيها في الدورات التدريبية؛
 - معرفة مدى إسهام الموظفين المتدربين في تطبيق ما إكتسبوه من خبرة في مجال العمل؛
 - تحديد وتشخيص المعوقات التي تواجه البرنامج التدريبي من أجل تذليلها في المستقبل.
- وترى عمادة الجودة والتطوير التابعة لجامعة حائل نقلا عن البيشي " تعد مرحلة تقييم أثر التدريب من أهم مراحل العملية التدريبية، والتي لا يقتصر دورها على مجرد اختبار، أو استبانة تعبا في نهاية الدورة، أو البرنامج، بل أصبحت عملا منظما يبدأ عند تحديد الاحتياجات التدريبية ويستمر إلى نهاية البرنامج التدريبي وبعد نهايته بفترة زمنية لكي يمكننا أن نقول بأن البرنامج التدريبي قد حقق أهدافه أم لا"³.

ويرى عبد المجيد تيمماوي (2009) أن عملية تقييم برنامج التكوين تمر بثلاثة مراحل وهي⁴:

- المرحلة الأولى: تقييم البرنامج قبل التنفيذ للتأكد من سلامته وقدرته على تحقيق الهدف الذي صمم من أجله؛
- المرحلة الثانية: تقييم البرنامج أثناء التنفيذ للتأكد من سيره في الخط المرسوم له؛
- المرحلة الثالثة: تقييم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ للتأكد من تحقيقه لهدفه.

وتعد مخرجات التقييم في المرحلة الثالثة، تغذية عكسية لتصحيح إختلالات البرنامج التكويني ليصبح قادرا على تحقيق الأهداف في الدورات التكوينية المستقبلية والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل 01: "مراحل العملية التقييمية لعملية التكوين"



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مراحل عملية تقييم البرنامج التكويني التي تطرق إليها تيمواي عبدالمجيد (2009)، الاستثمار في التدريب كأداة لتحسين الأداء، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد: 7، جامعة غرداية، الجزائر، ص: 463.

2. نموذج الكيركباتريكي لتقييم التدريب:

يعود النموذج الكيركباتريكي للباحث دولاند كيركباتريك Donald Kirkpatrick " الذي نشر نموذجه لأول مرة عام 1959 من خلال سلسلة من المقالات في مجلة التدريب والتطوير الأمريكية، وقد تم إدخال هذه المقالات لاحقا ضمن كتاب كيركباتريك 'تقييم برامج التدريب'، سنة 1975 الذي نشرته الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير"⁵.

ويتكون هذا النموذج من أربع مستويات للتقييم **رد الفعل، التعلم، السلوك، النتائج على المنظمة**، بحيث أن كل مستوى يقيس جانب معين من مخرجات التكوين، ويبحث عن التأثير الذي طرأ على الفرد بعدما استفاد من الدورة التكوينية، والاختلاف بين هذه المستويات هو أنه " كلما تحركنا من مستوى إلى التالي له، تصير العملية أكثر صعوبة، وتستغرق المزيد من الوقت غير أنها توفر الكثير من المعلومات القيمة، ولا يجوز إهمال أي مستوى كي نصل ببساطة إلى المستوى الذي يعتبره المدرب أكثر أهمية، كما ينبغي الإشارة إلى أن الصعوبة والتكلفة لإجراء التقييم تزداد كلما اتجهنا في المستويات (من المستوى الأول إلى المستوى الرابع)"⁶.

إن المستويات التي بنى عليها كيركاتريك تقييم عملية التكوين تبدأ " إنطلاقاً من القبول به (المعيار الأول) مروراً بمؤثراته (المعيار الثاني والثالث)، وصولاً إلى النتائج التي خلفها (المعيار الرابع). والتقييم الناجح يتم عادة من خلال قياس نجاح التدريب من خلال المعايير كافة"⁷.

وفيما يلي سنتطرق إلى مدلول كل مستوى من مستويات التقييم الكيركاتريكي :

1.2. المستوى الأول : رد فعل المتكويين: في هذا المستوى نقيم كيف كانت نظرة المتكويين تجاه البرنامج التكويني وكل ما يتعلق به من وسائل بشرية (المكونون)، مادية (الإقامة، الأقسام، الإضاءة، ووسائل الإيضاح ...)، معنوية (الجو الاجتماعي السائدة في مركز التكوين، والعلاقة بين المدرب والمتدربين، والعلاقة بين المتدربين بحد ذاتهم). وتعد عملية التقييم لهذا المستوى الأسهل بين باقي المستويات الأخرى.

ويمكن إستخدام عدة وسائل لتقييم ردة فعل الأفراد من دورة التكوين من المقابلات، والاستبيانات، والملاحظات، "وتعتبر استبانات ردود الفعل الأكثر استخداماً في هذا المستوى، وعادة ما تستخدم في نهاية العملية التدريبية، وتشمل بصفة عامة على أسئلة يحاول من خلالها القائم على تقييم ردود فعل المتدربين إلى قياس مستوى الرضا في جميع المجالات مثل: البيئة، المدرب، مستوى التقدم، الطرق والوسائل المستخدمة والترتيبات الداخلية في العملية"⁸.

ويرى الفريق البحثي لعمادة الجودة والتطوير: هيثم عبد المجيد محمد وآخرون، وفقاً لكيركاتريك أن مفهوم تقييم رد الفعل يكمن في السؤال التالي : " إلى أي حد استحسن المتدربون البرنامج التدريبي الذي شاركوا فيه؟ بعبارة أخرى التقييم في إطار هذا الأسلوب يعني قياس مشاعر المتدربين بصرف النظر عن قياس أي تعلم يمكن أن يكون قد حدث، وسهولة قياس **رد الفعل** أدت إلى تبنيه من قبل عدد من مديري التدريب كأسلوب رئيسي للتقييم"⁹.

وهو ما تثبته دراسة الأثرى، الزبارى (2002) " أن أغلب المؤسسات سواء الحكومية، أو مؤسسات القطاع الخاص تنفذ التقييم في بعض الأحيان، كما أن الاستبيانات هي الأكثر استخداماً في عملية تقييم التدريب، وكان منها الأكثر إستخداماً نموذج كيرك باتريك في المؤسسات الكويتية، في حين أن المستوى الأكثر شيوعاً للتقييم في كلا من المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص هو -**رد الفعل** -"¹⁰.

2.2. المستوى الثاني: التعلم الذي إكتسبه المتكويون: يتم هنا قياس الأثر الذي أحدثه البرنامج التكويني على مستوى المعارف، المهارة والمعلومات الجديدة التي اكتسبها الأفراد، بغض النظر عن مدى إمكانية نقل هذه المكتسبات إلى ميدان العمل في المنظمة أو لا.

لهذا فإن التقييم في هذا المستوى من سلم كيركباتريك يهدف إلى " معرفة مدى إستيعاب وفهم المتدرب للمبادئ، والحقائق، والمهارات، وفي تعلم المهارات فإن استعراض المتدربين لمهاراتهم في قاعات الدراسة يعد طريقة موضوعية لتحديد درجة تعلم الفرد، فمن خلال الإختبارات الكتابية يمكن التعرف على مدى استيعاب الفرد"¹¹.

وعن عمادة الجودة والتطوير نقلا عن الرفاعي والاثري أنه يمكن تقييم أو قياس التعلم حسب كل نوع منه كالتالي¹²:

- تعلم المعارف: وتكمن المعارف هنا في المبادئ والحقائق، ويمكن قياس هذا النوع من التعلم عن طريق الاختبارات.

- تعلم المهارات: تعرف المهارات بالقدرة الفرد على القيام بعمل معين بطريقة تتصف بالدقة، والإتقان، والسهولة، والمقدرة، والاقتصاد في الوقت والجهد. إن المهارة والقدرة مرتبطتان بالاستعداد وهو الجزء الموروث من القابلية أو القدرة على إكتساب مهارة من المهارات.

- تعلم الاتجاهات: يعرف الاتجاه لدى الأفراد، بالإستعداد والتأهب العصبي والنفسي والعقلي نحو قضية معينة. ونتعرف على اتجاه الفرد عادة عن طريق سلوكه. كما يمكن معرفة ذلك عن طريق تفكيره، وشعوره، ومبادئه نحو أمر ما.

ويجب أن ننوه هنا أنه عندما نتطرق لسلوك في هذه المرحلة فإننا نقصد بالسلوك الذي يتغير في الفرد، دون التطرق للسلوك الذي يطرأ على الفرد في ميدان عمله.

فمثلا شخص يعمل في منظمة إدارية استفاد من دورة تكوينية متعلقة بالتحضير الإداري، فالتغير الملحوظ في سلوكه هو قدرته على تحرير وكتابة مجموعة من المراسلات الإدارية نعي به المستوى الثاني من مستويات التقييم.

أما تطبيق هذه المبادئ في عمله داخل المنظمات أو في وسطه العملي فإننا نعي المستوى الثالث من سلم كيركباتريك. لكي لا يخلط بين المستويين، فالتغير في السلوك في المستوى الثاني لا يهمه مدى تحويل هذا التغير لميدان العمل. أما الثالث فيهتم فقط على مدى تحويل ما تعلمه الفرد لميدان العمل.

3.2. المستوى الثالث: السلوك الجديد في نطاق العمل: إن ترجمة ما تعلمه الفرد من معارف، ومهارات، واتجاهات،

في مركز التكوين إلى ميدان العمل هو لب العملية التكوينية، والغاية التي تصبو إليها المنظمات.

لهذا فإن التقييم في هذا المستوى يهدف إلى معرفة أثر التكوين على السلوك المهني للمتكورين. والسؤال الذي يطرح هنا هو: ما هي فائدة تكوين الأفراد إذا لم يحولوا ما تعلموه إلى ميدان عملهم؟، وهذا التعلم يتجلى في سلوك جديد أو معدل، والذي يؤثر على الأداء، وإذا لم نصل إلى هذه النقطة فإن التكوين يصبح هدرا للأموال وليس استثمارا في الموارد البشرية.

إلا أنه يجب أن نوضح هنا، أن الفرق بين هذا المستوى والمستوى الذي قبله هو: في الأول (التعلم)، نهتم بالمكتسبات السلوكية للأفراد دون مراعاة مدى تحويلها إلى سلوك عملي فعلي، أما في المستوى الذي نحن فيه، فيهتم فقط بمدى ترجمة هذا السلوك الذي اكتسبه من التكوين إلى تصرف وعمل فعلي في منصب عمله. إذن في المستوى الثاني التقييم يكون عند نهاية برنامج التكوين، أما في الثالث فنقيم الفرد بعد عودته إلى عمله ومباشرة مهامه.

وهناك مجموعة من الإجراءات التي من المستحسن إتباعها والتي تساعد في عملية تقييم سلوك المتكونين وهي¹³:

- إجراء تقييم للأداء الوظيفي للمتدربين قبل الالتحاق بالبرنامج التدريبي وبعده؛
- إجراء التقييم من قبل المشرف على المتدرب أو من قبل مرؤوسيه أو زملائه، أو من قبلهم جميعاً؛
- إجراء تحليل إحصائي لمقارنة الأداء قبل وبعد التدريب، وربط التغييرات الأخيرة ببرنامج التدريب؛
- يجب إجراء التقييم بعد أشهر من انتهاء البرنامج ليكون المتدرب قد مارس ما تعلمه.

4.2. المستوى الرابع: نتائج التكوين: في هذا المستوى نهتم بالنتائج المتأتية من سلوك الأفراد التي تظهر عليهم من خلال الممارسة اليومية لمهامهم داخل المنظمة، والتي اكتسبوها من التكوين.

لهذا " يركز هذا المستوى التقييمي على نتائج التدريب، ومعرفة تأثيره على فاعلية المنظمة وقدرتها على تحقيق جملة من الأهداف. وواضح أنه من خلال هذا المعيار أن المنظمة تسعى إلى تقييم عائد التدريب بالنسبة لأهداف تم تحديدها مسبقاً، ويكون هذا اعتماداً على مجموعة من المقاييس المستخدمة لمعرفة النتائج، من بينها ما يتعلق بمعدل دوران العمل، إحترام أجال الإنتاج والتسليم للعملاء، كمية الإنتاج، مقاييس التكلفة... الخ"¹⁴. والسؤال الذي يمكن طرحه في هذا المستوى هو: ما هي القيمة الإضافية التي تحصلت عليها المنظمة جراء إستفادة مواردها البشرية من العملية التكوينية؟.

يأتي المستوى الرابع من نموذج كيركباتريك ليجيب عن السؤال الأخير، حيث ان هذا المستوى " يركز على نتائج التدريب وعلى اكتشاف تأثير التدريب على فعالية المؤسسة، وقدرتها على تحقيق جملة من الأهداف"¹⁵.

وعندما نحاول تطبيق فكرة تقييم المستويات الأربعة في أرض الواقع، ننقل ما قامت به لين شميدت حيث تقول في هذا الشأن " أجرينا قياساً لمدى رضا المشاركين في البرنامج التدريبي، وسألناهم عن كل شيء بدءاً من رأيهم في درجة حرارة الغرفة إلى مدى فعالية المدرب. بينما لازال التدريب مستمراً، طلبنا منهم إجراء تقييم ذاتي يرصد كيف سيساعدهم التدريب في تلبية أهدافهم المتعلقة بالأداء، مع ضرورة أن يتوافق ذلك مع مطالبة المشاركين في التدريب بتقييم مستوى كفاءتهم السابق أيضاً، للتمكن من مقارنة الاختلافات والفوارق في المعارف والمهارات.... قمنا بعد ثلاثة أشهر من

انتهاء البرنامج التدريبي بإجراء عملية تقييم أخرى تم فيها استطلاع آراء المشاركين في البرنامج، موظفيهم، ومدراءهم، للوقوف على مدى إستفادة المتدربين من البرنامج¹⁶.
ومن هذا نقول أن لين شميدت، حاولت أن تنقل إلينا واقع تقييم التدريب والفترات الزمنية المناسبة للقيام بأي نوع من مستويات التقييم.

ويجب الإشارة هنا، إلى أن تقييم أي مستوى من مستويات التقييم الأربعة يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار آراء المتدربين، ولا سيما في المستوى الأول والثاني، لأنها مرتبطة بهم كليا، أما المستوى الثالث والرابع فيمكن أن نأخذ آراء المسؤولين والموظفين الذين يلاحظون انعكاس هذا التكوين على أداء الفرد والمنظمة، بدون أن ننسى آراء المشاركين في التكوين.

ويؤكد هذا ما قالته لين شميدت " يتعين عدم تجاهل استطلاع آراء المشاركين بشأن مدى استفادتهم من التدريب، لأنهم يعرفون ذلك أفضل من أي شخص آخر"¹⁷.
إضافة إلى هذا نتطرق الآن للأسئلة العامة التي يمكن طرحها والتي على أساسها نقيم كل مستوى كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 01: "الأسئلة العامة التي تطرح في كل مستويات التقييم لكيركاتريك"

المستوى	الأسئلة
رد الفعل	هل المشاركون راضون عن البرنامج؟
التعلم	هل تعلم المشاركون من البرنامج؟
السلوك	هل عدل المشاركون سلوكهم طبقا لما تعلموه؟
النتائج	هل أثر تعديلهم للسلوك إيجابيا على نتائج عملهم؟

المصدر: ابنعوف محمود حسن (نوفمبر 2012)، قياس الأثر والعائد من التدريب، دورة تقويم أثر التدريب، المعهد العالي لعلوم الزكاة، السودان، ص ص: 104/103، متاح على الرابط :

(تم التصفح يوم 2016/12/06) . www.zakatinst.net/pdf/E-Library-500-59.pdf

إلا أن أصعب ما يمكن أن نواجهه عند تقييم المستويات الأخيرة الثلاثة (التعلم، السلوك، النتائج)، وخاصة المستوى الرابع هو " أن العوامل ذات التأثير على النتائج التنظيمية متعددة، وبالتالي يصعب تقدير ما إن كان الأثر على النتائج سببه التكوين أو عامل آخر"¹⁸.

وينقل أيمن عبد الرحمن سليمان المصدر عن توفيق " أن المشكلة ليست في عدم القدرة على القياس، ولكن عدم الرغبة بالأخذ بالأساليب العلمية التي توفرها نماذج التقييم والتي من أشهرها نموذج كيرباتريك، وكسر حلقة الجهنمية التي لا نهاية لها (تدريب بلا عائد، جهد بلا نتيجة)".¹⁹.

ويضيف عبد الفتاح بوخمحم (2011) تكميلاً على رؤيته السابقة، أن هذه الصعوبة لا يمكن أن تكون كحاجز أمام المقيمين للبرنامج التكويني، بل يجب قياس النتائج التنظيمية للتكوين، آخذين في الحسبان أمرين هما²⁰: أولاً يجب التفرقة بين الأثر الذي يحدثه التكوين على النتائج التنظيمية، والنتائج المتعددة الأخرى التي تحدث، وليس لها علاقة بتكوين الأفراد، ويكون هذا على أساس ميكنازم يسمى نموذج التدرج، وفكرة هذا النموذج تتجسد من خلال رؤية ثلاث مستويات من النتائج، والتي يمكن إدماجها في ثلاث فئات وهي نتائج تسيير الموارد البشرية، النتائج العملية، والنتائج الاقتصادية، والمالية. ثانياً عدم التركيز على قياس نتائج تنظيمية محددة، بل يجب أن يكون تقييم شامل للتكوين على أساس عدة سنوات، وهذا الأمر هو الذي يحد من الانتقادات المناهضة لعملية القياس.

وأعطى نفس الباحث مثال يتضح من خلاله فكرة هذا النموذج، والمتمثل في أن " التكوين يمكن أن يساهم في التخفيض من بعض الإختلالات مثل: معدل الغياب، معدل دوران العمل..... ونتائج تسيير الموارد البشرية، هذه قد تقود بدورها إلى نتائج عملية جيدة مثل جودة المنتج..... وهذه النتائج العملية قد تؤدي إلى إرتفاع رقم الأعمال والقيمة المضافة. وهكذا قد تبدو العلاقة موجودة بين التكوين، والنتائج عندما نتدرج من نوع من النتائج إلى نوع آخر"²¹.

وما يستنتج من فكرة عبد الفتاح بوخمحم، أن على المكلف بالبرنامج التكويني تحليل النتائج بحيث تكون هذه النتائج متتابعة، ومرتبطة، ومتسلسلة، ومكملة لبعضها، حتى نستطيع تحديد العلاقة بين التكوين والنتائج المتأتية منه. فلا يمكن أن نربط أثر التكوين مع تحقيق نتيجة إيجابية في الميزانية الختامية للمؤسسة، إذا لم نقيم بتحليل مصدر هذه النتيجة عن طريق التدرج في النتائج، مثل التكوين يمكن أن يحسن من الشعور بالإنتماء لدى أفراد المنظمة، وهذا يمكن أن يقلص من تكاليف الاستغلال كإخفاض فاتورة الكهرباء، والهاتف...، وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع النتيجة السنوية للمؤسسة، وختاماً لهذه الفكرة نقول أن كلما قمنا بتحليل، وتبسيط النتائج كلما عرفنا الآثار المتأتية من التكوين على النتائج.

3. طريقة التقييم:

لقد تطرق قريشي محمد الصالح (2005) إلى عدة أساليب لتقييم فعالية التكوين، وهي أولاً تقييم الفئة التي إستفادت من التكوين بعد التكوين، ثانياً تقييم الفئة التي إستفادت من التكوين قبل وبعد التكوين، ثالثاً مقارنة

الفئتين (فئة تلقت التكوين وفئة لم تلحق التكوين) بعد التكوين، وأخيراً مقارنة الفئتين (فئة تلقت التكوين وفئة لم تلحق التكوين) قبل وبعد التكوين. إلا أنه يرى الباحث أن الأفضل في هذه الطرق هو الأسلوب الأخير، وهو الذي يقوم على فكرة أنه عندما نريد قياس فعالية التكوين، تكون هناك فئتان متماثلتان، أي أنه لا يكون تفاوت بينهما في المهارة والأداء بمعنى تكونان متكافئتان خاصة في الاحتياجات التدريبية (الفرق فقط أن إحداها تستفيد من التكوين والأخرى لا)، ثم نقيم الفئتين قبل وبعد التكوين، فإذا لاحظنا أن هناك فرق في التعلم، أو الأداء، أو السلوك، أو المهارة... الخ بعد التكوين بين الفئتين لصالح المجموعة التي استفادت من التكوين فهذا الفرق يمثل الفعالية التي تحققت من التكوين، والعكس صحيح. وهذه الطريقة تستبعد العوامل الأخرى، وخاصة الخبرة المهنية، وبهذا نحصل على فعالية تكون بشكل موضوعي أفضل.²²

إلا أنه يجب أن ننوه هنا أنه يصعب تطبيق هذا الأسلوب، وخاصة في إختيار الفئة المقارنة (الفئة التي لم تستفيد من دورة تكوينية)، حيث تتوقف فعالية هذا الأسلوب في الإختيار الصحيح الموضوعي للفئة المقارنة.

4. نماذج أخرى لتقييم التكوين:

هناك نماذج أخرى لتقييم الآثار المتأتبة من العملية التكوينية، وهذه النماذج تنقسم إلى نوعين، على أساس إما أنها تتشابه مع فكرة نموذج كيركباتريك، أو أنها حاولت أن تقوم بقياس أثر التكوين بطريقة وجوانب أخرى. وسنحاول فيما يلي التطرق إلى بعضها وهي:

1.4. النماذج المشابهة : وتمثل فيما يلي:

أ. نموذج هامبلين: هو عبارة عن نموذج لقياس فاعلية التكوين، وهو يشبه إلى حد ما نموذج كيركباتريك، ولا سيما في مستوياته الأربعة الأولى، أما الاختلاف بينهما فرمما يكون في المستوى الأخير (الخامس) لنموذج هامبلين، وهذا ما سنلاحظه عندما نتطرق إلى مستويات هذا النموذج، حيث أن نموذج هامبلين يتكون من خمسة مستويات ونموذج كيركباتريك يتكون من أربع مستويات.

تمثل مستويات نموذج هامبلين Hamblin (1974)²³:

- المستوى الأول رد الفعل: هي النظرة التي تتكون لدى المتكونين تجاه العملية التدريبية.
- المستوى الثاني التعلم : هو التعلم المكتسب من خلال التدريب.
- المستوى الثالث الجانب السلوكي: وهو أي تغيير سلوكي يحدث نتيجة التدريب.
- المستوى الرابع النتائج: وهي التأثيرات الناتجة من التكوين.
- المستوى الخامس القيمة النهائية: تأثير التكوين على المجتمع.

وفي شرح معنى مضمون المستوى الأخير، هناك إختلاف بين الباحثين، ربما راجع إلى اختلافهم في فهم محتواه، أو ربما راجع إلى اختلاف المراجع التي يعتمد الباحثون عليها، فمثلا تكلم معيذر بن محمد المعيدر (2010) عن القيمة النهائية عند تطوره لنموذج هامبلين فقال " حيث يتم الاهتمام على هذا المستوى بمدى تأثير البرنامج التدريبي على كفاءة المنظمة ودرجة استمرارها"²⁴. وهو ما ذهب إليه عادل عبد العزيز على السن عند تطوره لهذا المستوى، ويرى في هذا الشأن نقلا عن ليسلى راى، " هي مدى تأثير التدريب على قدرة المؤسسة على إدرار الربح أو تأثيره على استمرارها، أو على الأمرين معا"²⁵.

ب. **نموذج باركر**: وضع باركر أربع مستويات على أساسها يتم تقييم التكوين، وتتشابه المستويات الثلاثة الأولى مع مستويات نموذج كيركباتريك، والإختلاف النسبي حسب رأينا في المستوى الأخير لكلا النموذجين، وتتمثل فيما يلي²⁶:

- المستوى الأول : رضا المتكونين : هي نظرة المتكونين تجاه البرنامج التكويني أي ردود فعلهم بالنسبة للتكوين الذي يتلقونه.

- المستوى الثاني: المعارف التي إكتسبها المتكون: أي ماذا تعلم المتكون من جراء هذا التكوين؟.

- المستوى الثالث: أداء العمل: ونقيم هنا التأثير الذي أحدثه التكوين على أداء المتكون في عمله.

- المستوى الرابع: أداء المجموعة: ونقيم هنا نتائج المجموعة ككل بعد الانتهاء من العملية التكوينية.

ج. **نموذج معهد سراتاجو saratogo**²⁷: هذا النموذج للتقييم يتمثل في أربع مستويات وهي :

- رضا المتدرب؛

- التغيير في التعلم؛

- التغيير في السلوك؛

- التغيير في التنظيم.

د. **معدل العائد من التدريب (الاستثمار في الموارد البشرية) لحاك فيليبس**: إنطلاقاً من نموذج كيركباتريك تأسست فكرة معدل العائد من التدريب، حيث أنه " في عام 2004 أقترح جاك فيليبس وهو خبير عالمي في مجال قياس وتقييم التدريب في منظمة ASTD إضافة مستوى خامس جديد لتقييم التدريب إلى المستويات الأربعة لكيرباتريك، ألا وهو تقييم معدل العائد على الاستثمار في التدريب، وبين أن دورة التقييم لا يمكن أن تكتمل إلا بإضافة هذا المستوى الخامس الهام إلى المستويات الأربعة السابقة"²⁸. وفيما يلي نتطرق إلى مجموع من نماذج التقييم مقارنة مع نموذج كيركباتريك:

الجدول رقم 02: "تحليل مقارن لنماذج التقييم مقارنة مع نموذج كيرباتريك"

كيرنس وميلر kearns (1997) et miller	فيليس (1997) phillips	موليندا وآخرون (1996) molenda et al	هامبلين (1974) hamblin	كيرباتريك (1959) kirkpatrick
		محاسبة الأنشطة Comptabilité des activités		
رد الفعل réaction	رد الفعل réaction	رد الفعل réaction	رد الفعل réaction	رد الفعل réaction
التعلم apprentissage	التعلم apprentissage	التعلم apprentissage	التعلم apprentissage	التعلم apprentissage
نقل أو تحويل لمنصب العمل/ السلوك transfert au de poste travail/ comportement	تطبيق في العمل mise en application au travail	نقل أو تحويل التعلم transfert de l'apprentissage	السلوك الوظيفي comportement au travail	السلوك comportement
القيمة المضافة valeur ajoutée	نتائج الأعمال résultat d'affaires	تأثير الأعمال impact d'affaires	المنظمة organisation	النتائج résultats
	عائد على الاستثمار retour sur l'investissement	تأثير اجتماعي Impact social	قيمة نهائية Valeur ultime	

Source : Dunberry, A. et Péchard, C. (février 2007), l'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspectives, UQAM, CIRDEP, p:10, disponible à: www.cpmt.gouv.qc.ca/publications/pdf/RECHERCHE_T3_Dunberry_Pechard.pdf (consulté le 04/02/2017).

2.4. النماذج الأخرى: وتتمثل فيما يلي:

أ. نموذج وور ويرد وراكهام (warr, bird, rackham)²⁹: يعتمد هؤلاء الباحثين في التقييم لعملية التكوين على محورين هما:

- مدخلات العملية التكوينية : من خلال تقييم كل العناصر التي تدخل في التكوين من الموارد البشرية المكونين، والمكونين، والمشرفين على العملية التكوينية...، والوسائل المادية من خلال الوسائل التكوينية من القاعات، ومكان التكوين، ومستلزمات التدريب، والبرامج التكوينية.... التي تدخل قبل وأثناء العملية التكوينية، ويشمل التقييم هنا كذلك كل السياسة المنتهجة قبل وخلال تنفيذ التكوين.

- مخرجات العملية التكوينية: هنا يقع التركيز على تقييم النتائج المتأتية من العملية التكوينية، وفي هذا المحور نقيم الفاعلية التدريبية.

من هنا يظهر الاختلاف بين المعنيين : تقييم التكوين، والتحقق من فاعلية التكوين، حيث أن المعنى الأول أشمل من الثاني بحيث يقيم كل الأمور التي تدخل، وتخرج من العملية التكوينية (قبل وأثناء وبعد التكوين) بدون استثناء، أما الثاني فيقتصر على تقييم النتائج المتأتية من التكوين ومقارنتها بالأهداف المسطرة، وهو ما يتم في تقييم المحور الثاني من هذا النموذج (مخرجات التكوين)، وهذا النموذج يتطرق إلى التقييم الأشمل للعملية التكوينية بما فيها التحقق من فاعلية التكوين.

وذهب آخرون للتطرق إلى محاور أخرى لتقييم في هذا النموذج ، وهو ما ذهب إليه يوسف عبد المجيد منيب المشهراوي، حيث يرى أن مقارنة هؤلاء الباحثين الثلاث يطلق عليها نموذج CIRO وهي³⁰:

- تقييم المحتوى. Contents

- تقييم مدخلات التدريب. In-put

- تقييم ردود أفعال المتدربين. Reaction

- تقييم مخرجات التدريب. Out-put

حيث يشار كل حرف من كلمة CIRO إلى محور معين من التقييم. أما آلان دينبري وسيلين بيشارد(2007) Alain Dunberry et Céline Péchard ، فقد ذهبوا إلى ما يراه الباحث الأخير يوسف عبد المجيد منيب المشهراوي في تقسيمه لمحاور التقييم، أو لمستوياته لهذا النموذج CIRO. إلا أن آلان وسيلين قسما المحور الأخير من هذا النموذج (تقييم مخرجات التكوين أو النتائج) إلى ثلاثة أقسام، حيث أن تقييم النتائج يكون على ثلاث مستويات

وهي النتائج الفورية أو الآنية، النتائج المتوسطة، ثم النتائج النهائية. و يرى الباحثان ان هذه المستويات من النتائج تتشابه بترتيب مع مستويات التقييم الثلاثة الأخيرة لكيرياتريك التعلم ، السلوكيات، والنتائج.³¹ لأن التعلم هو عبارة عن نتائج فورية، نستطيع معرفة مدى تعلم المتكونين في الفترة التي يتلقون فيها التكوين، أما السلوكيات فهي عبارة عن نتائج يمكن معرفتها على المدى المتوسط بعد الانتهاء من الدورة التكوينية ورجوع العمال إلى مناصب عملهم، أما النتائج على المنظمة، فهي عبارة عن نتائج نهائية.

ب. **نموذج CIPP 1971³²**: يرجع الفضل في وجود هذا النموذج الى ستيفليبيام و آخرون (1971) Stufflebeam et al، وهو يستخدم على نطاق واسع لتقييم البرامج التكوينية، حيث أن هذا النموذج يقوم بتقييم أربعة عناصر وهي:

- المحتوى: يهتم هذا التقييم بالبيئة التي تحدد احتياجات التكوين والعوامل والمشاكل التي تخلق هذه الاحتياجات، فهي بمثابة دراسة الجدوى التي تسمح بتحديد أهداف العملية التكوينية.
 - المدخلات: في هذا المحور نقوم بتقييم الموارد البشرية، والمادية، والمالية، والاستراتيجيات التي سيتم تنفيذها من أجل تحقيق أهداف العملية التكوينية.
 - الإجراءات: يركز هذا التقييم على الطريقة التي يتم بها استخدام مدخلات العملية التكوينية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة لهذه العملية. أي كيف تتم العملية التكوينية.
 - المنتجات: ويركز هذا التقييم على مختلف مخرجات ونتائج العملية التكوينية.
- وهناك نماذج أخرى تتشابه في بعض محاور التقييم لهذا النموذج مع وجود بعض الاختلافات بدون أن ننسى نموذج CIRO الذي فيه هذه الصفة، و من هذه النماذج هي:
- نموذج IPO لبوشنل (1990) Bushnell ومحاور التقييم المقترحة هي : المدخلات، الإجراءات، المخرجات، المنتجات.
 - نموذج كوفمان وآخرون (1995) kaufman et al، محاور التقييم المقترحة هي: المدخلات، الإجراءات، المكتسبات أو الاستحواذ، الأداء، النتائج، النتائج الاجتماعية.

خاتمة

- تطرقنا في هذه الورقة البحثية إلى نماذج تقييم العملية التكوينية مركزين على نموذج كيركباتريك ومستوياته الأربع، مبرزين في ذلك الصعوبات التي تواجه المقيم في عملية التقييم. وقد خلص هذا البحث إلى مجموعة من النتائج وهي:
- يجب على مسؤولي الموارد البشرية ان لا توقفهم الصعوبات التي يواجهونها عن تقييم العملية التكوينية، لأن لا جدوى من التكوين إن لم نقيس القيمة التي وجد من أجلها هذا الأخير،
 - لا يمكن أن نتحقق من فعالية التكوين إلا بعملية التقييم التي تكون بطريقة موضوعية، والتي تعتمد على أحد نماذج التقييم، ولا سيما نموذج كيركباتريك.
 - لا يقتصر تقييم فعالية التكوين على مستوى واحد من مستويات التقييم للنموذج كيركباتريك، بل يشمل كل مستوياته (رد الفعل، التعلم، السلوك، والنتائج) وكل واحد منها يعطينا نظرة محددة حول الأهداف المحققة من العملية التكوينية.
 - هناك نماذج للتقييم عدة تشابه مع نموذج كيركباتريك، وهو ما يدعم ويؤكد جدوى وصلاحيه استعمال مستويات نموذج كيركباتريك في تقييم العملية التكوينية.

الهوامش

- ¹ الوطني كامل شكير، (2007)، *تقويم برامج التدريب في جامعة بابل من وجهة نظر المتدربين*، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 14، العدد: 2، بابل، العراق، ص: 197.
- ² المرجع نفسه، ص: 196.
- ³ هيثم عبد المجيد محمد وآخرون، (1434/ 1435هـ)، *دراسة تقييمية لأثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل*، عمادة الجودة والتطوير، جامعة حائل، ص: 9/8. متاح على الرابط: www.uoh.edu.sa/Subgates/Deans/Developmentandquality/Departments/Skill-Management/. (تم التصفح يوم: 2016/12/04)
- ⁴ تيمائي عبد المجيد، (2009)، *الاستثمار في التدريب كأداة لتحسين الأداء*، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد: 7، جامعة غرداية، ص: 463.
- ⁵ البيشي محمد بن ناصر، (1-2009/11/4)، *مدخل وأساليب قياس أثر التدريب*، أوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية- نحو أداء متميز في القطاع الحكومي - الرياض، ص: 17.

- ⁶ التلباني نهاية عبد الهادي وآخرون، (2011)، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 1 (B)، غزة، ص: 1435.
- ⁷ قريشي محمد الصالح، (2005)، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب الجارف والرافعات، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، ص: 88.
- ⁸ المرجع نفسه، ص: 89/88.
- ⁹ عمادة الجودة والتطوير، مرجع سبق ذكره، ص: 45.
- ¹⁰ المرجع نفسه، ص: 16.
- ¹¹ بن عيشي عمار، (2005-2006)، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل صناعية الكهربائية-بسكرة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص : علوم تجارية، فرع: إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ص: 102.
- ¹² هيثم عبد المجيد محمد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 46/45.
- ¹³ التلباني نهاية عبد الهادي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 1437/1436.
- ¹⁴ قريشي محمد الصالح، مرجع سبق ذكره، ص: 90.
- ¹⁵ بوعريوة الربيع، (2007/2006)، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة لنيل شهادة درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، ص: 49.
- ¹⁶ أيفرسول تيريزا مينتون، (أبريل 2015)، تقييم البرامج التدريبية يعزز الأداء المؤسسي، مجلة صدى الموارد البشرية، مجلة متخصصة بالموارد البشرية، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، الإمارات العربية المتحدة، العدد 2، ص: 28. متاح على الرابط: www.fahr.gov.ae/portal/ar/studies-and-statistics/hr-echo.aspx?DisableResponsive=1. (تم التصفح يوم: 2016/12/21)
- ¹⁷ المرجع نفسه، ص: 28.
- ¹⁸ بوخمحم عبد الفتاح، (2011)، تسيير الموارد البشرية، مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، ص: 203.
- ¹⁹ المصدر أمين عبد الرحمن سليمان (2010)، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، قدمت هذه الدراسة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، ص: 3.
- ²⁰ بوخمحم عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص: 204/203.
- ²¹ المرجع نفسه، ص: 204/203.

- ²² قرشي محمد الصالح، مرجع سبق ذكره، ص: 93.
- ²³ الدامغ خالد عبد العزيز، (2011)، *تقييم برنامج تطوير مهارات المتميزين من طلاب الجامعات السعودية*، مجلة جامعة دمشق - المجلد 27 - العدد الأول + الثاني -، دمشق، ص: 380.
- ²⁴ معيذر بن محمد المعيزر، (2010)، *مدى فاعلية التدريب على التقنيات الحديثة في الإدارة العامة للتحريات والبحث الجنائي بالأمن العام*، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص: 40.
- ²⁵ السن عادل عبد العزيز علي، (2005)، *تقويم فاعلية العملية التدريبية وتحقيق مبدأ اقتصاديات التدريب*، بحث مقدم إلى مؤتمر الاستشارات والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بيروت، الجمهورية اللبنانية، ص: 109. متاح على الرابط: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan024142.pdf> (تم التصفح يوم: 2017/01/30)
- ²⁶ معيذر بن محمد المعيزر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 39/38.
- ²⁷ *المرجع نفسه*، ص: 40.
- ²⁸ الغراب حسين، *الاتجاهات العالمية في التدريب*، مادة تدريبية، مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية، ص: 48. متاح على الرابط: www.camecenter.com/came-library/hussein-alghorab/Training-new-trends.pdf (تم التصفح يوم: 2017/02/01)
- ASTD : American Society for Training et Development.
- ²⁹ الدامغ خالد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص: 380.
- ³⁰ المشهراوي يوسف عبد المجيد منيب، (2015)، *قياس العائد من التدريب المصرفي وأثره على المسار الوظيفي للمتدربين*، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، ص ص: 43/42.
- ³¹ Dunberry.A, et Péchard.C, *Op - Cit*, p :11.
- ³² *Ibid*, pp :10-12.