مستويات كيركباتريك الأربعة لتقييم التدريب

تنفق المؤسسات كثيراً من الوقت والمال على التدريب، لكن كيف تعرف أنه يحقق نتائجه؟ في عام 1959، نشر دونالد كيركباتريك طريقة بسيطة للإجابة عن هذا السؤال في سلسلة من المقالات. وينظر نموذجه إلى التدريب على أربعة مستويات: رد الفعل، والتعلم، والسلوك، والنتائج. ويبني كل مستوى على المستوى الذي قبله، ويعطي نظرة أعمق إلى قيمة التدريب. واليوم، يُعد من أكثر نماذج تقييم التدريب استخداماً حول العالم.

1. رد الفعل

يقيس المستوى الأول رد فعل المشاركين تجاه التدريب. وفي النموذج الأصلي لكيركباتريك عام 1959، كان المقصود مدى إعجابهم بالبرنامج. أما نموذج كيركباتريك للعالم الجديد، الذي طوره لاحقاً جيمس ووينديي كيركباتريك، فيسأل أيضاً: هل كان التدريب جذاباً ومرتبطاً بعملهم؟ ويُقاس عادةً باستمارة تقييم قصيرة أو بحديث سريع في نهاية الجلسة. ورد الفعل الجيد إشارة أولى مفيدة، لكن درجات رد الفعل لا ترتبط إلا ارتباطاً ضعيفاً بمقدار ما يتعلمه الناس فعلاً. لذلك فإن رضا المجموعة وحده لا يثبت أن التدريب نجح.

مثال: بعد درس في الطبخ، يطلب المعلم من كل ضيف تقييم الأمسية وذكر أمر واحد يمكن تحسينه. ويُظهر فحص رد الفعل هذا أن الحضور أحبوا الوصفات لكنهم أرادوا وقتاً أطول للتطبيق.

في العمل: تدير سحر، وهي مديرة تدريب في مجموعة فنادق، دورة في خدمة العملاء لموظفي الاستقبال الجدد. وتُظهر استمارة رد الفعل درجات عالية، لكن عدداً من المشاركين يقولون إن تمارين لعب الأدوار كانت قصيرة جداً. فتجعل سحر تمارين لعب الأدوار أطول للمجموعة التالية.

2. التعلم

يقيس المستوى الثاني ما تعلمه المشاركون فعلاً. وفي النموذج الأصلي، كان ذلك يعني المعرفة والمهارات والاتجاهات، ثم أضاف نموذج العالم الجديد لاحقاً الثقة والالتزام. ويجيب عن سؤال: هل اكتسبوا ما وعد به التدريب؟ ومن أدواته الشائعة الاختبارات القصيرة، والعروض العملية، أو مقارنة المهارات قبل الدورة وبعدها. والأهداف التعليمية الواضحة تجعل قياس هذا المستوى أسهل بكثير. فمن دون تعلم، يصعب أن يحدث تغيير في مكان العمل.

مثال: تقيس مدرسة لتعليم القيادة التعلم باختبار تجريبي قبل عشرة دروس وبعدها. فترتفع نتيجة المتعلم من نصف الأسئلة إلى جميعها تقريباً.

في العمل: تطلب سحر من موظفي الاستقبال التعامل مع ضيف صعب في تمرين قصير للعب الأدوار، قبل الدورة وبعدها. ويُظهر فحص التعلم هذا أن معظمهم صاروا يحافظون على هدوئهم ويقدمون حلاً. ولا يزال موظفان يواجهان صعوبة، فتقدم لهما تدريباً إضافياً.

3. السلوك

يقيس المستوى الثالث ما إذا كان الناس يستخدمون ما تعلموه عند عودتهم إلى العمل. وهنا تفشل برامج تدريب كثيرة، لأن بيئة العمل لا تدعم المهارات الجديدة دائماً. ويُفحص السلوك عادةً بعد بضعة أسابيع أو أشهر، من خلال الملاحظة أو آراء

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

المديرين أو المقابلات. وللمديرين دور أساسي، لأنهم يستطيعون تشجيع السلوك الجديد والتذكير به ومكافأته. وإذا لم يتغير السلوك، فمن المهم أن نسأل عن السبب، لا أن نلوم التدريب فقط.

مثال: يتعلم رجل الطبخ الصحي في دورة، لكنه سرعان ما يعود في البيت إلى الوجبات السريعة. فيفحص صديقه سلوكه بعد شهر ويقترح عليه تخطيط وجبات الأسبوع كل يوم أحد، فتترسخ العادة الجديدة أخيراً.

في العمل: بعد شهرين من الدورة، تزور سحر الفنادق وتلاحظ موظفي الاستقبال أثناء العمل. ويُظهر فحص السلوك هذا أن المهارات الجديدة تُستخدم في فندقين، لكن ليس في الثالث، حيث لم يناقش المدير الدورة أبداً. فتلتقي سحر بذلك المدير، ويخططان معاً لتذكيرات أسبوعية قصيرة.

4. النتائج

يقيس المستوى الرابع النتائج التي تعود على المؤسسة: أي ما كان التدريب يهدف إلى تحسينه. وقد تشمل زيادة المبيعات، أو تقليل الأخطاء، أو رضا أفضل للعملاء، أو تكاليف أقل، أو سلامة أفضل. وتحتاج النتائج إلى وقت أطول لتظهر، وقد تتأثر بعوامل أخرى كثيرة. لذلك يفيد الاتفاق على النتائج المتوقعة قبل أن يبدأ التدريب. وينصح نموذج كيركباتريك للعالم الجديد، الذي طوره لاحقاً ابنه جيمس ووينديي كيركباتريك، بتخطيط التدريب بدءاً من النتائج المطلوبة ثم الرجوع خطوة بخطوة.

مثال: يدرب نادٍ لكرة القدم لاعبيه الشباب على اللياقة طوال موسم كامل. ويُظهر مستوى النتائج إصابات أقل ومباريات فائزة أكثر في نهاية العام.

في العمل: بعد ستة أشهر، تنظر سحر إلى النتائج في استبيانات الضيوف. فقد ارتفع رضا الضيوف عن الاستقبال في الفنادق الثلاثة، وانخفضت الشكاوى بمقدار الثلث. وتشارك سحر هذه النتائج مع المديرين، فتصبح الدورة أساسية لجميع الموظفين الجدد.

الخاتمة

وخلاصة القول، تقيّم مستويات كيركباتريك الأربعة التدريب من خلال رد الفعل، والتعلم، والسلوك، والنتائج. ويجيب كل مستوى عن سؤال مختلف، من شعور الناس إلى ما تغير في المؤسسة. وكثير من المؤسسات تقيس المستوى الأول فقط، وهو لا يروي إلا جزءاً صغيراً من القصة. والصورة الكاملة تأتي من النظر إلى المستويات الأربعة معاً. فالتقييم الجيد يحوّل التدريب من تكلفة إلى استثمار واضح.

المصادر

- Kirkpatrick Partners: ما نموذج كيركباتريك؟ – https://www.kirkpatrickpartners.com/the-kirkpatrick-model/
- دونالد كيركباتريك (1959): سلسلة مقالات عن أساليب تقييم برامج التدريب، Journal of the American Society of Training Directors.
- جيمس ووينديي كيركباتريك (2016): كتاب Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation، دار ATD Press.
- Kirkpatrick® وKirkpatrick Four Levels® علامتان تجاريتان مسجلتان لشركة Kirkpatrick Partners, LLC.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)