

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

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

أ. جواهر بنت محمد اليوسف  
كلية التربية - قسم إدارة تربوية - جامعة الملك سعود

**Abstract:** The aim of this study was 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 mean 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

**الملخص:** سعى البحث الحالي إلى تعرف 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 32 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 279 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 كيركباتريك 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 كيركباتريك Kirkpatrick

## المقدمة:

إن الاستثمار في الموارد البشرية من أنجح الاستثمارات في أي منظمة، لأن كفاءة المورد البشري وجودته وفعالته 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 والمتمثلة في الصناعات الإلكترونية، والاتصالات المعلوماتية التي غيرت علاقة الفرد بوسائل الإنتاج نتيجة تغيير طبيعة الوظائف؛ وبذلك انتقل اقتصر التدريب على الملحقين 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، 2005).

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، ومعرفته، ينعكس ذلك إيجاباً على أدائه، ويسهم في تطوير مكونات المنظمة الأخرى تبعاً (الغامدي، 2011). وأشار الصالح (2005) 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 (البيشي، 2009). 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 طوّر كيركباترك في النموذج الذي اقترحه أربعة مستويات من التقييم وهي: ردة الفعل، والتعلم، والسلوك، والنتائج التنظيمية.

## مشكلة البحث

تعد عملية تقييم برامج التدريب ضرورة في أي منظمة لمعرفة مدى نجاح برامج التدريب المطبقة، وتحقيقها للنتائج. وأشار الصالح (2005) 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 (2003:134) أنه على الرغم من الفوائد العديدة لعملية تقييم أثر التدريب إلا إنه يعتبر الجزء الأكثر تجاهلاً من قبل المؤسسات، حيث بيّنت دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية أن المؤسسات تصرف ما يقارب 30 بليون دولار سنوياً على التدريب، ويخصص فقط 10% من هذا المبلغ للتقييم. وأشار توفيق (2007) 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 كيركباترك 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؟

## أهمية البحث

تبرز أهمية البحث فيما يلي:

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

## أهداف البحث

هدف البحث الحالي إلى تعرف:

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

## سؤال البحث

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؟

## حدود البحث

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 1439هـ - 1440هـ.
- حدود بشرية: قائدات المدارس في مدينة الرياض.

## مصطلحات البحث

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 التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي" (شاويش، المشار إليه في المصدر، 2010: 37).
- 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، 1430هـ: 21).
- 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
- (2018-2009, www.kirkpatrickpartners.com/Our-Philosophy/The-Kirkpatrick-Model).

الإطار النظري للبحث

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 (2010: 8) التدريب بأنه: "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية معلوماتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم، وسلوكياتهم، بما يجعلهم لائقين لأداء أعمالهم بكفاية وإنتاجية عالية". وقدّم علاقي (2007: 349) 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 (2012: 91) أن التدريب على اختلاف أمثاله يهدف إلى تحقيق ما يلي:

- تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم، وتحديثها وفقاً للمستجدات، وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة، وتشمل المعارف: معرفة النظم، والتعليمات، والاجراءات، والمسؤوليات، والواجبات.
- تنمية مهارات العاملين وقدراتهم، وتحديثها لأداء عمل معين بكفاءة وفعالية.
- تنمية السلوك والاتجاهات الايجابية 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 (2007: 159) الأهداف التالية للتدريب:
- يعتبر وسيلة فعالة للتحفيز، حيث أن 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 (2009) 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 الادارية (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

تعدد أنواع التدريب وتختلف حسب احتياجات المؤسسة وميزانيتها، 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، فيبين 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، 2004).

- 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، 2010: 15).

ويتم عرض مادة التدريب العلمية من خلال اتباع العديد من الأساليب التدريبية. وقد صنّف آل ملهي (2010) 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، وسلطة القرارات، ودراسة الحالة، وأسلوب الحدث، والزيارات الميدانية.

مراحل العملية التدريبية

تمر البرامج التدريبية تمر بمجموعة من المراحل هي:

1. مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

عرّف جاسم (2012: 248) 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.

2. مرحلة تصميم البرنامج التدريبي:

ووضح هشام (2010) 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.
  - 3. مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي
  - ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة هامة هي:
    - وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج .
    - ترتيب مكان وقاعات التدريب .
    - المتابعة اليومية لسير البرنامج.
  - 4. 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، 2012).

#### المحور الثاني: تقييم التدريب

تعد عملية تقييم البرامج التدريبية المرحلة الأخيرة من مراحل التدريب، وهي من أصعب وأهم المراحل، وذلك لأن مسئول وخبراء 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 (2010: 37) 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 وفعالية التدريب، وإبراز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيتها 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 التغير 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 (2009) 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 وفعالية 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 مستقبلا.

- 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 (2009) 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. وتمر 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 والكفاية التدريبية التي يحتاجونها للقيام بأدوارهم في تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، حيث إن أي قصور في الامكانيات أو نقص في الكفاية تنعكس اثاره على فعالية وكفاءة التدريب، لذا يعتبر الإعداد الجيد والمتقن للمدربين وإكسابهم مجموعة من القدرات والمهارات، والكفاية 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 (2002) وهي: الاستمرارية، والشمولية، والمشاركة، وحسن اختيار أدوات التقييم وتنوعها، وتوفير مقيمين أكفاء، وتقديم تغذية راجعة مستمرة.

كما تعدد الأدوات المستخدمة في تقييم التدريب وتنوع وفقاً لأهداف التقييم. فقد أشار توفيق (2007) إلى عدد من أدوات تقييم التدريب ومنها: الاستبانة، ومسح الاتجاهات، والاختبارات الكتابية، واختبارات الأداء، والمقابلات الشخصية، والملاحظة، وسجل الأداء. وأضافت النجار (2011) 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 (2009) 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
  - اداء المجموعة group performance
  - رضا المشارك participant satisfaction
  - المعلومات المكتسبة knowledge gained
- نموذج كيرو Ciroo
  - يقترح أربع فئات أو مستويات للتقييم:
    - تقويم السياق context evaluation
    - تقويم المدخلات input evaluation
    - تقويم رد الفعل reaction evaluation
    - تقويم المخرجات outcome evaluation

نموذج كيركباتريك Kirkpatrick لتقييم التدريب وهو النموذج الأكثر شهرة، والأوسع انتشاراً لتقييم التدريب، وفيه قسّم كيركباتريك (2018)، إلى أربع مستويات هي:

- 1) مستوى رد الفعل Reaction ويقصد به درجة رضا المتدربين عن البرنامج التدريبي من حيث مناسبته وملائمته لوظائفهم.
- 2) مستوى التعلم learning ويقصد به درجة اكتساب المتدربين للمعرفة، والمهارات، والالتزام بعد حضور البرنامج التدريبي.
- 3) مستوى السلوك Behavior ويقصد به درجة تطبيق المتدربين لما تعلموه من البرنامج التدريبي عند عودتهم إلى مقر عملهم.
- 4) 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 46 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 (2018, http://soo.gd/S3de) 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 مدرسين 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.

## الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لأبرز الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تقييم التدريب باستخدام نموذج كيركباترك:

- 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 فعالية التدريب، وكشفت النتائج أن 95% من الشركات التي تم مسحها تقيس المستوى الأول من نموذج كيركباترك، بينما 3% فقط من الشركات بذلت جهوداً حقيقية لقياس النتائج الذي يمثل الجزء الرابع من نموذج كيركباترك للتقييم.
- وأجرى الرفاعي والأثري (2003) دراسة هدفت إلى تحديد وتوضيح نوعية الأنشطة التقييمية المستخدمة في المنظمات الحكومية الكويتية. وقام الباحثان بتصميم استبانة مكونة من 46 فقرة تم تطبيقها على 51 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 هيولن ويونهانق وماكلين (Hui Lien, Yun Hang and Mclean, 2007) بدراسة هدفت إلى معرفة طرق تقييم التدريب في 7 شركات تكنولوجيا تاوانية، 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.
- وهدفت 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 (2006) 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 (2010) 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 175 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 (2015) 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 78 مفردة تغطي أربع مستويات تقييم متدرجة هي: رد فعل المتدرب، والتعلم، والسلوك، والنتائج. وتكونت عينة الدراسة من 325 معلماً ومعلمة بمحافظة المنيا. وتوصلت النتائج إلى تحقق كل مستويات نموذج كيركباتريك بدرجة عالية.

- وقام الزيدي ومحمد (2016) بدراسة هدفت إلى التعرف على عملية تقييم البرامج التدريبية التي يتم تطبيقها في دائرة صحة ميسان، وتم استخدام المنهج الوصفي وتطبيق استبانة على (100) 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.

## منهج البحث

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 كميّاً أو كيفيّاً" (عدس وعبيدات، 2006:248).

## مجتمع البحث

تكون مجتمع البحث من جميع قائدات المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية (بنات) بمدينة الرياض في الفصل الدراسي الأول من العام (1439هـ/1440هـ) والبالغ عددهن (895) قائدة.

## عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من قائدات المدارس بمدينة الرياض تمثل نسبة (31,2%) من إجمالي مجتمع البحث، حيث بلغ عددهن (279) قائدة مدرسة.

## خصائص عينة البحث

بعد تحليل البيانات الخاصة بأفراد عينة البحث، أشارت النتيجة إلى أنه وفقاً لمتغير المرحلة الدراسية بلغ عدد أفراد عينة البحث من قائدات المدارس الابتدائية (90) قائدة، فيما بلغ عدد قائدات المدارس المتوسطة (117) قائدة، وبلغ عدد قائدات المدارس الثانوية (72) قائدة. وفيما يخص متغير عدد البرامج التدريبية فقد بلغ عدد أفراد عينة البحث ممن حضرن خمس برامج فأكثر (153) قائدة، فيما بلغ عدد من حضر أقل من خمس برامج (126) 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 رقم (1) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغيري المرحلة الدراسية وعدد البرامج التدريبية.

جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغيري المرحلة الدراسية وعدد البرامج التدريبية

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	
المرحلة الدراسية	ابتدائي	90	32.3 %
	متوسط	117	41.9 %
	ثانوي	72	25.8 %
	المجموع	279	100 %
عدد البرامج التدريبية	خمس برامج فأكثر	153	45.2 %
	أقل من خمس برامج	126	54.8 %
	المجموع	279	100 %

## أداة البحث

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 (32) عبارة مقسمة على أربعة محاور كما يلي:

- المحور الأول: تقييم مستوى رد الفعل، وتكون من (8) عبارات.
  - المحور الثاني: تقييم مستوى التعلم، وتكون من (8) عبارات.
  - المحور الثالث: تقييم مستوى السلوك، وتكون من (8) عبارات.
  - المحور الرابع: تقييم مستوى النتائج التنظيمية، وتكون من (8) عبارات.
- وتم استخدام مقياس التقدير الثلاثي لليكرت: (موافق- موافق بدرجة متوسطة - غير موافق)، وأعطيت الاستجابات الدرجات الآتية على التوالي: (1-2-3). كما تم حساب قيمة المتوسط كما يلي: من 2.34 - 3 = موافق (درجة تطبيق عالية)، من 1.67 - 2.33 = موافق بدرجة متوسطة (درجة تطبيق متوسطة)، من 1 - 1.66 = غير موافق (درجة تطبيق منخفضة).

## صدق أداة البحث

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 رقم (2).

جدول رقم (2): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة والمحور الرئيسي

معامل الارتباط	رقم العبارة	محور الاستبانة	معامل الارتباط	رقم العبارة	محور الاستبانة
.625	1		.792	1	
.827	2		.681	2	
.682	3		.704	3	
.650	4	ثالثاً:	.830	4	أولاً:
.757	5	تقييم مستوى السلوك	.884	5	تقييم مستوى رد الفعل
.712	6		.741	6	
.750	7		.596	7	
.654	8		.670	8	
.663	1		.772	1	
.777	2		.695	2	
.645	3		.759	3	
.701	4	رابعاً:	.767	4	ثانياً:
.632	5	تقييم مستوى النتائج	.651	5	تقييم مستوى التعلم
.756	6	التطبيقية	.811	6	
.489	7		.691	7	
.604	8		.811	8	

## ثبات أداة البحث

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 رقم (3) معامل الثبات لمحاور الأداة الأربعة.

جدول رقم (3): معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمحاو الاستبانة

معامل كرونباخ ألفا	محاو الاستبانة
.874	تقييم مستوى رد الفعل
.883	تقييم مستوى التعلم
.858	تقييم مستوى السلوك
.814	تقييم مستوى النتائج التنظيمية

## المعالجة الإحصائية

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

## عرض نتائج البحث وتحليلها

بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة البحث عن جميع عبارات محاو الاستبانة (1.81 من 3)، 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 (4) المتوسطات الحسابية لمحاو التقييم الأربعة، ودرجة التطبيق لكل محور. وهذه النتيجة لا تتفق مع نتيجة دراسة يوسف ومحمد (2015) والتي كشفت نتائجها عن درجة تطبيق عالية لمستويات نموذج كيركباتريك الأربعة (رد الفعل، والتعلم، والسلوك، والنتائج التنظيمية) في تقييم برامج تدريب المعلمين.

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لجميع استجابات أفراد عينة البحث على محاو الاستبانة الأربعة

المحور	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة التطبيق
تقييم مستوى رد الفعل	2.65	88.3 %	عالية
تقييم مستوى التعلم	1.75	58.3 %	متوسطة
تقييم مستوى السلوك	1.42	47.3 %	منخفضة
تقييم مستوى النتائج التنظيمية	1.40	46.6 %	منخفضة
المتوسط الحسابي العام	1.81	60 %	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 (2.65 من 3)، 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 (6): تقييم مناسبة وقت البرنامج التدريبي.

العبارة رقم (7): تقييم مناسبة مكان البرنامج التدريبي.

- جاءت في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (8): تقييم تعاون إدارة التدريب مع المتدربات. ويوضح الجدول رقم (5) استجابات أفراد عينة البحث حول تطبيق تقييم مستوى "رد الفعل".

جدول رقم (5): 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	%			
1	تقييم مناسبة البرنامج التدريبي لاحتياجات المتدربات.	180	64.5	81	29.0	18	6.5	2.58	4	عالية
2	تقييم فاعلية مدربة البرنامج التدريبي.	171	61.3	99	35.5	9	3.2	2.58	4	عالية
3	تقييم مناسبة حقبة البرنامج التدريبي.	189	67.7	90	32.3	-	-	2.68	3	عالية
4	تقييم مناسبة وسائل البرنامج التدريبي.	207	74.2	63	22.6	9	3.2	2.71	2	عالية
5	تقييم تنوع أساليب التدريب.	189	67.7	90	32.3	-	-	2.68	3	عالية
6	تقييم مناسبة وقت البرنامج التدريبي.	207	74.2	72	25.8	-	-	2.74	1	عالية
7	تقييم مناسبة مكان البرنامج التدريبي.	207	74.2	72	25.8	-	-	2.74	1	عالية
8	تقييم تعاون إدارة التدريب مع المتدربات.	171	61.3	81	29.0	27	9.7	2.52	5	عالية
	المتوسط الإجمالي				2.65					عالية

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 دراستي: المصدر (2010)، ويوسف ومحمد (2015)، والزيدي ومحمد (2016) في ارتفاع نسبة تقييم برامج التدريب على مستوى "رد الفعل". كما اتفقت نتيجة هذا المحور مع دراسة كل من: ستروثر (2002، Strother)، والرفاعي والأثري (2003)، وهولن وآخرون (2007، Hui Lien et al)، وبريوير (2007، Brewer)، حيث كشفت تلك الدراسات عن أن معظم الشركات والمنظمات تقيس المستوى الأول من نموذج كيركاتريك وهو "رد الفعل".

ثانيًا: 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 (1.75 من 3)، 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 (5): تقديم استبانات تقيس الآراء قبل البرنامج التدريبي.

العبارة رقم (4): تقديم اختبارات مهارية بعد البرنامج التدريبي.

- جاءت في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (3): تقديم اختبارات أداء (مهارية) قبلية. ويوضح الجدول رقم (6) استجابات أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق تقييم مستوى "التعلم".

جدول رقم (6): التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق تقييم مستوى "التعلم"

م	تقييم مستوى النظم		موافق		موافق بدرجة متوسطة		غير موافق		المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة التطبيق
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
1	2	9.7	10	38.1	14	51.4	1.5	5.1	6	منخفضة	
2	4	16.1	14	51.4	90	32.3	1.8	6.4	3	متوسطة	
3	1	6.5	99	35.5	16	58.1	1.4	5.1	7	منخفضة	
4	5	19.4	15	54.8	72	25.8	1.9	6.4	2	متوسطة	
5	6	22.6	16	58.1	54	19.4	2.0	7.3	1	متوسطة	
6	1	6.5	14	51.4	11	41.9	1.6	5.9	5	منخفضة	
7	4	16.1	13	48.1	99	35.5	1.8	6.4	4	متوسطة	
8	1	6.5	14	51.4	11	41.9	1.6	5.9	5	منخفضة	
								1.75		المتوسط الإجمالي	

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 (2006) 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 (2003) 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 (2010) في كون تقييم التعلم جاء بدرجة متوسطة. واختلفت نتيجة هذه البحث إلى حد ما مع نتائج دراسة كل من: هيولن وآخرون (Hui Lien et al, 2007)، وبريوير (Brewer, 2007)، والزيدي ومحمد (2016) في أن تقييم التدريب على مستوى "التعلم" كان جيداً. كما اختلفت نتيجة هذا المحور مع نتيجة دراسة يوسف ومحمد (2015) والتي توصلت إلى أن تقييم برامج تدريب المعلمين على مستوى "التعلم" كان بدرجة عالية. كما اختلفت نتيجة هذا المحور مع نتائج دراسة كل من: ستروثر (2002)، (Strother)، والرفاعي والأثري (2003)، 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 (1.42 من 3)، 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 (1): تقييم درجة تطبيق السلوك الجديد الذي تم تعلمه من البرنامج التدريبي.

العبارة رقم (3): تقييم تعليم السلوك الجديد للموظفات الأخريات في المدرسة.

- جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (5): تقييم دعم إدارة المدرسة المعنوي لممارسة السلوك الجديد. ويوضح

الجدول رقم (7) استجابات أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق تقييم مستوى "السلوك".

جدول رقم (7): التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد البحث حول درجة تطبيق تقييم مستوى "السلوك"

رقم	تقييم مستوى السلوك	موافق		غير موافق		المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة التطبيق
		ك	%	ب	%			
1	تقييم درجة تطبيق السلوك الجديد التي تم تعلمه من البرنامج التدريبي.	-	-	15	34	12	45	1
2	تقييم درجة الدافعية لتطبيق السلوك الجديد.	9	3.2	3	32	18	64	4
3	تقييم دعم السلوك الجديد للموظفات الأخريات في المدرسة.	1	0.3	6	12	2	54	2
4	تقييم دعم إدارة المدرسة المعنوي لممارسة السلوك الجديد.	1	3.6	1	35	17	61	3
5	تقييم دعم إدارة المدرسة المعنوي لممارسة السلوك الجديد.	8	2.9	4	29	18	67	5
6	تقييم إتاحة إدارة المدرسة الوقت المناسب لممارسة السلوك الجديد.	9	3.2	3	32	18	64	4
7	تقييم إتاحة إدارة المدرسة المكان المناسب لممارسة السلوك الجديد.	9	3.2	3	32	18	64	4
8	تحديد المتوقات التي تعد من تطبيق السلوك الجديد في المدرسة.	9	3.2	3	32	18	64	4
	المتوسط الإجمالي					1.42		

يمكن تفسير حصول تقييم مستوى "السلوك" على متوسط حسابي منخفض تقريباً إلى قلة عدد القائمين على تقييم أثر التدريب مقارنة بعدد المتدربات 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 (2006) 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 الاستبانة كوسيلة وحيدة لتقييم البرنامج التدريبي، وهذا يتفق مع ما أشار إليه الرفاعي والأثري (2003) في نتيجة دراستهما بأن الاستبانة هي الأكثر استخداماً في عملية تقييم التدريب في أغلب المؤسسات سواء الحكومية أو مؤسسات القطاع الخاص.

اتفقت نتيجة هذا المحور مع نتيجة دراسة بريوير (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: ستروثر (Strother, 2002)، والرفاعي والأثري (2003)، وهويلون وآخرون (Hui Lien et al, 2007)، والمصدر (2010)، والزيدي ومحمد (2016) حيث كشفت تلك الدراسات عن أن معظم الشركات والمنظمات لم تهتم بتطبيق تقييم مستوى "السلوك". واختلفت نتيجة هذا المحور مع نتيجة دراسة يوسف ومحمد (2015) 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 (1.40 من 3)، 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 (4): تقييم نسبة جودة المخرجات في المدرسة.

العبارة رقم (8): مقارنة نتائج تقييم الأداء الوظيفي الحالية مع السابقة.

- جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (1): تقييم نسبة الدوران الوظيفي. ويوضح الجدول رقم (8) استجابات أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق تقييم مستوى "النتائج التنظيمية".

جدول رقم (8): 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	%			
1	تقييم نسبة الدوران الوظيفي.	9	3.2	45	16.1	225	80.6	1.23	7	منخفضة
2	تقييم درجة الرضا الوظيفي في المدرسة.	18	6.5	63	22.6	198	71.0	1.35	5	منخفضة
3	تقييم التواصل والعلاقات الإنسانية في المدرسة.	18	6.5	45	16.1	216	77.4	1.29	6	منخفضة
4	تقييم نسبة جودة المخرجات في المدرسة.	27	9.7	108	38.7	144	51.6	1.58	1	منخفضة
5	تقييم نسبة الشكوى في المدرسة.	9	3.2	90	32.3	180	64.5	1.39	4	منخفضة
6	تقييم نسبة الغياب في المدرسة.	18	6.5	81	29.0	180	64.5	1.42	3	منخفضة
7	تقييم نسبة هدر الموارد المالية والمادية في المدرسة.	9	3.2	81	29.0	189	67.7	1.35	5	منخفضة
8	مقارنة نتائج تقييم الأداء الوظيفي العالية مع السالبة.	18	6.5	117	41.9	144	51.6	1.55	2	منخفضة
	المتوسط الأجمالي					1.40				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 (2006) 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 (2003) 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 هيولن وآخرون (Hui Lien et al، 2007) إلى أن استراتيجيات التقييم المختلفة من الصعب استخدامها كتقييم النتائج التنظيمية.

اتفقت نتيجة هذا المحور مع نتيجة دراسة بريوير (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: ستروثر (Strother، 2002)، والرفاعي والأثري (2003)، وهيولن وآخرون (Hui Lien et al، 2007)، والمصدر (2010)، والزيدي ومحمد (2016) 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 (2015) والتي توصلت إلى أن تقييم برامج تدريب المعلمين على مستوى "النتائج التنظيمية" كان بدرجة عالية.

## توصيات البحث

- بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج يوصي البحث بما يلي:
- تعزيز تقييم مستوى رد الفعل.
  - تحسين تقييم مستوى التعلم باستخدام نماذج وأساليب تقييم قبلية وبعديّة.
  - الاهتمام بتقييم مستوي السلوك والنتائج التنظيمية، عن طريق تبني منهجية واضحة للتقييم، واستخدام وسائل تقييم متنوعة ومناسبة، وتأهيل مقيمين لمتابعة أثر التدريب.
  - التوعية بأهمية استخدام نموذج كيركباترك Kirkpatrick في تقييم البرامج التدريبية.
  - عقد الدورات التدريبية حول تطبيق نموذج كيركباترك Kirkpatrick للتقييم.
  - نشر الوعي بأهمية تقييم البرامج التدريبية ومتابعة أثرها، ودورها في التقليل من الهدر المادي والمعنوي، وتحسين مخرجات المؤسسة التربوية.
  - الاستفادة من تجارب المؤسسات التدريبية الأخرى في استخدام نموذج كيركباترك Kirkpatrick لتقييم البرامج التدريبية
  - اجراء المزيد من الدراسات عن تقييم البرامج التدريبية في المؤسسات التربوية.

## المراجع

أولاً: المراجع العربية

- البكر، جاسم (2006). واقع تقييم البرامج التدريبية في وزارة الداخلية، الفكر الشرطي، مركز بحوث شرطة الشارقة، الشارقة، 15(57).
- البيشي، محمد (2009). مدخل وأساليب قياس أثر التدريب، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة، الرياض، 1 - 4 نوفمبر.
- توفيق، عبد الرحمن (2007). موسوعة التدريب والتنمية البشرية (الجزء الرابع: تقييم التدريب)، مركز الخبرات المهنية - بميك، القاهرة.
- جاسم، أحمد (2012). تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4(8)، 241 - 262.
- حجازي، وجدي (2010). التدريب في القرن الحادي والعشرين، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية.
- حماد، إياد (2009). تدريب وتنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.
- الرفاعي، هاشم، والأثري، أحمد (2003). تقييم التدريب بين النظرية والتطبيق، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، 9(29)، المكتب الجامعي الحديث، جمهورية مصر العربية.
- الزبيدي، ناظم جواد عبد ومحمد، علي هاشم (2016). تقييم البرامج التدريبية في إطار نموذج Kirkpatrick: بحث ميداني في دائرة صحة ميسان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، 29(22)، 112-134.
- السكرانة، بلال (2009). التدريب الإداري، ط 1، دار وائل للنشر، عمان.
- السواط، طلق عوض الله وآخرون (2007). الإدارة العامة: المفاهيم - الوظائف - الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة.
- الصالح، قريشي (2005). تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- الطعاني، حسن (2002). التدريب: مفهومه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق، عمان.
- عدس، عبد الرحمن وعبيدات، عبد الحق (2006). البحث العلمي: مفهومه - أدواته - أساليبه، ط3، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- علاقي، مدني عبد القادر (2007). إدارة الموارد البشرية، ط2، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة.
- عيشي، عمار (2012). اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- الغامدي، سعيد (2011). التطوير التنظيمي، مكتبة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- محمود، محمد (2010). العوائد المتوقعة من التدريب على العمالة والمنشأة، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.
- المصدر، أيمن (2010). واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

معمار، صلاح صالح درويش (2010). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي، دراسة من وجهة نظر مشرفي التدريب والمتعاونين بمنطقة المدينة المنورة، رسالة دكتوراه، جامعة كولومبوس الأمريكية. آل ملهي، عبد العزيز (2010). 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.

منصور، بن زاهي (2004). التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة سيكولوجية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 1 - 9 مارس.

النجار، عفاف (2011). البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل: واقع وطموحات، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

هشام، أحمد (2010). 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 (2015). تقييم برامج تدريب المعلمين في ضوء نموذج كيركباتريك "دراسة ميدانية بمحافظة المنيا"، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 28(2).

ثانياً: المراجع الأجنبية

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. and Mclean، G.N. (2007). Training evaluation based on cases of Taiwanese benchmarked high. tech companies. International Journal of Training and Development ، 11 (1) ، 3548-.

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) ، 110-.

ثالثاً: المراجع الإلكترونية

إدارة التدريب التربوي والابتعاث. استرجع في 16 سبتمبر، 2018م، من الرابط التالي: <http://soo.gd/S3de>.

نموذج كيركباتريك. الموقع الرسمي لنموذج كيركباتريك. استرجع في 16 سبتمبر، 2018م، من الرابط التالي: [www.kirkpatrickpartners.com/Our-Philosophy/The-Kirkpatrick-Model](http://www.kirkpatrickpartners.com/Our-Philosophy/The-Kirkpatrick-Model)