

مستويات كيركباتريك الأربعة لتقييم أثر التدريب

إطار منهجي متكامل لقياس فاعلية البرامج التدريبية والعائد الاستثماري

إعداد: باحث في مجال التدريب والتطوير المؤسسي | يوليو 2026

مقدمة عامة

يُعد نموذج البروفيسور دونالد كيركباتريك (Donald Kirkpatrick)، والذي ابتكره عام 1959 وطوّره على مدى عقود، المعيار الأكثر شهرة وانتشاراً عالمياً في مجال تقييم التدريب وتطوير الموارد البشرية. ينع تميز هذا النموذج من قدرته على نقل عملية التقييم من مجرد قياس "الانطباعات اللحظية" للمتدربين إلى قياس "الأثر الاستراتيجي" للتدريب على مستوى المنظمة ككل.

"التقييم ليس مرحلة نهائية تأتي بعد انتهاء التدريب، بل هو بوصلة مستمرة تبدأ من لحظة تحديد الاحتياجات وتستمر حتى تظهر النتائج في الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة."

مستويات التقييم الأربعة لـ كيركباتريك

يقسم النموذج عملية التقييم إلى أربعة مستويات متسلسلة هرمياً، حيث يعتمد كل مستوى على نجاح المستوى الذي قبله ويقدم عمقاً أكبر في تحليل النتائج:

المستوى الأول: رد الفعل (Reaction)

الهدف: قياس مدى رضا المتدربين عن التجربة التدريبية وتفاعلهم معها.

يركز هذا المستوى على رصد انطباعات المشاركين الفورية بشأن جودة التدريب، كفاءة المدرب، ملاءمة البيئة التدريبية، ومستوى وضوح المادة العلمية. يُشبه هذا المستوى بقياس "خدمة العملاء".

• **أدوات القياس:** استبيانات الرأي اللحظية (Happy Sheets)، المقابلات السريعة، وصناديق المقترحات.

• **أهميته:** يساعد في تحسين الجوانب اللوجستية والتنظيمية للبرامج المستقبلية، والتحقق من دافعية المشاركين.

المستوى الثاني: التعلم (Learning)

الهدف: قياس مدى اكتساب المعارف والمهارات وتغيير الاتجاهات.

لا يكفي هذا المستوى بالرضا، بل يبحث في ما إذا كان المتدرب قد استوعب المادة التدريبية بالفعل. يركز على ثلاثة محاور رئيسية: ماذا عرف المتدرب (المعرفة)، وماذا يستطيع أن يفعل (المهارة)، وماذا يعتقد (الاتجاهات).

- **أدوات القياس:** الاختبارات القبلية والبعدية (Pre/Post-tests)، المشاريع التطبيقية خلال التدريب، والمحاكاة والتمثيل الأدوار.
- **أهميته:** يضمن أن البرنامج حقق أهدافه التعليمية، ويمهد الطريق لتطبيق المهارات في بيئة العمل.

المستوى الثالث: السلوك (Behavior)

الهدف: قياس مدى تطبيق المعارف والمهارات الجديدة في بيئة العمل الفعلية.

يمثل هذا المستوى التحدي الأكبر، حيث يقيس "نقل أثر التدريب" (Transfer of Training). فليس كل من تعلم شيئاً في قاعة التدريب يقوم بتطبيقه في مكتبه. يتأثر هذا المستوى بشدة ببيئة العمل، ودعم الإدارة المباشرة، وتوفر الأدوات.

- **أدوات القياس:** الملاحظة المباشرة بعد 3 إلى 6 أشهر، تقييم الأقران والمدراء (تقييم 360 درجة)، ومؤشرات الأداء الفردية (KPIs).
- **أهميته:** يمثل الجسر الحقيقي بين التعلم وبين تحقيق العائد الفعلي للمؤسسة.

المستوى الرابع: النتائج (Results)

الهدف: قياس الأثر النهائي للتدريب على مستوى المنظمة ككل.

يبحث هذا المستوى في العائد من الاستثمار والنتائج الكلية التي تحققت للمؤسسة نتيجة لتغير سلوك الموظفين. وتعتبر المؤشرات هنا ملموسة ومرتبطة بأهداف الأعمال الاستراتيجية.

- **أدوات القياس:** تحليل بيانات المبيعات، قياس معدلات الإنتاجية، حساب خفض التكاليف، انخفاض معدل الأخطاء أو حوادث العمل، ومعدل دوران العمالة.
- **أهميته:** يثبت القيمة الاستراتيجية لإدارة التدريب أمام الإدارة العليا ويرر الميزانيات المخصصة لها.

ملخص مقارنة لأدوات وتحديات المستويات الأربعة

المستوى	ماذا يقيس؟	وقت القياس	درجة الصعوبة	القيمة الاستراتيجية
1. رد الفعل	الرضا والانطباع العام	نهاية البرنامج مباشرة	منخفضة جداً	محدودة (تنظيمية)
2. التعلم	المعارف والمهارات المكتسبة	أثناء وبعد البرنامج مباشرة	منخفضة إلى متوسطة	متوسطة (تأهيلية)
3. السلوك	تطبيق التدريب في العمل	بعد 3 - 6 أشهر من التدريب	عالية	عالية جداً (أداء)
4. النتائج	الأثر على أهداف المنظمة	بعد 6 - 12 شهراً من التدريب	عالية جداً	قصوى (استراتيجية)

توصيات الباحث للتطبيق الفعال في المنظمات الحديثة

- من واقع الممارسات البحثية والميدانية، نوصي المؤسسات التي ترغب في تطبيق نموذج كيركباتريك بالآتي:
- **التخطيط العكسي (Begin with the End in Mind):** ابدأ بتحديد النتائج المطلوبة في المستوى الرابع (مثلاً: خفض الشكاوى بنسبة 20%)، ثم حدد السلوكيات المطلوبة (المستوى 3)، ثم المهارات اللازمة (المستوى 2)، وأخيراً صمم بيئة التدريب الجاذبة (المستوى 1).
- **التركيز على البيئة الداعمة:** فشل المستوى الثالث غالباً لا يعود لضعف التدريب، بل لعدم تشجيع المدراء المباشرين للموظفين على تطبيق ما تعلموه. يجب إشراك القادة في عملية التدريب.
- **التوازن في التقييم:** لا تكتفِ بالمستويين الأول والثاني لسهولة قياسهما، ولا تهرق ميزانية المنظمة بتقييم المستوى الرابع لجميع البرامج البسيطة. خصص قياس المستوى الرابع للبرامج الاستراتيجية والمكلفة فقط.

خلاصة بحثية: إن نموذج كيركباتريك ليس مجرد أداة قياس بعدية، بل هو فلسفة لإدارة رأس المال البشري تضمن تحويل الإنفاق المالي على التدريب من خانة "المصروفات المستهلكة" إلى خانة "الاستثمارات الرأسمالية طويلة الأجل" التي تدفع بالمنظمة نحو التميز والاستدامة.