

Evaluating Training Programs in Riyadh Education According to Kirkpatrick Model from School Female Leaders' Point of View

تقييم البرامج التدريبية التابعة لإدارة التدريب التربوي بتعليم الرياض في ضوء نموذج كيركباتريك
Kirkpatrick من وجهة نظر قائدات المدارس

Jawaher Al-Yousef^{*1}.

¹King Saud University, Riyadh, KSA.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 28 Dec 2018

Accepted 11 Feb 2019

Published 01 Jul 2020

*Corresponding author:

King Saud University, Riyadh, KSA.

Email: j.m.alyousef@hotmail.com.

Abstract

This study aimed to evaluate training programs in Riyadh education according to Kirkpatrick model from school female leaders point of view the descriptive analytical method was used for data collection and to achieve the study objectives a questionnaire of 32 items was prepared and it consisted of four parts trainees feedback evaluation learning evaluation behavior evaluation and organizational outputs evaluation the questionnaire has been applied to a sample of 279 of school female leaders at Riyadh after analyzing the data the results showed the following the mean of applying trainees feedback evaluation was high the meaning of applying learning evaluation was approximately medium the means of applying behavior evaluation and organizational outputs evaluation were low the total mean of applying the four levels indicated a medium degree according to Kirkpatrick model the study recommended that educational organization should reinforce the evaluation of trainees feedback level improve the evaluation of learning level by using different pre and post evaluation methods concentrate on the evaluation of behavior and organizational outputs levels by following clear systematic methodology of evaluation using different means of evaluation and training enough evaluators

Keywords: Kirkpatrick model, training, training evaluation, training programs.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية التابعة لإدارة التدريب التربوي بتعليم الرياض في ضوء نموذج كيركباتريك من وجهة نظر قائدات المدارس. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم تصميم استبانة من ٣٢ عبارة، موزعة على أربعة محاور هي: (تقييم مستوى رد الفعل، وتقييم مستوى التعلم، وتقييم مستوى السلوك، وتقييم مستوى النتائج التنظيمية). وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من ٢٧٩ قائدة مدرسة في مدينة الرياض. وأظهرت النتائج ما يلي: أن درجة تطبيق "تقييم مستوى رد الفعل" كانت عالية، فيما كانت درجة التطبيق متوسطة تقريباً لـ "تقييم مستوى التعلم"، أما درجات تطبيق "تقييم مستوى السلوك"، و "تقييم مستوى النتائج التنظيمية"

فقد كانت درجات تطبيق منخفضة. وأشارت نتيجة البحث بشكل عام إلى درجة تطبيق متوسطة لمستويات التقييم الأربعة مجتمعة، مما يعطي دلالة واضحة على درجة تطبيق متوسطة لنموذج كيركباترك في تقييم البرامج التدريبية التابعة لإدارة التدريب التربوي بتعليم الرياض من وجهة نظر قائدات المدارس. وخلص البحث إلى عدة توصيات من أهمها ما يلي: تعزيز تقييم مستوى رد الفعل، وتحسين تقييم مستوى التعلم باستخدام نماذج وأساليب تقييم قبلية وبعديّة، والاهتمام بتقييم مستوي السلوك والنتائج التنظيمية عن طريق تبني منهجية واضحة للتقييم، واستخدام وسائل تقييم متنوعة، وتأهيل مقيمين لمتابعة أثر التدريب.

الكلمات المفتاحية: إدارة التدريب التربوي، التدريب، تقييم التدريب، نموذج كيركباترك Kirkpatrick.

١. المقدمة

١,١ الإطار النظري والدراسات السابقة

إن الاستثمار في الموارد البشرية من أنجح الاستثمارات في أي منظمة، لأن كفاءة المورد البشري وجودته وفعاليته هو أساس نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها. لذا بات من الضروري الإعداد لبرامج تدريبية وتنفيذها لبناء مورد بشري منتج قادر على مواجهة التغيرات والمستجدات بقوة. فالتدريب هو أنجح وسيلة لرفع كفاءة أداء العاملين وتطوير أدائهم بما يحقق الإنتاجية والربحية من جهة ورضا هذه الموارد من جهة أخرى.

ولقد ازداد اهتمام المنظمات بنشاط التدريب مع احتدام المنافسة، وظهور ما يسمى بالثورة التكنولوجية والتمثلة في الصناعات الإلكترونية، والاتصالات المعلوماتية التي غيرت علاقة الفرد بوسائل الإنتاج نتيجة تغيير طبيعة الوظائف؛ وبذلك انتقل اقتصار التدريب على الملتحقين الجدد بالعمل، إلى أن أصبح نظاماً شاملاً، يشمل كل الأفراد وفي كل المستويات؛ وزاد يقين المنظمة بأن حصولها على أفراد مؤهلين هو السبيل لتحقيق أهدافها (الصالح، ٢٠٠٥).

ومن خلال التدريب يتم صقل مهارات وقدرات الأفراد، وإكسابهم أساليب جديدة للأداء، وتنمية معارفهم حول المفاهيم المتعلقة بمجالات أعمالهم، ومن خلال تطوير الفرد في قدراته، ومهاراته، ومعارفه، ينعكس ذلك إيجاباً على أدائه، ويسهم في تطوير مكونات المنظمة الأخرى تبعاً (الغامدي، ٢٠١١). وأشار الصالح (٢٠٠٥) إلى أن التدريب يحقق أهدافه إذا تم تصميمه والإعداد له بشكل علمي، ولقيام بتقييم نتائجه. وتعد عملية تقييم البرامج التدريبية ذات أهمية، كونها تساعد في التعرف على مدى فائدة البرامج، ومعرفة أوجه الضعف، ثم اتخاذ قرار بالتخلي عنها أو العمل على تطويرها.

وتعد مرحلة تقييم أثر التدريب من أهم مراحل العملية التدريبية والتي لا يقتصر دورها على مجرد اختبار أو استبانة تعباً في نهاية مدة الدورة أو البرنامج، بل أصبحت عملاً منظماً يبدأ عند تحديد الاحتياجات التدريبية ويستمر إلى نهاية البرنامج التدريبي، وبعد نهايته بفترة زمنية محددة لكي يمكننا أن نقول بأن البرنامج التدريبي قد حقق أهدافه أم لا (الببيشي، ٢٠٠٩). وهناك العديد من النماذج العالمية الخاصة بتقييم التدريب، ومنها نماذج: كيركباترك، وباركر، وكيرو. ويعتبر نموذج كيركباترك هو النموذج الأكثر شهرة والأوسع انتشاراً لتقييم التدريب، حيث طور كيركباترك في النموذج الذي اقترحه أربعة مستويات من التقييم وهي: ردة الفعل، والتعلم، والسلوك، والنتائج التنظيمية.

١,١,١ الإطار النظري

تناول الإطار النظري ثلاثة محاور هي: التدريب، وتقييم التدريب، وإدارة التدريب التربوي بتعليم الرياض.

المحور الأول: التدريب

مفهوم التدريب

تعددت التعاريف التي أعطيت للتدريب، فقد عرّف حجازي (٢٠١٠) التدريب بأنه: "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية معلوماتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم، وسلوكياتهم، بما يجعلهم لائقين لأداء أعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية". وقدّم علاقي (٢٠٠٧) عدة تعريفات للتدريب ومن أهمها:

– التدريب هو العملية المؤسسة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين، من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم.

- التدريب هو العملية المؤسسية التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات، والمعارف، والدافعية للموظفين العاملين، من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الموظف، وبين متطلبات العمل.
- التدريب هو نشاط مخطط ومنظم ومراقب يتم تصميمه من أجل زيادة وتحسين الأداء الوظيفي.
- التدريب هو الإجراء المنظم الذي يستطيع من خلاله الأفراد اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة.

أهداف التدريب ومجالاته

- يعد التدريب في المنظمات الحديثة وسيلة لتطوير وتنمية المورد البشري فيها. وقد اتفق عدد من المهتمين في مجال إدارة الموارد البشرية على أن عملية تقييم التدريب يمكن أن تحقق مجموعة من الأهداف، فقد ذكر عيشي (٢٠١٢) أن التدريب على اختلاف أنماطه يهدف إلى تحقيق ما يلي:
- تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم، وتحديثها وفقاً للمستجدات، وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة، وتشمل المعارف: معرفة النظم، والتعليمات، والإجراءات، والمسؤوليات، والواجبات.
 - تنمية مهارات العاملين وقدراتهم، وتحديثها لأداء عمل معين بكفاءة وفعالية.
 - تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية نحو العمل وبيئته، والمنظمة، وعملائها، والمجتمع.
 - تذكير العاملين بأساليب الأداء، وتعريفهم بالمستحدثات، وطريقة التعامل معها واستخدامها.
 - الإسهام في إعادة التوازن لهيكل العمالة، فمن خلال التدريب التحويلي يتم التأهيل وسد العجز.
 - تحسين أساليب التعامل مع العملاء، مما يرفع درجة رضائهم عن المنظمة وخدماتها.
- وأضاف السواط وآخرون (٢٠٠٧) الأهداف التالية للتدريب:
- يعتبر وسيلة فعالة للتحفيز، حيث إن أداء الموظفين لمهامهم بشكل فعال هو نتيجة للتدريب، الذي يؤدي إلى زيادة فرصهم في الترقية، أو الحصول على المكافآت وغيرها من الحوافز.
 - يساهم في مواجهة التحديات التي تواجه المنظمة، خاصة فيما يتعلق باستخدام التقنية الحديثة، وما ينتج عن ذلك من تغيير في أساليب وطرق إنجاز العمل، وهذا يتطلب إعادة تأهيل العاملين.
 - كما أشار السكارنة (٢٠٠٩) إلى خمس مجالات من مجالات التدريب هي:
- المعرفة Knowledge: مساعدة المتدرب على تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ، وهي أطر فكرية نظرية، ومن أمثلتها: أهداف ووظائف وسياسات المؤسسة، والقوانين، والأنظمة، والتعليمات.
 - المهارات Skills: وهي التي تتعلق بمهارات العمل، ومهارات الاتصال، والمهارات الإدارية (التخطيط والتنظيم والتنسيق واتخاذ القرارات)، وهي أي تصرف أو عمل مادي يقوم به المتدرب مثل: إتقان مهارة تشغيل الحاسب الآلي.
 - الأساليب Techniques: يتضمن الأسلوب تطبيق المعرفة والمهارات في موقف عملي، مثل قيادة السيارة أو الطائفة.
 - الاتجاهات Attitudes: وهي اتجاهات الفرد ومعتقداته، ولا يمكن تغييرها بأي حال من الأحوال، لذلك يركز التدريب على ما يمكن تعديله مثل: الأمانة، وروح الفريق، والتعاون، والولاء التنظيمي، والمشاركة في اتخاذ القرارات.
 - الخبرة Experience: ويختلف هذا المجال عن المجالات السابقة حيث لا يمكن تعلمها داخل قاعة التدريب، وإنما هي نتاج الممارسة والتطبيق العملي للمعرفة، والمهارة، والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة.

أنواع التدريب وأساليبه

تتعدد أنواع التدريب وتختلف حسب احتياجات المؤسسة وميزانياتها، وفيما يلي توضيح لأهمها:

- التدريب أثناء العمل: يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة قديمة، وهي فكرة التلمذة المهنية التي تعني أساساً تلقى الموظف الجديد للتعليمات والتوجيهات التي تبين أسلوب العمل من رئيسه الذي تولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى، فبين له الصواب من الخطأ، والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفية (Garys, 1994).
 - التدريب الرسمي خارج العمل: يقصد بالتدريب الرسمي أن يكون للتدريب استعدادات، وإجراءات، وشهادات حيث يدور في أماكن خارج العمل، إما في قسم مستقل تابع للمنشأة نفسها، أو خارجها في جهات متخصصة مثل: معاهد الإدارة، أو مراكز التدريب، أو الجامعات، أو المكاتب المتخصصة (منصور، ٢٠٠٤).
 - التدريب المركز والموزع في اكتساب المهارات: ويقصد به التدريب المركز لفترات قصيرة موزعة، حيث يؤدي إلى زيادة اكتساب المهارة لدى المتدربين، إذ وجد أن فائدة نتائج التدريب الموزع تظل مدة أطول، لأنه يتيح فرصة أكبر لتثبيت وتنظيم الاستجابة العملية الخاصة بالمهارة (محمود، ٢٠١٠).
- ويتم عرض مادة التدريب العلمية من خلال اتباع العديد من الأساليب التدريبية. وقد صنف آل ملهي (٢٠١٠) أساليب التدريب إلى: أساليب تدريب تقليدية، وأساليب تدريب حديثة. وتشمل أساليب التدريب التقليدية ما يلي: المحاضرة، والمناقشة، ورش العمل، والندوة، والمؤتمرات، والحلقات الدراسية، والعصف الذهني. كما تشمل أساليب التدريب الحديثة ما يلي: التدريب بالتعلم المبرمج، والتدريب المفتوح، وعن بعد، والمحاكاة، وتمثيل الأدوار، والمباريات الإدارية، وسلة القرارات، ودراسة الحالة، وأسلوب الحدث، والزيارات الميدانية.

مراحل العملية التدريبية

تمر البرامج التدريبية تمر بمجموعة من المراحل هي:

مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

عرّف جاسم (٢٠١٢) الاحتياجات التدريبية بأنها: "مجموع التغيرات والتحسينات المطلوبة في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي يتعرض لها سير العمل، وتحول دون تحقيق أهداف المؤسسة ومسيرة التقدم الاستراتيجي". وتمثل مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها استراتيجية المؤسسة لتدريب مواردها البشرية، وهي تتسم بكونها متجددة، ومستمرة، وحالية، ومستقبلية.

مرحلة تصميم البرنامج التدريبي

ووضح هشام (٢٠١٠) أن عملية تصميم البرامج التدريبية تتضمن عدة اجراءات هي:

- تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها، ويقصد بها المحتوى الذي يجب أن تشتمل عليه البرامج التدريبية بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات، أي المدى الذي يهدف إليه البرنامج التدريبي في عرض الموضوعات.
- تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي، وتقوم فكرة التتابع على اعتبار أن البرنامج التدريبي وحدة متكاملة يتم تقسيمها إلى وحدات فرعية ترتبط فيما بينها جميعاً بمنطق واحد.
- إعداد مواد التدريب (للمدرسين وللمتدربين)، ومواد تقييم التدريب، ونشرة عن البرنامج.
- استقطاب المدرسين المناسبين.
- اختيار أسلوب التدريب المناسب.
- تحديد مكان التدريب.

- تحديد فترة برنامج التدريب.
- توفير مستلزمات البرنامج التدريبي.

مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي

ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة هامة هي:

- وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج.
- ترتيب مكان وقاعات التدريب.
- المتابعة اليومية لسير البرنامج.

مرحلة تقييم البرنامج التدريبي

يمثل التقييم مرحلة مهمة جدا في نهاية البرنامج التدريبي، ويقصد به الوسائل والإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة وفعالية برامج التدريب، وفي تحقيق أهدافها من خلال قياس كفاءة المتدربين، للوقوف على مدى التغيير الذي أحدثته تلك البرامج لديهم، مع قياس كفاءة المتدربين، والتركيز على كلفة البرنامج (جاسم، ٢٠١٢).

المحور الثاني: تقييم التدريب

تعد عملية تقييم البرامج التدريبية المرحلة الأخيرة من مراحل التدريب، وهي من أصعب وأهم المراحل، وذلك لأن مسئولية خبراء تنمية الموارد البشرية في المؤسسات مطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين، عن طريق إتاحة فرص التدريب، وفي الوقت نفسه مطالبون بإثبات فوائد وعوائد التدريب، ومدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه، ومدى استفادة المتدربين منه والتغيير في سلوكهم.

مفهوم تقييم التدريب

تعددت التعريفات حول مفهوم عملية تقييم التدريب بتعدد الباحثين في هذا الموضوع، ومن هذه التعريفات ما أشار إليها المصدر (٢٠١٠) وهي كما يلي:

- أنها عملية أساسية لتحديد القيم الحقيقية للبرنامج التدريبي، فهي عملية تتضمن الحصول على المعلومات الضرورية، التي يمكن أن تستخدم في الحكم على صلاحية البرنامج التدريبي، والأسلوب المتبع في تنفيذه، وأهدافه ومدى تحقيقه.
- أنها عملية مستمرة يقصد بها معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة، ومدى الاستفادة والتغيير في سلوكهم وفاعلية التدريب، وإبراز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة، حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة.
- هي تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.

أهداف تقييم التدريب ومجالاته

الهدف الرئيس من تقييم التدريب هو معرفة مدى نجاحه في تحقيق ما وضع له من أهداف. وهناك عدد من الأهداف الفرعية التي تحقق الهدف الرئيس من التدريب، وقد لخصها البيشي (٢٠٠٩) فيما يلي:

- التعرف على ما تم إنجازه من خطة التدريب وما تم تحقيقه من أهدافها.
- قياس مدى فاعلية البرنامج التدريبي وأساليب التدريب، ومدى مساهمتها في تلبية الاحتياجات التدريبية.
- قياس مدى فاعلية وفاعلية أداء المدرب وصلاحيته لممارسة العمل التدريبي.
- مقارنة عوائد التدريب بتكلفته.

- بيان نواحي القوة والضعف في البرامج التدريبية، لمعالجة جوانب الضعف ودعم نواحي القوة، والاستفادة منها قدر الإمكان مستقبلاً.
- التعرف على التغيرات التي طرأت على سلوكيات وعادات المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي، وقياس رد فعل البرنامج التدريبي لكل منهم.
- تبرير الخطط والنفقات والدعم المخصص لعمليات التدريب.
- كما توجد عدة مجالات للتقييم يتم من خلالها الحكم على مدى فعالية التدريب، حيث أشار حماد (٢٠٠٩) إلى أن عملية تقييم التدريب تشمل ثلاث مجالات هي:
- تقييم البرنامج التدريبي: حيث تهدف عملية تقييم البرنامج التدريبي إلى التأكد من كفاءة البرنامج التدريبي، ومدى صلاحيته لتلبية الاحتياجات التدريبية التي صمم من أجلها. وتتم عملية التقييم بالمراحل الآتية: تقييم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ، وتقييم البرنامج أثناء التنفيذ، وتقييم البرنامج بعد التنفيذ.
- تقييم المتدربين: تهدف هذه العملية للتحقق من كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي عن طريق التقييم المستمر لسلوك وأداء المتدربين أثناء وبعد التدريب، والذي يعطي مؤشر لمدى نجاح البرنامج في تحقيق الهدف الذي صمم من أجله.
- تقييم المدربين: وتهدف هذه العملية التأكد من امتلاكهم المهارات والكفاءة التدريبية التي يحتاجونها للقيام بأدوارهم في تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، حيث إن أي قصور في الامكانيات أو نقص في الكفاءة تنعكس آثاره على فعالية وكفاءة التدريب، لذا يعتبر الإعداد الجيد والمتقن للمدربين وإكسابهم مجموعة من القدرات والمهارات، والكفاءة التخصصية، والخبرة العملية أو العلمية في مجال التدريب هي الأساس في نجاح العملية التدريبية، إذ لا جدوى من برنامج تدريبي يعد وفق أسس علمية حديثة ويعهد به إلى مدربين غير أكفاء.

خصائص التقييم الجيد وأدواته

لكي يحقق التقييم أهدافه ينبغي أن يتسم بخصائص تجعله قادراً على أداء دوره بكفاءة ودقة تجعل المهتمين مطمئنين للقرارات التي ستتخذ في ضوء نتائجه. وفيما يلي أهم خصائص التقييم الجيد كما ذكرها الطعاني (٢٠٠٢) وهي: الاستمرارية، والشمولية، والمشاركة، وحسن اختيار أدوات التقييم وتنوعها، وتوفير مقيمين أكفاء، وتقديم تغذية راجعة مستمرة.

كما تتعدد الأدوات المستخدمة في تقييم التدريب وتنوع وفقاً لأهداف التقييم. فقد أشار توفيق (٢٠٠٧) إلى عدد من أدوات تقييم التدريب ومنها: الاستبانة، ومسح الاتجاهات، والاختبارات الكتابية، واختبارات الأداء، والمقابلات الشخصية، والملاحظة، وسجل الأداء. وأضافت النجار (٢٠١١) أدوات أخرى للتقييم كتحليل المشكلات، ومراجعة السجلات والتقارير.

نماذج تقييم التدريب

من خلال مراجعة الأدبيات التي تناولت موضوع تقييم التدريب، تبين وجود نماذج عديدة لتقييم التدريب، وقد أشار البيشي (٢٠٠٩) إلى أهمها فيما يلي:

نموذج كيركباتريك Kirkpatrick

ويتكون من أربعة مستويات رئيسة هي:

- تقييم رد الفعل Reaction
- تقييم التعلم Learning
- تقييم السلوك Behavior
- تقييم النتائج Results

نموذج باركر Parker

ويتم تقسيم ودراسة معلومات التقييم من أربع مجموعات:

- أداء العمل job performance
- أداء المجموعة group performance
- رضا المشارك participant satisfaction
- المعلومات المكتسبة knowledge gained

نموذج كيرو Ciro

يقترح أربع فئات أو مستويات للتقييم:

- تقييم السياق context evaluation
- تقييم المدخلات input evaluation
- تقييم رد الفعل reaction evaluation
- تقييم المخرجات outcome evaluation

نموذج كيركباترك Kirkpatrick لتقييم التدريب: وهو النموذج الأكثر شهرة، والأوسع انتشاراً لتقييم التدريب، وفيه قسم كيركباترك (2018, www.kirkpatrickpartners.com/Our-Philosophy/The-Kirkpatrick-Model) تقويم البرامج التدريبية الى أربع مستويات هي:

- مستوى رد الفعل Reaction: ويقصد به درجة رضا المتدربين عن البرنامج التدريبي من حيث مناسبته وملائمته لوظائفهم.
- مستوى التعلم learning: ويقصد به درجة اكتساب المتدربين للمعرفة، والمهارات، والالتزام بعد حضور البرنامج التدريبي.
- مستوى السلوك Behavior: ويقصد به درجة تطبيق المتدربين لما تعلموه من البرنامج التدريبي عند عودتهم إلى مقر عملهم.
- مستوى النتائج Results: ويقصد به درجة تحقق المخرجات المستهدفة كنتيجة للتدريب.

المحور الثالث: إدارة التدريب التربوي بتعليم الرياض

إدارة التدريب التربوي

قامت وزارة التعليم بإنشاء مراكز تدريب تابعة لإدارات التدريب التربوي في المناطق التعليمية في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ عددها ٤٦ مركزاً رئيسياً (بواقع مركز تدريب واحد لكل إدارة تعليم)، بالإضافة إلى مراكز تدريب فرعية تابعة للمركز الرئيسي، وقد تم تجهيزها بالمستلزمات المطلوبة للتدريب.

- رؤية ورسالة وأهداف إدارة التدريب التربوي بتعليم الرياض: ورد في موقع إدارة التدريب التربوي والابتعاث (<http://soo.gd/S3de>, 2018) ما يلي:
- الرؤية: الريادة في التدريب التربوي، لتحقيق تنمية مستدامة في مجتمع المعرفة.
- الرسالة: تقديم برامج تدريبية متجددة، بجودة عالية، وقيم أصيلة، وفق منظومة شاملة، وفريق عمل محترف، ومسؤولية مجتمعية فاعلة، وتنمية مستدامة للميدان التربوي.
- القيم: الإتقان، والعمل بروح الفريق الواحد، والشفافية، والمسؤولية المجتمعية، والإبداع.

- الهدف العام: تنمية وتطوير معارف ومهارات واتجاهات المتدربين لمواكبة التطور العلمي والتقني، وتحسين عمليتي التعليم والتعلم، وتوفير الوقت، والجهد، والمال.

الأهداف التفصيلية

- الهدف الأول: تقديم برامج تدريبية ذات كفاءة عالية تلبي حاجات الميدان وتطلعاته.
- الهدف الثاني: تأهيل كوادر تربوية ذات كفاءة عالية ومتوافقة مع متطلبات الميدان التربوي.
- الهدف الثالث: إيجاد بيئة عمل، وتدريب مستقرة، ومحفزة، ومتطورة.
- الهدف الرابع: توطيد العلاقة والتكامل مع الجامعات والقطاعات المختلفة ذات العلاقة.
- الهدف الخامس: إعداد وتأهيل مدربين محترفين في مجال التربية والتعليم والقيادة التربوية.
- الهدف السادس: تقديم خدمات استشارية للقطاعات الحكومية والأهلية في مجال التدريب والإدارة والقيادة.
- الهدف السابع: نشر ثقافة التدريب الإلكتروني والتدريب عن بعد.
- الهدف الثامن: تعزيز المسؤولية الاجتماعية لإدارة التدريب التربوي.

١,١,٢ الدراسات السابقة

قام ستروثر (Strother, 2002) بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى فاعلية تقييم التدريب في عدد من منظمات التعلم الإلكتروني ومدى استفادة المتدربين من البرامج التعليمية المقدمة وآلية التقييم والمتابعة التي تتم في تلك المنظمات. واستخدم الباحث نموذج كيركباترك لتقييم فاعلية التدريب، وكشفت النتائج أن ٩٥٪ من الشركات التي تم مسحها تقيس المستوى الأول من نموذج كيركباترك، بينما ٣٪ فقط من الشركات بذلت جهوداً حقيقية لقياس النتائج الذي يمثل الجزء الرابع من نموذج كيركباترك للتقييم.

وأجرى الرفاعي والأثري (٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى تحديد وتوضيح نوعية الأنشطة التقييمية المستخدمة في المنظمات الحكومية الكويتية. وقام الباحثان بتصميم استبانة مكونة من ٤٦ فقرة تم تطبيقها على ٥١ منظمة حكومية. وأظهرت نتائج الدراسة أن أغلب المؤسسات سواء الحكومية أو مؤسسات القطاع الخاص تنفذ التقييم في بعض الأحيان، وأن المستوى التقييمي الذي تصل إليه هذه المنظمات هو تقييم مستوى "رد الفعل"، وأن الاستبانات هي الأكثر استخداماً في عملية تقييم التدريب.

وقام هبولن وآخرون (Hui Lien, et al., 2007) بدراسة هدفت إلى معرفة طرق تقييم التدريب في ٧ شركات تكنولوجيا تايلوانية، وكذلك المقارنة بين نموذج كيركباترك ونموذج سوانسون وبين ممارسات تقييم التدريب في تلك الشركات. وتم في الدراسة استخدام المقابلة والملاحظة، وأظهرت النتائج ما يلي: أن تقييم التدريب تركز على المستوى الأول (الرضا) والمستوى الثاني (التعلم)، وأن استراتيجيات التقييم المختلفة من الصعب استخدامها كتقييم النتائج التنظيمية.

وهدف دراسة بريوير (Brewer, 2007) إلى معرفة ممارسات تقييم البرامج التدريبية في قطاع المنظمات غير الربحية في الولايات المتحدة الأمريكية باستخدام استبانة الكترونية، وكانت أبرز النتائج: أن تقييم التدريب يتم في المستوى الأول (رد الفعل) وفي المستوى الثاني (التعلم)، وانخفاض استخدام التقييم في المستوى الثالث (السلوك) والمستوى الرابع (النتائج التنظيمية) والمستوى الخامس (العائد على الاستثمار).

وأجرى البكر (٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى تناول واقع تقييم البرامج التدريبية في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وكذلك تحديد المشكلات التي من شأنها إعاقة عملية المتابعة والتقييم عن طريق تحقيق أغراضها، وأجريت الدراسة على مجموعات تلقت دورات تدريبية وفق مقياس كيركباتريك ويشمل هذا النموذج (مستوى رد الفعل – التعلم – السلوك – النتائج)، وكان من أهم نتائجها ما يلي: أن عملية متابعة وتقييم البرامج التدريبية تكتسي بأهمية قصوى تتم من خلالها الرقابة على الجودة في مكونات النظام، وأن عملية التقييم وتحقيق جودة التدريب ينعكس على جودة الأداء في المنظمة، وأن عملية متابعة وتقييم البرامج التدريبية بنظام التدريب بوزارة الداخلية يكاد يكون دورها محدوداً وضعيف التأثير في تحقيق جودة وفاعلية البرامج التدريبية بسبب افتقارها إلى التنظيم الإداري والكوادر البشرية الفنية المتخصصة.

وهدفت دراسة المصدر (٢٠١٠) إلى التعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ووزع استبانة - مصممة بالاعتماد على نموذج كيركباتريك - على عينة الدراسة المكونة من ١٧٥ إداري. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن تقييم التدريب كان على مستوى " رد الفعل"، وأن التقييم على مستوى " التعلم " كان إلى حد ما، وأن التقييم لا يتم على مستويات السلوك والنتائج التنظيمية.

وأجرت يوسف ومحمد (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى رصد واقع تقييم برامج تدريب المعلمين بمحافظة المنيا في ضوء نموذج كيركباتريك. ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة بلغ عدد مفرداتها ٧٨ مفردة تغطي أربع مستويات تقييم متدرجة هي: رد فعل المتدرب، والتعلم، والسلوك، والنتائج. وتكونت عينة الدراسة من ٣٢٥ معلماً ومعلمة بمحافظة المنيا. وتوصلت النتائج إلى تحقق كل مستويات نموذج كيركباتريك بدرجة عالية.

وقام الزيدي ومحمد (٢٠١٦) بدراسة هدفت إلى التعرف على عملية تقييم البرامج التدريبية التي يتم تطبيقها في دائرة صحة ميسان، وتم استخدام المنهج الوصفي وتطبيق استبانة على (١٠٠) موظف، وكشفت النتائج عن أن تقييم التدريب على مستوى رد الفعل والتعلم كان بشكل جيد، بينما لا يوجد تقييم مناسب بصورة مباشرة أو غير مباشرة لمستوى السلوك والنتائج التنظيمية بعد الانتهاء من عملية التدريب.

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعد عملية تقييم برامج التدريب ضرورة في أي منظمة لمعرفة مدى نجاح برامج التدريب المطبقة، وتحقيقها للنتائج. وأشار الصالح (٢٠٠٥) إلى أن المنظمة تستثمر إمكانيات كبيرة في سبيل تدعيم إمكانيات أفرادها وبالتالي قدراتها التنافسية، لذا فهي تحتاج إلى معرفة مدى النفع المحقق من نشاط التدريب وذلك من خلالها قيامها بتقييم كل نشاط تدريبي يستفيد منه موردها البشرية.

وذكر الرفاعي والأثري (٢٠٠٣) أنه على الرغم من الفوائد العديدة لعملية تقييم أثر التدريب إلا إنه يعتبر الجزء الأكثر تجاهلاً من قبل المؤسسات، حيث بينت دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية أن المؤسسات تصرف ما يقارب ٣٠ بليون دولار سنوياً على التدريب، ويخصص فقط ١٠٪ من هذا المبلغ للتقييم. وأشار توفيق (٢٠٠٧) إلى أن مشكلة تقييم أثر التدريب ليست في عدم القدرة على القياس، ولكن في عدم الرغبة بالأخذ بالأساليب العلمية التي توفرها نماذج التقييم والتي تقوم على القاعدة التدريبية التي مفادها "تدريب بلا عائد، جهد بلا نتيجة".

وتقوم إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية بخدمة منسوبيها في التعليم العام من قيادات مدرسية ومعلمين وإداريين، وذلك بتقديم العديد من البرامج والدورات التدريبية التأهيلية والتطويرية عن طريق إدارات التدريب التربوي. وتعد إدارة التدريب التربوي من أهم إدارات التنمية البشرية في إدارة التعليم، حيث تساهم في تطوير العملية التعليمية والتربوية من خلال ما تقدمه من برامج تدريبية لتنمية وتطوير الأداء المهني لجميع منسوبيها مع ما يتواءم مع مستجدات العصر الحديثة.

ولأهمية الدور الذي تلعبه البرامج والدورات التدريبية في تطوير العملية التعليمية في التعليم العام، فإنه بات من الضروري تقييم تلك البرامج، ومعرفة مدى تحقيقها للأهداف المنشودة، حيث لا يقتصر التقييم على تقييم المتدربين في المؤسسة التدريبية، بل يتعداه إلى التقييم في ميدان العمل الفعلي. وقد تم إجراء هذا البحث من أجل التعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية المقدمة لقائدات المدارس، والتابعة لإدارة التدريب التربوي بتعليم الرياض باستخدام أكثر النماذج شهرة وانتشاراً، وهو: "نموذج كيركباتريك Kirkpatrick حيث إنه نموذج تقييم شامل لما بعد التدريب، ومستويات تقييمه واضحة، ويتناسب تطبيقها في المؤسسات التعليمية. كما تم اختيار قائدات المدارس كعينة للبحث لأنهن الفئة الوحيدة التي يمكنها الإجابة بشكل واضح عن درجة تطبيق مستويات تقييم كيركباتريك الأربعة على الدورات التدريبية المقدمة لهن وخصوصاً تقييم المستويين الثالث والرابع: السلوك والنتائج التنظيمية.

واستناداً على ما سبق ذكره، تلخصت مشكلة البحث الحالي في السؤال التالي: ما واقع عملية تقييم البرامج التدريبية التابعة لإدارة التدريب التربوي بتعليم الرياض في ضوء نموذج كيركباتريك Kirkpatrick من وجهة نظر قائدات المدارس؟

٢،١ أسئلة الدراسة

تمثل السؤال الرئيسي للبحث الحالي فيما يلي: ما واقع عملية تقييم البرامج التدريبية التابعة لإدارة التدريب التربوي بتعليم الرياض في ضوء نموذج كيركباتريك Kirkpatrick من وجهة نظر قائدات المدارس؟

وتفرعت منه الأسئلة التالية:

- ما درجة تطبيق تقييم مستوى "رد الفعل" للبرامج التدريبية التابعة لإدارة التدريب التربوي بتعليم الرياض من وجهة نظر قائدات المدارس؟
- ما درجة تطبيق تقييم مستوى "التعلم" للبرامج التدريبية التابعة لإدارة التدريب التربوي بتعليم الرياض من وجهة نظر قائدات المدارس؟
- ما درجة تطبيق تقييم مستوى "السلوك" للبرامج التدريبية التابعة لإدارة التدريب التربوي بتعليم الرياض من وجهة نظر قائدات المدارس؟
- ما درجة تطبيق تقييم مستوى "النتائج التنظيمية" للبرامج التدريبية التابعة لإدارة التدريب التربوي بتعليم الرياض من وجهة نظر قائدات المدارس؟

٣. أهمية وأهداف الدراسة

٣,١ أهمية الدراسة

تبرز أهمية البحث فيما يلي:

١. قد توفر نتائج البحث معلومات لإدارة التدريب التربوي عن واقع تقييم البرامج التدريبية.
٢. قد تحفز نتائج البحث المسؤولين بضرورة تحسين عملية تقييم البرامج التدريبية.
٣. قد يساهم البحث في إبراز أهمية تفعيل تقييم البرامج التدريبية في ضوء نموذج كيركباتريك Kirkpatrick.
٤. قد يكون هذا البحث تمهيداً لدراسات وبحوث جديدة تتناول جوانب ومجالات أخرى في الموضوع.

أهداف الدراسة

هدف البحث الحالي إلى تعرف:

١. درجة تطبيق تقييم مستوى "رد الفعل" للبرامج التدريبية التابعة لإدارة التدريب التربوي بتعليم الرياض من وجهة نظر قائدات المدارس.
٢. درجة تطبيق تقييم مستوى "التعلم" للبرامج التدريبية التابعة لإدارة التدريب التربوي بتعليم الرياض من وجهة نظر قائدات المدارس.
٣. درجة تطبيق تقييم مستوى "السلوك" للبرامج التدريبية التابعة لإدارة التدريب التربوي بتعليم الرياض من وجهة نظر قائدات المدارس.
٤. درجة تطبيق تقييم مستوى "النتائج التنظيمية" للبرامج التدريبية التابعة لإدارة التدريب التربوي بتعليم الرياض من وجهة نظر قائدات المدارس.

٤. حدود الدراسة

تمثلت حدود البحث فيما يلي:

- **حدود موضوعية:** واقع عملية تقييم البرامج التدريبية التابعة لإدارة التدريب التربوي في التعليم العام في ضوء نموذج كيركباتريك Kirkpatrick من وجهة نظر قائدات المدارس.
- **حدود مكانية:** مدارس البنات الابتدائية والمتوسطة والثانوية في مدينة الرياض.
- **حدود زمانية:** الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٩ هـ - ١٤٤٠ هـ.
- **حدود بشرية:** قائدات المدارس في مدينة الرياض.

٥. مصطلحات الدراسة

اشتمل البحث على المصطلحات التالية:

تقييم التدريب

تقييم التدريب هو: "الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي" (شاويش، المشار إليه في المصدر، ٢٠١٠). ويقصد به في هذا البحث: عملية قياس فاعلية وكفاءة البرامج التدريبية التابعة لإدارة التدريب التربوي بتعليم الرياض.

البرامج التدريبية

البرنامج التدريبي هو: "الخبرات العلمية التعليمية المنظمة، والمدعمة بالأنشطة، والأساليب، والتقنيات، الموضوعية من قبل الخبراء بهدف تحسين أداء العاملين" (الغافري، المشار إليه في معمار، ١٤٣٠هـ). ويقصد بها في هذا البحث: برامج التدريب التابعة لإدارة التدريب التربوي بتعليم الرياض.

نموذج كيركباتريك Kirkpatrick

إطار تقييم للتدريب صممه كيركباتريك، ويتكون من أربعة مستويات رئيسية، وهي على التوالي: تقييم رد الفعل، وتقييم التعلم، وتقييم السلوك، وتقييم النتائج (www.kirkpatrickpartners.com/Our-Philosophy/The- Kirkpatrick-Model, 2009-2018).

٦. الطريقة والاجراءات

٦,١ منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة البحث والمعلومات المطلوبة للإجابة عن أسئلته وتحقيق أهدافه، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي القائم على "دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ومن ثم وصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كمياً أو كيفياً" (عديس وعبيدات، ٢٠٠٦).

٦,٢ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع البحث من جميع قائدات المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية (بنات) بمدينة الرياض في الفصل الدراسي الأول من العام (١٤٣٩هـ/١٤٤٠هـ) والبالغ عددهن (٨٩٥) قائدة.

٦,٣ عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من قائدات المدارس بمدينة الرياض تمثل نسبة (٣١,٢٪) من إجمالي مجتمع البحث، حيث بلغ عددهن (٢٧٩) قائدة مدرسة.

خصائص عينة الدراسة

بعد تحليل البيانات الخاصة بأفراد عينة البحث، أشارت النتيجة إلى أنه وفقاً لمتغير المرحلة الدراسية بلغ عدد أفراد عينة البحث من قائدات المدارس الابتدائية (٩٠) قائدة، فيما بلغ عدد قائدات المدارس المتوسطة (١١٧) قائدة، وبلغ عدد قائدات المدارس الثانوية (٧٢) قائدة. وفيما يخص متغير عدد البرامج التدريبية فقد بلغ عدد أفراد عينة البحث ممن حضرن خمس برامج فأكثر (١٥٣) قائدة، فيما بلغ عدد من حضر أقل من خمس برامج (١٢٦) قائدة. وتشير النتيجة السابقة إلى التنوع في المرحلة الدراسية وعدد البرامج التدريبية لأفراد عينة البحث الأمر الذي يساهم في معرفة آراء مختلفة حول واقع تقييم البرامج التدريبية. ويوضح الجدول (١) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغيري المرحلة الدراسية وعدد البرامج التدريبية.

جدول (١): توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغيري المرحلة الدراسية وعدد البرامج التدريبية

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
المرحلة الدراسية	ابتدائي	٩٠
	متوسط	١١٧
	ثانوي	٧٢
	المجموع	٢٧٩
عدد البرامج التدريبية	خمس برامج فأكثر	١٥٣
	أقل من خمس برامج	١٢٦
	المجموع	٢٧٩

٦,٤ أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته، تم إعداد استبانة لجمع البيانات، وقد تم بناؤها بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث. وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٣٢) عبارة مقسمة على أربعة محاور كما يلي:

- المحور الأول: تقييم مستوى رد الفعل، وتكون من (٨) عبارات.
- المحور الثاني: تقييم مستوى التعلم، وتكون من (٨) عبارات.
- المحور الثالث: تقييم مستوى السلوك، وتكون من (٨) عبارات.
- المحور الرابع: تقييم مستوى النتائج التنظيمية، وتكون من (٨) عبارات.

وتم استخدام مقياس التقدير الثلاثي ليكرت: (موافق - موافق بدرجة متوسطة - غير موافق)، وأعطيت الاستجابات الدرجات الآتية على التوالي: (١-٢-٣). كما تم حساب قيمة المتوسط كما يلي: من ٢,٣٤ - ٣ = موافق (درجة تطبيق عالية)، من ١,٦٧ - ٢,٣٣ = موافق بدرجة متوسطة (درجة تطبيق متوسطة)، من ١ - ١,٦٦ = غير موافق (درجة تطبيق منخفضة).

صدق الأداة

للتأكد من صدق المحتوى تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين، وتم الأخذ بآرائهم، وإجراء التعديلات اللازمة. كما تم حساب الصدق البنائي باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبانة لكل محور من محاورها كما يوضحه الجدول (٢).

جدول (٢): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة والمحور الرئيسي

محور الاستبانة	رقم العبارة	معامل الارتباط	محور الاستبانة	رقم العبارة	معامل الارتباط
أولاً: تقييم مستوى رد الفعل	١	٠,٧٩٢	ثالثاً: تقييم مستوى السلوك	١	٠,٦٢٥
	٢	٠,٦٨١		٢	٠,٨٢٧
	٣	٠,٧٠٤		٣	٠,٦٨٢
	٤	٠,٨٣		٤	٠,٦٥
	٥	٠,٨٨٤		٥	٠,٧٥٧
	٦	٠,٧٤١		٦	٠,٧١٢
	٧	٠,٥٩٦		٧	٠,٧٥
	٨	٠,٦٧		٨	٠,٦٥٤
ثانياً: تقييم مستوى التعلم	١	٠,٧٧٢	رابعاً: تقييم مستوى النتائج التنظيمية	١	٠,٦٦٣
	٢	٠,٦٩٥		٢	٠,٧٧٧
	٣	٠,٧٥٩		٣	٠,٦٤٥
	٤	٠,٧٦٧		٤	٠,٧٠١
	٥	٠,٦٥١		٥	٠,٦٣٢

٠,٧٥٦	٦	٨١١	٦
٠,٤٨٩	٧	٠,٦٩١	٧
٠,٦٠٤	٨	٠,٨١١	٨

ثبات الأداة

تم حساب ثبات الاتساق الداخلي لأداة البحث باستخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا، حيث كشفت النتيجة عن معدلات عالية لثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة البحث عند تطبيقها. ويوضح الجدول (٣) معامل الثبات لمحاور الأداة الأربعة.

جدول (٣): معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة

معامل كرونباخ ألفا	محاور الاستبانة
٠,٨٧٤	تقييم مستوى رد الفعل
٠,٨٨٣	تقييم مستوى التعلم
٠,٨٥٨	تقييم مستوى السلوك
٠,٨١٤	تقييم مستوى النتائج التنظيمية

٦,٥ المعالجة الإحصائية

لمعالجة بيانات البحث إحصائياً، تم استخدام الأساليب التالية: التكرارات، والنسبة المئوية، والمتوسط الحسابي، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ثبات كرونباخ ألفا.

٧. نتائج الدراسة وتحليلها

بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة البحث عن جميع عبارات محاور الاستبانة (١,٨١ من ٣)، وهو متوسط تقريباً، إذ أنه يعطي دلالة بأن تطبيق تقييم برامج التدريب في إدارة التدريب التربوي وفق نموذج كيركباتريك جاء بدرجة متوسطة. ويوضح الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية لمحاور التقييم الأربعة، ودرجة التطبيق لكل محور. وهذه النتيجة لا تتفق مع نتيجة دراسة يوسف ومحمد (٢٠١٥) والتي كشفت نتائجها عن درجة تطبيق عالية لمستويات نموذج كيركباتريك الأربعة (رد الفعل، والتعلم، والسلوك، والنتائج التنظيمية) في تقييم برامج تدريب المعلمين.

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لجميع استجابات أفراد عينة البحث على محاور الاستبانة الأربعة

المحور	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة التطبيق
تقييم مستوى رد الفعل	٢,٦٥	٨٨,٣ %	عالية
تقييم مستوى التعلم	١,٧٥	٥٨,٣ %	متوسطة
تقييم مستوى السلوك	١,٤٢	٤٧,٣ %	منخفضة
تقييم مستوى النتائج التنظيمية	١,٤٠	٤٦,٦ %	منخفضة
المتوسط الحسابي العام	١,٨١	٦٠ %	متوسطة

وفيما يلي عرض لنتائج أسئلة البحث الأربعة:

أولاً: للإجابة عن السؤال الأول: ما درجة تطبيق تقييم مستوى "رد الفعل" للبرامج التدريبية التابعة لإدارة التدريب التربوي بتعليم الرياض من وجهة نظر قائدات المدارس؟ تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية. وبعد تحليل استجابات تطبيق تقييم مستوى "رد الفعل"، كشفت النتيجة ما يلي:

– بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور (٢,٦٥ من ٣)، وهذا يدل على درجة موافقة عالية تقريباً على تطبيق تقييم مستوى "رد الفعل" للبرامج التدريبية التابعة لإدارة التدريب التربوي بتعليم الرياض.

– العبارات التي حازت على الرتبة المتقدمة هي كالتالي:

✓ العبارة رقم (٦): تقييم مناسبة وقت البرنامج التدريبي.

✓ العبارة رقم (٧): تقييم مناسبة مكان البرنامج التدريبي.

– جاءت في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (٨): تقييم تعاون إدارة التدريب مع المتدربين. ويوضح الجدول (٥) استجابات أفراد عينة البحث حول تطبيق تقييم مستوى "رد الفعل".

جدول (٥): التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق تقييم مستوى "رد الفعل"

م	تقييم مستوى رد الفعل	موافق		موافق بدرجة متوسطة		غير موافق		المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة التطبيق
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تقييم مناسبة البرنامج التدريبي لاحتياجات المتدربين.	١٨٠	٦٤,٥	٨١	٢٩,٠	١٨	٦,٥	٢,٥٨	٤	عالية
٢	تقييم فاعلية مدربة البرنامج التدريبي.	١٧١	٦١,٣	٩٩	٣٥,٥	٩	٣,٢	٢,٥٨	٤	عالية
٣	تقييم مناسبة حقيبة البرنامج التدريبي.	١٨٩	٦٧,٧	٩٠	٣٢,٣	-	-	٢,٦٨	٣	عالية
٤	تقييم مناسبة وسائل البرنامج التدريبي.	٢٠٧	٧٤,٢	٦٣	٢٢,٦	٩	٣,٢	٢,٧١	٢	عالية
٥	تقييم تنوع أساليب التدريب.	١٨٩	٦٧,٧	٩٠	٣٢,٣	-	-	٢,٦٨	٣	عالية
٦	تقييم مناسبة وقت البرنامج التدريبي.	٢٠٧	٧٤,٢	٧٢	٢٥,٨	-	-	٢,٧٤	١	عالية
٧	تقييم مناسبة مكان البرنامج التدريبي.	٢٠٧	٧٤,٢	٧٢	٢٥,٨	-	-	٢,٧٤	١	عالية
٨	تقييم تعاون إدارة التدريب مع المتدربين.	١٧١	٦١,٣	٨١	٢٩,٠	٢٧	٩,٧	٢,٥٢	٥	عالية
المتوسط الاجمالي		٢,٦٥								

يُعزى حصول تقييم مستوى "رد الفعل" على متوسط حسابي عالي تقريباً إلى أن إدارة التدريب التربوي تهتم بتقييم رد فعل المتدربين مباشرة بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي، ولا يتم تسليم شهادات حضور البرنامج إلا بعد إنهاء هذا النوع من التقييم.

اتفقت نتيجة هذا المحور مع نتيجة دراسة كل من: (المصدر، ٢٠١٠؛ يوسف ومحمد، ٢٠١٥؛ والزيدي ومحمد، ٢٠١٦) في ارتفاع نسبة تقييم برامج التدريب على مستوى "رد الفعل". كما اتفقت نتيجة هذا المحور مع دراسة كل من: (Strother, 2002؛ الرفاعي والأثري، ٢٠٠٣؛ Hui Lien, et al, 2007؛ Brewer, 2007)، حيث كشفت تلك الدراسات عن أن معظم الشركات والمنظمات تقيس المستوى الأول من نموذج كيركباتريك وهو "رد الفعل".

ثانياً: للإجابة عن السؤال الثاني: ما درجة تطبيق تقييم مستوى "التعلم" للبرامج التدريبية التابعة لإدارة التدريب التربوي بتعليم الرياض من وجهة نظر قائدات المدارس؟ تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية. وبعد تحليل استجابات تطبيق تقييم مستوى "التعلم"، كشفت النتيجة ما يلي:

– بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور (١,٧٥ من ٣)، وهذا يدل على درجة موافقة متوسطة تقريباً على تطبيق تقييم مستوى "التعلم" للبرامج التدريبية التابعة لإدارة التدريب التربوي بتعليم الرياض.

– العبارات التي حازت على الرتب المتقدمة هي على الترتيب التنازلي التالي:

✓ العبارة رقم (٥): تقديم استبانات تقيس الآراء قبل البرنامج التدريبي.

✓ العبارة رقم (٤): تقديم اختبارات مهارية بعد البرنامج التدريبي.

– جاءت في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (٣): تقديم اختبارات أداء (مهارة) قبلية. ويوضح الجدول (٦) استجابات أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق تقييم مستوى "التعلم".

جدول (٦): التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق تقييم مستوى "التعلم"

م	تقييم مستوى التعلم	موافق		موافق بدرجة متوسطة		غير موافق		المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة التطبيق
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تقديم اختبارات تحريرية معرفية قبلية.	٢٧	٩,٧	١٠٨	٣٨,٧	١٤٤	٥١,٦	١,٥٨	٦	منخفضة
٢	تقديم اختبارات تحريرية معرفية بعدية.	٤٥	١٦,١	١٤٤	٥١,٦	٩٠	٣٢,٣	١,٨٤	٣	متوسطة
٣	تقديم اختبارات أداء (مهارة) قبلية.	١٨	٦,٥	٩٩	٣٥,٥	١٦٢	٥٨,١	١,٤٨	٧	منخفضة
٤	تقديم اختبارات أداء (مهارة) بعدية.	٥٤	١٩,٤	١٥٣	٥٤,٨	٧٢	٢٥,٨	١,٩٤	٢	متوسطة
٥	تقديم استبانات تقيس الآراء قبل البرنامج التدريبي.	٦٣	٢٢,٦	١٦٢	٥٨,١	٥٤	١٩,٤	٢,٠٣	١	متوسطة
٦	تقديم استبانات تقيس الآراء بعد البرنامج التدريبي.	١٨	٦,٥	١٤٤	٥١,٦	١١٧	٤١,٩	١,٦٥	٥	منخفضة
٧	تقديم استبانات تقييم ذاتي لدرجة التعلم بعد البرنامج التدريبي.	٤٥	١٦,١	١٣٥	٤٨,٤	٩٩	٣٥,٥	١,٨١	٤	متوسطة
٨	تقديم استبانات تقييم جماعي لدرجة التعلم بعد البرنامج التدريبي.	١٨	٦,٥	١٤٤	٥١,٦	١١٧	٤١,٩	١,٦٥	٥	منخفضة
المتوسط الاجمالي		١,٧٥								

يعتبر حصول تقييم مستوى "التعلم" على متوسط حسابي متوسط تقريباً مؤشراً غير مرضي وبحاجة إلى تحسين، حيث أن مستوى "التعلم" هو الهدف الرئيسي من البرنامج التدريبي وهو اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات، وتقييم هذا المستوى يعطي دلالة على مدى تحقق الهدف. ويمكن عزو هذه النتيجة المتوسطة إلى كثرة عدد المتدربات، وعدم توفر وقت إضافي لهذا النوع من التقييم، وقلة كفاءة القائمين على التقييم كما أشارت إلى ذلك دراسة البكر (٢٠٠٦) في قلة الكوادر البشرية الفنية المتخصصة، واقتصار إدارة التدريب بمدينة الرياض على نوع واحد من وسائل التقييم وهي الاستبانات كما أشارت إلى ذلك نتيجة دراسة الرفاعي والأثري (٢٠٠٣) بأن الاستبانات هي الأكثر استخداماً في عملية تقييم التدريب في أغلب المؤسسات سواء الحكومية أو مؤسسات القطاع الخاص.

اتفقت نتيجة هذا المحور مع نتيجة دراسة المصدر (٢٠١٠) في كون تقييم التعلم جاء بدرجة متوسطة. واختلفت نتيجة هذه البحث إلى حد ما مع نتائج دراسة كل من: (الزيدي ومحمد، ٢٠١٦؛ Brewer, Hui Lien, et al, 2007) في أن تقييم التدريب على مستوى "التعلم" كان جيداً. كما اختلفت نتيجة هذا المحور مع نتائج دراسة (٢٠١٥) والتي توصلت إلى أن تقييم برامج تدريب المعلمين على مستوى "التعلم" كان بدرجة عالية. كما اختلفت نتيجة هذا المحور مع نتائج دراسة كل من: (Strother, 2002؛ الرفاعي والأثري، ٢٠٠٣) حيث كشفت تلك الدراسات عن أن معظم الشركات والمنظمات اقتصر تقييمها للتدريب على المستوى الأول من نموذج كيركباتريك فقط ولم تطبق تقييم مستوى "التعلم".

ثالثاً: للإجابة عن السؤال الثالث: ما درجة تطبيق تقييم مستوى "السلوك" للبرامج التدريبية التابعة لإدارة التدريب التربوي بتعليم الرياض من وجهة نظر قائدات المدارس؟ تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية. وبعد تحليل استجابات تطبيق تقييم مستوى "السلوك"، كشفت النتيجة ما يلي:

– بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور (١,٤٢ من ٣)، وهذا يدل على درجة موافقة منخفضة تقريباً على تطبيق تقييم مستوى "السلوك" للبرامج التدريبية التابعة لإدارة التدريب التربوي بتعليم الرياض.

– العبارات التي حازت على الرتب المتقدمة هي على الترتيب التنازلي التالي:

✓ العبارة رقم (١): تقييم درجة تطبيق السلوك الجديد الذي تم تعلمه من البرنامج التدريبي.

✓ العبارة رقم (٣): تقييم تعليم السلوك الجديد للموظفات الأخريات في المدرسة.

– جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (٥): تقييم دعم إدارة المدرسة المعنوي لممارسة السلوك الجديد. ويوضح الجدول (٧) استجابات أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق تقييم مستوى "السلوك".

جدول (٧): التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد البحث حول درجة تطبيق تقييم مستوى "السلوك"

م	تقييم مستوى السلوك	موافق			موافق بدرجة متوسطة			غير موافق	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة التطبيق
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	تقييم درجة تطبيق السلوك الجديد الذي تم تعلمه من البرنامج التدريبي.	-	-	١٥٣	٥٤,٨	١٢٦	٤٥,٢		١,٥٥	١	منخفضة
٢	تقييم درجة الدافعية لتطبيق السلوك الجديد.	٩	٣,٢	٩٠	٣٢,٣	١٨٠	٦٤,٥		١,٣٩	٤	منخفضة
٣	تقييم تعليم السلوك الجديد للموظفات الأخريات في المدرسة.	١	٠,٣	١٢٦	٤٥,٢	١٥٢	٥٤,٥		١,٤٥	٢	منخفضة
٤	تقييم دعم إدارة المدرسة المادي لممارسة السلوك الجديد.	١٠	٣,٦	٩٨	٣٥,١	١٧١	٦١,٣		١,٤٢	٣	منخفضة
٥	تقييم دعم إدارة المدرسة المعنوي لممارسة السلوك الجديد.	٨	٢,٩	٨٢	٢٩,٤	١٨٩	٦٧,٧		١,٣٥	٥	منخفضة
٦	تقييم إتاحة إدارة المدرسة الوقت المناسب لممارسة السلوك الجديد.	٩	٣,٢	٩٠	٣٢,٣	١٨٠	٦٤,٥		١,٣٩	٤	منخفضة
٧	تقييم إتاحة إدارة المدرسة المكان المناسب لممارسة السلوك الجديد.	٩	٣,٢	٩٠	٣٢,٣	١٨٠	٦٤,٥		١,٣٩	٤	منخفضة
٨	تحديد المعوقات التي تحد من تطبيق السلوك الجديد في المدرسة.	٩	٣,٢	٩٠	٣٢,٣	١٨٠	٦٤,٥		١,٣٩	٤	منخفضة
	المتوسط الإجمالي							١,٤٢			منخفضة

يمكن تفسير حصول تقييم مستوى "السلوك" على متوسط حسابي منخفض تقريباً إلى قلة عدد القائمين على تقييم أثر التدريب مقارنة بعدد المتدربين على مستوى مدينة الرياض مما يصعب عملية المتابعة، كما يمكن عزو هذه النتيجة إلى عدم تبني منهجية واضحة لتقييم هذا المستوى، وقلة عدد الكوادر المقيمة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة البكر (٢٠٠٦) والتي كان من أبرز نتائجها أن عملية متابعة وتقييم البرامج التدريبية بنظام التدريب يكاد يكون دورها محدود وضعيف التأثير بسبب افتقارها إلى التنظيم الإداري والكوادر البشرية الفنية المتخصصة. كما يمكن تفسير هذه النتيجة باعتماد إدارة التدريب التربوي بمدينة الرياض على الاستبانات كوسيلة وحيدة لتقييم البرنامج التدريبي، وهذا يتفق مع ما أشار إليه (الرفاعي والأثري، ٢٠٠٣) في نتيجة دراستهما بأن الاستبانات هي الأكثر استخداماً في عملية تقييم التدريب في أغلب المؤسسات سواء الحكومية أو مؤسسات القطاع الخاص.

اتفقت نتيجة هذا المحور مع نتيجة دراسة (Brewer, 2007) والتي كشفت عن انخفاض نسبة تقييم التدريب في المنظمات على مستوى "السلوك". كما اتفقت نتيجة هذا المحور إلى حد ما مع نتائج دراسة كل من: (Strother, 2002):

الرفاعي والأثري، ٢٠٠٣؛ Hui Lien, et al, 2007؛ Brewer, 2007؛ المصدر، ٢٠١٠؛ واليزدي ومحمد، ٢٠١٦) حيث كشفت تلك الدراسات عن أن معظم الشركات والمنظمات لم تهتم بتطبيق تقييم مستوى "السلوك". واختلفت نتيجة هذا المحور مع نتيجة دراسة (يوسف ومحمد، ٢٠١٥) والتي توصلت إلى أن تقييم برامج تدريب المعلمين على مستوى "السلوك" كان بدرجة عالية.

رابعاً: للإجابة عن السؤال الرابع: ما درجة تطبيق تقييم مستوى "النتائج التنظيمية" للبرامج التدريبية التابعة لإدارة التدريب التربوي بتعليم الرياض من وجهة نظر قائدات المدارس؟ تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية. وبعد تحليل استجابات تطبيق تقييم مستوى "النتائج التنظيمية"، كشفت النتيجة ما يلي:

– بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور (١،٤٠ من ٣)، وهذا يدل على درجة موافقة منخفضة تقريباً على تطبيق تقييم مستوى "النتائج التنظيمية" للبرامج التدريبية التابعة لإدارة التدريب التربوي بتعليم الرياض.

– العبارات التي حازت على الرتب المتقدمة هي على الترتيب التنازلي التالي:

✓ العبارة رقم (٤): تقييم نسبة جودة المخرجات في المدرسة.

✓ العبارة رقم (٨): مقارنة نتائج تقييم الأداء الوظيفي الحالية مع السابقة.

– جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (١): تقييم نسبة الدوران الوظيفي. ويوضح الجدول (٨) استجابات أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق تقييم مستوى "النتائج التنظيمية".

جدول (٨): التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق تقييم مستوى "النتائج التنظيمية"

م	تقييم مستوى النتائج التنظيمية	موافق		موافق بدرجة متوسطة		غير موافق		المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة التطبيق
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تقييم نسبة الدوران الوظيفي.	٩	٣,٢	٤٥	١٦,١	٢٢٥	٨٠,٦	١,٢٣	٧	منخفضة
٢	تقييم درجة الرضا الوظيفي في المدرسة.	١٨	٦,٥	٦٣	٢٢,٦	١٩٨	٧١,٠	١,٣٥	٥	منخفضة
٣	تقييم التواصل والعلاقات الإنسانية في المدرسة.	١٨	٦,٥	٤٥	١٦,١	٢١٦	٧٧,٤	١,٢٩	٦	منخفضة
٤	تقييم نسبة جودة المخرجات في المدرسة.	٢٧	٩,٧	١٠٨	٣٨,٧	١٤٤	٥١,٦	١,٥٨	١	منخفضة
٥	تقييم نسبة الشكوى في المدرسة.	٩	٣,٢	٩٠	٣٢,٣	١٨٠	٦٤,٥	١,٣٩	٤	منخفضة
٦	تقييم نسبة الغياب في المدرسة.	١٨	٦,٥	٨١	٢٩,٠	١٨٠	٦٤,٥	١,٤٢	٣	منخفضة
٧	تقييم نسبة هدر الموارد المالية والمادية في المدرسة.	٩	٣,٢	٨١	٢٩,٠	١٨٩	٦٧,٧	١,٣٥	٥	منخفضة
٨	مقارنة نتائج تقييم الأداء الوظيفي الحالية مع السابقة.	١٨	٦,٥	١١٧	٤١,٩	١٤٤	٥١,٦	١,٥٥	٢	منخفضة
	المتوسط الاجمالي						١,٤٠			منخفضة

يمكن عزو حصول تقييم مستوى "النتائج التنظيمية" على متوسط حسابي منخفض إلى قلة الكوادر القائمة على التقييم والمتابعة، وعدم تبني منهجية واضحة لتقييم هذا المستوى، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه نتائج دراسة (البكر، ٢٠٠٦) في أن عملية متابعة وتقييم البرامج التدريبية بنظام التدريب بوزارة الداخلية يكاد يكون دورها محدوداً وضعيف التأثير بسبب افتقارها إلى التنظيم الإداري والكوادر البشرية الفنية المتخصصة. كما يمكن تفسير هذه النتيجة باعتماد إدارة التدريب التربوي بمدينة الرياض على الاستبانة كوسيلة وحيدة لتقييم البرنامج التدريبي، وهذا يتفق مع ما أشار إليه (الرفاعي والأثري، ٢٠٠٣) في نتيجة دراستهما بأن الاستبانة هي الأكثر استخداماً في عملية تقييم التدريب في أغلب المؤسسات سواء الحكومية أو

مؤسسات القطاع الخاص، كما يمكن عزو نتيجة هذا المحور إلى صعوبة استخدام أدوات تقييم تناسب هذا المستوى حيث أشارت نتيجة دراسة (Hui Lien, et al, 2007) إلى أن استراتيجيات التقييم المختلفة من الصعب استخدامها كتقييم النتائج التنظيمية.

اتفقت نتيجة هذا المحور مع نتيجة دراسة (Brewer, 2007) والتي كشفت عن انخفاض نسبة تقييم التدريب في المنظمات على مستوى "النتائج التنظيمية". كما اتفقت نتيجة هذا المحور إلى حد ما مع نتائج دراسة كل من: Strother, (2002؛ الرفاعي والأثري، ٢٠٠٣؛ Hui Lien, et al, 2007؛ Brewer, 2007؛ المصدر، ٢٠١٠؛ والزيدي ومحمد، ٢٠١٦) حيث كشفت تلك الدراسات عن أن معظم الشركات والمنظمات لم تهتم بتطبيق تقييم مستوى "النتائج التنظيمية". واختلفت نتيجة هذا المحور مع نتيجة دراسة (يوسف ومحمد، ٢٠١٥) والتي توصلت إلى أن تقييم برامج تدريب المعلمين على مستوى "النتائج التنظيمية" كان بدرجة عالية.

٨. التوصيات

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج يوصي البحث بما يلي:

١. تعزيز تقييم مستوى رد الفعل.
٢. تحسين تقييم مستوى التعلم باستخدام نماذج وأساليب تقييم قبلية وبعديّة.
٣. الاهتمام بتقييم مستوي السلوك والنتائج التنظيمية، عن طريق تبني منهجية واضحة للتقييم، واستخدام وسائل تقييم متنوعة ومناسبة، وتأهيل مقيمين لمتابعة أثر التدريب.
٤. التوعية بأهمية استخدام نموذج كيركباترك Kirkpatrick في تقييم البرامج التدريبية.
٥. عقد الدورات التدريبية حول تطبيق نموذج كيركباترك Kirkpatrick للتقييم.
٦. نشر الوعي بأهمية تقييم البرامج التدريبية ومتابعة أثرها، ودورها في التقليل من الهدر المادي والمعنوي، وتحسين مخرجات المؤسسة التربوية.
٧. الاستفادة من تجارب المؤسسات التدريبية الأخرى في استخدام نموذج كيركباترك Kirkpatrick لتقييم البرامج التدريبية
٨. اجراء المزيد من الدراسات عن تقييم البرامج التدريبية في المؤسسات التربوية.

بيان تضارب المصالح

يقر جميع المؤلفين أنه ليس لديهم أي تضارب في المصالح.

المراجع

- آل ملهي، عبد العزيز. (٢٠١٠). *الأساليب التدريبية الحديثة ومدى مساهمتها في نجاح برامج التدريب الأمني بمدينة تدريب الأمن العام بالرياض* [رسالة ماجستير]. جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- البكر، جاسم. (٢٠٠٦). *واقع تقييم البرامج التدريبية في وزارة الداخلية، الفكر الشرطي، مركز بحوث شرطة الشارقة، الشارقة، ١٥ (٥٧).*
- البيشي، محمد. (٢٠٠٩). *مدخل وأساليب قياس أثر التدريب. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، ١ - ٤ نوفمبر، معهد الإدارة، الرياض.*
- توفيق، عبد الرحمن. (٢٠٠٧). *موسوعة التدريب والتنمية البشرية (الجزء الرابع: تقييم التدريب)*. مركز الخبرات المهنية، بميك، القاهرة.

جاسم، أحمد. (٢٠١٢). تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٤ (٨)، ٢٤١-٢٦٢.

حجازي، وجدي. (٢٠١٠). التدريب في القرن الحادي والعشرين. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.

حماد، إياد. (٢٠٠٩). تدريب وتنمية الموارد البشرية [رسالة ماجستير]. جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.

الرفاعي، هاشم والأثري، أحمد. (٢٠٠٣). تقييم التدريب بين النظرية والتطبيق. مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، المكتب الجامعي الحديث، جمهورية مصر العربية.

الزبيدي، ناظم جواد عبد ومحمد، علي هاشم. (٢٠١٦). تقييم البرامج التدريبية في إطار نموذج Kirkpatrick: بحث ميداني في دائرة صحة ميسان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٩ (٢٢)، ١١٢-١٣٤.

السكرنة، بلال. (٢٠٠٩). التدريب الإداري (ط ١). عمان: دار وائل للنشر.

السواط، طلق عوض الله وآخرون. (٢٠٠٧). الإدارة العامة: المفاهيم - الوظائف - الأنشطة. جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع. الصالح، قريشي. (٢٠٠٥). تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات [رسالة ماجستير]. جامعة منثوري، قسنطينة، الجزائر.

الطعاني، حسن. (٢٠٠٢). التدريب: مفهومه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها. عمان: دار الشروق.

عدس، عبد الرحمن وعبيدات، عبد الحق. (٢٠٠٦). البحث العلمي: مفهومه - أدواته - أساليبه (ط ٣). عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

علاقي، مدني عبد القادر. (٢٠٠٧). إدارة الموارد البشرية (ط ٢). جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

عيشي، عمار. (٢٠١٢). اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الغامدي، سعيد. (٢٠١١). التطوير التنظيمي. الرياض: مكتبة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

محمود، محمد. (٢٠١٠). العوائد المتوقعة من التدريب على العمالة والمنشأة [رسالة دكتوراه]. جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

المصدر، أيمن. (٢٠١٠). واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية [رسالة ماجستير]. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

معمار، صلاح صالح درويش. (٢٠١٠). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي، دراسة من وجهة نظر مشرفي التدريب والمتعاونين بمنطقة المدينة المنورة [رسالة دكتوراه]. جامعة كولومبوس الأمريكية.

منصور، بن زاهي. (٢٠٠٤). التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة سيكولوجية. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ١ - ٩ مارس، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.

النجار، عفاف. (٢٠١١). البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل: واقع وطموحات [رسالة ماجستير]. جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

هشام، أحمد. (٢٠١٠). أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي قطاع الكهرباء في العراق نموذجاً [رسالة ماجستير]. الأكاديمية العربية في الدنمارك، الدنمارك.

يوسف، داليا طه ومحمد، أمل أحمد. (٢٠١٥). تقييم برامج تدريب المعلمين في ضوء نموذج كيركباتريك: دراسة ميدانية بمحافظة المنيا. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، ٢٨ (٢).

References

-
- Brewer, Travis K. (2007). Use of Phillips's Five Level Training Evaluation and Return on Investment Framework in the U.S. Non-Profit Sector [Doctor of Philosophy Dissertation]. University of North Texas, Texas, USA.
- Garys, B. (1994). *Investment in Human Capital: Effects on Earnings*. The University of Chicago, Chicago, USA.
- Hui Lien, B.Y., Yun Hang, R.Y., & Mclean, G.N. (2007). Training evaluation based on cases of Taiwanese benchmarked high-tech companies. *International Journal of Training and Development*, 11(1), 35-48.
- Kirkpatrick Partners. (n.d). *The Kirkpatrick Model*. Retrieved from www.kirkpatrickpartners.com/Our-Philosophy/The-Kirkpatrick-Model.
- Soo. (n.d). *Soo.gd*. Retrieved from <http://soo.gd/S3de>.
- Strother, J. (2002). An assessment of the effectiveness of e-learning in corporate training programs. *The International Review of Research in Open and Distance Learning*, 3(1), 1-10.