

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير الموارد البشرية

من إعداد الطالبتين: أكرام بن عمر

دلال زيون

بعنوان:

تقييم فعالية البرامج التدريبية المقدمة خارج المؤسسة من وجهة نظر المستفيدين
باستخدام نموذج كيرك باتريك في شركة I.N.C.O للنقل والهندسة المدنية
حاسي مسعود

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/11

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذة/ قداش سمية (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)..... رئيسا.

الأستاذ/ عبد الجليل طواهرير (أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)..... مشرفا.

الأستاذ/ تيشات سلوى (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)..... مناقشا.

السنة الجامعية 2021-2022

شكر وعرفان

نحمد الله ونشكره على منحه ايانا الصبر وسعة البال حتى تمكنا من انجاز هذا العمل ونتقدم بشكرنا الجزيل والخالص الى كل من كان سندا في اعداد هذا العمل الاستاذ طواهر عبد الجليل الذي له الفضل الكبير في انجاز هذا العمل المتواضع وعلى قبوله الاشراف على هذه الرسالة وما اعطاه من اهتمام وتوجيه وتسديد في كل مراحل البحث فله منا كل الاحترام والتقدير كما نتقدم بشكر والعرفان الى كل من ساهم بنصائحه لنا لإتمام عملنا على أكمل وجه دون ان ننسى الاساتذة الذين رافقونا في مشوار الدراسة

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع الى

من قال فيهما الرحمان " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رببي ارحمهما كما

ربباني صغيرا

الى ائلى ما املك واعز الناس الى قلبي

الى اخوتي قرة عيني وسندي في الحياة

الى كل من قدم لي يد العون في مشواري الدراسي وفي هذه المذكرة المتواضعة

من أساتذة وعائلة وزملاء واصدقاء

الى كل الأحبة الذين فارقونا ولو كانوا على قيد الحياة لفرحوا لنجاحنا ندعو لهم

بالرحمة

اللهم انفعنا بما علمتنا وانفع خيرنا بعلمنا

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور وواقع تطبيق نموذج كيرك باتريك في تقييم فاعلية البرامج التدريبية.

تم التطرق اولاً الى التدريب مفهومه واهميته ومراحله ثم تطرقنا لعملية تقييم البرامج التدريبية كمرحلة من مراحل العملية التدريبية اين قمنا بذكر المفهوم كذلك الاهداف والاسس والعواقب الناتجة عن عدم تقييم البرامج التدريبية، اضافة للمراحل مع ذكر اهم النماذج الفكرية التي حاولت ان تحدد وتصنف مستويات التقييم وجوانبه واهتمت بقياس مردوديته وفعاليتها بالتركيز على نموذج كيرك باتريك.

ولتحقيق اهداف هذه الدراسة قمنا باختيار المستفيدين من البرامج التدريبية قبل جائحة الكورونا في مؤسسة اينكو كعينة دراسة واعتمدنا المنهج الوصفي والاستبيان كأداة للدراسة وتمت معالجته وتحليله باستخدام برنامج spss25 .

توصلت هذه الدراسة الى ان نموذج كيرك باتريك حدد أربع مستويات لعملية تقييم البرامج التدريبية

تقييم المتدربين على مستوى: رد الفعل، التعلم، السلوك، النتائج

الكلمات المفتاحية: كيرك باتريك، برامج تدريبية، تقييم

Abstract

This study aimed to know the role and reality of applying the Kirkpatrick model in evaluating the effectiveness of training programs.

We first addressed the concept of training, its importance and its stages, then we touched on the process of evaluating training programs as a stage of the training process. The evaluation levels and aspects are classified, and the evaluation is concerned with measuring its efficiency and effectiveness by focusing on the Kirkpatrick model.

To achieve the objectives of this study, we selected the beneficiaries of the training programs before the Corona pandemic in the ENCO Foundation as a study sample, and we adopted the descriptive approach and the questionnaire as a tool for the study, and it was processed and analyzed using the spss25 program.

This study concluded that the Kirkpatrick model identified four levels of the training program evaluation process

Evaluation of trainees on the level of: reaction, learning, behavior, results

Keywords: kirk patrick . training programs . evaluation

قائمة المحتويات

II	الشكر.....
III	الإهداء.....
IV	الملخص.....
V	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
ب-د	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية ونموذج كيرك باتريك	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للبرامج التدريبية و نموذج كيرك باتريك
3	المطلب الأول: ماهية البرامج التدريبية
12	المطلب الثاني: تقييم البرامج التدريبية باستخدام نموذج كيرك
19	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) لتقييم التدريب خارج المؤسسة باستخدام نموذج كيرك باتريك
19	المطلب الأول: الدراسات السابقة من الاحداث الى الاقدم
22	المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
24	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
26	تمهيد
27	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
27	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
28	المطلب الثاني: اساليب التحليل الاحصائي المستخدمة
29	المطلب الثالث: الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة
30	المبحث الثاني : عرض و تحليل نتائج اختبار الفرضيات
30	المطلب الاول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة
34	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة
39	المطلب الثالث: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

40	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
42	خلاصة الفصل.....
44	خاتمة
46	المراجع
47	الملاحق

قائمة الجداول

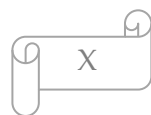
رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الفصل الأول		
1-1	احتياجات التدريب للأفراد في المراحل المختلفة للحياة المهنية	9
2-1	تقييم البرامج التدريبية عن طريق مستويات نموذج كيرك باتريك	18
3-1	أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	22
4-1	مقارنة يبين الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	22
الفصل الثاني		
1-2	معامل الفا كرومباخ لأداة الدراسة	29
2-2	الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة	29
3-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	30
4-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	31
5-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	32
6-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	32
7-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية	33
8-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير دورات التدريب	34
9-2	مقياس ليكارت الثلاثي	35
10-2	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحور الاول	35
11-2	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحور الثاني	36
12-2	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحور الثالث	37
13-2	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحور الرابع	38
14-2	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	40
15-2	اختبار T للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الاجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الاولى)	40
16-2	اختبار T للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الاجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)	41
17-2	اختبار T للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الاجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثالثة)	42
18-2	اختبار T للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الاجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الرابعة)	42

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	اهمية التدريب	(1-1)
8	الخطوات المتبعة لتحليل المنظمة	(2-1)
9	الخطوات المتبعة لتحليل العمل	(3-1)
10	الخطوات المتبعة لتحليل الفرد	(4-1)
11	ملخص لخطوات تحليل المنظمة والعمل والفرد	(5-1)
31	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(1-2)
31	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	(2-2)
32	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(3-2)
33	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	(4-2)
33	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية	(5-2)
34	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير دورات تدريبية	(6-2)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم
49	الأساتذة المحكمين	1
49	الاستبيان	2
53	مخرجات SPSS	3



مقدمة

توطئة:

يعتبر عنصر المورد البشري من اهم العناصر الموجودة داخل اي منظمة او مؤسسة او شركة حيث ينظر اليه كأصل بشري فعال ولا يعد ابدا جزءا من التكلفة ومصير اي شركة دون موظفيها الزوال كما ان قوة وكفاءة العنصر البشري تؤدي الدور الاعظم في كفاءة و انتاجية المنظمة او الشركة لذلك تحرص المنظمات والشركات على زيادة كفاءة وقدرة المورد باستمرار ولتحقيق ذلك تقوم بتدريب المورد البشري وتعتمد في ذلك على برامج تدريبية صارمة ومحكمة حيث يتم التركيز في البرامج التدريبية على تحسين وتطوير سلوك العنصر البشري كذلك على تحسين سرعة استيعابه للمشاكل الفجائية التي قد تطرأ على العمل والتركيز على تعزيز قدراته في مواجهة الصعوبات ولضمان نجاح هذه البرامج يجب المتابعة الدائمة لها والتقييم المستمر لها ولنتائجها معرفة ما ان كانت برامج ذات منفعة للشركة اولا ومعرفة كذلك نقاط قوتها ونقاط ضعفها وللوصول الى قرار بمتابعة هذه البرامج او الغائها وبالتالي يعتبر التقييم الزاميا وضروريا لتقييم البرامج التدريبية تعتمد العديد من المنظمات او الشركات على ما يعرف بنموذج كيرك باتريك والذي سنتطرق اليه في دراستنا هذه باعتباره اكثر البرامج شيوعا و اعتمادا في عملية تقييم فعالية البرامج التدريبية. من هنا نطرح الاشكالية:

الإشكالية:

ما اثر تطبيق نموذج كيرك باتريك على اداء المستفيدين من البرامج التدريبية في مؤسسة اينكو حاسي مسعود ؟؟
ومن خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل تقوم مؤسسة اينكو بتطبيق نموذج كيرك باتريك في تقييمها للبرامج التدريبية ؟
2. ما العلاقة بين البرامج التدريبية و اداء المستفيدين ؟ ؟
3. هل تعتبر البرامج التدريبية المعتمدة في مؤسسة اينكو ناجحة ام لا ؟

الفرضيات:

وللإجابة على الأسئلة الفرعية يمكننا وضع الفرضيات التالية:

تتمكن مؤسسة اينكو من تقييم برامجها التدريبية ما ان كانت ناجحة ام بحاجة لتعديلات عن طريق تطبيقها لنموذج كيرك باتريك على اداء المستفيدين
تتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :

1. تقوم مؤسسة اينكو بتقييم رد فعل المستفيدين و مدى تعلمهم و تقييم السلوك و النتائج التي تحصلو عليها و التي تعتبر من المستويات التي يقيّمها نموذج كيرك باتريك هذا يعني ان مؤسسة اينكو تطبيق نموذج كيرك باتريك
2. علاقة طردية كلما كان اداء المستفيدين عالي كلما كانت البرامج التدريبية ناجحة

دوافع اختيار الموضوع:

مبررات موضوعية:

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص حيث يعتبر الموضوع من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص ادارة الموارد البشري؛
- تزايد الاهتمام بموضوع تقييم البرامج التدريبية بالنسبة لوظيفة التدريب داخل المؤسسة نظرا لتأثيرها على انتاجية ومكانة المؤسسة.

مبررات الشخصية:

- الميل الشخصي لدراسة تقييم البرامج التدريبية ومدى استخدام المؤسسة لنموذج كيرك باتريك في التقييم وما تأثيره على مردود وانتاجية مؤسسة اينكو.

أهداف الدراسة:

- التعريف بالبرامج التدريبية؛
- التعريف بنموذج كيرك باتريك؛
- التطرق لكيفية عملية التقييم حسب نموذج كيرك باتريك؛
- معرفة راي المستفيدين من البرامج التدريبية فيما يخص مدى تطبيق مؤسستهم لنموذج كيرك باتريك اثناء التقييم؛
- معرفة ما ان كان هناك تأثير ايجابي للتقييم حسب نموذج كيرك باتريك على نشاط المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تكمن اهمية الدراسة في معرفة مدى تطبيق المؤسسات لنموذج كيرك باتريك في تقييمهم لبرامجهم التدريبية ولمعرفة مدى تأثير تقييم البرامج التدريبية باستخدام نموذج كيرك باتريك على اداء المستفيدين .

حدود الدراسة:

وتت مثل في الحدود الزمنية والمكانية كالتالي:

- الحدود الزمنية: امتدت هذه الدراسة من 10 مارس الى 4 افريل 2022.
- الحدود المكانية: مؤسسة اينكو حاسي مسعود.
- الحدود البشرية: المستفيدين من البرامج التدريبية في مؤسسة اينكو قبل جائحة كورونا.

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بالاستعانة بمختلف المراجع من دراسات سابقة وكتب ومجلات ومقالات وتقارير.... الخ هذا بالنسبة للجانب النظري اما بالنسبة للجانب التطبيقي فقمنا بالاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة وتم معالجتها عن طريق برنامج SPSS.

مرجعية البحث:

وتمثلت في الكتب والمقالات والمذكرات السابقة في الموضوع، وكذا بعض المواقع الالكترونية التي لها علاقة واهتمام بالموضوع.

صعوبات الدراسة:

من أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي:

- صعوبة الحصول على موافقة المؤسسة المضيفة بسبب قواعد المؤسسة الصارمة في عدم استقبال المترشحين بسبب فيروس كوفيد؛
- تأجيل توزيع الاستبيان داخل المؤسسة كذلك بسبب فيروس كوفيد؛
- قلة الكتب المتخصصة في تقييم البرامج التدريبية؛
- صعوبة في استرجاع الاستبيان في الوقت المحدد.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين حيث يتضمن كل فصل مبحثين كما يلي:

الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية ونموذج كيرك باتريك تطرقنا في المبحث الاول للادبيات النظرية للمتغيرين والذي بدوره ينقسم الى مطلبين المطلب الاول ماهية البرامج التدريبية والمطلب الثاني تقييم البرامج التدريبية باستخدام نموذج كيرك باتريك.

وتناولنا في المطلب الاول للمبحث الثاني الدراسات السابقة باللغة العربية والدراسات السابقة باللغة الاجنبية من الاحداث الى الاقدم ثم تطرقنا الى تحديد العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وذلك في المطلب الثاني.

الفصل الثاني: تناول الدراسة الميدانية لمدى تطبيق مؤسسة اينكو لنموذج كيرك باتريك في تقييم برامجهم التدريبية تطرقنا في المبحث الاول الى الطريقة والادوات المستخدمة في دراسة الحالة اما المبحث الثاني فكان لعرض ومناقشة نتائج الدراسة اما الخاتمة فقد تطرقنا من خلالها لاهم النتائج والتوصيات المتوصل اليها في الدراسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية
والتطبيقية للبرامج التدريبية و
نموذج كيرك باتريك

تمهيد:

يعتبر التدريب ركنا أساسيا لإعداد وتنمية المورد البشري، وهو ليس هدفا بحد ذاته وإنما وسيلة فعالة لتطوير الأداء البشري والارتقاء بمهارته وقدراته وسلوكياته مما يعود بالنفع على كفاءة المؤسسة ومستوى إنجازها وبالتالي الرفع من قدرتها التنافسية، وتتجلى أهمية التدريب الحقيقية في وضع برامج تتلاءم مع نشاط المؤسسة وجميع فئات عملها. ولذلك يمكن القول، بأن نجاح أو إخفاق المورد البشري في أداء أعماله، إنما يرجع وبشكل كبير إلى مستوى البرامج التدريبية المقدمة له، لذا أصبح من الثابت علميا إن عملية إعداد البرامج التدريبية تنطلق من خلال منهج يبدأ بالتخطيط والتصميم ثم التنظيم والتنفيذ ومن ثم توجيه القائمين عليها، وأخيرا عملية الرقابة التي تتم في ضوء الخطط التي تم وضعها مسبقا وبعد تنفيذ البرامج التدريبية تأتي مرحلة التقييم، التي تعد عملية ضرورية وأساسية في أي برنامج تدريبي ليتمكن المخططون والمصممون لها عن طريق التغذية الراجعة من إثراء الجوانب الايجابية فيها والعمل على تلافي الجوانب السلبية، حتى لا تشكل هذه البرامج هدرا للجهد والمال، وللوقوف على نتيجة الجهود التي بذلت. وتشمل هذه المرحلة جوانب وأبعاد كثيرة تتعلق بمدى إسهام هذه البرامج في تنمية المعارف واكتساب المهارات أو تحسين السلوك، فإذا وضعت الأهداف التدريبية وصممت البرامج بصورة ملائمة فلا بد من التعرف على نتائجها الفعلية التي حققتها والعوامل المؤثرة عليها ايجابيا وسلبيا. وللقيام بالتقييم ظهرت عدة نماذج من بينها نموذج كيرك باتريك.

سنتناول في الفصل الاول الجانب النظري لعملية تقييم البرامج باستخدام نموذج كيرك باتريك مع ذكر مستوياته اما في

الفصل الثاني نتطرق الى تعريف المؤسسة المدروسة اينكو ومدى استخدامها لنموذج كيرك باتريك لتقييم المتدربين فيها. ومن هنا ارتأينا أن نقسم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للبرامج التدريبية ونموذج كيرك باتريك؛

المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) لتقييم التدريب خارج المؤسسة باستخدام نموذج كيرك باتريك.

المبحث الأول الأدبيات النظرية للبرامج التدريبية ونموذج كيرك باتريك:

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى جميع النقاط الأساسية للبرامج التدريبية ونموذج كيرك باتريك، قمنا بتقسيم المبحث إلى مطلبين، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية البرامج التدريبية، وفي المطلب الثاني تحدثنا عن تقييم البرامج التدريبية باستخدام نموذج كيرك باتريك.

المطلب الأول: ماهية البرامج التدريبية¹:

الفرع الأول: مفهوم البرامج التدريبية:

اولا: التعريف اللغوي للتدريب:

لفظ التدريب مشتق من الفعل "درب"، ويعني درب به أي اعتاده وأولع به، ودرب على الشيء أي من حذق على الشيء، ويقال درب فلانا البعير أي علمه الدروب.

ثانيا: التعريف الاصطلاحي:

ان للتدريب أهمية كبيرة في اعداد الكوادر البشرية وتأهيلها، ولقد تعددت التعاريف حول مفهوم التدريب إلا أنها متشابهة ومتباينة تصب في قالب واحد وتتفق مع الركائز الأساسية للعملية التدريبية. يعرف التدريب على أنه " جهد منظم ومخطط لتزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم يتضح جليا من هذا التعريف أن التدريب عملية منظمة ومخططة تهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في المنظمة. يعرفه " جابر عوض السيد " كذلك: بأنه نشاط مخطط يهدف إلى تحقيق أهداف تنظيمية سلوكية عن طريق تنمية مهاراتهم ومعارف واتجاهات الأفراد وذلك من خلال القيام بعدد من الانشطة الفرعية المخططة عن طريق تفاعل العملية التدريبية فالتدريب إذا ما هو إلا عملية ادارية _ تابعة كنشاط لإدارة الموارد البشرية _ منظمة ومستمرة مع حياة الفرد العامل تهدف إلى التغيير في مهاراته ومعارفه وسلوكاته الآتية والمستقبلية حسب متطلبات العمل.

وهناك من يضيف أن التدريب تلك العملية التي تهدف إلى التنمية المنتظمة لنموذج من المعرفة والمهارات والاتجاهات لشخص ما، يؤدي للأداء الصحيح للواجب أو العمل الذي أسند اليه وهو يتكامل غالبا بزيادة واستمرارية التعلم. بمعنى آخر، هو تلك الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد مهما كان سواء كان مجرد عامل بسيط أو متخصص، أو فني أو إداري على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل بها، انه بمثابة إجراء منظم من شأنه زيادة معارف ومهارات الفرد لتحقيق هدف معين بينما يعرفه " عبد العزيز بن حبتور "التدريب على أنه" إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات الفرد ومهاراته لتحقيق هدف معين، فهو تعديل إيجابي ذات اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية لاكتساب المعارف والخبرات التي تحتاج إليها، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته.

¹ نصيرة بويعلی، تقييم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، بسكرة اطروحة دكتوراه جامعة بسكرة كلية العلوم الاجتماعية سنة 2017/2018، ص 65.

ويرى " أحمد ابراهيم باشات " أن التدريب بمعناه الواسع هو "تجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه الصادر من انسان موجه إلى انسان آخر فهو منهج لتحقيق أهداف تنظيمية، وهو ما يقدم للفرد من معلومات معينة أو مهارت و اتجاهات ذهنية لازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

وعرفه " فايز خاطر " بأنه " محاولة لتغيير سلوك الأفراد مما يجعلهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في أداء الأعمال يجعلهم يسلكون شكلا مختلف بعد التدريب عن ما كانوا عليه قبله ويمكن تقسيم تعريفنا شاملا للتدريب المتمثل في أنه "النشاط المخطط والمنظم والمستمر من قبل المؤسسة، يهدف إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات وخبرات وقد رات واتجاهات، بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل، وذلك بغية تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية البرامج التدريبية²:

أهمية التدريب:

يؤدي التدريب الى تحقيق العديد من الفوائد لمنظمات الاعمال والافراد ومن اهم هذه الفوائد ما يلي:

أ-فوائد التدريب للمنظمة: يحقق التدريب للمنظمة فوائد عديدة من بينها ما يلي:

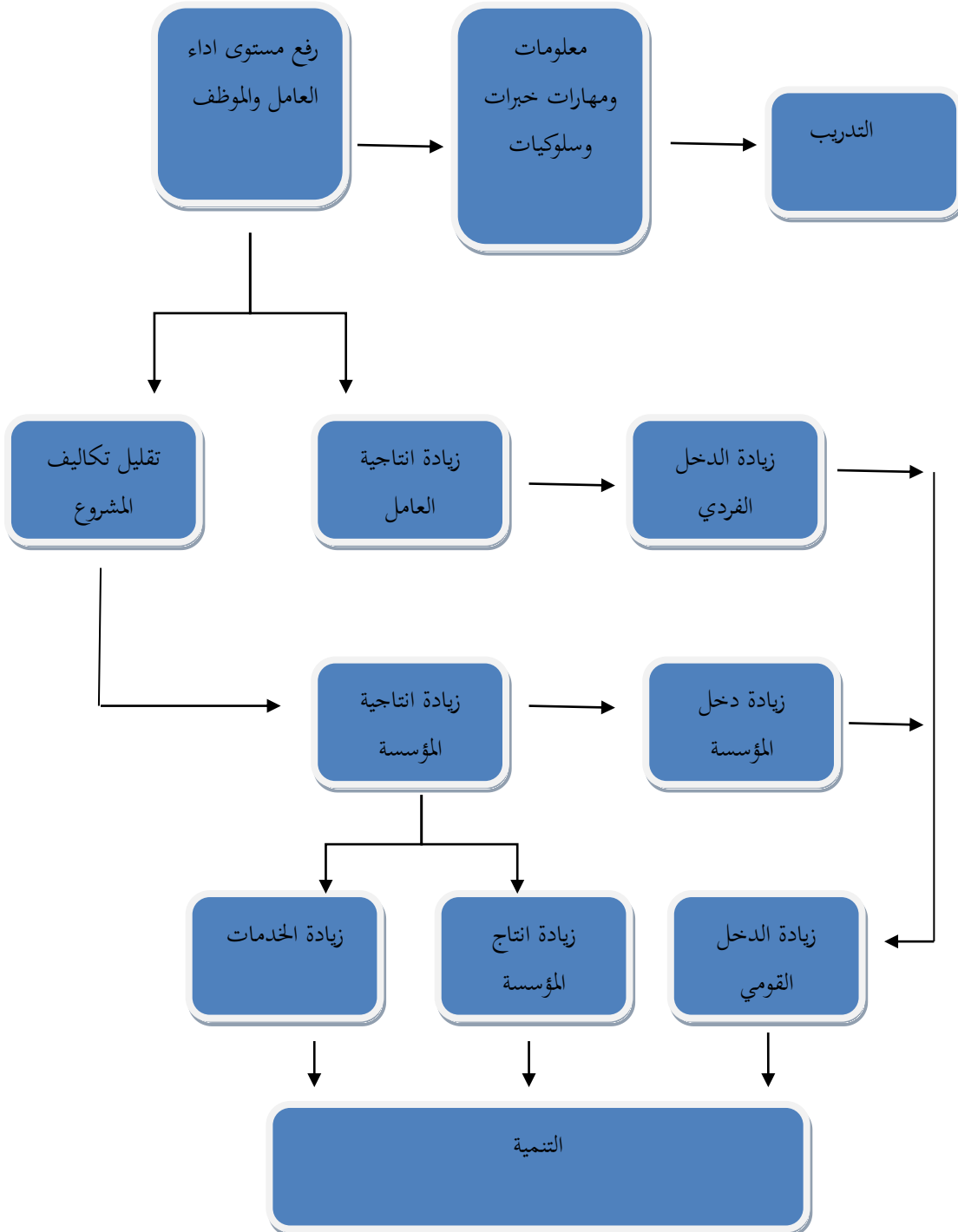
- تحسين ربحية المنظمة؛
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل المستويات المنظمة؛
- تحسين معنوية العاملين؛
- يساعد العاملين في التعرف على الاهداف التنظيمية؛
- تحليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية؛
- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين والمنظمة؛
- تخفيض الحوادث واصابات العمل.

ب-فوائد التدريب لأفراد العاملين: يحقق التدريب فوائد عديدة لأفراد الراغبين فيه منها:

- يساعد الافراد على اتخاذ القرارات الاحسن كما يزيد من قابليتهم ومهارتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل؛
- مساعدة الافراد لدراسة وتحليل موضوعات حساسة كالصراع والضغوط والتوتر والإحباط؛
- المساعدة في تحقيق التنمية الذاتية والثقة بالنفس لدى الافراد؛
- امداد الافراد بالمعلومات لتدعيم زيادة معارفهم عن القيادة والمهارات الاتصال بكافة الأطراف؛
- اشباع حاجات الافراد التدريبية والتعليمية؛
- تنمية الاستعداد لتقبل مهام ومسؤوليات جديدة.

² استاذ بن عيشي عمار، مساهمة البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات دراسة حالة بمؤسسة الكوابل الكهربائية بيسكرة، المجلد 11 العدد 1 مجلة الحقيقة سنة 2012، ص 167.

الشكل رقم (1-1) اهمية التدريب



المصدر: مأخوذ من تقييم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، ص 80.

الفرع الثالث: مراحل العملية التدريبية³:

أولاً: تقسيم المراحل حسب آراء المختصون في التدريب:

أختلف المختصون في التدريب في تحديد هذه المراحل، فقد حددها "القبلان" بسبع مراحل وهي:

- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبي؛
- مرحلة اختيار وتصميم البرامج التدريبية؛
- مرحلة اختيار مكان وزمان التدريب؛
- مرحلة اختيار الطرق المناسبة للتدريب؛
- مرحلة تنفيذ التدريب؛
- مرحلة تقويم التدريب.

أما "الشعلان"، فقد حددها بخمس مراحل وهي:

- مرحلة تحديد الاحتياج التدريبي؛
- مرحلة تخطيط البرامج التدريبية؛
- مرحلة تصميم البرامج التدريبية؛
- مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية؛
- مرحلة تقويم البرامج التدريبية.

وحددها أيضاً "علي السلمي" و "صلاح الدين محمد عبد الباقي" بخمس مراحل وهي:

- مرحلة جمع وتحليل المعلومات؛
- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- مرحلة تصميم البرامج التدريبية؛
- مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية؛
- مرحلة تقييم برامج التدريب والمتدربين.

من خلال ما سبق عرضه العملية التدريبية تتكون من خمس مراحل؛ مرحلة جمع وتحليل المعلومات، مرحلة تحديد الاحتياجات

التدريبية، ومرحلة تصميم البرامج التدريبية، ومرحلة تنفيذ البرامج التدريبية، ومرحلة تقييم البرامج التدريبية.

وسوف نستعرض فيما يلي كل مرحلة من هذه المراحل:

ثانياً: مراحل العملية التدريبية:

أ- مرحلة جمع وتحليل المعلومات:

³ نصيرة بويعلی؛ مرجع سبق ذكره، ص 117.

وهي المرحلة الأولى في العملية التدريبية، ومن الضروري أن ينظر إلى هذه المرحلة على أنها جزءا متكاملًا من نظام المعلومات الإدارية التي توفر للإدارة كافة البيانات والمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات، حيث توفر هذه المرحلة كافة البيانات على مختلف النظام التدريبي وعن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء داخل المنظمة أم خارجها.

وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب العناصر التالية:

-معلومات عن التنظيم الإداري للمنظمة؛

-معلومات عن الأهداف والسياسات؛

-معلومات عن تطور النشاط؛

-معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية؛

-معلومات عن الامكانيات المادية؛

-معلومات عن النظم والإجراءات؛

-معلومات عن الأفراد العاملين؛

-معلومات عن الظروف المحيطة؛

-معلومات على حقيقة المشاعر السائدة؛

-معلومات تخص موضوعية ملاءمة النماذج السنوية للتقييم؛

- معلومات ترتبط بشكل ونوع السلطة داخل المنظمة.

مما سبق يتضح أن عملية جمع المعلومات ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي خطوة تليها عملية التحليل والاستنتاج بهدف استخلاص مؤشرات تكون هي الأساس في عملية تخطيط وتوجيه النظام التدريبي.

ب- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

من أكثر المسلمات قبولًا في الأوساط التدريبية أن التدريب يجب أن يصمم لمواجهة الاحتياجات التدريبية، وأن هذه الاحتياجات تمثل المدخلات الأساسية للنظام التدريبي، كما أن تحديد هذه الاحتياجات وحصرها تمثل محور الارتكاز لبناء الخطط والبرامج التدريبية لتلبية هذه الاحتياجات، ولكي يكتسب التدريب الفاعلية المنشودة يتحتم أن يسبق بنشاط علمي هادف، يعتمد الدراسة العلمية والعملية من أجل الكشف الدقيق عن الاحتياجات التدريبية بغرض تصميم البرنامج، والدورات التدريبية اللاحقة. ومن ذلك نرى أن تحديد الاحتياجات التدريبية يمثل العنصر الأساسي في نجاح العملية التدريبية، لأنه من خلاله يتم تشخيص المشكلات الحقيقية التي تعيق أداء العمل بالصورة المطلوبة ومن هنا فإن أي برنامج تدريبي لا يبنى على تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية للمتعلم لا يكون مؤثرًا وقد يكون هدرًا للإمكانات البشرية والمادية والاحتياجات التدريبية هي تلك التغييرات المطلوب إحداثها، ويعتبر تحديدها هو البوصلة التي توجه التدريب توجيهًا صحيحًا، فمن خلال هذه المرحلة تتبين جوانب النقص في المسائل الفنية أو السلوكية التي تعوق كفاءة العاملين.

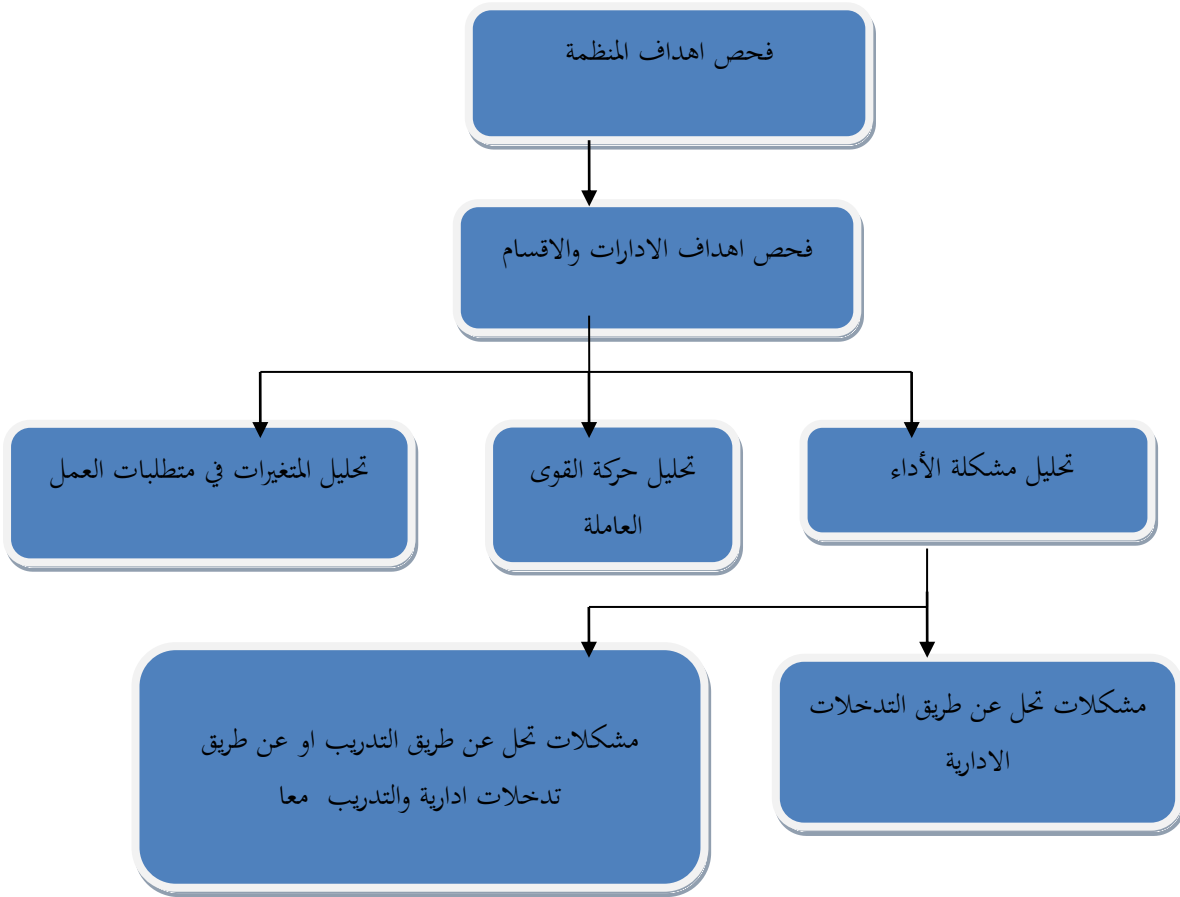
1. طرق واساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

يتطلب تحديد الأنشطة التدريبية في أي مؤسسة تحليل دقيق لاحتياجات التدريبية. وبصفة عامة فإنه يمكن تحديد

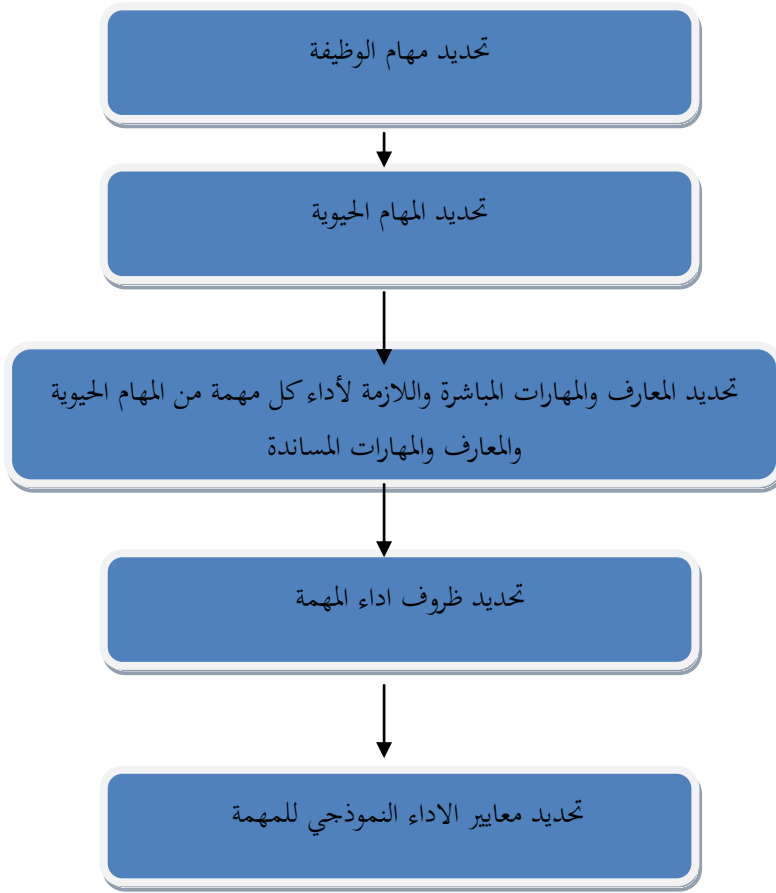
الاحتياجات التدريبية وفقا لثلاث مستويات:

- المستوى الأول: التحليل التنظيمي على مستوى المنظمة
- المستوى الثاني: تحليل الوظيفة على مستوى العمل
- المستوى الثالث: تحليل الفرد على مستوى الفرد

الشكل رقم (1-2) الخطوات المتبعة لتحليل المنظمة



المصدر: مأخوذ من تقييم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، ص 123



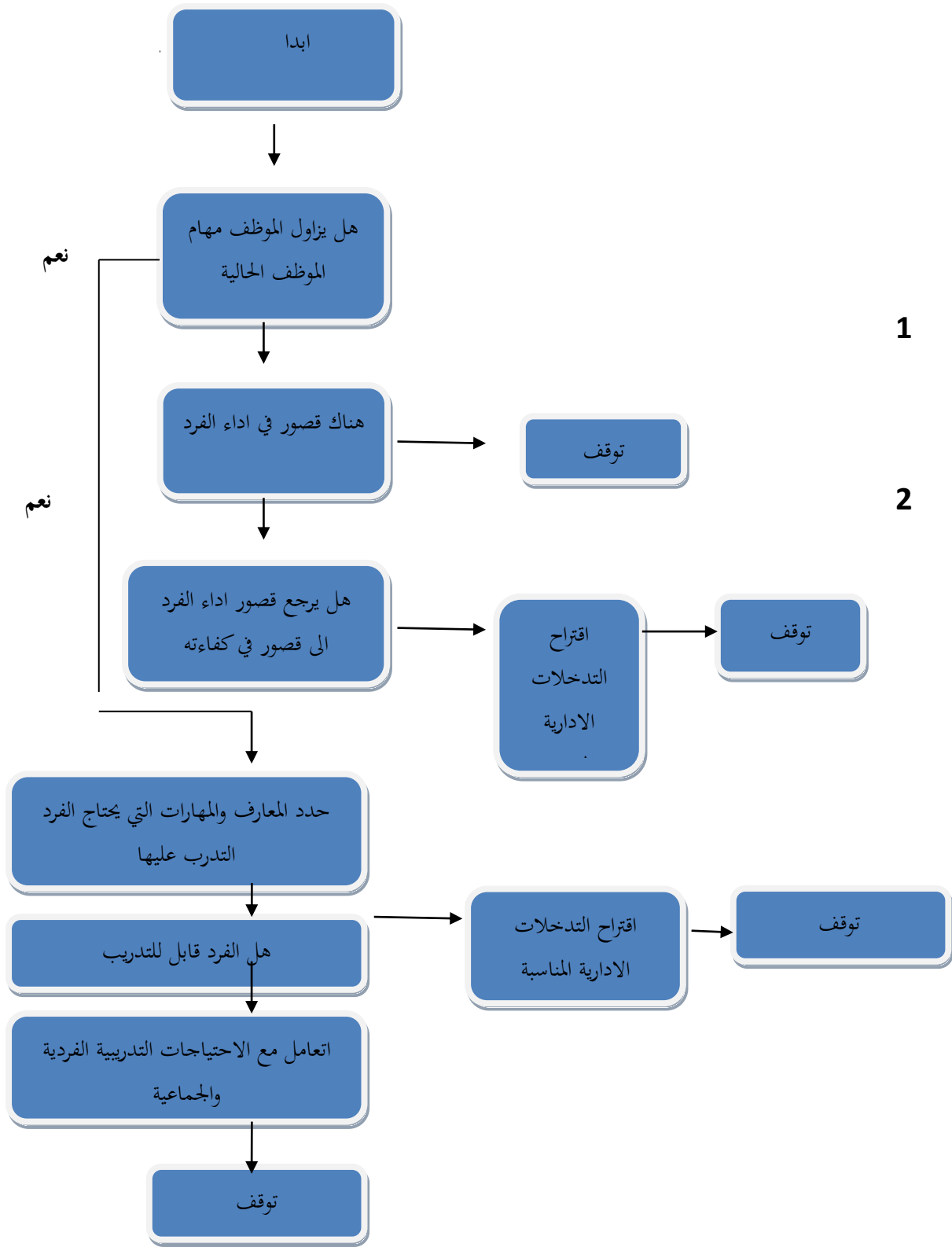
المصدر: مأخوذ من تقييم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، ص 124

الجدول رقم (1-1) يوضح احتياجات التدريب للأفراد في المراحل المختلفة للحياة المهنية

احتياجات التدريب	مراحل الحياة المهنية
<ul style="list-style-type: none"> - تنمية طرق العمل - تنمية الاساليب التي تساعد الفرد على الابتكار - تكليف الفرد بوظائف مساعدة 	بداية الحياة المهنية
<ul style="list-style-type: none"> - تنمية قدرات عمل أكثر شمولية - تنمية المؤهلات لتكوين المرؤوسين - التدوير الوظيفي لتنمية تقنيات عمل جديدة - معرفة أكثر بسياسات المؤسسة 	منتصف الحياة المهنية
<ul style="list-style-type: none"> - تكليف الفرد لتولي مناصب عمل استشارية 	المرحلة الاخيرة من الحياة المهنية

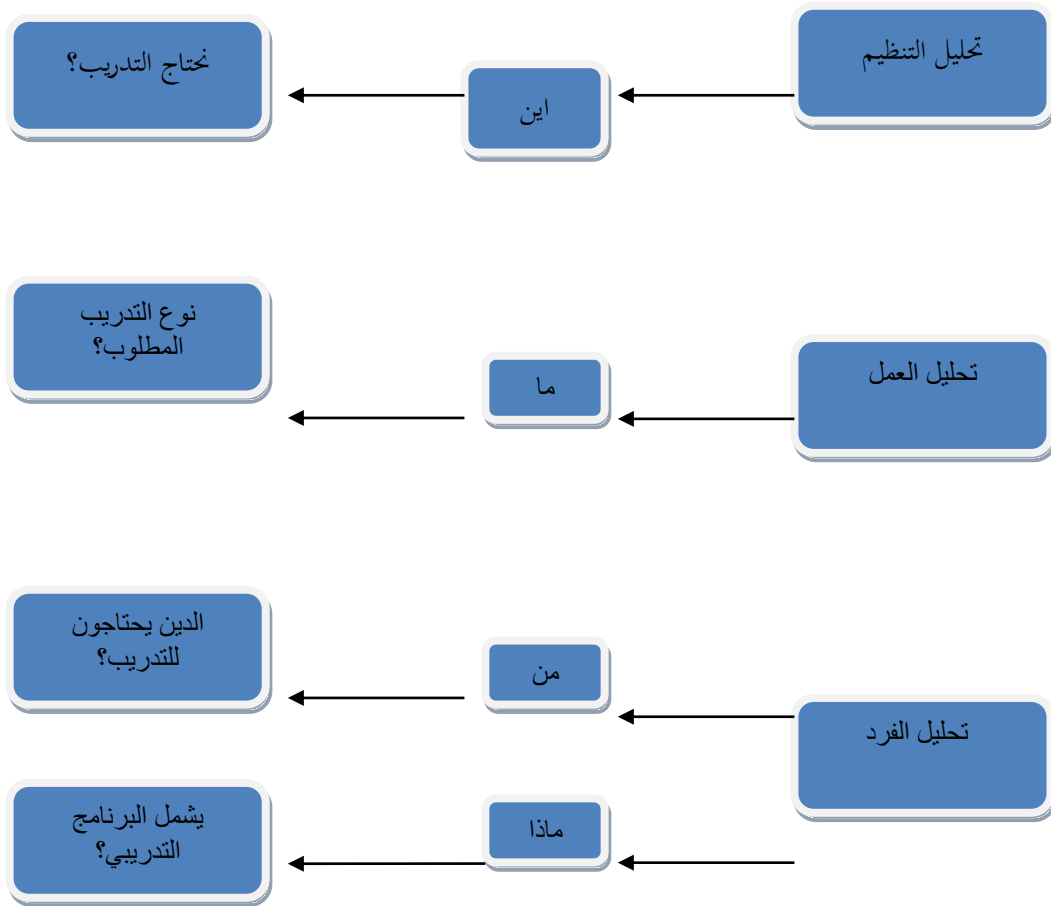
المصدر: مأخوذ من تقييم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، ص 126

الشكل رقم (1-4) تحليل الفرد



المصدر: ماخوذ من تقييم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية؛ ص 127

من خلال ما سبق نخلص إلى أن القيام بتحليل المستويات الثلاثة السابق الذكر؛ التنظيم، الوظيفة، الفرد، شأنها أن تسهم في التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية، والتي تعتبر اللبنة الأولى لنجاح أي برنامج تدريبي. والشكل رقم (1-5) التحليل على ثلاث مستويات المنظمة، العمل، الافراد



المصدر: ماخوذ من تقييم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، ص 128

ج- مرحلة تصميم البرنامج التدريبي:

يقصد بتصميم البرامج التدريبية العملية التي بموجبها يتم تحويل الاحتياجات التدريبية الى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص في المعلومات أو المهارات أو السلوكيات وهذه المرحلة من العملية التدريبية تعد من أهم المراحل.

1- خطوات تصميم البرامج التدريبية:

تحديد اهداف البرنامج التدريبي؛

تحديد محتوى البرنامج التدريبي؛

اختيار الاساليب التدريبية المناسبة؛

اختيار المساعدات التدريبية؛

اختيار المدربين والمتدربين؛

تحديد مكان وزمان البرنامج التدريبي؛

وضع ميزانية التدريب.

د- مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية

بعد الانتهاء من تصميم البرنامج التدريبي يصبح جاهزا للتنفيذ وهنا يأتي دور إدارة البرنامج للقيام بسلسلة من الفعاليات التي تهدف أساسا إلى توفير المستلزمات والإمكانات اللازمة لتهيئة البيئة التدريبية التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الموضوعية.

هـ- المرحلة الاخيرة وهي مرحلة تقييم البرامج التدريبية

سنتطرق اليها في المطلب الثاني.

المطلب الثاني: تقييم البرامج التدريبية باستخدام نموذج كيرك باتريك⁴

الفرع الاول: مفهوم تقييم البرامج التدريبية

تقييم البرامج التدريبية

وهي آخر مرحلة من مراحل العملية التدريبية والتي تشكل منظومة مترابطة متكاملة تعتمد كل مرحلة على سابقتها وتعد عملية تقييم البرامج التدريبية من الامور المهمة من خلال هذه العملية يمكن تحديد التغيرات التي يقصد تحقيقها سواء أكانت في معارف المتدربين او في مهاراتهم أو في اتجاهاتهم

ان عمليات التقييم والمتابعة لأي بر مج ضرورية للتأكد من مدي تحقيق الاهداف او معرفة الانحرافات، وتعود أهمية عملية التقييم على الاهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة ومعرفة ما أنجز من خطة التدريب وما تحقق من أهدافها ومعرفة مدي النجاح في تطبيق مبادئ وأسس التدريب عند تنفيذ البرامج التدريبية، وبيان نقاط القوة ودعمها ونقاط الضعف لمعالجتها وتحديد المعوقات التي تواجه تنفيذ البرامج والعمل على تذليلها ومعرفة فاعلية الاساليب التدريبية المستخدمة في تحقيق الاهداف التدريبية هناك عدة وسائل لتقييم التدريب منها ما يلي:

أ- رأي المتدربين: يمكن معرفة رأي المتدربين بتوزيع استبيان بعد التدريب لمعرفة رأيهم في موضوع الدورة وأداء المدرب والمادة التدريبية ومكان التدريب. الحوارات الرسمية وغير الرسمية مع المتدربين أثناء وبعد الدورة قد تعطينا صورة جيدة عن انطباعا ما. يعيب هذه الطريقة أن المتدربين قد لا يأخذون الاستبيان بجدية وقد يتجنبون إبداء آراء سلبية. هذه الطريقة جيدة لمعرفة رأي المتدربين في المدرب وموضوع التدريب ولكنها قد لا تمكننا من معرفة مدى نجاح التدريب في إكساب المتدربين مهارات ومعارف جديدة. هذه الطريقة تكون مفيدة جدا في حالة وجود ثقة بين المتدربين والقائم بتقييم التدريب حيث سيوضحون له آراءهم بدقة وأمانة.

ب- التقييم أثناء التدريب: قد يقوم الشخص المسؤول بحضور بعض أجزاء من التدريب وملاحظة تفاعل المتدربين مع المدرب ومدى حماسهم للتدريب ومدى مناسبة المكان والأدوات المساعدة. هذه الطريقة تتميز بأنها طريقة مباشرة وتمكننا من ملاحظة

⁴ د. ابراهيم عبد السلام احمد عبد المطلب، أثر البرامج التدريبية على تنمية مهارات العاملين دراسة تطبيقية على مؤسسات حكومية بولاية الخرطوم جامعة الحاصحيا، الجزيرة السودان AL-RIYADA For Business Economics (ISSN: 2437-0916) Vol 04 N0 01 January 2018. ص 16.

اشياء قد تحتاج خبرة، قد يكون الصعب تقييم كل شيء ذا الأسلوب خاصة إذ اكان موضوع التدريب متخصص جدا ومُقيم التدريب ليس على دراية كافية به.

ب- نتائج اختبار المتدربين قبل وبعد الدورة: هذه الطريقة تعتمد على عقد اختبار قبل وبعد التدريب. هذه الطريقة تمكننا من معرفة مدى اكتساب المتدربين لمعلومات جديدة ولكنها ليست مقياس لمدى قدر ما على الاستفادة منها أو تطبيقها. هذا الأسلوب قد يكون مُستفزا للمتدربين إذ يشعرون الأمر أصبح مشابه لاختبارات المدارس والجامعات. كذلك فإن من مصلحة المدرب إظهار نجاح التدريب ولذلك فقد يحاول تبسيط اختبار ما بعد التدريب لضمان ظهور فارق كبير بين نتائج الاختبارات قبل وبعد التدريب. هذه الطريقة قد تكون جيدة حين يكون الأمر عبارة عن تدريبات (أو مشروع) يؤديها المتدرب في اية التدريب ويستخدم فيها ما تعلمه بحيث نتأكد من قدرته على تطبيق هذه المهارات والمعارف وبحيث تكون جزءا من التدريب وليست اختبار تحرير بعد الدورة.

ت- أداء المتدربين بعد الدورة: إن الهدف من التدريب هو تحسين العمل فإن قياس أداء المتدرب بعد التدريب هو وسيلة هامة . يعيب هذه الطريقة أحياء صعوبة قياس أداء المتدرب المرتبط بموضوع التدريب

وكثيرا ما يكون القياس شياء غير كمية وبالتالي فهي تعتمد على وجهة نظر مدير المتدرب والتي قد تتأثر بقناعته أهمية التدريب . لذلك فقد يتم تقسيم الموظفين المراد تدريبهم إلى مجموعتين ويتم تدريب المجموعة الأولى ثم مقارنة أداءها مع المجموعة التي لم تتلق التدريب بعد . هذه الطريقة نضمن أن اختلاف المستوى هو بسبب التدريب فقط.

ث- الجمع بين الوسائل السابقة: لا توجد وسيلة واحدة كافية لتقييم التدريب ولذلك فإن استخدام أكثر من وسيلة يمكننا من التقييم بشكل أدق . فمثلا قد حذ آراء المتدربين وكذلك نقيم أداءهم بعد التدريب ونقوم لتحليل أثناء التدريب.

الفرع الثاني: أهمية تقييم البرامج التدريبية:⁵

وتساهم عملية تقييم التدريب في تحديد مدى فعالية البرامج والنشاطات التي تم تنفيذها خلال التدريب فهي تحدد مدى تحقيق الاهداف المرجوة من التدريب وبالتالي تساهم في:

- الاستفادة من التجارب الحالية و تعديل ما يلزم أثناء التدريب او في التدريبات اللاحقة؛

-تحديد العائد على الاستثمار في التدريب؛

-تقييم تأثير التدريب على سلوك المتدربين؛

-تحديد ما اذا كانت البرامج التدريبية تناسب مع الفئة المستهدفة و مدى ملائمتها للاحتياجات الفعلية؛

-اتخاذ قرارات مستقبلية اتجاه المتدربين؛

-الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج من حيث اعداده وتخطيطه وتنفيذه ومعرفة اسبابها للعمل على تلافيتها - مستقبلا؛

-قياس كفاءة المدربين و مدى نجاحهم في نقل المادة التدريبية للمتدربين؛

-اعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية.

الفرع الثالث: اهداف تقييم البرامج التدريبية⁶

تهدف عملية تقييم البرامج التدريبية الى ما يلي:

⁵ بحري صابر، خرموش منى، تقييم البرامج التدريبية في المنظمة كمدخل لقياس فعالية التدريب في ضوء وسائل التقييم، مجلد 5 العدد 1 مجلة سوسولوجيا 2021 جامعة سطيف، ص 75.

⁶ نفس المرجع السابق، ونفس الصفحة.

- الوقوف على مدى تحقيق الاهداف التدريبية والمتمثلة في تعزيز التعلم ونقل أثره الى العمل او الوظيفة؛
- تحديد مدى رضا المتدربين على محتوى وادارة البرنامج مثلا ملائمة المادة التدريبية والتسهيلات المحاضرات الجدول الزمني؛
- تحديد العائد والتكلفة المادية لنشاط التدريب ودراسة وتحليل الجهود التدريبية المختلفة ومدى تناسبها مع اهداف المنظمة.

الفرع الرابع: اسس تقييم البرامج التدريبية⁷

- ان يتم التقييم بشكل موضوعي؛
- ان يسترشد التقييم بالمنهج العلمي؛
- ان يكون التقييم عملية مستمرة؛
- ان يتم التقييم بشكل جماعي؛
- ان يكون التقييم شاملا؛
- ان تحدد اهداف التقييم بشكل دقيق ومحدد وقابل للقياس.

الفرع الخامس العواقب الناتجة عن عدم تقييم البرامج التدريبية⁸:

- المدرب لا يستطيع الحكم على ادائه الخاص؛
- مدير التدريب لا يستطيع الحكم على مستوى مدربيه بفعالية؛
- المشاركون لا يمكن ان يقيسوا او يفحصوا او يسجلوا تقدمهم بدون وجود معايير واضحة ومعلومات مرتدة؛
- نقل التعلم لا يمكن قياسه.

الفرع السادس: مراحل عملية تقييم البرامج التدريبية⁹

وتتم 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:

- أ- **مرحلة التقييم ما قبل التدريب:** في هذه المرحلة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية، وتحديد أهداف التدريب بمشاركة المتدربين المحتملين، المشرفين والمديرين، 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.
- ب- **مرحلة التقييم أثناء التدريب:** يتم في هذه المرحلة متابعة التدريب أثناء تنفيذه، للتأكد من سير العملية التدريبية كما خطط في عملية التدريب، ومدى انتظام المتدربين في البرنامج ومدى حرصهم على الحضور والاستفادة من التدريب.
- ت- **مرحلة التقييم ما بعد التدريب:** في هذه المرحلة يتم تقييم سلبيات العملية التدريبية وإيجابياتها، ومنها المتدرب والمادة العلمية والمدرب، وتحديد نقاط الضعف والقوة للاستفادة منها في البرامج التدريبية المستقبلية.

وهناك عدة مداخل رئيسية لتقييم البرامج التدريبية.

⁷ نفس المرجع السابق، ص76.

⁸ نفس المرجع السابق، ص 76.

⁹ كشرود إيمان، رياض عبد القادر، تقييم فعالية البرامج التدريبية باستخدام نموذج كيرك باتريك من وجهة نظر المتدربين في مؤسسة الاسمنت، جامعة بتيسة المجلد 06 العدد 01 مجلة البشائر الاقتصادية سنة 2020.

الفرع السابع: نماذج تقييم البرامج التدريبية¹⁰ :

انطلاقاً من البحث في التراث النظري المرتبط بتقويم البرامج، توصلت الباحثة الى مجموعة من النماذج المتعلقة بتقويم البرامج عامة، وحصر أهم النماذج المستخدمة في تقويم البرامج التدريبية خاصة وهي النماذج الأكثر اتفاقاً بين الباحثين في المجال التدريبي. وتنطلق عملية التقويم بإتباع أحد النماذج التقويمية التي سوف نتطرق الى أهمها:

أ- نموذج تيلر

يقوم هذا النموذج على التقويم بواسطة الأهداف. وكانت لهذا النموذج سمعة طيبة لأكثر من عشرة من الزمن وخاصة في مجال التربية.

ان العملية المتبعة داخل هذا النموذج خطية وبسيطة نسبياً ويشمل ما يلي:

- تحديد أهداف البرنامج؛
- الترتيب الدقيق لهذه الأهداف تنازلياً تبعاً لوضوحها ودقتها؛
- اختيار أو بناء الأدوات المناسبة لقياس الظروف والشروط التي قد تتحقق فيها أهداف البرنامج أو لا تتحقق؛
- جمع المعلومات الضرورية، باستعمال أدوات قياس هذه الظروف والشروط حول تحقيق الأهداف أو عدم تحقيقها؛
- التحليل المقارن بين الشيء المنجز، الذي يستنتج من المعلومات المجمعة، والشيء المرغوب في انجازه.

ب-

نموذج ر. ستيك

ان نموذج "ستيك" يطرح ثلاث عمليات أو مستويات مختلفة ومتوالية، وهي بمثابة الدعامة العامة للتقويم:

1. فحص القاعدة المنطقية أو المفهومية للبرنامج.

2. الوصف المفصل للبرنامج مع تقديمه لمعلومات حول ثلاثة مجالات:

- جمع سوابق البرنامج؛

- النشاطات المتضمنة في البرنامج؛

- نتائج البرنامج أو عواقبه.

3. (تقويم البرنامج تبعاً لمقارنة معطياته الوصفية مع المعطيات الوصفية لبرامج بديلة ومع معايير نوعية.

وينصح "ستيك" بإجراء تحليل مزدوج في المستوى الوصفي من خلال:

__تحليل الاختلاف أو عدم التطابق بين المراد أو المرغوب فيه؛

__تحليل العلاقات المحتملة بين النتائج والنشاطات الخاصة للوصول الى ارتباطات من نوع سبب ونتيجة.

أما في المرحلة الأخيرة من التقويم ينصح بمقارنة مزدوجة: بمقارنة من جهة، المعطيات الوصفية للبرنامج مع معطيات

برنامج بديل، ومن جهة أخرى مقارنة هذه المعطيات مع معايير نوعية تبني على مقاييس واضحة من طرف أهم الجماعات

المرجعية. مما سبق، يتبين أن عملية التقويم وفق هذا النموذج تتم تبعاً للخطوات التالية:

أ- جمع وتحليل المعلومات التي تصف البرنامج وقاعدته المنطقية المفهومية؛

ب- تشخيص المعايير النوعية للجماعات المرجعية المهمة؛

ج- جمع معطيات وصفية حول ب ا رمج نقدية بديلة ثم استنتاج معايير نسبية؛

د- اصدار حكم على البرنامج تبعاً لتطابقه مع المعايير المطلقة والنسبية.

¹⁰ فوزية قديد، نعمة العربي، تقييم البرامج التكوينية وفق نموذج كيرك باتريك، جامعة الجزائر المجلد 05 العدد 01 مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية سنة 2021.

ت- نموذج "ستوفليبيم" (Stufflebeam):

الذي هو عبارة عن تعداد أربعة أنواع. (C.I.P.P.) اقترح "ستوفليبيم" نموذجه "إ.م.ع.م مختلفة من التقويم:

تقويم الاطارات **C = context** !

تقويم المدخلات **I = inputs** م

تقويم العملية **P = process** ع

تقويم المنتج **P=process** م

يركز النوع الأول من التقويم على تحليل مجتمع الدراسة موضوع التدخل، تقويم احتياجاته، تشخيص برامج التدخل البديلة وتحليل انسجام الأهداف المقترحة. أما النوع الثاني من التقويم فيركز على تحليل البرامج وتخطيط التدخل. بينما النوع الثالث يتم عند تحليل إنجاز التدخل، الأنشطة المطورة وتطبيق البرنامج. أما تقويم المنتج يستهدف تحليل النتائج بربطه مع الأهداف والمعلومات المتحصل عليها في الأنواع التقويم الأخرى

ث- نموذج فاي دلتا كبا و "ستوفليبيم"

الخطوات التالية:

- 1-تحديد الامكانيات البيئية المناسبة التي سوف يتم فيها الشروع من حيث احتياجات العاملين في البيئة ومدى دافعية القيادات المحلية لتحقيق الأهداف، وتوافر الامكانيات اللازمة لنجاح المشروع؛
- 2-تحديد المدخلات للبرنامج، مثل الخبراء في التدريب والأساليب التدريبية والوسائل وجميع المكونات المادية والبشرية والتنظيمية؛
- 3-تقويم البرنامج من حيث علاقات الأفراد داخل البرنامج، ومدى ارتباط مكونات المدخلات وتناسقها عند التنفيذ؛
- 4-تحديد المحرجات أي مجموعة التغيرات في المعارف والاتجاهات والمهارات بما ينعكس على أسلوب التفكير أو المهارة أو الأداء. وفي ضوء العمليات الأربعة السابقة يمكن تحديد الفجوة بين الأداء المرغوب فيه وبين الأداء الحالي وفي هذه الحالة توضع خطة لمعالجة هذه الفجوة.

ج- نموذج "سكرفين scriven"

هاجم "سكرفين" أساليب التقويم التي كانت تركز على الأهداف فقط، حيث يرى سكرفين "أن الأهداف التي يقاس مدى تحقيقها قد تكون غامضة أو لا تكون ذات أهمية وغير مجدية أو تكون أهداف تافهة كما أن التركيز على تحقق الأهداف يعني التركيز على النتائج المقصود الحصول عليها في البرنامج وإهمال النتائج الغير مقصودة والتي تسمى بالآثار الجانبية للبرنامج، كذلك التركيز يحصر عمل المقوم في زاوية ضيقة هي الأهداف ويفرض عليه استخدام أساليب لجمع المعلومات تعتبر محدودة. وبالتالي "فسكرفين" ينادي بأهمية الآثار الجانبية للبرنامج وأنها هي المحك الأصلي لتقرير جودة البرنامج بغض النظر عن الأهداف وتحقيقها. ويتم الحكم على جودة البرنامج من خلال قياس الآثار المترتبة على البرنامج الواقعية بشقيها المقصود وهو الناتج عن تحقق الأهداف وغير المقصود مع الاهتمام بما يجري داخل البرنامج من تفاعلات وأنشطة. وتتم عملية التقويم من خلال قيام المقوم بإعداد بيان بحاجات الجماعة محل الملاحظة في البرنامج ثم يقيس نواتج البرنامج وآثاره الجانبية بطرق ذات طبيعة نوعية وإذا ثبت أن للبرنامج آثار أو نتائج متماشية مع إحدى الحاجات التي حددت سابقاً فإن البرنامج يعتبر مفيداً، ويجب أن يكون المقوم ملاحظاً حيادياً موضوعياً.

ويؤكد "سكرفين" على عدم الافتصار على التقويم المعتمد على الأهداف فقط أو التقويم المتحرر من الأهداف بل كل واحد منهما مكماً للآخر، حتى يتم تناول الموضوع المراد تقويمه بصورة كاملة.

ح- نموذج وور، وبيرد، واركام :

وقد قدم هؤلاء المؤلفون أربع فئات من التقييم هي تقويم الاحوال السائدة للسياق الذي يتم فيه النشاط التدريبي: مثل تحديد الاحتياجات التدريبية، ومشاكل الأداء المطلوب التغلب عليه والتغيرات في الأداء الفعال.

- تقويم المدخلات : أي تقويم البرنامج التدريبي نفسه.
- تقويم ردود فعل المتدربين أثناء النشاط التدريبي وبعده.
- تقويم النتائج وذلك بتحديد أهداف التدريب وإنشاء أدوات التقييم ثم استخدام تلك الأدوات . واستعراض النتائج.

خ- نموذج هامبلين :

حدد هذا النموذج خمسة مستويات للتقويم وهي:

- **ردود الفعل** : ويجرى أثناء الحدث التدريبي أو بعده فوراً أو بعد مرور وقت ما، ويحاول تسجيل ردود فعل المتدربين نحو سلسلة من العوامل.
- **التعلم** : ويمكن اجراؤه قبل البرنامج أو بعده، ويقيس التطور الذي حصل في المعارف والمهارات، والمواقف.
- **السلوك الوظيفي** : وهو تحديد ما طرأ من تغيير في الأداء الوظيفي نتيجة البرنامج التدريبي، ويتم قبل البرنامج أو بعده.
- **الأداء** : وهو تحديد مقدار أثر الحدث التدريبي على المؤسسة التي يعمل فيها المتدرب.
- **القيمة النهائية** : إلى أي مدى تأثر البرنامج التدريبي على قدرة المؤسسة على إدراك الربح. أو تأثيره على بقائها أو على الأمرين معا.

د- نموذج باركر:

يحدد هذا النموذج أربع مستويات لجمع البيانات والتقويم وهي:

- **رضا المشارك** : ردود فعل المتدرب نحو البرنامج كما تحده الاستبانة.
- **المعارف التي اكتسبها المشارك** : واستخدام الاختبارات لقياس المعارف.
- **الأداء الوظيفي** : يقيم بمعايير موضوعية من الأداء الوظيفي بعد البرنامج.
- **أداء المجموعة** : تقيم نتائج المجموعة ككل وهذا التقييم واسع وأكثر صعوبة.

ذ- نموذج حسن أحمد الطعاني لتقويم البرنامج التدريبي:

تم صياغة هذا النموذج ضمن خطوات لتسهيل عملية تطبيقه، وتمثل هذه الخطوات في الآتي:

1- معلومات خاصة بالمتدربين المشاركين في البرنامج التدريبي؛

2- احتياجات البرنامج التدريبي؛

3- تحويل الاحتياجات التدريبية إلى أهداف؛

4- اعداد محتوى المواد التدريبية؛

5 المدربون؛

6- اتجاهات المتدربين نحو البرنامج التدريبي؛

7- اعداد الأدوات وتطبيقها.

ر - نموذج كيرك باتريك كأهم مداخل تقييم البرامج التدريبية¹¹

1 - مستويات نموذج كيرك باتريك لتقييم البرامج التدريبية:

حيث وضع الخبير الأمريكي كيرك باتريك أربع مستويات لتقييم برامج التدريب وأصبح هذا النموذج من أكثر النماذج استعمالاً في عملية تقييم التدريب، وهذه المستويات الأربعة متتالية حيث يجب الانتقال 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 أي استبيان ويعتبر رد الفعل من أسهل عناصر التقييم، حيث أنه يركز على مشاعر وردود أفعال الموظفين بصفتهم متدربين اتجه البرامج التي تلقوها ومدى كفاءة المدربين، محتويات البرامج وطرق التدريب التي استخدمت فيها، ومن ثم مدى انجذابهم وتفاعلهم مع هذه البرامج، إذ يتميز هذا المعيار بسهولة قياسه.

المستوى الثاني: التعلم: يقيس هذا المستوى ما تعلمه المتدربين من البرامج التدريبية أي ما حصله من معرفة أو ما اكتسبه من مهارة أو ما عدله في اتجاهها معينا، ويتم القياس من خلال اختبارات تجرى للمتدربين في نهاية البرنامج التدريبي هذا المستوى يقيس التغيير المباشر الذي أحدثته 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 استبيانات الاتجاهات.

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 وللمشرفين 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.

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

ومن خلال تعمقنا في مستويات نموذج كيرك باتريك يمكن القول انها مترابطة فيما بينها ومتسلسلة، ولا يمكن اعتبار أي واحد منها الأفضل بصفة مطلقة، فكل مستوى يركز على جانب معين لتقييم فعالية البرامج التدريبية، ولذا لا يمكن الاستغناء على أي مستوى من مستوياته.

¹¹ كشرود إيمان، رياض عبد القادر، مرجع سبق ذكره.

جدول (1-2): تقييم البرامج التدريبية عن طريق مستويات نموذج كيرك باتريك

المستوى	خصائص التقييم	الاسئلة المطروحة	ادوات واساليب التقييم
رد الفعل	تقييم رد الفعل يتم من خلال معرفة شعور المتكويين حول التكوين او التعلم او تجربة التعلم	هل أحب المستفيدين برامج التدريبية هل وجد المستفيدين فائدة من البرامج هل المستفيدين راضون عن البرامج التدريبية	اسئلة تطرح على المستفيدين من البرامج التدريبية ردود افعال شفوية او دراسات مسح او استبانات بعد البرامج التدريبية
التعلم	قياس الزيادة في المعرفة والمهارة قبل وبعد البرامج التدريبية	الى اي حد وصل المتدربين على المزيد من المعرفة والمهارات بعد انخراطهم في البرامج التكوينية بالمقارنة بمعرفتهم ومهارتهم السابقة هل تعلم المستفيدين من البرامج التدريبية	اختبارات مكتوبة اختبارات الاداء المقابلات او الملاحظات
السلوك	تقييم السلوك يتم بمقياس مدى تطبيق التعلم خلال العمل	هل ابدى المستفيدين سلوك مختلف بعد عملية التدريب هل يستخدم المتدربين المهارات والمعارف التي تعلموها من خلال البرامج التدريبية هل عدل المتدربين سلوكهم طبقا لما تعلموه	تقييم اداء المتدربين من قبل الرؤساء المباشرين ورفقاء العمل والزبائن
النتائج	تقييم النتائج يتم بمقياس مدى تأثيرها من خلال اداء المتدربين على العمل والمحيط	هل المؤسسة او الوحدة او القسم في حالة أفضل نتيجة اجراء التدريب هل أثر تعديله للسلوك ايجابيا على نتائج عملهم	حوادث العمل نوعية العمل الانتاجية التكاليف المدفوعة الارباح المحصلة

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على (ربايعة 2003) (بن عوف 2012)

المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) للتقييم التدريب خارج المؤسسة**باستخدام نموذج كيرك باتريك**

في هذا المبحث نتطرق الى اهم الدراسات السابقة التي تخص متغيرات الموضوع خلال فترة زمنية مختلفة وذلك من اجل معرفة النتائج المتوصل اليها والاجراءات والادوات المستخدمة في التحليل تناولنا في المطلب الاول الدراسات السابقة باللغة العربية والدراسات السابقة باللغة الاجنبية من الاحداث الى الاقدم ثم تطرقنا الى تحديد العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وذلك في المطلب الثاني.

المطلب الاول: الدراسات السابقة من الاحداث الى الاقدم**الفرع الاول: الدراسات السابقة باللغة العربية:****1. الدراسة الأولى: ¹² دراسة فوزية قديد، و نعيمة العربي****بعنوان: تقييم البرامج التكوينية وفق نموذج كيرك باتريك (2021)**

هدفت الدراسة الى ابراز اهمية نموذج كيرك باتريك لتقييم البرامج التكوينية، حيث تم التطرق الى مفهوم التكوين واهميته ومراحله، ثم انتقلنا الى تقييم البرامج التكوينية كمرحلة من مراحل العملية التكوينية، اين تم تناول مفهوم وخصائص تقييم البرامج التكوينية واهم الفوائد الناتجة عنها واهم النماذج الفكرية التي حاولت ان تحدد وتصنف مستويات التقييم وجوانبه واهتمت بقياس مردوديته وفعاليتها، بالتركيز على نموذج كيرك باتريك.

قد توصلت الدراسة الى ان نموذج كيرك باتريك حدد لعملية التقييم اربعة مستويات، وتزداد الصعوبة والتكلفة والمدة الزمنية لاجراء التقييم كلما اتجهنا من المستوى الاول الى المستوى الرابع، لكنها توفر الكثير من المعلومات القيمة، ولا يجب اهمال اي مستوى من المستويات الاربع، وتشمل هذه المستويات:

رد الفعل، التعلم، السلوك، النتائج.

2 الدراسة الثانية¹³ دراسة ا. كشرود ايمان و ا.د. رياض عبد القادر (2020)

بعنوان: تقييم فعالية البرامج التدريبية باستخدام نموذج كيرك باتريك (kirkpatrick) من وجهة نظر المتدربين في مؤسسة الاسمنت بتبسة.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة واقع تطبيق نموذج كيرك باتريك لتقييم فعالية البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين في شركة الاسمنت ولتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأداة الدراسة فتم توزيع 65 استبيان على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة الذي تمثل في الموظفين الذين استفادوا من التدريب خلال سنة 2018 وتم معالجتها باستخدام SPSS22.

وفي الاخير اظهرت النتائج انه من وجهة نظر المتدربين تطبيق مؤسسة الاسمنت بتبسة نموذج كيرك باتريك (kirkpatrick) لتقييم فعالية البرامج التدريبية بعد الانتهاء من التدريب حيث كانت تقييم مستوى ردود الفعل والتعلم والنتائج التنظيمية بمستوى مرتفع وتقييم مستوى السلوك بمستوى متوسط.

¹² فوزية قديد ونعيمة العربي، مرجع سبق ذكره، ص 226.

¹³ كشرود ايمان، رياض عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 160.

3 الدراسة الثالثة:¹⁴ ايمن عبد الرحمن سليمان المصدر (يناير 2020)

بعنوان واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من الاداريين في الهيئات المحلية الكبرى والذين التحقوا ببرامج تدريبية ويبلغ تعدادهم (247) اداري وصمم الباحث استبانة اعتمادا على نموذج كيرك باتريك وقام الباحث باستخدام المسح الشامل وتم استرداد (175) استبانة بنسبة 70.8 بالمئة.

4 الدراسة الرابعة:¹⁵ دراسة بن عمار بلقاسم، بن عياد بلال(2020)

بعنوان: أثر التدريب على اداء الموارد البشرية -دراسة الحالة المؤسسة العمومية اتصالات الجزائر _مستغنام- تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر التدريب على اداء العاملين، وقد اخترنا المؤسسة العمومية لاتصالات الجزائر لتكون محل الدراسة، حيث قمنا من خلال هذه الدراسة بمعالجة اشكالية الموضوع المتمثلة فيما مدى مساهمة التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية.

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي وقد تمثلت الادوات التي استعملناها: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة بالإضافة الى الاستبيان الذي تم توزيعه على افراد العينة.

كشفت لنا هذه الدراسة ان التدريب يعمل على تحسين اداء الافراد وذلك من خلال تنمية المعارف وتطوير المهارات وحسن استغلال للطاقات، ولأجل هذا تلجأ للمؤسسات الى تطبيق سياسة التدريب على مراحل متسلسلة ومنتظمة تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية ثم وضع وتنفيذ البرنامج التدريبي واخيرا تقييم عملية التدريب

وعليه نأخذ نتائج الدراسة التي قمنا بها تكمن فيما يلي:

- وجود اهتمام من طرف ادارة الموارد البشرية بتدريب موظفيها دراية منها على اهميته وضروريته لتحسين الخدمة الصحيحة.
- وجود قناعة كبيرة ان التدريب امر روتيني في المؤسسة وان له عائد يعود على العمل بالنفع.
- ضرورة توفير ادوات التدريب والقيام بمراقبة العملية التدريبية من تحديد الاحتياجات وتقييم العملية.

5 الدراسة الخامسة¹⁶ : دراسة- ا.م.د.ناظم جواد عبد الزيدي (2016)

بعنوان: تقييم البرامج التدريبية في إطار نموذج kirk patrick بحث ميداني في دائرة صحة ميسان

يهدف هذا البحث الى التعرف على عملية تقييم البرامج التدريبية التي يتم تطبيقها في دائرة صحة ميسان وذلك لأهمية موضوع تقييم البرامج التدريبية في حقل الادارة لما لها من دور كبير وفعال في اعداد ملاكات مهنية ذات خبرة علمية ورضانة علمية في تقديم مختلف الخدمات ولاسيما في المجال الصحي، وتكون مجتمع البحث من الملاكات العاملة في دائرة صحة ميسان من اطباء اختصاص واطباء اسنان وصيدلة و الممرضين ومختبريين واداريين، وبلغ عددهم (100) موظف، صمم الباحث استبانة بالاعتماد على نموذج kirkpatrick لتقييم التدريب ، و قام الباحث باستخدام المسح الشامل وتم استرداد (90) استبانة ، استخدم في

¹⁴ ايمن عبد الرحمن سليمان، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، اطروحة تخرج الماجستير تخصص ادارة اعمال جامعة مصر (2020)، ص 160.

¹⁵ عمار بلقاسم، بن عياد بلال، أثر التدريب على اداء الموارد البشرية -دراسة الحالة المؤسسة العمومية اتصالات الجزائر، مستغنام _ اطروحة تخرج ماستر أكاديمي جامعة مستغنام (2019-2020)، ص 160.

¹⁶ ا.م.د.ناظم جواد عبد الزيدي، تقييم البرامج التدريبية في إطار نموذج kirk patrick بحث ميداني في دائرة صحة ميسان، العدد 92 المجلد 220 المجلة الاقتصادية والادارية لسنة2016، ص 160.

هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي , و لتحديد مستوى متغيرات البحث و فرضياته تم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية في التحليل ، و لتحديد مستوى متغيرات البحث و فرضياته تم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية في تحليل ومعالجة البيانات والمعلومات وذلك بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS) و المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبيان محتوى المتغيرات ومعامل الارتباط (spearman) لقياس طبيعة العلاقة ودرجتها ومقارنة النتائج وتحليلها لبيان محتوى المتغيرات ومعامل الارتباط في تقدم تأصيل فكري لطبيعة متغيراته مستندة الى جهد تطبيقي من خلال تطبيق المفاهيم النظرية في الميدان العملي، وكانت ابرز النتائج التي توصل اليها الباحث ان ادارة صحة ميسان تقوم بتقييم التدريب على مستوى رد الفعل والتعلم بشكل جيد بينما لا يوجد تقييم مناسب بصورة مباشرة او غير مباشرة لمستوى السلوك والنتائج التنظيمية بعد الانتهاء من عملية التدريب.

الفرع الثاني: دراسات باللغة الاجنبية¹⁷

Mohammed ben moussa(2020)

Evaluation of employes training efectiveness in algerian universities using kirk patrick model: an exploratory study .

We have tried through this reaserch to identify employees training effectiveness level among employees (administrative, Technical staff and service agents in the Algerian universities , through its three levels (Reaction, Learning , Behavior) according to kirkpatrick's model . we studied a sample of Algerian universities . its number reached (28). By using a survey of opinions of individuals sample who are employees in the Algerian universities , are working in department of " The administrative, technical staff and service agents " and department of " training and improvement". Via the survey , which numbered (126) individuals out of (140) were targeted by study sample.

We found that evaluating employees training effectiveness is available at Algerian universities with moderate level in terms of approval degree of the respondents

¹⁷ Mohammed ben moussa Evaluation of employes training efectiveness in algerian universities using kirk Patrick Journal of economics and applied statistics volume 17 number 3. December 2020.

المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
 الفرع الاول: اوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:
 سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية واستخراج اوجه التشابه والاختلاف بينهما.

الجدول(1-3) اوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات	اداة جمع المعلومات	اوجه التشابه
تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراسات (الحالية والسابقة)	المنهج المستعمل	
تم الاعتماد على برنامج الاحصائي spss كأداة تحليل المعلومات لكل الدراسات الحالية و السابقة	اداة تحليل المعلومات	
اجريت الدراسة الحالية والسابقة في قطاع عام	نوع القطاع	

المصدر: (من خلال دراسة الطلبة)

الفرع الثاني: اوجه الاختلاف يبين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الجدول (1-4) اوجه الاختلاف يبين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت الدراسة في بيئات عربية مختلفة ما بين 2012 و 2016	تمت الدراسة في شركة اينكو كونتر اكتينغ اند ستريال حاسي مسعود ورقلة 2022/2021	من حيث الزمن والمكان
عينات الدراسة مختلفة	تناولت الدراسة (60) عامل	من حيث العينة
هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير تقييم البرامج التدريبية باستخدام نموذج كيرك باتريك على كفاءة و انتاجية المؤسسات		من حيث متغيرات الدراسة
ابعاد مختلفة لمتغيرات التابع والمستقل		من حيث ابعاد متغيرات الدراسة

المصدر: (من خلال دراسة الطلبة)

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

يكن مجال الاستفادة من الدراسات السابقة كونهما:

-تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة للباحثة لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة؛

- ساهمت في الإثراء الفكري والإداري للجانب النظري لدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي؛

-ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل على الباحثة في الانطلاق في الدراسة الحالية؛

-ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة وأيضا تحديد المنهجية الملائمة مما فتح المجال للباحثة في إعداد المنهجية المتبعة

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل وبدءا بالمبحث الأول والذي يتضمن الأدبيات النظرية للبرامج التدريبية ونموذج كيرك باتريك والتطرق إلى ماهية البرامج التدريبية، مفهومها، أهميتها، مراحلها والنماذج المستخدمة في تقييمها وكذلك تطرقنا لنموذج كيرك باتريك، تم تحديد المفاهيم الخاصة به ومستوياته.

واتضح لنا أن تقييم البرامج التدريبية قد أصبحت عنصرا هاما في تسيير الموارد البشرية مواكبا للتطور الحاصل في المنظمات ويعد مفهوم نموذج كيرك باتريك أيضا من المفاهيم التي لاقت اهتماما كبيرا لدى الباحثين لما له من أهمية ودور في تقييم البرامج التدريبية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وبكفاءة أفضل.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتقييم
اداء البرامج التدريبية باستخدام نموذج
كيرك باتريك من وجهة نظر المستخدمين
في مؤسسة اينكو بحاسي مسعود

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لتقييم أداء البرامج التدريبية باستخدام نموذج كيرك باتريك من وجهة نظر المستفيدين في مؤسسة اينكو بحاسي مسعود

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة بالبرامج التدريبية ونموذج كيرك باتريك والدراسات السابقة لتحسين هذه المفاهيم قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وحاولنا القيام بدراسة حالة في "مؤسسة اينكو بحاسي مسعود"، ولدراسة أعمق وأكثر تفصيلاً لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين هما:

- ✓ **المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية:** قبل الشروع في دراسة واقع تطبيق نموذج كيرك باتريك لتقييم فعالية البرامج التدريبية من وجهة نظر المستفيدين في مؤسسة اينكو بحاسي مسعود، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على المؤسسة محل الدراسة، منهج الدراسة، متغيرات الدراسة، وكذا الأدوات المستعملة وذلك من خلال مطلبين.
- ✓ **المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها:** سوف نتطرق في هذا المبحث إلى نتائج الدراسة تحليلها ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

يحتوي هذا المطلب على ثلاثة فروع الأول يتناول تقديم المؤسسة محل الدراسة، الثاني منهجية الدراسة، أما الثالث تم فيه تحديد متغيرات الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: تقديم المؤسسة عينة الدراسة

تتمثل عينة الدراسة في مؤسسة اينكو بحاسي مسعود، ويمكن تقديمها كما يلي:

أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

التسمية: INCO SARL INDUSTRIAL CONTRACTING

الموقع الجغرافي: منطقة حاسي مسعود ورقلة

تاريخ التأسيس: سنة 1993

الشكل القانوني: شركة ذات أسهم.

ثانياً: هيكل المؤسسة: بالنسبة للهيكل لم تقم مؤسسة اينكو بتزويدنا به مع العلم اننا طالبنا به مرارا وتكرارا للأسف.

ثانياً: التزامات الشركة

- الإشراف الكامل على تنفيذ البرامج المتفق عليها في المشاريع؛
- الالتزام الكامل بقواعد وتعليمات الصحة والسلامة؛
- التزام جميع العمال بقواعد السلامة حسب برنامج العمل؛
- تطبيق قواعد السلامة في الارتفاعات والأماكن الخطرة؛
- دورات تدريبية للعمال بصفة مستمرة؛
- توفير عمالة للنظافة الدائمة؛
- تدريب العمال على أداء الأعمال قبل التعاقد؛
- فريق سيفتي لدى الشركة يتم من خلاله تأهيل العمال الجدد؛
- الاهتمام الشخصي للعمال التأمين لجميع عمال الشركة؛
- المشاركة في العوائق المادية والظروف الخاصة لعمال الشركة؛
- الاهتمام بتنفيذ بنود التعاقد؛
- المرور الدوري لإدارة الشركة لمراجعة العميل للاطمئنان على سير البرنامج؛
- فريق المرور يقيم سير العمل ويبرز الأخطاء والملاحظات للعمل على إزالتها؛
- توريد الخيام والأدوات في موعدها كاملة؛
- عمل نظافة يومي / أسبوعي / شهري؛

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لتقييم أداء البرامج التدريبية باستخدام نموذج كيرك باتريك من وجهة

نظر المستفيدين في مؤسسة اينكو بحاسي مسعود

- تقييم العمل والعمال مع مكافئة المتميز ومعاقبة المتكاسل؛
- الاهتمام بالشكل العام والمظهر العام للعمل والعمال؛
- التدريب المهني للعاملين وتوريد أفراد الأمن الصناعي.

الفرع الثاني: أهداف الشركة المستقبلية

- زيادة المبيعات وحصة الشركة في السوق؛
- تمكين قدرات العاملين المختلفة في الشركة من تحسين الجودة وتخفيض التكاليف؛
- التركيز على أهمية الولاء بين العميل والشركة؛
- تطبيق نظام مراقبة الجودة في أداء الموردين؛
- تطبيق المواصفات والقواعد والمعايير المعتمدة في أعمال الإنشاء والتعمير؛
- الاستجابة لمتغيرات ومتطلبات السوق؛
- المساهمة في التنمية الاقتصادية وذلك بإنجاز جميع المشاريع بجودة عالية وفي الآجال المتفق عليها مع الزبائن لما تملكه من خبرة في مجال نشاطها.

الفرع الثالث: أدوات جمع البيانات

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان متكون من 16 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص العامة عن أفراد عينة الدراسة حيث: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة قسمت الى أربع محاور:

المحور الأول: تقييم رد فعل المتدربين.

المحور الثاني: تقييم مدى تعلم المتدربين.

المحور الثالث: تقييم سلوك المتدربين.

المحور الرابع: تقييم نتائج التدريب.

المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

الفرع الأول: الأساليب الوصفية

- التكرار والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لتقييم أداء البرامج التدريبية باستخدام نموذج كيرك باتريك من وجهة

نظر المستفيدين في مؤسسة اينكو بحاسي مسعود

- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

الفرع الثاني: الأساليب الاستدلالية

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

المطلب الثالث: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة

سنحاول في هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات في الدراسة التحليل من خلال قياس على مدى صدقها وثباتها، وذلك من خلال توضيح كل من ثبات والاتساق الداخلي لأبعاده ومحاوره كما يلي.

الفرع الأول: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصدقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحا للدراسة

الجدول رقم (2-1): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
47	0.712

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.712 النسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

الفرع الثاني: الاتساق الداخلي للاستبيان

مصنوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية له لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع والجدول التالية توضح ذلك.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لتقييم أداء البرامج التدريبية باستخدام نموذج كيرك باتريك من وجهة

نظر المستفيدين في مؤسسة اينكو بحاسي مسعود

الجدول رقم (2-2): يوضح الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

Sig	Pearson Correlation	محاور الدراسة
0.000	0.791**	المحور الأول: تقييم رد فعل المتدربين
0.002	0.448**	المحور الثاني: تقييم تعلم المتدربين
0.000	0.761**	المحور الثالث: تقييم سلوك المتدربين
0.000	0.525**	المحور الرابع: تقييم نتائج المتدربين
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن محاور الدراسة المحور الأول: تقييم رد فعل المتدربين؛ المحور الثاني: تقييم تعلم المتدربين؛ المحور الثالث: تقييم سلوك المتدربين؛ المحور الرابع: تقييم نتائج المتدربين، تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور الدراسة دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل محور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه محاور الدراسة صادقة ومتسقة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مصلحة العمل، عدد دورات التدريب التي استفدت منه طيلة المسار المهني، الرتبة الوظيفية، بالإضافة عرض عبارات محاور الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لعرض وتحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة كما يلي. تتمثل هذه الخصائص في الجنس، السن المستوى التعليمي حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم(2-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	السن
23,4	11	اقل من 30 سنة
38,3	18	من 30 سنة الى اقل من 40
23,4	11	من 40 سنة الى اقل من 50 سنة
14,9	7	أكثر من 50 سنة
%100	47	المجموع

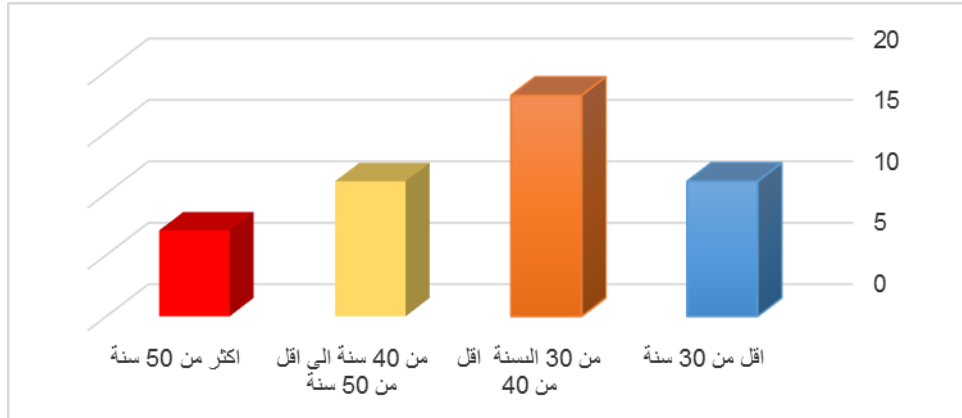
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لتقييم أداء البرامج التدريبية باستخدام نموذج كيرك باتريك من وجهة

نظر المستفيدين في مؤسسة اينكو بحاسي مسعود

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية الفئات العمرية تتعامل مع المؤسسة محل الدراسة هي الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بعدد 18 ونسبة 38.3%، تليها كل من 40 إلى 50 سنة وأقل من 30 سنة بنسبة متساوية على التوالي: 23.4%، أما أكثر من 50 سنة بعدد 7 ونسبة 14.9% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
14,9	7	ثانوي فأقل
40,4	19	ليسانس
38,3	18	ماجستير او شهادة معادلة
6,4	3	دراسات عليا
100%	47	المجموع

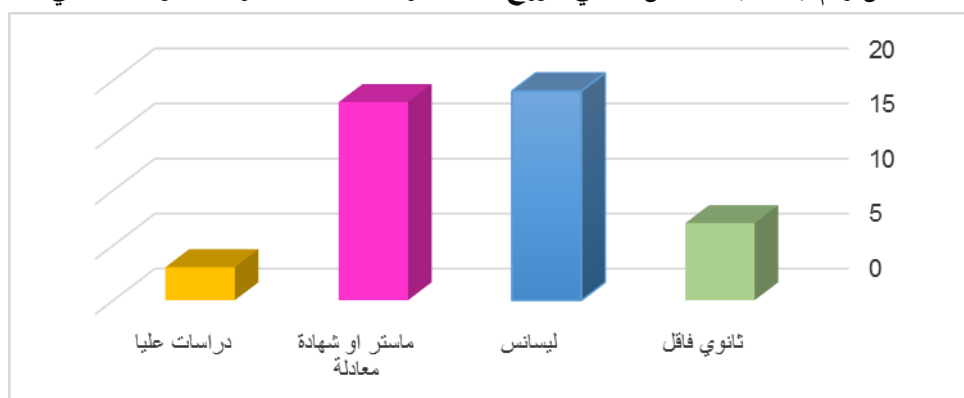
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة تتوزع بنسب متقاربة بين كل من ليسانس وماجستير على التوالي: 38.3%؛ 40.4%، تليها ثانوي فأقل بعدد 7 ونسبة 14.9%، أما دراسات عليا بعدد 3 ونسبة 6.4% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي:

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لتقييم أداء البرامج التدريبية باستخدام نموذج كيرك باتريك من وجهة

نظر المستفيدين في مؤسسة اينكو بحاسي مسعود

الشكل رقم (2-3): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

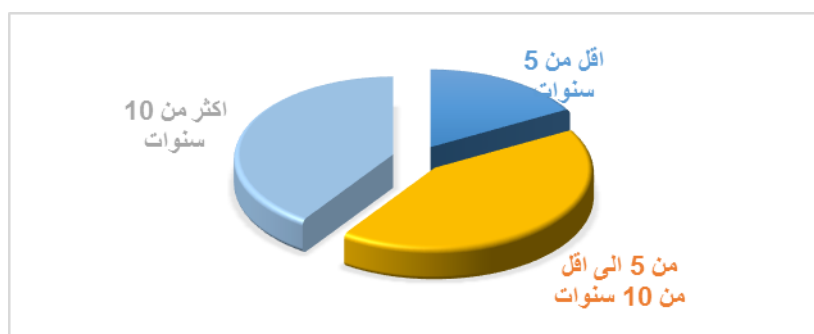
الجدول رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
17	8	اقل من 5 سنوات
42,6	20	من 5 الى اقل من 10 سنوات
40,4	19	أكثر من 10 سنوات
100%	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية بأغلبية من 5 إلى أقل من 10 سنوات بعدد 20 ونسبة 42.6%، تليها أكثر من 10 سنوات بعدد 19 ونسبة 40.4%، أما أقل من 5 سنوات بعدد 8 ونسبة 17% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-4): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لتقييم أداء البرامج التدريبية باستخدام نموذج كيرك باتريك من وجهة نظر المستفيدين في مؤسسة اينكو بحاسي مسعود

4. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية

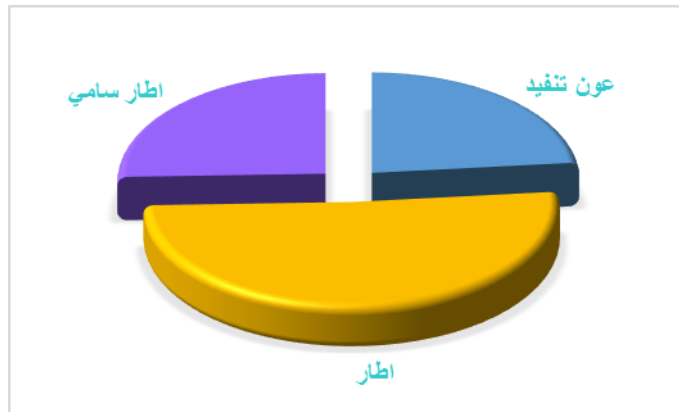
الجدول رقم (2-7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية

النسبة %	التكرار	الرتبة الوظيفية
23,4	11	عون تنفيذ
51,1	24	إطار
25,5	12	إطار سامي
%100	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية بأغلبية من فئة إطار بعدد 24 ونسبة 51.1% تليها فئة إطار سامي بعدد 12 ونسبة 25.5% في حين عون تنفيذ بعدد 11 ونسبة 23.4% من المجموع الإجمالي للنسب، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-5): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لتقييم أداء البرامج التدريبية باستخدام نموذج كيرك باتريك من وجهة

نظر المستفيدين في مؤسسة اينكو بحاسي مسعود

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد دورات التدريب التي استفدت منه طيلة المسار المهني

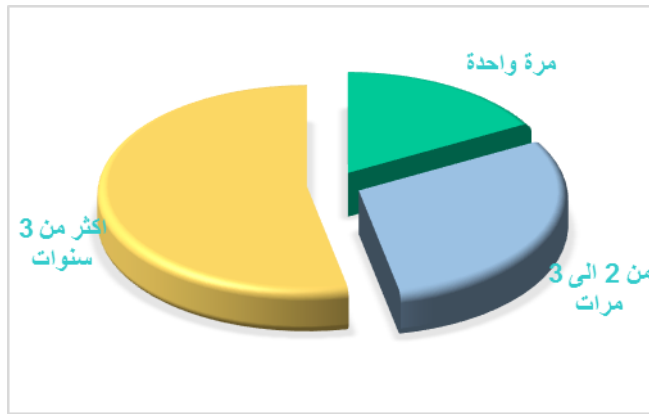
الجدول رقم (2-8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير دورات التدريب

النسبة %	التكرار	دورات التدريب
17	8	مرة واحدة
29,8	14	من 2 الى 3 مرات
53,2	25	أكثر من 3 سنوات
%100	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تلقت تدريباً خلال مسارها المهني أكثر من 3 سنوات بعدد 25 ونسبة 53.2%، تليها من 2 إلى 3 سنوات بعدد 14 ونسبة 29.8%، أما مرة واحدة بعدد 8 ونسبة 17% من المجموع الإجمالي للنسب.

الشكل رقم (2-6): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير دورات تدريبية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال تقييم فعالية البرامج التدريبية خارج المؤسسة من وجهة نظر المستفيدين باستخدام نموذج كيرك باتريك-شركة اليكو حاسي مسعود وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة لحساب المتوسط النسبي التشتتي لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك. وقبل التطرق لتحليل لجميع عبارات المتغير المستقل نوضح مقياس الاستبيان الذي تم استعمال مقياس ليكارت الثلاثي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لتقييم أداء البرامج التدريبية باستخدام نموذج كيرك باتريك من وجهة

نظر المستفيدين في مؤسسة اينكو بحاسي مسعود

الجدول رقم (2-9): مقياس ليكارت الثلاثي

الاتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
منخفض]1.60 - 1]
متوسط]2.33 - 1.61]
مرتفع]3 - 2.33]

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاعتماد على المرجع: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، درا الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22.

الفرع الأول: تحليل عبارات المحور الأول "تقييم رد فعل المتدربين"

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة كل المحور الاول من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (2-10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

الاتجاه العام للعينة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	1	0,494	2,87	1 تحظى عملية التقييم بمحملها باهتمام كبير في مؤسسة اينكو
مرتفع	4	0,712	2,60	2 تتصف عملية تقييم رد الفعل المتدربين بانخفاض التكاليف ويعتمد بشكل كبير عليها
متوسط	9	0,955	2,04	3 عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب لا تستغرق وقتا طويلا
متوسط	8	0,960	2,23	4 تتم عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب لتوفير الخبرات اللازمة لمثل هذا التقييم
مرتفع	5	0,804	2,51	5 ينفذ التدريب من اجل استكمال الجانب الاداري المطلوب من المؤسسة
مرتفع	2	0,700	2,66	6 الالتحاق في البرامج التدريبية يخرجني من جو الملل في العمل داخل مؤسسة اينكو
مرتفع	3	0,768	2,62	7 الالتحاق في برامج التدريب يساهم في تنمية شبكة العلاقات الشخصية
متوسط	10	0,967	1,98	8 تتم عملية تقييم ردة فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب وذلك لوجود خطة تطويرية
مرتفع	6	0,898	2,38	9 مدة التدريب كافية لتغطية كثافة البرنامج المقترح
متوسط	7	0,949	2,28	10 تقوم المؤسسة بدراسات مسحية لتقييم ردود فعل المتدربين اتجاهاً محتوى الدورة التدريبية والمدرب في نهاية كل حصة
متوسط	11	0,977	1,79	11 يطلب من المتدربين وضع اقتراحات معينة لتحسين البرنامج التدريبي مستقبلاً (عن طريق سجل الاقتراحات).
مرتفع		0,258	2,35	المحور الأول: تقييم رد فعل المتدربين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لتقييم أداء البرامج التدريبية باستخدام نموذج كيرك باتريك من وجهة

نظر المستفيدين في مؤسسة اينكو بحاسي مسعود

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الأول تقييم رد فعل المتدربين وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.35) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1.79- 2.87) حيث "العبارة رقم 01 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (2.87) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه تحظى عملية التقييم بمحملها باهتمام كبير في مؤسسة اينكو، أما "العبارة رقم 06" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.66) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة، أي الالتحاق في البرامج التدريبية يخرج المتدربين من جو الملل في العمل داخل مؤسسة اينكو، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " الالتحاق في برامج التدريب يساهم في تنمية شبكة العلاقات الشخصية " بمتوسط حسابي (2.62) ، تليها العبارة رقم 02 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.60) ما يدل على أنه تنصف عملية تقييم رد الفعل المتدربين بانخفاض التكاليف و يعتمد بشكل كبير عليها، وأخيراً نجد العبارة رقم 11 بالمرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي(1.79) أي يطلب من المتدربين وضع اقتراحات معينة لتحسين البرنامج التدريبي مستقبلاً (عن طريق سجل الاقتراحات).

الفرع الثاني: تحليل عبارات المحور الثاني "تقييم تعلم المتدربين"

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارات المحور الثاني من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (2-11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات للمحور الثاني

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
مرتفع	4	0,798	2,60	12 ساهم التدريب في استيعابي للمعارف التطبيقية
مرتفع	12	0,939	2,34	13 يحصل المتدرب على معلومات توضح نظراته المستقبلية
مرتفع	1	0,576	2,81	14 ساهمت الدورة في زيادة معارف المتدرب العامة
مرتفع	7	0,855	2,45	15 ساهم التدريب في استيعابي للمعارف التطبيقية
مرتفع	6	0,856	2,47	16 ساهم التدريب في جعل المتدرب قادر على ممارسة مهامه الوظيفية باحترافية
مرتفع	11	0,923	2,38	17 تقوم مؤسسة اينكو بعمل اختبارات بعد التدريب فقط لقياس مدى التعلم الحاصل بعد التدريب
مرتفع	3	0,742	2,60	18 ان مؤسسة اينكو تقوم باختبار فعالية التدريب باستخدام نموذج التقييم الذاتي
مرتفع	9	0,874	2,38	19 تجري مؤسسة اينكو اختبار فعالية التدريب عن طريق تقييم الامكانيات المتوفرة للتدريب والمدربين
مرتفع	10	0,922	2,38	20 اعتقد بأن عملية التدريب ساهمت بشكل كبير بمنحي معارف ومهارات عديدة من موضوعات مختلفة

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لتقييم أداء البرامج التدريبية باستخدام نموذج كيرك باتريك من وجهة

نظر المستفيدين في مؤسسة اينكو بحاسي مسعود

متوسط	13	0,969	2,13	21 ساهم التدريب في جعل المتدرب قادر على ممارسة مهامه الوظيفية باحترافية
مرتفع	5	0,801	2,57	22 ساهم التدريب في جعل المتدرب قادر على ممارسة مهامه الوظيفية باحترافية
مرتفع	8	0,878	2,43	23 إن الهدف الرئيسي من عملية التدريب هو جعلك قادر على التكيف بسهولة مع ظروف العمل
مرتفع	2	0,633	2,77	24 ساهم التدريب في جعل المتدرب قادر على ممارسة مهامه الوظيفية باحترافية
مرتفع		0,224	2,48	المحور الثاني: تقييم تعلم المتدربين

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الثاني تقييم تعلم المتدربين و حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.48) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعبارة محصور بين (2.13-2.81) حيث "العبارة رقم 14 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (2.81) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه ساهمت الدورة في زيادة معارف المتدرب العامة، أما "العبارة رقم 24" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.77) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على أن التدريب ساهم في جعل المتدرب قادر على ممارسة مهامه الوظيفية باحترافية. في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " ان مؤسسة اينكو تقوم باختبار فعالية التدريب باستخدام نموذج التقييم الذاتي" بمتوسط حسابي (2.60)، تليها العبارة رقم 12 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.60) ما يدل على أن التدريب ساهم في استيعاب المعارف التطبيقية، وأخيراً نجد العبارة رقم 21 وبمتوسط حسابي (2.13) أي ساهم التدريب في جعل المتدرب قادر على ممارسة مهامه الوظيفية باحترافية.

الفرع الثالث: تحليل عبارات المحور الثالث "تقييم سلوك المتدربين"

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة محور ريادة الأعمال من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (2-12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	3	0,853	25 تستخدم مؤسسة اينكو ملاحظة أداء العاملين لتقييم المتدربين في محيط العمل لتقييم أثر البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين
متوسط	6	0,931	26 تجري مؤسسة اينكو استخدام التقييم الذاتي كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين
مرتفع	4	0,898	27 تقوم مؤسسة اينكو باستخدام المقابلة كوسيلة لتقييم أثر البرنامج التدريبي على

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لتقييم أداء البرامج التدريبية باستخدام نموذج كيرك باتريك من وجهة

نظر المستفيدين في مؤسسة اينكو بحاسي مسعود

مستوى سلوك المتدربين				
مرتفع	5	0,895	2,36	28 تقوم مؤسسة اينكو باستخدام تقييم رؤساء عمل المتدربين كوسيلة لتقييم البرامج التدريبية على مستوى سلوك المتدربين
مرتفع	2	0,880	2,45	29 تقوم مؤسسة اينكو باستخدام مجموعات العمل المركزة كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين
مرتفع	1	0,856	2,47	30 تقوم مؤسسة اينكو باستخدام المتابعة كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين
متوسط	7	0,949	2,28	31 تقوم مؤسسة اينكو باستخدام خطة العمل كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين
متوسط	8	0,000	2,15	32 تقوم مؤسسة اينكو باستخدام مقيمين خارجيين كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين
مرتفع		0,352	2,35	المحور الثالث: تقييم سلوك المتدربين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الثالث تقييم سلوك المتدربين وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.35) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الثالث موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.15-2.47) حيث "العبارة رقم 30 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.15) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه تقوم مؤسسة اينكو باستخدام المتابعة كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين، أما "العبارة رقم 29" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.45) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على أنه تقوم مؤسسة اينكو باستخدام مجموعات العمل المركزة كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين. في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تستخدم مؤسسة اينكو ملاحظة أداء العاملين لتقييم المتدربين في محيط العمل لتقييم أثر البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين" بمتوسط حسابي (2.43) ، تليها العبارة رقم 27 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.38) ما يدل على أن تقوم مؤسسة اينكو باستخدام المقابلة كوسيلة لتقييم أثر البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين ، وأخيراً نجد العبارة رقم 32 وبمتوسط حسابي (2.15) أي تقوم مؤسسة اينكو باستخدام مقيمين خارجيين كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين.

الفرع الرابع: تحليل عبارات المحور الرابع "تقييم نتائج المتدربين"

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارات المحور الرابع من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لتقييم أداء البرامج التدريبية باستخدام نموذج كيرك باتريك من وجهة

نظر المستفيدين في مؤسسة اينكو بحاسي مسعود

الجدول رقم (2-13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,856	2,53	33 تجري مؤسسة اينكو مقارنة مستوى الخدمات قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية
مرتفع	0,829	2,55	34 تجري مؤسسة اينكو مقارنة سجلات الاداء للموظفين قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية
مرتفع	0,878	2,43	35 تجري مؤسسة اينكو مقارنة مستوى الجودة للخدمة المقدمة قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية
مرتفع	0,682	2,72	36 تجري مؤسسة اينكو مقارنة لعدد الشكاوى المقدمة من الزبائن قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية
مرتفع	0,746	2,55	37 تجري مؤسسة اينكو تحليل لمستويات اداء وحدة العمل لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية
متوسط	0,985	2,17	38 تقوم مؤسسة اينكو باستخدام المعلومات الواردة من العاملين بوحدات عمل اخرى (من غير المتدربين) لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية
مرتفع	0,881	2,47	39 تقوم مؤسسة اينكو باستخدام المعلومات الواردة من مديري وحدة العمل لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية؟
مرتفع	0,895	2,36	40 تقوم مؤسسة اينكو بمقارنة الوقت الذي يتم هدره قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية
مرتفع	0,308	2,47	المحور الرابع: تقييم نتائج المتدربين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الرابع تقييم نتائج المتدربين وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.47) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الرابع موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.17-2.72) حيث "العبارة رقم 36 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.72) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه تجري مؤسسة اينكو مقارنة لعدد الشكاوى المقدمة من الزبائن قبل و بعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية، أما "العبارة رقم 37" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.55) و موافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على أنه تجري مؤسسة اينكو تحليل لمستويات اداء وحدة العمل لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية. في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تجري مؤسسة اينكو مقارنة سجلات الاداء للموظفين قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لتقييم أداء البرامج التدريبية باستخدام نموذج كيرك باتريك من وجهة

نظر المستفيدين في مؤسسة اينكو بحاسي مسعود

البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية" بمتوسط حسابي (2.55) ، تليها العبارة رقم 33 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.53) ما يدل على أن مؤسسة اينكو تجري مقارنة مستوى الخدمات قبل و بعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية، وأخيراً نجد العبارة رقم 38 و بمتوسط حسابي (2.17) أي تقوم مؤسسة اينكو باستخدام المعلومات الواردة من العاملين بوحدة عمل اخرى (من غير المتدربين) لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية

المطلب الثالث: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع ألعندالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج:

الجدول رقم (2-14): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Shapiro-Wilk		محاور الدراسة
Sig	قيمة Z	
0.109	0.960	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة 0.109 أكبر من 0.05 وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لتقييم أداء البرامج التدريبية باستخدام نموذج كيرك باتريك من وجهة نظر المستفيدين في مؤسسة اينكو بحاسي مسعود

المطلب الرابع: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على نتائج الدراسة التطبيقية من خلال اختبار فرضيات الدراسة التي تم تقسيما إلى ثلاث فرضيات على النحو التالي:

الفرع الأول: نتائج اختبار الفرضية الأولى

نص الفرضية: تقوم مؤسسة اينكو بتقييم رد فعل المستفيدين ومدى تعلمهم و تقييم السلوك و النتائج التي تحصلو عليها و التي تعتبر من المستويات التي يقيمها نموذج كيرك باتريك هذا يعني ان المؤسسة تطبق نموذج كيرك باتريك

الجدول رقم (2-15): نتائج اختبار الفرضية الأولى

قرار الاختبار	مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط r
قبول الفرضية	0.000	0.791**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه : تقوم مؤسسة اينكو بتقييم رد فعل المستفيدين ومدى تعلمهم و تقييم السلوك و النتائج التي تحصلوا عليها و التي تعتبر من المستويات التي يقيمها نموذج كيرك باتريك هذا يعني ان المؤسسة تطبق نموذج كيرك باتريك من وجهة نظر عينة الدراسة، ذلك استنادًا لمستوى المعنوية (Sig=0.000) أقل من مستوى المفروض 0.05، كما بلغ معامل الارتباط للأبعاد على التوالي: (r=0.791) ما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية متغيرات الدراسة.

- بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الأولى: أنه توجد علاقة دالة إحصائيا ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل صحة الفرضية التي تنص على: تقوم مؤسسة اينكو بتقييم رد فعل المستفيدين ومدى تعلمهم و تقييم السلوك و النتائج التي تحصلو عليها و التي تعتبر من المستويات التي يقيمها نموذج كيرك باتريك هذا يعني ان المؤسسة تطبق نموذج كيرك باتريك

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لتقييم أداء البرامج التدريبية باستخدام نموذج كيرك باتريك من وجهة نظر المستفيدين في مؤسسة اينكو بحاسي مسعود

الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضية الثانية

نص الفرضية: توجد علاقة طردية كلما كان أداء المستفيدين عالي كلما كانت البرامج التدريبية ناجحة
الجدول رقم (2-16): نتائج اختبار الفرضية الثانية

معامل الارتباط r	مستوى الدلالة (sig)	قرار الاختبار
0.448**	0.002	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه : توجد علاقة طردية كلما كان أداء المستفيدين عالي كلما كانت البرامج التدريبية ناجحة من وجهة نظر عينة الدراسة، ذلك استناداً لمستوى المعنوية (Sig=0.002) أقل من مستوى المفروض 0.05، كما بلغ معامل الارتباط للأبعاد على التوالي: (r=0.448) ما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين متغيرات الدراسة.

- بناءاً عليه قرار اختبار الفرضية الثانية: أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل صحة الفرضية التي تنص على: توجد علاقة طردية كلما كان أداء المستفيدين عالي كلما كانت البرامج التدريبية ناجحة

الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نص الفرضية: نعم البرامج التدريبية المعتمدة في المؤسسة اينكو ناجحة

الجدول رقم (2-17): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

معامل الارتباط r	مستوى الدلالة (sig)	قرار الاختبار
0.784**	0.000	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

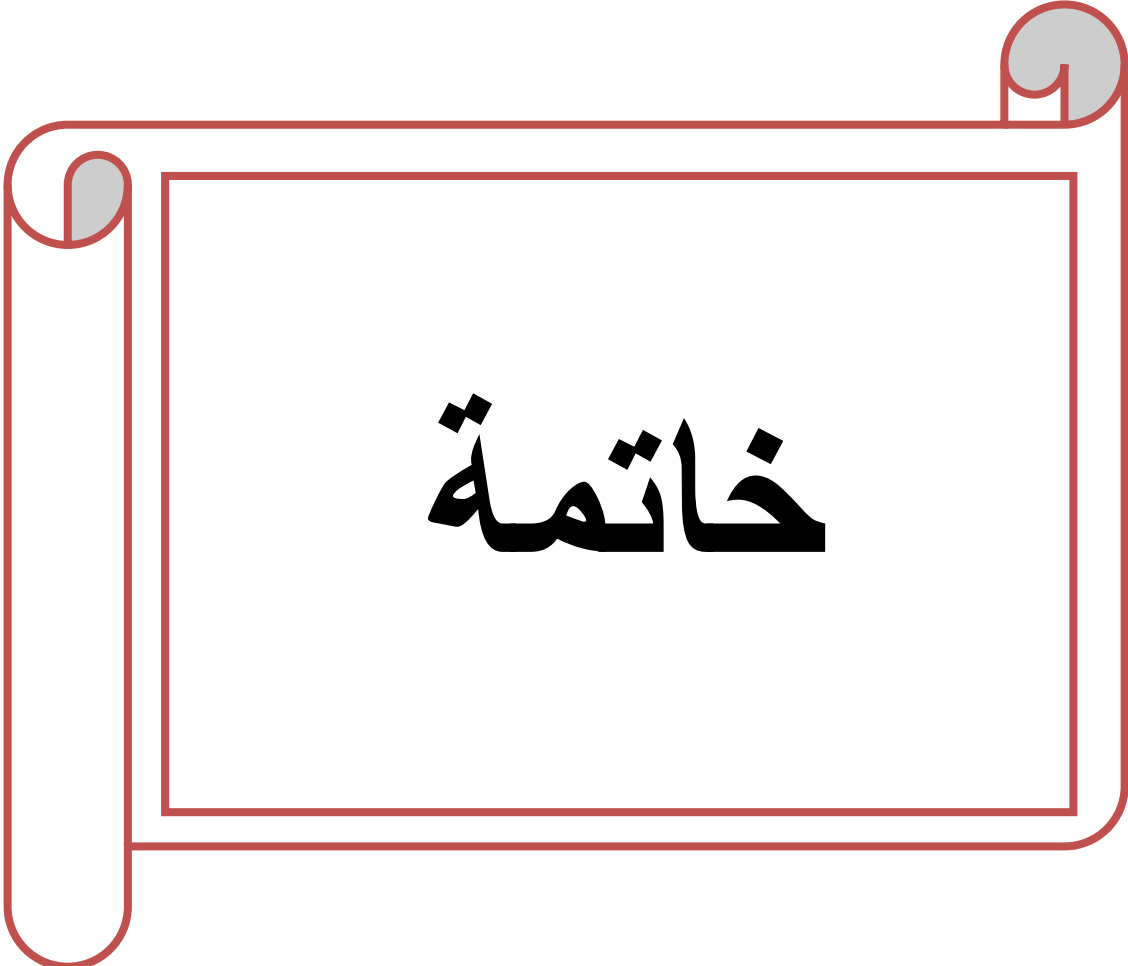
تشير معطيات الجدول أعلاه أنه: ت نعم البرامج التدريبية المعتمدة في المؤسسة اينكو ناجحة من وجهة نظر عينة الدراسة، ذلك استناداً لمستوى المعنوية (Sig=0.000) أقل من مستوى المفروض 0.05، كما بلغ معامل الارتباط (r=0.784) حسب إجابات عينة الدراسة.

- بناءاً عليه قرار اختبار الفرضية الثالثة: وعليه نقبل صحة الفرضية التي تنص على: نعم البرامج التدريبية المعتمدة في المؤسسة اينكو ناجحة.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لتقييم أداء البرامج التدريبية باستخدام نموذج كيرك باتريك من وجهة نظر المستفيدين في مؤسسة اينكو بحاسي مسعود

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على مدى تقييم فعالية البرامج التدريبية خارج المؤسسة من وجهة نظر المستفيدين باستخدام نموذج كيرك باتريك- شركة اليكو حاسي مسعود، واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة التي تم توزيعها على عينة الدراسة، بشكل ورقي تم معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS لتتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهر أنه يتم تقييم رد فعل المتدربين على مستوى مؤسسة اينكو بحاسي مسعود عند القيام بعملية تقييم فعالية البرامج التدريبية من وجهة نظر المستفيدين ؛ يتم تقييم تعلم المتدربين على مستوى مؤسسة اينكو بحاسي مسعود عند القيام بعملية تقييم فعالية البرامج التدريبية من وجهة نظر المستفيدين ؛ بالإضافة أنه يتم تقييم سلوك المتدربين على مستوى مؤسسة اينكو بحاسي مسعود عند القيام بعملية تقييم فعالية البرامج التدريبية من وجهة نظر المستفيدين ؛ كما أنه يتم تقييم النتائج التنظيمية على مستوى مؤسسة اينكو بحاسي مسعود عند القيام بعملية تقييم فعالية البرامج التدريبية من وجهة نظر المستفيدين.



خاتمة

خاتمة:

ان جهود المؤسسات تتركز في الوقت الحاضر على المورد البشري والاستثمار فيه والتدريب وجه من وجوه الاستثمار في المورد البشري وبما ان تقييم البرامج التدريبية مرحلة مهمة وحاسمة في عملية التكوين في المؤسسات فهي التي تحدد نجاح العملية التدريبية وفعاليتها مما يعني نجاح الاستثمار في الموارد البشرية.

ان عملية تقييم البرامج التدريبية تتم وفق نماذج عالمية معروفة ويعتبر نموذج كيرك باتريك من اهم النماذج المستعملة والاكثر انتشارا وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ان تحقيق اهداف البرنامج التدريبي يتطلب عملية تقييم مستمرة التي تحدد نقاط القوة والضعف في البرنامج وتحدد نجاح البرنامج من عدمه؛
- عملية تقييم البرنامج التدريبي يجب ان تكون بطريقة موضوعية لذلك قدم الباحثين عدة نماذج فكرية حاولت ان تحدد وتصنف مستويات التقييم وجوانبه واهتمت بقياس مردوديته وفعاليتها ونموذج كيرك باتريك النموذج الاحسن؛
- عملية تقييم البرامج التدريبية وفق نموذج كيرك باتريك تشمل أربع مستويات رد الفعل التعلم السلوك النتائج ويجب ان لا يقتصر تقييم البرنامج التدريبي على مستوى واحد وانما يجب ان يشمل المستويات الأربعة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

I- المذكرات :

1. ايمن عبد الرحمن سليمان، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، اطروحة تخرج الماجستير تخصص ادارة اعمال، جامعة مصر، (2020).
2. عمار بلقاسم، بن عياد بلال، أثر التدريب على اداء الموارد البشرية -دراسة الحالة المؤسسة العمومية اتصالات الجزائر، مستغانم _ اطروحة تخرج ماستر أكاديمي، جامعة مستغانم، (2019-2020).
3. نصيرة بويعلي، تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، بسكرة اطروحة دكتوراه جامعة بسكرة كلية العلوم الاجتماعية، سنة 2017/2018.

II- المقالات:

1. ا.م.د.ناظم جواد عبد الزيدي، تقييم البرامج التدريبية في إطار نموذج kirk patrick بحث ميداني في دائرة صحة ميسان، العدد 92، المجلد 220، المجلة الاقتصادية والإدارية، لسنة 2016.
2. ابراهيم عبد السلام، احمد عبد المطلب، أثر البرامج التدريبية على تنمية مهارات العاملين دراسة تطبيقية على مؤسسات حكومية بولاية الخرطوم، جامعة الحصاحيصا الجزيرة السودان، المجلد 04، العدد 01، مجلة الريادة الاقتصادية للأعمال، سنة 2018.
3. استاذ بن عيشي عمار، مساهمة البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات دراسة حالة بمؤسسة الكوابل الكهربائية ببسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 11، العدد 1، مجلة الحقيقة، سنة 2012.
4. بحري صابر، خرموش منى، تقييم البرامج التدريبية في المنظمة كمدخل لقياس فعالية التدريب في ضوء وسائل التقييم، مجلد 5، العدد 1، مجلة سوسولوجيا، جامعة سطيف، 2021.
5. فوزية قديد، نعيمة العري، تقييم البرامج التكوينية وفق نموذج كيرك باتريك، جامعة الجزائر، المجلد 05، العدد 01، مجلة المقرزي للدراسات الاقتصادية والمالية، سنة 2021.
6. كشرود ايمان، رياض عبد القادر، تقييم فعالية البرامج التدريبية باستخدام نموذج كيرك باتريك من وجهة نظر المتدربين في مؤسسة الاسمنت، جامعة بتبسة، المجلد 06، العدد 01، مجلة البشائر الاقتصادية، سنة 2020.

ثانياً: المراجع باللغة الاجنبية

1. Mohammed ben moussa Evaluation of employes training efectiveness in algerian universities using kirk Patrick Journal of economics and applied statistics volume 17 number 3. December 2020.

قائمة الملاحق

الملحق 1:

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

المؤسسة المستخدمة	الاسم واللقب	
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الاستاذة صديقي امينة	01
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الاستاذ بن لحبيب محسن	02



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استبانة



السيدات والسادة الأكارم السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
يسعدنا أن نقدم إليكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات استكمالاً لإعداد مذكرة تخرج
للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، بعنوان "تقييم فعالية البرامج
التدريبية خارج المؤسسة من وجهة نظر المستفيدين باستخدام نموذج كيرك باتريك- شركة اليكو حاسي مسعود حيث
تهدف الدراسة إلى جمع المعلومات لذلك نطلب منكم أن تمنحونا جزءاً من وقتكم والتكرم بالإجابة على جميع
العبارات بكل صراحة وموضوعية وذلك بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة، مع العلم أن نتائج هذه الدراسة
هي لغرض علمي بحث وستعامل معها بالسرية التامة،

الأستاذ المشرف

الدكتور: طواهر عبد الجليل

- بن عمر اكرام ikrambenamor2018ges@gmail.com

- زبون دلال ziounedalal720@gmail.com

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس:



أنثى



ذكر



العمر: أقل من 30 سنة



من 30-40 سنة



من 40-50 سنة



أكثر من 50 سنة



المستوى العلمي: ثانوي فأقل



ليسانس



ماجستير/دكتوراه



الخبرة في العمل: أقل من 5 سنوات



من 5 إلى 10 سنوات



أكثر من 10 سنوات



مصلحة العمل



مصلحة العمليات



مصلحة الإمداد



مصلحة المالية والمحاسبة



مصلحة الموارد البشرية



عدد دورات التدريب التي استفدت منه طيلة المسار المهني: مرة واحدة



من 2 إلى 3 مرات



أكثر من 3 مرات



الرتبة الوظيفية عون تنفيذ



إطار



إطار سامي

المحور الأول: تقييم رد فعل المتدربين

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
01	تحتل عملية التقييم بمحملها باهتمام كبير في مؤسسة اينكو			
02	تتصف عملية تقييم رد الفعل المتدربين بانخفاض التكاليف ويعتمد بشكل كبير عليها			
03	عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب لا تستغرق وقتا طويلا			
04	تتم عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب لتوفير الخبرات اللازمة لمثل هذا التقييم			
05	ينفذ التدريب من اجل استكمال الجانب الاداري المطلوب من المؤسسة			
06	الالتحاق في البرامج التدريبية يخرجني من جو الملل في العمل داخل مؤسسة اينكو			
07	الالتحاق في برامج التدريب يساهم في تنمية شبكة العلاقات الشخصية			
08	تتم عملية تقييم ردة فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب وذلك لوجود خطة تطويرية			
09	مدة التدريب كافية لتغطية كثافة البرنامج المقترح			
10	تقوم المؤسسة بدراسات مسحية لتقييم ردود فعل المتدربين اتجاها محتوى الدورة التدريبية والمدرّب في نهاية كل حصة			
11	يطلب من المتدربين وضع اقتراحات معينة لتحسين البرنامج التدريبي مستقبلا (عن طريق سجل الاقتراحات)			

المحور الثاني: تقييم تعلم المتدربين

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
01	ساهم التدريب في استيعابي للمعارف التطبيقية			
02	يحصل المتدرب على معلومات توضح نظره المستقبلية			
03	ساهمت الدورة في زيادة معارف المتدرب العامة			
04	ساهم التدريب في استيعابي للمعارف التطبيقية			
05	ساهم التدريب في جعل المتدرب قادر على ممارسة مهامه الوظيفية باحترافية			
06	تقوم مؤسسة اينكو بعمل اختبارات بعد التدريب فقط لقياس مدى التعلم الحاصل بعد التدريب			
07	ان مؤسسة اينكو تقوم باختبار فعالية التدريب باستخدام نموذج التقييم الذاتي			
08	تجري مؤسسة اينكو اختبار فعالية التدريب عن طريق تقييم الامكانيات المتوفرة للتدريب			

			والمدرسين	
			اعتقد بأن عملية التدريب ساهمت بشكل كبير بمنحي معارف ومهارات عديدة من موضوعات مختلفة	09
			ساهم التدريب في جعل المتدرب قادر على ممارسة مهامه الوظيفية باحترافية	10
			ساهم التدريب في جعل المتدرب قادر على ممارسة مهامه الوظيفية باحترافية	11
			إن الهدف الرئيسي من عملية التدريب هو جعلك قادر على التكيف بسهولة مع ظروف العمل	12
			ساهم التدريب في جعل المتدرب قادر على ممارسة مهامه الوظيفية باحترافي	13

المحور الثالث: تقييم سلوك المتدربين

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
01	تستخدم مؤسسة اينكو ملاحظة أداء العاملين لتقييم المتدربين في محيط العمل لتقييم أثر البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين			
02	تجري مؤسسة اينكو استخدام التقييم الذاتي كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين			
03	تقوم مؤسسة اينكو باستخدام المقابلة كوسيلة لتقييم أثر البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين			
04	تقوم مؤسسة اينكو باستخدام تقييم رؤساء عمل المتدربين كوسيلة لتقييم البرامج التدريبية على مستوى سلوك المتدربين			
05	تقوم مؤسسة اينكو باستخدام مجموعات العمل المركزة كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين			
06	تقوم مؤسسة اينكو باستخدام المتابعة كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين			
07	تقوم مؤسسة اينكو باستخدام خطة العمل كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين			
08	تقوم مؤسسة اينكو باستخدام مقيمين خارجيين كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين			

المحور الرابع: تقييم نتائج المتدربين

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
01	تجري مؤسسة اينكو مقارنة مستوى الخدمات قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية			
02	تجري مؤسسة اينكو مقارنة سجلات الاداء للموظفين قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية			
03	تجري مؤسسة اينكو مقارنة مستوى الجودة للخدمة المقدمة قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية			
04	تجري مؤسسة اينكو مقارنة لعدد الشكاوى المقدمة من الزبائن قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية			
05	تجري مؤسسة اينكو تحليل لمستويات اداء وحدة العمل لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية			
06	تقوم مؤسسة اينكو باستخدام المعلومات الواردة من العاملين بوحدات عمل اخرى (من غير المتدربين) لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية			
07	تقوم مؤسسة اينكو باستخدام المعلومات الواردة من مديري وحدة العمل لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية؟			
08	تقوم مؤسسة اينكو بمقارنة الوقت الذي يتم هدره قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية			

شكرا لتعاونكم الإيجابي

الملحق 3 :

نتائج تحليل استبيان تقييم فعالية البرامج التدريبية في مؤسسة اينكو باستخدام نموذج كيرك باتريك

نتائج ألفا كرونباخ

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	47	100,0
	Exclude	0	,0
	d ^a		
	Total	47	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,712	40

نتائج الاتساق الداخلي

Correlations

		XXXX 1	XXXX 2	XXXX 3	XXXX 4	TOTA L
XXX X1	Pearson Correlation	1	,713	,088	,712	,791**
	Sig. (2-tailed)		,150	,554	,152	,000
	N	47	47	47	47	47
XXX X2	Pearson Correlation	-,213	1	,211	,091	,448**
	Sig. (2-tailed)	,150		,155	,545	,002
	N	47	47	47	47	47
XXX X3	Pearson Correlation	,088	,211	1	,125	,761**
	Sig. (2-tailed)	,554	,155		,401	,000
	N	47	47	47	47	47
XXX X4	Pearson Correlation	-,212	,091	,125	1	,525**
	Sig. (2-tailed)	,152	,545	,401		,000
	N	47	47	47	47	47
TOT AL	Pearson Correlation	,791**	,448**	,761**	,525**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,000	
	N	47	47	47	47	47

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج توزيع عينة الدراسة

p1

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	47	100,0	100,0	100,0

p2

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة 30 من اقل	11	23,4	23,4	23,4
40 من اقل السنة 30 من	18	38,3	38,3	61,7
من اقل الى سنة 40 من سنة 50	11	23,4	23,4	85,1
سنة 50 من اكثر	7	14,9	14,9	100,0
Total	47	100,0	100,0	

p3

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid فاقل ثانوي	7	14,9	14,9	14,9
ليسانس	19	40,4	40,4	55,3
شهادة او ماستر معادلة	18	38,3	38,3	93,6
عليا دراسات	3	6,4	6,4	100,0
Total	47	100,0	100,0	

p4

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 من اقل	8	17,0	17,0	17,0
10 من اقل الى 5 من سنوات	20	42,6	42,6	59,6
سنوات 10 من اكثر	19	40,4	40,4	100,0
Total	47	100,0	100,0	

p6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid واحدة مرة	8	17,0	17,0	17,0
3 الى 2 من مرات	14	29,8	29,8	46,8
3 من اكثر سنوات	25	53,2	53,2	100,0
Total	47	100,0	100,0	

p7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid تنفيذ عون	11	23,4	23,4	23,4
اطار	24	51,1	51,1	74,5
سامي اطار	12	25,5	25,5	100,0
Total	47	100,0	100,0	

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	47	2,87	,494
X2	47	2,60	,712
X3	47	2,04	,955
X4	47	2,23	,960
X5	47	2,51	,804
X6	47	2,66	,700
X7	47	2,62	,768
X8	47	1,98	,967
X9	47	2,38	,898
X10	47	2,28	,949
X11	47	1,79	,977

XXXX1		47	2,3598	,25849
Valid (listwise)	N	47		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	
R1	47	2,60	,798	
R2	47	2,34	,939	
R3	47	2,81	,576	
R4	47	2,45	,855	
R5	47	2,47	,856	
R6	47	2,38	,922	
R7	47	2,60	,742	
R8	47	2,38	,874	
R9	47	2,38	,922	
R10	47	2,13	,969	
R11	47	2,57	,801	
R12	47	2,43	,878	
R13	47	2,77	,633	
XXXX2		47	2,4845	,22451
Valid (listwise)	N	47		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Z1	47	2,43	,853
Z2	47	2,30	,931
Z3	47	2,38	,898
Z4	47	2,36	,895
Z5	47	2,45	,880
Z6	47	2,47	,856

Z7		47	2,28	,949
Z8		47	2,15	1,000
XXXX3		47	2,3511	,35224
Valid (listwise)	N	47		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
T1	47	2,53	,856
T2	47	2,55	,829
T3	47	2,43	,878
T4	47	2,72	,682
T5	47	2,55	,746
T6	47	2,17	,985
T7	47	2,47	,881
T8	47	2,36	,895
XXXX4	47	2,4734	,30833
Valid (listwise)	N	47	

اختبار الفرضية الأولى

Correlations

		X1	xxx
X1	Pearson Correlation	1	,791**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	47	47
xxx	Pearson Correlation	,791**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	47	47

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

اختبار الفرضية الثانية

Correlations

		X2	xxxx
X2	Pearson Correlation	1	,448**
	Sig. (2-tailed)		,002
	N	47	47
xxxx	Pearson Correlation	,448**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	
	N	47	47

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

اختبار الفرضية الثالثة

Correlations

		X3	xxxx
X3	Pearson Correlation	1	,748**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	47	47
xxxx	Pearson Correlation	,748**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	47	47

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).