



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

## تقويم البرامج التدريبية في عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان في ضوء نموذج كيرك باتريك

إعداد

أ/ علي بن أحمد عبده طوهري

إشراف

أ.د/ محمد بن عبدالرحمن الدخيل

أستاذ تعليم الكبار والتعليم المستمر بقسم السياسات التربوية

بجامعة الملك سعود

﴿ المجلد الرابع والثلاثون - العدد الثاني - فبراير ٢٠١٨ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## مستخلص الدراسة باللغة العربية

- عنوان الدراسة: تقويم البرامج التدريبية في عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان في ضوء نموذج كيرك باتريك.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تقويم البرامج التدريبية المقدمة من عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان في ضوء نموذج كيرك باتريك (ردود الفعل، التعلم، السلوك، النتائج)، وإبراز الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المتدربين وفق متغيري: المؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة نحو محوري ردود الفعل، والتعلم.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وصمم استبيانًا طبق على أفرادها وبلغ عددهم (١١٨) متدربًا و (٢٧) رئيسًا لهؤلاء المتدربين، وتوصل إلى الآتي:

- وافق المتدربون بشدة على تقويم "ردود الفعل" عن البرامج التدريبية في ضوء نموذج كيرك باتريك، وتمثل ذلك في أنه: يرتبط البرنامج التدريبي بمجال عملي، ومحتويات البرنامج التدريبي تتناسب مع احتياجاتي الوظيفية، ويمتلك المدرب مهارة التعامل مع المتدربين، ومحتويات البرنامج التدريبي تتناسب مع احتياجاتي الشخصية، وتتلاءم سعة القاعات التدريبية مع عدد المتدربين.

- وافق المتدربون على تقويم "التعلم" من البرامج التدريبية في ضوء نموذج كيرك باتريك، وتمثل ذلك في أنه: أسهم البرنامج التدريبي في إضافة معارف جديدة، وساعد في إضافة مهارات جديدة، وأتاح الفرصة لتبادل المعلومات والمعارف والخبرات بين المتدربين، وزوّد بمهارات تطبيقية جديدة للمتدربين، وساعد على الابتكار والتجديد في المجال الوظيفي.

- وافق رؤساء المتدربين بشدة على تقويم "السلوك" من البرامج التدريبية في ضوء نموذج كيرك باتريك، وتمثل ذلك في أنه: ساعد البرنامج التدريبي على تحسين الأداء الوظيفي، وساعد على التعاون بين الأفراد في العمل، وانعكست المشاركة فيه على الممارسات التطبيقية للمتدربين في مجال العمل، وأسهم في تحسين الاتجاه نحو المهنة، كما أسهم في تحسين وتطوير العلاقة الشخصية بين العاملين.

- وافق رؤساء المتدربين بشدة على تقويم "النتائج" من البرامج التدريبية في ضوء نموذج كيرك باتريك، وتمثل ذلك في أنه: أدى البرنامج التدريبي إلى المشاركة نحو الأفضل في مجال العمل، كما يدفع إلى التقويم المستمر لأداء العمل، وعزز من ممارسة أخلاقيات المهنة، وأسهم البرنامج في زيادة إنجاز العمل، وأسهمت النتائج في تطوير البرنامج التدريبي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المتدربين عند مستوى دلالة (٠.٠٥) نحو تقويم "ردود الفعل" عن البرامج التدريبية في ضوء نموذج كيرك باتريك، تعزى إلى متغير المؤهل، لصالح المرحلة الثانوية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المتدربين عند مستوى دلالة (٠.٠٥) نحو تقويم "التعلم" من البرامج التدريبية في ضوء نموذج كيرك باتريك، تعزى إلى متغير المؤهل، ونحو تقويم "ردود الفعل"، وتقويم "التعلم" من البرامج التدريبية في ضوء نموذج كيرك باتريك، تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

---

**Title: Evaluation of the Training Programs in the Community Service and Continuing Education Deanship at the University of Jazan in the Light of the Kirkpatrick Model.**

The study aimed to uncover the evaluation of the training programs in the Deanship of Community Service and Continuing Education at Jazan University in the light of Kirk Patrick's model (feedback, learning, behavior, results) and to highlight the differences of statistical significance between the responses of the trainees. Years of experience towards pivotal feedback, learning.

To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive approach, and designed a questionnaire applied to its members and numbered (118) trainees, and (27) heads of these trainees, and reached the following: The trainees agreed strongly to evaluate feedback on the training programs in the light of the Kirk Patrick model. This is because: The training program is related to my work area, the contents of the training program commensurate with my functional needs, the trainer has the skill to deal with the trainees, My personal needs, and fit the capacity of the training rooms with the number of trainees. The trainees agreed to evaluate the "learning" in the training programs in the light of the Kirk Patrick model. The training program contributed to the addition of new knowledge, helped to add new skills, and provided the opportunity to exchange information, knowledge and experience among the trainees and helped innovation and innovation in the career area. Trainees' principals agreed to evaluate the "behavior" in the training programs in the light of the Kirk Patrick model. The training program helped to improve the job performance and helped in the cooperation between individuals in the work. The participation was reflected in the applied practices of the

trainees in the field of work, And contributed to improving the trend towards the profession, and contributed to the improvement and development of the personal relationship between workers. Trainees' leaders agreed to evaluate the "results" in the training programs in the light of the Kirk Patrick model. The training program led to the participation of the best in the field of work, as well as the continuous evaluation of work performance, The program contributed to increased work completion, and the results contributed to the development of the training program. There were statistically significant differences between the responses of the trainees at the level of significance (0.05) towards the application of the feedback evaluation of the training programs in the light of the Kirk Patrick model, due to the qualified variable in favor of the secondary stage. There were no statistically significant differences between the responses of the trainees at the level of significance (0.05) towards the application of the learning calendar in the training programs in the light of the Kirk Patrick model, due to the qualified variable, Training programs in the light of Kirk Patrick model, are attributed to variable years of experience.

## الإطار العام للدراسة

## المقدمة:

تعد تنمية وإدارة الموارد البشرية ركيزة أساسية في المنظمات والمؤسسات، فهي القاعدة الأساسية والأداة الرئيسة لتحقيق التنمية الشاملة.

وفي هذا الإطار أصبحت هناك عناية كبيرة بإعداد الموارد البشرية وتدريبها تدريباً مستمراً من أجل رفع كفاءتها وتجويد مردودها وزيادة إنتاجها؛ لدفع عجلة التقدم وتحقيق أهداف خطط التنمية.

ويحتل التدريب مكانةً مهمةً في تطور المؤسسات، لما له من دور كبير في رفع الكفاءة الإنتاجية والخدمية وتنمية أساليب العمل فيها.

"ومما زاد من أهميته ذلك التقدم العلمي والتقني الذي يتطلب تطويراً مستمراً في قدرات العاملين؛ لتمكين المؤسسة من الاستفادة القصوى من آخر معطيات العلم والتقنية" (سعد، ٢٠١٠، ص ٢٥٣)، لذا أكدت بعض الدراسات مثل دراسة: (العبداللطيف، ٢٠٠٧)، ودراسة (الحربي، ٢٠١٤) على ضرورة تدريب العاملين بصفة مستمرة؛ لمواكب التطورات المتسارعة في كافة التخصصات، وأيضاً أكدت دراسة (الطريف، ٢٠٠٦)، ودراسة (عايدة نعمان، ٢٠٠٨)، ودراسة (عفاف النجار، ٢٠١١) على ضرورة إقامة برامج تدريبية وفق الاحتياجات التدريبية لسوق العمل وخدمة المجتمع.

وإذا كان التدريب مهماً وضرورياً فإن تقويم البرامج التدريبية أكثر أهمية كونه يظهر ما إذا كانت برامج التدريب وخطته الحالية ناجحة أم لا، وبالتالي فهو يساعد في الحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت نفس البرامج ستجفع في المستقبل أم لا.

"وتتجلى أهمية تقويم البرامج التدريبية في أنه يصدر أحكاماً على فاعليتها في تحقيق الأهداف التي تم تدريب المشاركين من أجلها؛ بهدف إجراء التعديل أو التحسين أو التطوير المناسب في ضوء هذه الأحكام" (البيشي، ٢٠٠٩، ص ٦).

ويعد تقويم التدريب في بيئة العمل من أهم مجالات تقويم البرامج التدريبية، ولكن الملاحظ أن هناك قصوراً في تقويم هذا المجال كما بينت ذلك دراسة (العبد الطيف، ٢٠٠٧)، ودراسة (الطراونة، ٢٠١٠).

وقد اهتمت العديد من النماذج العالمية بتقويم أثر التدريب ومنها: (كيرك باتريك، ١٩٧٦؛ سايرو، ١٩٧٠؛ باركر، ١٩٧٣ وغيرها)، ويعد نموذج كيرك باتريك من أشهر النماذج العالمية للتقويم وأكثرها استخدامًا؛ إذ إنه يعد معيارًا مهنيًا احترافيًا أساسيًا في بعض إدارات الموارد البشرية والتدريب، وتتم عملية التقويم فيه بأربعة مستويات وتقيس هذه المستويات الأربعة: ردود فعل المتدربين، والتعلم، والسلوك، والنتائج لإيضاح الآثار الناتجة عن أداء المتدرب على العمل (الرفاعي والأثري، ٢٠٠٣).

وفي هذا الصدد تسعى عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان باعتبار أن لها دورًا في إعداد القوى البشرية والقيادات الواعية، والاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية، وإقامة شراكات استراتيجية مع القطاعين العام والخاص إلى تقديم برامج تدريبية مستمرة تلبيةً لاحتياجات المجتمع (جامعة جازان، ٢٠١٣، ص ٧٤).

وفي ضوء ما سبق، واستجابة لتوصيات العديد من الدراسات التي أوصت بتقويم البرامج التدريبية، كدراسة: (الحميدي، ٢٠١٠)، ودراسة (عفاف النجار، ٢٠١١)، ودراسة (محمد وآخرون، ٢٠١٥)، تأتي هذه الدراسة لتقويم البرامج التدريبية المقدمة من عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان في ضوء نموذج كيرك باتريك، وذلك للتعرف على مدى تحقيق تلك البرامج لأهدافها المرسومة وفق ما خطط لها، وتحسين العملية التدريبية مستقبلاً، لزيادة فعالية تلك البرامج.

### مشكلة الدراسة:

يعد التدريب في مراكز خدمة المجتمع والتعليم المستمر في الجامعات من الأنشطة التي تعمل على تلبية احتياجات المجتمع من إعداد القوى البشرية، والاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية في سبيل مواجهة متطلبات التنمية الشاملة.

وبالرغم من أهمية التدريب ودوره في مواكبة النمو المتسارع في المعرفة والتغيرات المستمرة؛ إلا أن البحوث والدراسات السابقة أشارت إلى أنه يواجه العديد من المشكلات؛ حيث بينت دراسة الزهراني (٢٠١٠) أن هناك مشكلات تحد من الاستفادة من البرامج التدريبية بدرجة كبيرة، من أبرزها: الاعتماد على أسلوب الإلقاء في معظم تلك البرامج، وأما دراسة سمر الراشدي (٢٠١٤) فأكدت أن قصر المدة الزمنية للدورة التدريبية، وغياب الحوافز المادية، والتركيز على الجانب النظري من أبرز الصعوبات التي تحد من إسهام برامج التدريب الإداري في رفع أداء المديرين.

وفي ضوء ما سبق، تبرز الحاجة إلى تقويم البرامج التدريبية والتعرف على مدى فاعليتها وتأثيرها على المتدربين من خلال عملية تقويم موضوعية لمجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات الجديدة، وتأثير ذلك على العمل؛ لمعرفة نقاط القوة في البرامج التدريبية وتعزيزها ونقاط الضعف وعلاجها.

ويعد التقويم جزءاً أساسياً من نشاط أي برنامج، إلا أنه لم يجد الاهتمام الكافي خاصة فيما يتعلق بتقويم أثر التدريب؛ فقد أوضحت دراسة العبد اللطيف (٢٠٠٧) أن مركز التدريب لا يتابع بصفة منتظمة أثر التدريب على المتدربين في أماكن عملهم، ويرى الطراونة (٢٠١٠) أن هناك اهتماماً ببعض مراحل التدريب مثل تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذها، وإهمال لعملية المتابعة بعد انتهاء عملية التدريب لبيان أثره في مكان العمل، وتؤكد دراسة العباسي (٢٠١٣) على أن مجال متابعة وتقويم أثر التدريب تأتي في المرتبة الأخيرة من ضمن تحديد الاحتياجات التدريبية للمدربين بالمراكز، وبالتالي يؤدي ضعف الاهتمام بمرحلة تقويم أثر البرنامج في بيئة العمل إلى أن يفقد البرنامج أهم أهدافه وهي رفع كفاءة أداء المتدربين والتي لا بد أن تنعكس على أداء المؤسسة والمنتمين إليها (القيوتي، ٢٠١٠). لذا لا بد من الاهتمام بتقويم أثر التدريب في بيئة العمل، واستخدام نماذج تستند إلى تخطيط علمي، ويعد نموذج كيرك باتريك من النماذج التي تهتم بتقويم أثر التدريب في بيئة العمل، كما أنه يعد الأكثر استخداماً وشعبية لتقويم التدريب.

إن عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان تسعى إلى تقديم تدريب مستمر فعال يثمر عن فرد متميز مهنيًا وعلميًا تلبية لاحتياجات المجتمع، ومن أجل ذلك عقدت الكثير من البرامج التدريبية لأفراد المجتمع على اختلاف أعمالهم لتطوير مهاراتهم ومعارفهم واتجاهاتهم لكي يصبحوا قادرين على المساهمة في تنمية المجتمع (جامعة جازان، ١٤٣٥هـ، ص ١٧٧).

وفي ضوء ذلك، فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما مردود البرامج التدريبية المقدمة من عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان في ضوء نموذج كيرك باتريك؟

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما مدى "ردود الفعل" عن البرامج التدريبية المقدمة من عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان في ضوء نموذج كيرك باتريك؟
- ٢- ما مدى "التعلم" من البرامج التدريبية المقدمة من عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان في ضوء نموذج كيرك باتريك؟



- ٣- ما مردود "السلوك" من البرامج التدريبية المقدمة من عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان في ضوء نموذج كيرك باتريك؟
- ٤- ما مردود "النتائج" من البرامج التدريبية المقدمة من عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان في ضوء نموذج كيرك باتريك؟
- ٥- هل توجد فروق ذات الدلالة الإحصائية بين المتدربين وفق متغيري: (المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة) نحو محوري ردود الفعل، والتعلم؟

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن تقييم البرامج التدريبية المقدمة من عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان في ضوء نموذج كيرك باتريك نحو (ردود الفعل، التعلم، السلوك، النتائج)، وإبراز الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المتدربين وفق متغيري: المؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة نحو محوري ردود الفعل، والتعلم.

### أهمية الدراسة:

برزت أهمية الدراسة في الآتي:

#### - أهمية نظرية وهي:

- ١- التحقق من جدوى البرامج التدريبية في عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان.
- ٢- أن ما يتم التوصل إليه من نتائج يمكن أن تمثل إسهامًا في الرصيد العلمي في مجال خدمة المجتمع والتعليم المستمر.

#### - أهمية تطبيقية وهي:

- ١- التعرف على مدى تطبيق المتدربين للخبرات و المهارات التي تعلموها لرفع مستوى أدائهم بعد إتمام التدريب.
- ٢- إلقاء الضوء على تقييم البرامج التدريبية في عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان لسد بعض أوجه النقص الحاصل فيها.

### مصطلحات الدراسة:

#### البرامج التدريبية:

يعرفها الباحث إجرائياً بأنها: مجموعة من الفعاليات التي تقدمها عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان وترتبط بمجال عمل المتدربين؛ بهدف تنمية معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وتغيير سلوكياتهم بشكل إيجابي.

## تقويم البرامج التدريبية:

يعرفه الباحث إجرائياً بأنه: تحديد فاعلية النشاطات المقدمة من عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان في ضوء نموذج كيرك باتريك؛ بهدف إبراز جوانب القوة لتعزيزها، وإيضاح جوانب الضعف وعلاجها.

### نموذج كيرك باتريك:

يعرفه الباحث إجرائياً: وسيلة لتقويم البرامج التدريبية المقدمة من عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان وفق المستويات الأربع: ردود الفعل، والتعلم، والسلوك، والنتائج.

### حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود التالية:

#### - حدود موضوعية:

تقويم البرامج التدريبية المقدمة من عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان في ضوء نموذج كيرك باتريك.

#### - حدود بشرية:

المتدربون الذين تدربوا في قاعات عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان خلال الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨هـ، وكذلك الرؤساء المباشرين للمتدربين.

#### - حدود مكانية:

اقتصرت هذه الدراسة على عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان.

#### - حدود زمنية:

أجريت الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٣٧ / ١٤٣٨هـ.

## الإطار النظري للدراسة

## تقويم التدريب

### تعريفه:

هناك العديد من التعاريف التي ذكرها المؤلفون، حيث عرفه الكبيسي (٢٠٠٢)، ص (١١٧) بأنه: "العمليات والخطوات التي تتابع التنفيذ للتأكد من مدى تحقيق الأهداف والغايات من البرامج والأنشطة المتعددة".

وعرفه موسي (٢٠٠٤، ص ١٤) بأنه: "تقدير قيمة الشيء، أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة، والهدف منه الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقويم ناجحاً أو غير ناجح، وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل".

وعرفه كيرك باتريك وآخرون بأنه: "عملية هادفة لقياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وبيان القوة والضعف فيها" (في ياغي، ٢٠١٠، ص ٢٥٥).

ومما سبق يعرف الباحث تقويم التدريب بأنه: مجموعة من العمليات والإجراءات التي تطبق على جميع مراحل العملية التدريبية، وتهدف إلى قياس كفاءة العمل في البرامج التدريبية ورصد نقاط الضعف والقوة لتلك البرامج حتى يتم معالجة نقاط الضعف وتلافيها وإبراز وتنمية نقاط القوة عند التخطيط لتلك البرامج فيما بعد.

#### أهميته:

وتتحدد أهمية تقويم التدريب كما أشار الطعاني (٢٠٠٩، ص ١٧) في معرفة مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المخطط لها مسبقاً، ومدى تحقيق النتائج المتوقع منها، وإيضاح الاختيار الأمثل للوسائل والأنشطة المستخدمة في التدريب، والاختيار المناسب للأساليب التدريبية المستخدمة في التدريب، وتحديد الجوانب الإيجابية من أجل تعزيزها، وتحديد الجوانب السلبية التي تواجه عملية تنفيذ البرامج التدريبية.

#### نماذجه:

عملية تقويم التدريب تعتبر عنصراً حيوياً بالنسبة للعملية التدريبية، حيث يتم من خلال التقويم تحديد مدى نجاح الجهود المبذولة في التدريب والتعرف على مدى الحصول على النتائج المطلوبة، ولعملية تقويم التدريب عدة نماذج كما أشار (أبو النصر، ٢٠٠٩، ص ١٥٤-١٥٥؛ توفيق، ٢٠١١، ص ٣٤-٣٦) وهي كالتالي:

#### أ-نموذج باركر PARKER:

اقترح باركر طريقة لتصنيف أنواع التقويم طبقاً للمعلومات المجمعة، وقام بتقسيم عملية التقويم إلى أربع مجموعات:

- **أداء العمل:** هو تقويم مدى تقدم الأشخاص في العمل وتحديد مدى مساهمة البرنامج في تطوير أداء العمل.
- **أداء المجموعة:** يحدد هذا النوع من التقويم تأثير البرنامج على مجموعة ما يعمل المشاركون من خلالها أو من خلال التأثير المحتمل للبرنامج على المؤسسة ككل.
- **رضا المشاركين:** حدد هذا النوع من التقويم مدى رضا المشاركين عن البرنامج ويشمل ذلك محتويات البرنامج، طرق التدريب، ووجهة نظرهم تجاه ما تعلموه، وعادة ما تستخدم استمارات استطلاع الرأي التي توزع في نهاية الدورة التدريبية، وأيضاً المقابلات التي تجرى مع المشاركين لتجميع معلومات عن مدى رضاهم عن البرنامج.
- **المعارف التي حصل عليها المشاركون:** يقرر هذا النوع من التقويم نوعية الحقائق والأساليب أو المهارات التي استوعبها المشاركون، وفي هذا التقويم يكون من الأفضل أحياناً إجراء اختبارات للمعلومات قبل وبعد الدورة لقياس مقدار المعارف والمعلومات التي تم اكتسابها.

### ب- أسلوب شركة بل The Bell System :

- تم تطوير أسلوب مختلف قليلاً كنتيجة لدراسة قام بها كل من شركة (The Mary Jo Kulp Bell System & AT & T & Stephaine Jakson) وهو تصنيف جديد للنتائج في مؤتمر عقده الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية (ASTD) حول تقرير فوائد التدريب الإداري، وتم تقديم المستويات لنتائج البرنامج على النحو الآتي:
١. **مخرجات ردود الأفعال :** يتناول ذلك آراء المشاركين في البرنامج عن المحتوى، والمادة العلمية، والطرق أو الأنشطة، وبعبارة أخرى فإن هذا الجانب يهدف إلى معرفة مدى قبول المشاركين للبرنامج.
  ٢. **مخرجات الإمكانيات:** يشمل ذلك ماذا يتوقع أن يعرفه المشاركون، أو يعتقدونه، أو يفعلونه، أو ينتجون في نهاية البرنامج.
  ٣. **مخرجات التطبيق:** يشتمل ذلك على ما يعرفه المشاركون ويفكرون فيه، أو يؤدونه في الوضع الحقيقي الذي يعد البرنامج له.
  ٤. **مخرجات القيمة:** يعتبر هذا النوع من التقويم مهماً؛ نظراً لأنه يبين قيمة التدريب بالنسبة لتكلفته، ويمثل هذا الناتج إلى أي مدى استفادت المؤسسة من التدريب، آخذين في الاعتبار الأحوال والوقت والجهد والموارد المستثمرة.

ويعتبر المستويان الأولان يمثلان الأهداف الفورية للتدريب، أما المستويان الآخران فهما يمثلان النتائج على المدى البعيد.

### ت- أسلوب سايرو CIRO:

هناك أسلوب عام رابع لتصنيف أنواع التقييم اقترحه من Micheal Bird & Neil Peter Warr Rackham وهو أسلوب فريد لتصنيف التقييم تم استخدامه في أعمالهم في أوروبا، وله مجال أكثر اتساعاً من الاستخدام التقليدي لاصطلاح (التقويم) في الولايات المتحدة الأمريكية، ويوجد أربعة أصناف رئيسية الدراسات وهي تشكل الحروف CIRO:

- تقويم السياق (Context Evaluation).
- تقويم المدخلات (Input Evaluation).
- تقويم ردود الأفعال (Reaction Evaluation).
- تقويم النتائج (Outcome Evaluation).

### ث- نموذج هامبلين:

حدد هامبلين خمسة مستويات لتقويم التدريب هي:

- **ردود أفعال المتدربين تجاه البرنامج التدريبي:** ويجري هذا التقويم أثناء البرنامج وبعده مباشرة وفي وقت لاحق.
- **التعلم:** ويهدف إلى تقويم التطور الذي حدث في اتجاهات ومعارف ومهارات المتدربين، ويجب إجراء هذا التقويم قبل وبعد البرنامج، ثم مقارنة نتائج القياس القبلي مع نتائج القياس البعدي.
- **السلوك الوظيفي:** وهنا يتم التحقق من أن الأداء الوظيفي قد تغير إلى الأفضل نتيجة البرنامج التدريبي، ويجب إجراء هذا التقويم قبل البرنامج وبعده.
- **الإدارة والمنظمة:** على هذا المستوى يتم قياس تأثير البرنامج التدريبي على إدارة المتدرب أو مجموعته، وتحليل التكاليف والمنافع للتأكد من ذلك.
- **القيمة النهائية:** حيث يتم الاهتمام على هذا المستوى بمدى تأثير البرنامج التدريبي على ربحية المنظمة ودرجة استمرارها، وهذا التقويم مع أهميته إلا أنه أكثر مستويات التقويم صعوبة لأن هناك عوامل أخرى تتداخل مع التدريب في تحديد هذا المستوى.

## ج - نموذج كيرك باتريك:

## تعريفه:

يرى توفيق (٢٠١١، ص١٦) أن هذا النموذج قد يكون هو الأكثر شهرة والأوسع انتشاراً لتصنيف مناطق التقويم، فقد طور كيرك باتريك في النموذج الذي اقترحه مفهوماً لهيكل العمل؛ ما يساعد على تحديد نوعية البيانات التي ينبغي جمعها.

ويرى باتريك أنه من الممكن أن يتحول التقويم من مفهوم معقد جداً يصعب تحديد معالمه إلى مفهوم واضح جداً يمكن تحقيق غاياته إذا ما حولناه إلى الخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: رد الفعل.. ما درجة إعجاب المشاركين بالبرنامج؟
- الخطوة الثانية: ما الحقائق والمبادئ والأساليب التي تم تعلمها؟
- الخطوة الثالثة: السلوك.. ما التغييرات التي طرأت على سلوك العمل نتيجة للتدريب؟
- الخطوة الرابعة: النتائج.. ما النتائج الملموسة للبرنامج التدريبي في مجالات تخفيض التكلفة وتحسين النوعية والإنتاجية... إلخ؟

كما يرى باتريك أنه بعد هذا التوضيح لمعنى التقويم يستطيع مديرو التدريب تحديد أهداف جهودهم في مجالات التقويم بدقة، فمن الأفضل لهم معرفة طبيعة ما هم مقدمون عليه ومحدودية التفسيرات والاستنتاجات التي يمكنهم استخلاصها من عملية التقويم، وكلما أصبحوا أكثر خبرة ومهارة في معرفة إجراءات وتصميم عمليات التقويم فإنهم تدريجياً يصبحون قادرين على الحصول على نتائج ذات معنى قد تفيدهم مستقبلاً في تصميم برامج تدريبية أفضل (حلمي، ١٩٨٦، ص١١٢).

## مستوياته:

يرى توفيق (٢٠٠٨، ص٧٦) أن يطلق عليها مستويات نظراً لكون المستويات الأربعة لكيرك باتريك تعد طرقاً متتابعة لتقويم البرامج وكل مستوى على قدر من الأهمية في ذاته؛ فكلما تحركنا من مستوى إلى الذي يليه تصبح العملية أكثر صعوبة وتستغرق مزيداً من الوقت، غير أنها توفر الكثير من المعلومات القيمة، ولا يجوز إهمال أي مستوى كي نصل ببساطة إلى المستوى الذي يعتبره المدرب أكثر أهمية، وهذه المستويات الأربعة هي:

- المستوى الأول (تقويم ردود الفعل).
- المستوى الثاني (تقويم التعلم).
- المستوى الثالث (تقويم السلوك).
- المستوى الرابع (تقويم النتائج).

والجدير بالذكر أن تلك المستويات يمكن استخدامها تقريباً في أي منظمة إلا أن النتائج التي تستخلص من عملية التقويم في إطار أي منظمة لا يمكن استخدامها في منظمة أخرى نظراً لتأثير عوامل كثيرة على النتائج، وفيما يلي تفصيل المستويات الأربعة لنموذج كيرك باتريك:

### ١ - تقويم ردود الفعل

يرى باتريك أن تعريف ردة فعل المتدربين هي: "إلى أي حد استحسن المتدربون البرنامج التدريبي الذي شاركوا فيه؟"، وبعبارة أخرى التقويم في إطار هذا الأسلوب قياس مشاعر المتدربين، ومن الضروري التأكيد على أن هذا التقويم لا يتضمن قياس أي تعلم يمكن أن يكون قد حدث، وسهولة قياس رد الفعل أدت إلى تبنيه من قبل عدد كبير من مديري التدريب كأسلوب رئيسي للتقويم، وتوجد بعض الإرشادات لتقويم ردود الفعل وهي كالتالي: (حلمي، ١٩٨٦، ص١١٣).

- أ- تحديد الهدف من التقويم بكل دقة.
- ب- تصميم استمارة التعليقات بشكل يمكن من جدولة ردود الفعل ومعالجتها إحصائياً.
- ت- استخدام استمارة للتعليقات المكتوبة تتضمن الجوانب التي تم تحديدها بدقة في الخطوة السابقة.
- ث- من أجل الحصول على ردود فعل واقعية فلا يطلب من المشاركين كتابة أسمائهم أو توقيعاتهم على الاستمارة.
- ج- تعطى فرصة للمشاركين لكتابة أي تعليقات لم تشملها الأسئلة الموجودة في الاستمارة.

ويرى توفيق (٢٠٠٨، ص٧٧) أن المهم ليس الحصول على رد فعل فقط ولكن من المهم أن يكون هذا الرد إيجابياً؛ فمستقبل البرنامج يتوقف على رد الفعل الإيجابي، بالإضافة إلى ذلك أنه إن لم يتفاعل المشاركون بشكل محايد وإيجابي فمن المحتمل ألا يكون لديهم الدافع للتعلم بالإضافة إلى أن رد الفعل السلبي يعمل بالتأكيد على الحد من إمكانية التعلم.

### ٢ - تقويم التعلم:

من الضروري أن نتذكر دائماً أن رد الفعل الإيجابي لا يعني بالضرورة حدوث تعلم، وقد عرف رونالد كيرك باتريك التعلم تعريفاً يخدم مقالته وهو المبادئ والحقائق والمهارات التي تم فهمها واستيعابها من قبل المشاركين في البرنامج، وبعبارة أخرى أن التعلم لا يتسع ليشمل استخدام هذه المبادئ والحقائق والمهارات في مجال العمل، وقد وضع باتريك قواعد عدة لا بد أن تؤخذ في الحسبان عند تبني طريقة لقياس مقدار التعلم التي حدثت وهي كالتالي:

- أ. لا بد من قياس مقدار ما تعلمه كل مشارك.
- ب. لا ينبغي تبني أسلوب قبلي - بعدي حتى يمكننا أن نعزو كل تعلم إلى البرنامج.
- ت. قياس التعلم لا بد أن يتم بطريقة موضوعية كلما كان ممكناً.
- ث. حيث أمكن لا بد من المعالجة الإحصائية لنتائج التقويم، من أجل البرهنة على التعلم بواسطة معاملات الارتباط أو مستويات الثقة (ياغي، ٢٠١٠، ص ص ٢٩٤-٢٩٦).

ويركز هذا المستوى من التقويم على قياس ما حصل عليه المشاركون من المعارف والمعلومات والمهارات والاتجاهات، وفيما يلي تقويم لهذه العناصر:

#### أ. المعلومات والمعارف

يشمل ذلك تقويم المعلومات التي استوعبها المتدربون نتيجة حضورهم ومشاركتهم في البرنامج التدريبي، وتتضمن المعلومات والمبادئ والحقائق والقوانين واللوائح والقواعد الخاصة بموضوع التدريب، ويمكن تقويم ما تعلمه المتدربون من خلال إجراء اختبار لهم قبل وبعد حضورهم البرنامج التدريبي، على أن يتم إعداد هذه الاختبارات إعداداً جيداً ودقيقاً، بحيث تغطي جميع المعلومات التي تم عرضها في البرنامج التدريبي، حتى يمكن الحكم على كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي.

#### ب. المهارات

ينطلب تقويم المهارات مجهوداً أكبر من المجهود الذي يتطلبه تقويم المعلومات، إلا أن البيانات والنتائج التي يقدمها هذا النوع من التقويم تعطي مؤشراً دقيقاً وسليماً على مدى تحقيق هذا البرنامج التدريبي للأهداف الموضوعية، ويتطلب هذا النوع من التقويم تقويم أداء المتدربين في وظائفهم الحالية من خلال استخدام المهارات الجديدة التي يمكن اكتسابها حديثاً، أي في البيئة الفعلية للمهارات المكتسبة أو في بيئة مشابهة لها.

#### ج. الاتجاهات



تأتي صعوبة تقويم الاتجاهات هنا من صعوبة تعريفها وتحديدها، حيث إن العناصر المكونة لهذا النوع من التقويم مثل (التعاون والابتكار والتجديد والموضوعية والوعي والنضج) يصعب قياسها والتحقق منها أو تقويمها، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك بعض المحاولات التي قام بها البعض للتقليل من حجم هذه المشكلة أمثال روبرت كاركهوف في سنة ١٩٨٤م، عندما ابتكر أسلوباً جديداً يسمى المعيار التفضيلي، مستخدماً نظرية النظم لقياس وتقويم الاتجاهات، ويتكون هذا الأسلوب من ثلاث مستويات هي: مقبول بدرجة كبيرة، ومقبول، وغير مقبول مطلقاً، وقد ساعد استخدام هذا المعيار في تقويم اتجاهات المتدربين التي اكتسبها حديثاً نتيجة مشاركتهم في البرنامج التدريبي (حلمي، ١٩٨٦، ص ١٢٧).

### ٣- تقويم السلوك:

يرى باتريك أن هناك احتمال وجود فرق كبير بين معرفة المبادئ والأساليب وبين استخدامها وتطبيقها في العمل، كما كتب كاتز الأستاذ في دار ماوث مقالاً سنة ١٩٥١م أوضح فيه أن على أولئك الذين يريدون تغيير سلوكهم في العمل لا بد أن تتوافر فيهم شروط أساسية خمسة هي:

أ- لا بد أن تكون لديهم رغبة في التحسين.

ب- لا بد من إدراكهم جوانب ضعفهم.

ت- لا بد أن يعملوا في جو متسامح.

ث- لا بد من حصولهم على المساعدة من شخص ماهر ومهتم.

ج- لا بد من حصولهم على فرصة تجربة الأفكار الجديدة.

ويرى أيضاً أن تقويم برامج التدريب عن طريق تقويم سلوك العمل أكثر صعوبة من تقويم رد الفعل والتعلم الموضحين سابقاً.

كما أوضح باتريك عدداً من القواعد إذا رغبتنا في تقويم برامج التدريب عن طريق قياس السلوك وهي كالتالي:

أ- لا بد من إجراء تقدير منظم للأداء قبل وبعد البرنامج التدريبي.

ب- لا بد أن يقوم بتقدير الأداء واحد أو أكثر من الجماعات التالية:

أ- الشخص الذي يتلقى التدريب.

ب- رؤساؤه.

ت- مرؤوسوه.

ث- زملاؤه أو أي أشخاص على اطلاع وثيق بأدائه لعمله.

ت- لا بد من القيام بتحليل إحصائي لمقارنة الأداء قبل البرنامج التدريبي وبعده حتى يمكن إرجاع أي تغيرات للبرنامج.

ث- إجراء تقدير للأداء بعد انتهاء البرنامج التدريبي بثلاثة أشهر أو أكثر أي بعد إتاحة الفرصة للمتدربين لتطبيق ما تعلموه، حيث إن أية تقديرات لاحقة للأداء قد تضيف إلى صدق الدراسة.

ج- لا بد من وجود جماعة ضابطة (جماعة لم تتدرب).

ويرى أفندي وعبدالوهاب (١٩٩٧، ص١٣) أن هذا النوع من التقويم من أصعب أنواع التقويم، حيث يتطلب من القائمين بالتقويم الانتقال إلى أماكن عمل المتدربين، وبالتالي مراقبة أدائهم، الأمر الذي يصعب تنفيذه، هذا بالإضافة إلى أن هناك بعض المنظمات التي لا تشجع المتدربين على تطبيق ما اكتسبوه من تعليم وتدريب حديث في وظائفهم.

#### ٤ - تقويم النتائج:

يمكن أن يعبر عن أهداف معظم برامج التدريب من خلال النتائج مثل انخفاض التكلفة، تحسين الكفاءة، تقليل الشكاوي، زيادة الإنتاجية، وتحسين الجودة، ورفع مستوى الروح المعنوية، وتقليل عدد المستقلين، ومن زاوية التقويم فإنه من الأفضل تقويم البرامج التدريبية مباشرة من خلال النتائج المتوقعة والمرغوب فيها، وعلى أية حال هناك عدة عوامل معقدة تجعل من الصعب إذا لم يكن من المستحيل تقويم أنواع معينة من برامج التدريب من خلال النتائج، لهذا فإنه من الأفضل أن يقوم مديرو برامج التدريب بالتقويم من خلال رد الفعل والتعلم والسلوك، بالرغم من ذلك هناك أنواع محددة من برامج التدريب يمكن وبسهولة نسبية تقويمها عن طريق النتائج (حلمي، ١٩٨٦، ص١٣٧).

ويرى البيالي (٢٠٠٢، ص٢٥١) أن هذا المستوى أصعب بكثير من قياس المستويات الثلاثة السابقة وترجع هذه الصعوبة إلى أن التحسن والتطور الذي يحدث في المنظمة قد لا يعزى بالضرورة إلى التدريب والتطوير ويصعب عزل أثر عامل التدريب عن العوامل الأخرى، كما يرى أنه بالرغم من أهمية هذا المستوى من مستويات التقويم الأخرى إلا أنه يعد أكثر المستويات إغفالاً وإهمالاً من قبل الجهات القائمة بالتدريب.

#### الدراسات السابقة:

## الدراسات العربية:

دراسة العيبان (٢٠١١): دور التقييم رباعي الأبعاد في العملية التدريبية: دراسة تطبيقية على استخدام أسلوب كريك باتريك في قياس نتائج تدريب العاملين بكلية الملك فهد الأمنية من وجهة نظر العاملين بها

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التقييم رباعي الأبعاد (أسلوب كريك باتريك) في العملية التدريبية بكلية الملك فهد الأمنية، وذلك من خلال التعرف على أهميته، والتعرف على مدى تطبيق هذا التقييم، وكذلك التعرف على إسهاماته والكشف عن معوقات تطبيقه في العملية التدريبية بكلية الملك فهد الأمنية، حيث تم استخدام المنهج المسحي الوصفي، من خلال استخدام الاستبانة أداة للدراسة والتي وزعت على عينة من العاملين بكلية الملك فهد الأمنية وعددهم (٣١٠)، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: هناك موافقة عالية لدى مفردات عينة الدراسة على أهمية عملية تقييم برامج التدريب وعلى مستويات التقييم رباعي الأبعاد (ردة الفعل - مستوى التعلم - مستوى تعديل السلوك - مستوى نتائج التدريب)، وكذلك على أهمية مشاركة المتدرب ورئيسه في عملية تقييم البرامج التدريبية. كما أن هناك موافقة عالية على اعتماد التقييم المتبع حالياً بكلية الملك فهد الأمنية على مشاركة المتدرب ورئيسه والإدارة المختصة بالتدريب في عملية تقييم البرامج التدريبية، واعتماده أيضاً على قياس المستويات (ردة الفعل - السلوك - النتائج)، وهناك موافقة متوسطة على اعتماد التقييم المتبع حالياً بالكلية على مستوى تعديل سلوك المتدرب. وأيضاً هناك موافقة عالية من أفراد عينة الدراسة على إسهامات التقييم رباعي الأبعاد المتمثلة في التعرف على نواحي القوة في العملية التدريبية، والتطوير المستمر لتلك العملية في الكلية، والتعرف على مقدار ما تم انجازه منها، وتحقيق التكامل بين أطراف العملية التدريبية، وكذلك معرفة نواحي الضعف في العملية التدريبية، والتعرف على مقدار التعلم الذي تحصل عليه المتدرب، وعلى مدى تطبيق المتدربين للمهارات التي تعلموها من البرامج التدريبية، وتوجيه تلك العملية لتحقيق الأهداف العامة للكلية، وكذلك في زيادة رضا المتدربين عن تلك البرامج، وأيضاً التعرف على النتائج المتحققة من التدريب على مستوى الكلية، وأخيراً التعرف على التغيرات السلوكية التي تطرأ على المتدربين من جراء التحاقهم بالبرامج التدريبية. وأشارت إلى أن هناك موافقة عالية من أفراد عينة الدراسة على معوق تطبيق التقييم الرباعي الأبعاد والمتمثل في تأثير العلاقات الشخصية على عملية التقييم، بينما هناك موافقة متوسطة على معوقات تطبيق التقييم الرباعي الأبعاد والمتمثلة في ضعف الآلية المتبعة في تحديد الاحتياجات التدريبية، والدوران الوظيفي، وتعدد الجهات المسؤولة عن العملية التدريبية بالكلية، وعدم فاعلية التغذية العكسية لنتائج عملية التقييم، والشعور بعدم أهمية التقييم من قبل

المتدربين ورؤسائهم، وعدم وضوح أسلوب التقويم المتبع حالياً بالكلية، واستخدام نتائج التقويم في إجراءات غير مناسبة، وضعف تأهيل القائمين على عملية تقويم البرامج التدريبية، وضعف اهتمام الإدارة العليا بعملية التقويم، وأخيراً الشعور بعدم أهمية التقويم من قبل الإدارة المختصة بالتدريب بالكلية.

**دراسة النويجم (٢٠١١):** تقويم تصميم البرامج و إعداد حقائبها وتنفيذها في المؤسسات التدريبية العامة في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية مقارنة بين معهد الإدارة العامة والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني

لقد هدفت هذه الدراسة إلى تقويم كفاءة عملية تصميم البرامج و إعداد حقائبها وتنفيذها، والكشف عن المعوقات التي تعترضها، ومحاولة تقديم توصيات تسهم في الحد منها في كل من معهد الإدارة العامة والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المدربين ومسؤولي التدريب، وكذلك من وجهة نظر المتدربين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لهذه الدراسة، وقد اقتصر على مسؤولي التدريب والمدربين في كل من معهد الإدارة العامة والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في المملكة العربية السعودية، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة لهذه الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن عملية تصميم البرامج التدريبية في هاتين المؤسستين تتم بدرجة عالية من الكفاءة إلا أن عملية إعداد الحقائب التدريبية وتنفيذ البرامج تتم بدرجة متوسطة، كما أن هناك ارتفاع في مستوى كفاءة البيئة المادية التي تنفذ فيها هذه البرامج، كما أشارت الدراسة إلى أن من أهم المعوقات هو ارتباط مفهوم التدريب لدى بعض المتدربين بالحوافز المادية والترقيات، وأيضاً انخفاض مستوى الوعي لدى المتدربين بأهمية التدريب.

من خلال النتائج أوصت الدراسة بأن يتم تطوير الحقائب التدريبية بشكل دوري مع التركيز في موضوعاتها على الربط بين المعلومات النظرية والواقع العملي لمهام المتدربين وواجباتهم، كما توصي بالاهتمام إلى رفع مستوى مهارة المدربين وتوجيههم للتنوع في استخدام طرق التدريب وخاصة التي تشجع على مشاركة المتدربين في التدريب، كما أوصت بعقد حلقات تطبيقية لمسؤولي التدريب في الجهات الحكومية لتنمية مهاراتهم في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية.

دراسة أمل دمنهوري (٢٠١٢): تقييم برامج التدريب الخارجية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبدالعزيز: دراسة تطبيقية على برامج تدريبية في مشروع تنمية الإبداع والتميز

هدفت الدراسة إلى تقييم برامج الإبداع والتميز الخارجية في جامعة الملك عبدالعزيز وهي برامج تدريبية موجهة لأعضاء هيئة التدريس فيها، وقياس اتجاهات المتدربين والمتدربات نحو: المعارف والمهارات والنتائج التي تم تحقيقها، ومدى ملاءمة هذه البرامج للاحتياجات البيئية المادية والتنظيمية للتدريب، وأساليب التدريب المستخدمة، وموضوعات البرنامج التدريبي، وتقويم المدرب، والمعوقات التي تحد من أثر التدريب. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وبلغت عينة الدراسة (١٠٠) من أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية والأدبية. وأظهرت النتائج إلى وجود فروق معنوية بين معارف ومهارات المتدربين والمتدربات قبل وبعد حضور البرنامج التدريبي، وكذلك هناك فروقا معنوية بين نتائج المتدربين والمتدربات باختلاف البرامج نحو الاحتياجات البيئية المادية والتنظيمية للتدريب، وأساليب التدريب المستخدمة، والموضوعات المقدمة، وتقويم المدرب، والمعوقات التي تحد من أثر التدريب.

دراسة منى الفضلي (٢٠١٣): تقويم البرامج التدريبية لوحدتي التدريب بكلية التربية - الأقسام الأدبية - بجامعة الملك عبدالعزيز

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع البرامج التدريبية لوحدتي التدريب بكلية التربية الأقسام الأدبية بجامعة الملك عبدالعزيز خلال الفترة من الفصل الدراسي الثاني ١٤٢٦-١٤٣٠هـ، من خلال البرامج التدريبية التي نفذتها الوحدة، ومستواها، ومستوى الأداء التدريبي للبرامج التدريبية، ومعرفة واقع البيئة التدريبية للوحدة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والأداة هي الاستبانة. وأوضحت النتائج ما يلي: تغطية تدريب كافة الفئات المستهدفة باستثناء فئة القيادات الإدارية، وتغطية كافة المجالات التدريبية مع قلة عدد البرامج التدريبية الخاصة بالمجال التقني. كما أن البرامج التدريبية النظرية طغت على البرامج التطبيقية، وأظهرت النتائج رضا من المستفيدين عن مستوى البرامج التدريبية ومستوى الأداء التدريبي والبيئة التدريبية للوحدة.

دراسة محمد، وشلبي، وعبدالله، والفلاح، وبكر (٢٠١٥): دراسة تقييمية لأثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل

وهدفت إلى التعرف على الأسس النظرية التي تقوم عليها عملية تقييم أثر البرامج التدريبية لأعضاء الهيئة التدريسية، وطبيعة وفلسفة منظومة التدريب بإدارة تطوير المهارات بعمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل، وإلى واقع تقويم أثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ورؤية مقترحة لتطوير عملية قياس أثر البرامج التدريبية بعمادة الجودة والتطوير في جامعة حائل، وقد استخدم المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (١٣١) عضوًا، وكانت الأداة المستخدمة هي المقابلة والاستبانة. وكانت أهم نتائج الدراسة أن درجة فاعلية البرامج التدريبية المقدمة من عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل تقع ضمن درجة القبول والرضا في كل مجال من مجالات التدريب وذلك من وجهة نظر أفراد العينة ككل، وتوصلت إلى أن أثر البرامج التدريبية على أفراد العينة من الكليات النظرية أكبر من أثر أعضاء هيئة التدريس على الكليات العملية، كما أن أثر البرامج التدريبية على الذكور أعلى من أثر البرامج التدريبية على الإناث، وبينت موافقة كافة أفراد العينة على أن البرامج التدريبية المقدمة لهم قد زادت من مستوى تقدمهم في العمل.

دراسة أبو كريم (٢٠١٦): تقويم برامج مركز تدريب القيادات التربوية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر المتدربين

هدفت الدراسة إلى تقويم برامج الدورات التدريبية التي تعقد في مركز تدريب القيادات التربوية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر المتدربين، والتعرف على المقترحات الضرورية لتطوير برامج الدورات التدريبية من خلال المقابلة الشخصية، وقد استخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي لتحقيق هدف الدراسة من خلال الاستبانة والمقابلة الشخصية وكانت العينة للدراسة جميع المتدربين.

وأُسفرت نتائج الدراسة عن حصول خمس فقرات على مستوى متوسط، وباقي الفقرات حصلت على مستوى عالي، ولم تحصل أي فقرة على مستوى متدني، وكان المتوسط العام على كامل أداة الدراسة ضمن المستوى عالي كما هي جميع المجالات. وأظهرت نتائج الدراسة من خلال المقابلة الشخصية على جملة من المقترحات التطويرية أهمها: الاستمرار بعمل البرامج التدريبية المقامة، وضرورة تنوع أساليب التقويم بحيث تشمل جميع عناصر البرنامج التدريبي، وضرورة مشاركة جميع المتدربين عند التخطيط للبرامج التدريبية، وإعادة النظر في مدة الدورة التدريبية لتصبح عامًا دراسيًا بدلًا من فصل دراسي واحد. وأوصت الدراسة بجملة من التوصيات أهمها: التقويم المستمر للمتدربين أثناء الدورة وتزويد المتدربين بنتائج أدائهم في الدورة

أولاً بأول، وأهمية التنسيق والتكامل فيما يتعلق بإعداد الدورات التدريبية بين كلية التربية ممثلة بمركز إعداد القيادات التربوية ووزارة التعليم.

### الدراسات الأجنبية:

#### دراسة (Strother, 2002): تقييم فعالية التعلم الإلكتروني في برامج التدريب للشركات

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية تقييم التدريب في مؤسسات التعلم الإلكتروني ومدى استفادة المتدربين من البرامج التعليمية المقدمة وآلية التقييم والمتابعة التي تتم في الشركات، وكانت عينة الدراسة مكونة من خمسين شركة بولاية فلوريدا واستخدم الباحث نموذج كيرك باتريك لتقييم فعالية التدريب للتعلم الإلكتروني ومدى استفادة المتدربين من الأنشطة، وكذلك بالنسبة للشركات، وكشفت النتائج أن ٩٥٪ من الشركات تقيس تفاعل المتدربين لهذه البرامج وهو ما يعتبر المستوى الأول من نموذج كيرك باتريك، بينما ٣٪ فقط من الشركات هي التي بذلت جهوداً حقيقية لتقييم النتائج وهو ما يعتبر الجزء الرابع من هذا النموذج.

#### دراسة (Siniscalchi, Beala and Fortuna, 2008): استخدام تحليل أهمية الأداء لتقييم أداء التدريب

وهدفت إلى استخدام تحليل أهمية الأداء لتقييم أداء التدريب لفهم رضا الزبائن وجودة الخدمة المقدمة لهم من أجل تحسين قيادة العملية التدريبية للموظفين وللتأكد من أن تكون نواتج عملية التدريب أكثر فعالية، وقد أجريت الدراسة في مركز أكاديمية تطوير القيادة في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تقدم ما يقارب (٢٣) دورة لـ (٦٠٠٠) متدرب كل عام وفيها يتم تقييم التدريب بالاعتماد على تفاعل المتدربين (الرضا والارتياح) وسلوكهم (أثر التدريب أثناء أدائهم لعملهم)، واعتمدت الدراسة على قاعدة التقييم الخاصة بـ (Thumb) والتي تشير إلى أن التقييم الحقيقي للتدريب يكون بعد مرور (٣-٦) شهور تقريباً من انتهاء التدريب وبمشاركة المتدربين ورؤسائهم في العمل، وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم التدريب يكون بأفضل أشكاله إذا اعتمد على أربع مستويات وهي تفاعل المتدربين ويقاس من خلال رضاهم، والتعلم يقاس من خلال إتقانهم للمهارات التي تدربوا عليها في بيئة التدريب، والسلوك يقاس من خلال مدى التطبيق لما تدربوا عليه في عملهم، والنتائج تقاس من خلال أثر ذلك على المؤسسة.

#### دراسة (Fraser, 2014): تصورات المدرب والمتدرب عن موقع شبكة معرفية يقوم بتقييم فعالية التدريب: دراسة حالة

وقد هدفت الدراسة إلى استكشاف تصورات المشاركين الذين يستخدمون موقع الشبكة المعرفية، وهو نوع من مواقع التواصل الاجتماعي، لتقويم فعالية التدريب، علي النحو المحدد في نموذج كيرك باتريك للتقويم.

وقد استخدم المنهج الوصفي، وكانت عينة الدراسة مكونة من أربعة وثلاثين مشاركاً، من موقع الشبكة المعرفية لجامعة خاصة ربحية، وكان هؤلاء المشاركين من المتدربين، الذين أتموا بنجاح البرنامج التدريبي لمدة أربعة أسابيع ليتم اعتمادهم كاستشاريين معتمدين بالإضافة إلي مدربهم، وكان الأداة المستخدمة هي المقابلة، وأظهرت هذه الدراسة أن المدربين كانوا مهتمين بتقويم فعالية ورش عمل تطوير أعضاء هيئة التدريس وذلك بالنظر إلي فرص التطبيق في الفصول الدراسية. كما أظهرت النتائج أن المشاركين الذين يستخدمون موقع الشبكة المعرفية قاموا بتقويم السلوك والنتائج وفق نموذج كيرك باتريك للتقويم، وذكر المتدربون والمدربون الذين شاركوا في موقع الشبكة الاجتماعية، والتي تم تصميمها لدعم تطورهم المهني بأن موقع الشبكة الاجتماعية أداة فعالة لدعم تجربة التدريب.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

تضمنت تحديد منهج الدراسة، ومجتمعها، وخصائصها، والإجراءات التي تمت لبناء أدواتها، والتحقق من صدقها وثباتها، وتطبيقها.

### منهج الدراسة:

من خلال تحديد مشكلة الدراسة، وصياغتها، وتحديد تساؤلاتها، وأهدافها، وأهميتها، وبعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، فإن المنهج الملائم، الذي استخدمته الدراسة هو المنهج الوصفي الذي عرفه العساف (٢٠١٢، ص١٧٩) بأنه: "ذلك النوع من البحوث الذي يتم استجواب جميع أفراد المجتمع أو عينة كبيرة منه، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب مثلاً".

### مجتمع الدراسة:



اشتمل مجتمع الدراسة على جميع المتدربين الذين خضعوا للتدريب في قاعات عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان فقط، وقت تطبيق الدراسة (خلال الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٣٧ / ١٤٣٨ هـ)، والبالغ عددهم (١٢٠) متدرِّبًا (عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان، ١٤٣٨ هـ). وكذلك رؤسائهم والبالغ عددهم (٢٧) رئيسًا، وقد طبق الباحث أداة دراسته على جميع مجتمع الدراسة.

### أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة - وهو (استبيان) - من خلال الرجوع إلى الأدبيات التربوية التي تناولت جانب التدريب، وجانب تقويم التدريب، وكذلك جانب نموذج كيرك باتريك.

### صدق الأداة:

لغرض التحقق من صدق أداة الدراسة فقد تم استخدام نوعين من الصدق، وهما:

#### ١ - صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة بعد تصميمها على مجموعة محكمين من المختصين؛ وذلك للاسترشاد بأرائهم وملاحظاتهم على محتوى الاستبانة، ومدى ملائمة عبارتها لأهداف الدراسة وفي ضوء توجيهات وتدوين آراء المحكمين قام الباحث بتعديل صياغة بعض العبارات وحذف المكررة والمتشابهة، وإضافة عبارات أكثر وضوحًا وملاءمة للمحور الذي تنتمي إليه.

#### ٢ - الاتساق الداخلي:

للتأكد من ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للأداة، من خلال استجابات أفراد العينة، وذلك بحساب معامل الارتباط لكل محور من محاور الأداة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وهي قيم مرتفعة؛ مما يشير إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي يُمكن من تطبيقها.

### ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة، قام الباحث باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لحساب قيمة معامل الثبات لجميع محور الأداة، وهي قيم مرتفعة؛ مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### تطبيق الأداة:

- حصل الباحث على عدة خطابات من عميد كلية التربية بجامعة الملك سعود موجهة إلى بعض المؤسسات الحكومية.
- الحصول على الموافقة من المؤسسات الحكومية بتطبيق الاستبيان وذلك بإرسالها إلى الفروع التابعة لها لإجراء اللازم، وتوزيع الاستبيان.
- تم تطبيق أداة الدراسة (المحور الأول، والمحور الثاني) في الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨ هـ على المتدربين الذين تدرّبوا في قاعات عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان فقط.
- تم تطبيق أداة الدراسة (المحور الثالث، والمحور الرابع) على رؤساء المتدربين.
- تم توزيع (١٢٠) استبياناً على المتدربين للإجابة على المحورين الأول والثاني، وتم استبعاد استبيانين لعدم اكتمالهما، فأصبحت (١١٨) استبياناً، ثم بعد ذلك تم توزيعها على (٢٧) رئيساً كل حسب مرؤوسيه من المتدربين لاستكمال المحورين الثالث والرابع.
- قام الباحث بالتحليل الإحصائي للاستبيان.

### نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

#### أولاً: نتائج الدراسة:

كشفت الدراسة عن العديد من النتائج، نوضحها فيما يأتي:

- ١- تبين أن هناك موافقة بشدة بين المتدربين نحو تقويم "ردود الفعل" عن البرامج التدريبية المقدمة من عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان في ضوء نموذج كيرك باتريك، ويتمثل ذلك في:
  - يرتبط البرنامج التدريبي بمجال عملي.
  - محتويات البرنامج التدريبي تتناسب مع احتياجاتي الوظيفية.
  - يمتلك المدرب مهارة التعامل مع المتدربين.
  - محتويات البرنامج التدريبي تتناسب مع احتياجاتي الشخصية.
  - تتلاءم سعة القاعات التدريبية مع عدد المتدربين.
  - أهداف البرنامج التدريبي كانت واضحة ومحددة.
  - يستخدم المدرب لغة سهلة تتناسب مع مستويات المتدربين.
  - محتويات البرنامج التدريبي واضحة وسهلة الاستيعاب.
  - يعطي المدرب أمثلة من واقع عمل المتدربين.

٢- تبين أن هناك موافقة بين المتدربين نحو تقويم "ردود الفعل" عن البرامج التدريبية المقدمة من عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان في ضوء نموذج كيرك باتريك، ويتمثل ذلك في:

- تتوافر لدى المدرب القدرة على إيصال المعلومات للمتدربين بوضوح.
- يحفز المدرب المتدربين على المشاركة في مناقشة الموضوعات المختلفة.
- يستخدم المدرب وسائل متنوعة في إيصال المادة التعليمية للمتدربين.
- المقاعد الدراسية منظمة بطريقة مناسبة.
- يتناسب محتوى البرنامج التدريبي مع الوقت المخصص للتدريب.
- القاعة التدريبية مهيأة بكامل التجهيزات لإقامة البرنامج التدريبي.

٣- تبين أن هناك موافقة بشدة بين المتدربين نحو تقويم "التعلم" من البرامج التدريبية المقدمة من عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان في ضوء نموذج كيرك باتريك، ويتمثل ذلك في:

- أسهم البرنامج التدريبي في إضافة معارف جديدة.

كما تبين أن هناك موافقة بين المتدربين نحو تقويم "التعلم" من البرامج التدريبية المقدمة من عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان في ضوء نموذج كيرك باتريك، ويتمثل ذلك في:

- ساعد البرنامج التدريبي في إضافة مهارات جديدة.
- يتيح البرنامج التدريبي الفرصة لتبادل المعلومات والمعارف والخبرات بين المتدربين.
- زوّد البرنامج التدريبي بمهارات تطبيقية جديدة للمتدربين.
- ساعد البرنامج التدريبي على الابتكار والتجديد في المجال الوظيفي.

٤- تبين أن هناك موافقة بشدة بين رؤساء المتدربين نحو تقويم "السلوك" من البرامج التدريبية المقدمة من عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان في ضوء نموذج كيرك باتريك، ويتمثل ذلك في:

- ساعد البرنامج التدريبي على تحسين الأداء الوظيفي.
- ساعد البرنامج التدريبي على التعاون بين الأفراد في العمل.
- انعكست المشاركة في البرنامج التدريبي على الممارسات التطبيقية للمتدربين في مجال العمل.
- أسهم البرنامج التدريبي في تحسين الاتجاه نحو المهنة.
- أسهم البرنامج التدريبي في تحسين وتطوير العلاقة الشخصية بين العاملين.

٥- تبين أن هناك موافقة بشدة بين رؤساء المتدربين نحو تقويم "النتائج" من البرامج التدريبية المقدمة من عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان في ضوء نموذج كيرك باتريك، ويتمثل ذلك في:

- أدى البرنامج التدريبي إلى المشاركة نحو الأفضل في مجال العمل.
- يدفع البرنامج التدريبي إلى التقويم المستمر لأداء العمل.
- عزز البرنامج التدريبي من ممارسة أخلاقيات المهنة.
- أسهم البرنامج في زيادة إنجاز العمل.
- أسهمت النتائج في تطوير البرنامج التدريبي.

٦- تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المتدربين نحو تقويم "ردود الفعل" عن البرامج التدريبية المقدمة من عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان في ضوء نموذج كيرك باتريك، تعزى إلى متغير المؤهل لصالح المرحلة الثانوية.

٧- تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المتدربين نحو تقويم "التعلم" من البرامج التدريبية المقدمة من عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان في ضوء نموذج كيرك باتريك، تعزى إلى متغير (المؤهل).

٨- تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المتدربين عند مستوى دلالة (٠.٠٥) نحو تقويم "ردود الفعل" عن البرامج التدريبية المقدمة من عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان في ضوء نموذج كيرك باتريك، وتقويم "التعلم" من البرامج التدريبية المقدمة من عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان في ضوء نموذج كيرك باتريك، تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة).

**ثانياً: التوصيات:**

في ضوء النتائج السابقة، فإن الباحث يوصي بما يأتي:

- ١- الاستمرار في تنفيذ البرامج التدريبية المقدمة من عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان.
- ٢- إشراك الموظفين في البرامج التدريبية المقدمة من عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان وفق الاحتياجات الفعلية له وللمؤسسة التي يعمل بها.
- ٣- حث المتدربين ورؤسائهم على استخدام نموذج تقويم البرامج التدريبية بعد كل دورة تدريبية ووضع آلية دقيقة لتنفيذه.
- ٤- الأخذ بنتائج تقويم البرامج التدريبية؛ لمعرفة مدى استمرارية البرامج التدريبية، أو تعديلها، أو حذفها.

**ثالثاً: المقترحات:**

- ١- إعادة تطبيق هذه الدراسة على عينة مختلفة للمقارنة بين النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة وبين الدراسات الأخرى.
- ٢- إجراء دراسة حول تقويم البرامج التدريبية في عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان في ضوء أحد نماذج التقويم الأخرى.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية

- أبو كريم، أحمد فتحي (٢٠١٦). تقويم برامج مركز تدريب القيادات التربوية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر المتدربين، مجلة العلوم التربوية بجامعة الملك سعود في السعودية، (٥)، ٢٩٣-٣٥٦.
- أبو النصر، مدحت (٢٠٠٩). مراحل العملية التدريبية تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية، ط٢. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أفندي، عطية حسين؛ وعبدالوهاب، سمير محمد (١٩٩٧م). التقييم الفعال للعملية التدريبية مع إشارة خاصة لنموذج كيرك باتريك. بحث مقدم إلى مؤتمر معوقات العملية التدريبية: المشكلة والحل. القاهرة: جامعة القاهرة.
- البيالي، يوسف صياح (٢٠٠٢). فاعلية تقييم التدريب في المعاهد الأمنية: دراسة تطبيقية على المعاهد الأمنية بمدينة الرياض، مجلة البحوث الامنية بالسعودية، (٢١) ١١، ٢٢٧-٢٩٠.
- البيشي، محمد ناصر (٢٠٠٩). مداخل وأساليب قياس أثر التدريب. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض.
- توفيق، عبدالرحمن (٢٠٠٨). التدريب الفعال بالأهداف والنتائج، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- (٢٠١١). تقييم التدريب. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- جامعة جازان (١٤٣٥هـ). التقرير السنوي للعام الجامعي (١٤٢٩-١٤٣٠هـ). وكالة الجامعة للجودة والتطوير الأكاديمي.
- (٢٠١٣). جامعة جازان ملامح وإضاءات. جامعة جازان.

الحري، سلطان تركي (٢٠١٤). دراسة تقييمية للبرامج التدريبية المنفذة لمديري ومعلمي مدارس التعليم العام بالقصيم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.

الحميدي، علي منصور (٢٠١٠). إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

دمنهوري، أمل محمد (٢٠١٢). تقييم برامج التدريب الخارجية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبدالعزيز: دراسة تطبيقية على برامج تدريبية في مشروع تنمية الإبداع والتميز. المجلة العلمية للإدارة بالسعودية، (٥)، ٤١ - ٨٦.

الراشدي، سمر سعيد (٢٠١٤). واقع إسهام التدريب الإداري في تحسين أداء مديرات مدارس المرحلة الثانوية العامة الحكومية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.

الرفاعي، هاشم؛ والأثري، أحمد (٢٠٠٣). تقييم التدريب بين النظرية والتطبيق، مجلة مستقبل التربية العربية بمصر، ٩ (٢٩)، ١٢٩-١٥٢.

الزهراني، بندر سعيد (٢٠١٠). دور الدورات التدريبية في تطوير المهارات التدريسية لمعلمي التربية الفنية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

سعد، مأمون حسن (٢٠١٠). تقويم برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية: مدخل نوعي وكمي. المؤتمر العربي الثاني (تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني). المنظمة العربية للتنمية الإدارية: سلطنة عمان.

الطراونة، تحسين (٢٠١٠). الالتزام بتطبيق مراحل التدريب و أثره في مجالات أداء العاملين، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، ٢٦ (٥١)، ٢٥٣ - ٢٨٤.

الطريف، محمد عبدالله (٢٠٠٦). واقع إدارة البرامج التدريبية في المركز الجامعي لخدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

- رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الطعاني، حسن أحمد (٢٠٠٩). التدريب (مفهومه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقييمها). عمان: دار الشروق.
- العباسي، محمد صلاح (٢٠١٣). الاحتياجات التدريبية للمدربين في مراكز التدريب التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- العبد اللطيف، عبداللطيف عبدالله (٢٠٠٧). أوجه القوة والضعف في برامج التدريب التربوي في محافظة الأحساء. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- العساف، صالح محمد (٢٠١٢). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: دار الزهراء.
- العيان، فهد سعد (٢٠١١). دور التقييم رباعي الأبعاد في العملية التدريبية: دراسة تطبيقية على استخدام أسلوب كيرك باتريك في قياس نتائج تدريب العاملين بكلية الملك فهد الأمنية من وجهة نظر العاملين بها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الفضلي، منى (٢٠١٣). تقويم البرامج التدريبية لوحدة التدريب بكلية التربية - الأقسام الأدبية - بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة، مجلة العلوم التربوية والنفسية بالبحرين، ١٤(١)، ١٥٦-١٨٣.
- القيروتي، محمد (٢٠١٠). الوجيه في إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار وائل للنشر.
- الكبيسي، عامر خضير (٢٠٠٢). أولويات التدريب الأمني العربي (رؤية منهجية)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- كيرك باتريك، دونالد (١٩٨٦). تقييم التدريب، (ترجمة فارس حلمي). المجلة العربية للتدريب، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (١). (العمل الأصلي نشر في عام ١٩٧٦).



محمد، هيثم؛ وشلبي، عماد؛ وعبدالله، مجدي؛ والفلاح، جوزاء؛ وبكر، أماني (٢٠١٥). دراسة تقييمية لأثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل، بحث غير منشور، عمادة الجودة والتطوير، جامعة حائل، حائل.

موسي، عبدالناصر (٢٠٠٤). نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، الجزائر.

النجار، عفاف (٢٠١١). البرامج التدريبية وأثرها على أداء التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل: واقع وطموحات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البحث العلمي، جامعة الخليل، محافظة الخليل.

نعمان، عايذة عبدالعزيز (٢٠٠٨). علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز بالجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

النويجم، صالح محمد (٢٠١١). تقويم تصميم البرامج و إعداد حقائبها و تنفيذها في المؤسسات التدريبية العامة في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية مقارنة بين معهد الإدارة العامة والمؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني. رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

ياغي، محمد عبدالفتاح (٢٠١٠). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، ط٣، الأردن: دار وائل للنشر.

### ثانيا: المراجع الأجنبية

Fraser, D. A.(2014). *Trainer and Trainee Perceptions of a Knowledge Network Site Evaluating Training Effectiveness: A Case Study*. Dissertation Doctor of Philosophy,

---

Northcentral University, Graduate Faculty of the School  
of Education.

Siniscalchi, J.M, Beala, E.K, Fortuna, A. (2008). Using Importance-  
Performance Analysis to evaluate Training.  
*performance improvement*, Vol.47. No.(10), PP.30-35.

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*,  
Vol 3, No(1), PP.1-18.