



## الممارسات العالمية في إعداد وتنفيذ الدورات التدريبية "جامعة الملك سعود حالة دراسية"

إعداد

د/ محمد بن أحمد تركي السديري د/ محمد حسن عبد الجواد

عمادة تطوير المهارات – جامعة الملك سعود

مقدمة:

أصبح التدريب والتطوير سمة أساسية من سمات المؤسسات والمنظمات التي تسعى إلى التميز في تقديم منتجاتها أو خدماتها بما يحقق أعلى درجات الرضاء لدى العميل / المستفيد من تلك الخدمة. والتدريب هو عملية تعليمية، يتعلم الناس من خلالها معلومات ومعارف ومهارات جديدة أو يحدثوا معارفهم ومهاراتهم القديمة والأكثر أهمية في تلك العملية هو أن يكون لديهم الوقت لإعادة التفكير فيما تعلموه وكيف يمكن أن يحسن من أدائهم الوظيفي. والهدف الأكبر من أي عمليات تدريبية هو إحداث تأثير يستمر لفترة أطول بعد إنتهاء مدة التدريب وتكامل ما تعلمه المتدرب من مهارات ومعارف في شكل ينعكس إيجاباً على أداء العمل المكلف به، كما أن التدريب مجهود ونشاط منظم ومخطط لإكساب أو تعديل أو تغيير المعارف والاتجاهات والسلوك المهني بالدرجة الأولى والشخصي أحياناً للمتدربين للوصول إلى أفضل صور الأداء في ظل الأهداف المطلوب تحقيقها بالمؤسسة (ذات بعد إستراتيجي).

لكي تقوم المؤسسات المانحة للتدريب Training providers بتقديم خدمات تدريب متطورة تحقق من خلالها الأهداف التدريبية يجب أن تلتزم بإتباع أفضل الممارسات والمعايير الحديثة في التدريب. وهناك العديد من الممارسات الجيدة ونماذج للتميز وجودة الأداء العام والتي يمكن إتباعها مثلها كمثل أي مؤسسة تجارية أو إقتصادية، بالإضافة على وجود معايير أكثر تخصصاً وتحديداً تتعلق بممارسة مهنة التدريب وتقييم أداء المؤسسات التدريبية، ويمكن من خلالها إعتداد تلك المؤسسات والإعتراف بها كمؤسسات تدريب إحترافية، تطبق أفضل المعايير والممارسات.

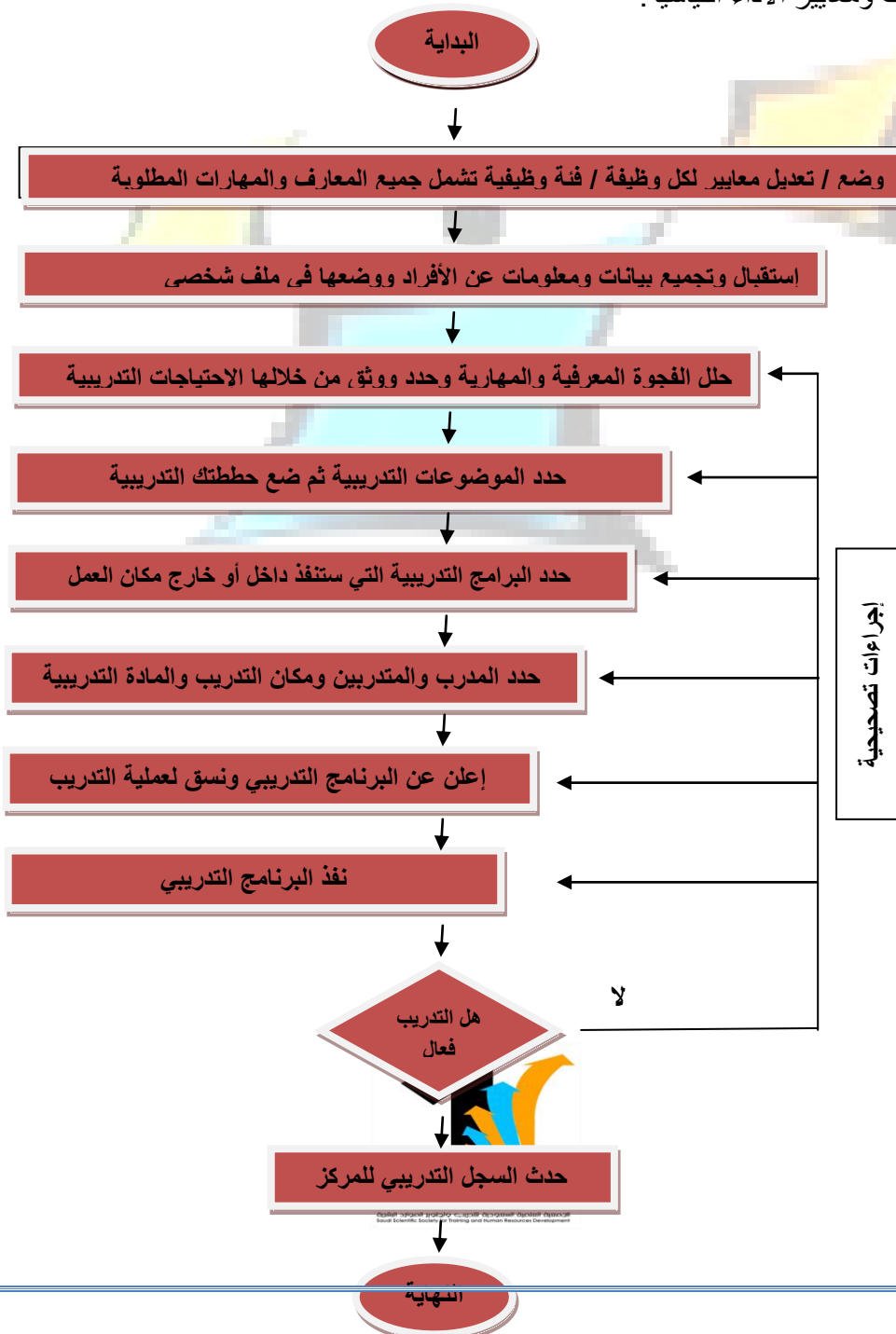
ومصدر تلك المعايير والممارسات، دوماً ما تكون الجمعيات والمؤسسات القومية والدولية الحاضنة لمراكز التدريب والتطوير والتنمية البشرية وتطوير المهنة، و بعض مراكز التدريب المعروفة التي تضع لها معايير قياسية / مرجعية benchmarks كما هو الحال مع كمؤسسة التدريب والإستشارات في مجال الأعمال مثل LSA Global.

وسوف يستعرض في تلك الورقة ماهية تلك المعايير وأفضل الممارسات الواجب إتباعها بمراكز ومؤسسات التدريب والتطوير، وما تقدمه عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود في إطار تلك الممارسات، وما تتميز به من مبادرات او معايير لجودة الأداء Key Performance Indicators (KPIs).





**الإجراءات المتتابعة لعملية التدريب: systematic Training Process**  
تشتمل عملية التدريب على مراحل عدة، إبتداء من التخطيط للبرنامج التدريبي وإنتهاء بعمليات التقييم،  
وبين كلتا المرحلتين توجد العديد من المراحل البينية والتي يجب تطبيق مفاهيم ومعايير ضمان الجودة  
الشاملة عليها جميعاً. ويوضح شكل (1) المراحل المتتابعة لعملية التدريب كمقدمة منطقية لتحديد أفضل  
الممارسات ومعايير الأداء القياسية.





نعم

شكل (1): الإجراءات المتتابعة لعملية التدريب (المصدر: APSFC)

### نموذج ADDIE:

إذا كنت حديث العهد بتصميم وتطوير برامج تدريبية، فإنه من الأهمية بمكان ان تعرف وتفهم واحداً من أهم أدوات التدريب إستخداماً من قبل المدربين المحترفين ومراكز التدريب المتميزة، وأكثرها إنتشاراً وهو نموذج ADDIE. وهذا النموذج يعد نموذجاً عاماً، يعمل بطريقة نظامية ومرتبة خطوة بخطوة، يستخدمه مصممو البرامج التدريبية ومطوري المهنة والمدربين المحترفين للتأكد من ان عملية التعلم تحدث بشكل متقن وغير عشوائي أو غير منظم. وعلى هذا الأساس، فإن نموذج ADDIE قد صمم للتأكد من:

- ١ - تحقيق المتعلم لأهداف البرنامج التدريبي.
- ٢ - تحديد وتقييم إحتياجات المتعلم.
- ٣ - تصميم وإعداد المادة التدريبية
- ٤ - تقييم كفاءة برنامج التدريب

وعن نشأة نموذج ADDIE فقد ظهر أثناء فترة الحرب الباردة، بعد إنتهاء الحرب العالمية الثانية، حيث عانت الولايات المتحدة الأمريكية من أجل إيجاد طريقة فاعلة للتدريب على موضوعات أكثر تعقيداً وصعوبة. وأسفرت نتائج تلك المعاناة والمحاولات المستمرة عن ما سمي آنذاك بتصميم نظم التدريس (Instructional Systems Design (ISD)، والتي أدت إلى نموذج ADDIE الذي يستخدم اليوم. وسوف تسمع عن مرادفات كثيرة لهذا النموذج عند الحديث عنه، فمثلاً: كتصميم لنظم التدريس (ISD) أو تصميم وتطوير نظم التدريس (ISDD)، أو طرق ونظم للتدريب Systems Approach to Training (SAT)، أو تصميم التدريس (Instructional design (ID). وكل ما سوف تشاهده من نماذج ونظم التدريس والتدريب في يومنا هذا، هي أحد صور واشكال نموذج ADDIE الأصلي.

وقد قدرت الأدبيات وجود ما يزيد على مائة تصميم لنظم التدريس والتدريب (ISD) تتبع النظام الرئيس ADDIE، يتم تداولها وإستخدامها في الوقت الراهن والتي تعتمد بالدرجة الأولى على المفهوم العام



نموذج ADDIE ، والذي تمثل إختصارات اسمه ما يلي: Analysis, Design, Development, Implementation and Evaluation.

وفي العديد من نماذج تصميم نظم التدريس والتدريب، قد يدمج كل من المستويين الثاني والثالث (Design and Development) ، في مستوى واحد يعرف بأحدهما أو بالأخر.

وعليه فإن العمليات الأساسية التي تمر بها عملية التدريب، هي أربعة عمليات يجب ان تتوفر لها كل مقومات النجاح، حتى يمكن تنفيذ البرنامج التدريبي بشكل جيد ويحظى بدرجة عالية من رضا المستفيدين من التدريب، وتلك العمليات الأربعة على الترتيب هي (1 تحليل الإحتياجات التدريبية، (2 إختيار وتطوير البرنامج التدريبي، (3 تقديم البرنامج التدريبي ، (4 تقييم البرنامج التدريبي. وسوف يتم إستعراض كل منها بشكل مفصل، مع الإشارة بما تقوم به عمادة تطوير المهارات من ممارسات وخبرات في هذا الإطار.

### أولاً: تحليل الإحتياجات التدريبية (TNA) Training Needs Analysis

ويقصد به تحديد أولويات التدريب لكل من الأفراد أو المؤسسة بالكامل خلال العام التدريبي القادم. ويؤثر في تحديد الإحتياجات العديد من العوامل مثل مدى إرتباط تلك الإحتياجات بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة كما هو الحال في عمادة تطوير المهارات حيث أن بناء الخارطة التدريبية لها ينطلق من تحقيق الأهداف الإستراتيجية لجامعة الملك سعود والمتمثلة في الإجابة في كل المجالات والتميز في البعض منها كتقديم تدريس جامعي متميز كما هو في الهدف الإستراتيجي الأول، وكذلك تطوير أعضاء هيئة التدريس كما هو في الهدف الثاني، وإنتاج خريجين ذات قدرة تنافسية عالية ولديهم المهارات الناعمة Soft skills اللازمة للتوظيف بسوق العمل، كما هو في الهدف الإستراتيجي الرابع للجامعة.

ويعد تقييم أداء العاملين بالمؤسسة Performance appraisals وتقدير مدى حاجتهم لمعارف ومهارات محددة، وكذلك دخول المؤسسة في عمليات أو مبادرات جديدة أو إنتاجها لمنتج جديد أو تقديمها لخدمة جديدة تحتاج من خلالها إلى تدريب كوادر تستطيع إنتاج هذا المنتج أو تقديم تلك الخدمة من العوامل الحاكمة والمحددة لتحليل وتحديد الإحتياجات التدريبية. كما هو الحال في طرح مبادرة إستشارة النظراء Peer Consultation بالجامعة والتي تم من خلالها إعداد عدد كبير من استشاريين التدريس للتعرف على الدور والآلية التي سيتم من خلالها تقديم تلك الخدمة، بالإضافة إلى ما سبق، فإن التعيينات الجديدة بالمؤسسة قد تحتاج إلى إجراء برامج تدريبية ذات طبيعة خاصة تتعامل مع التهيئة والتوعية والإعداد للقيام بالمهام الجديدة، لسهولة الإنخراط في العمل بشكل سريع ومباشر. وفي هذا السياق فإن العمادة تقدم حزم من البرامج تحقق تلك الأهداف لكل من القيادات الأكاديمية المعنية حديثاً في وظائف العمداء ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام وكذلك أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على الدكتوراة والعائدين من الإبتعاث حديثاً.

لقد ركزت بعض الدراسات على الإحتياجات التدريبية التربوية لأعضاء هيئة التدريس (الغامدي ،



2003، القرني، 2004، السبيعي، 2009). وركزت دراسات أخرى على جانب التطوير الإداري لعضو هيئة التدريس بجانب الاحتياجات التدريبية التربوية (الحارثي، 1992، آل زاهر، 2004)، كما أشارت بعض الدراسات إلى ضرورة التركيز على الجانب الشخصي بالإضافة للجوانب التربوية لعضو هيئة التدريس (البكر، 2001، علي، 2004، السر، 2008). وركزت دراسات متعددة على الكفايات التكنولوجية (الشهري، 2004، آل زاهر، 2004، النجار، 2009).

ومن العوامل التي تمثل رافداً من روافد تحديد الاحتياجات التدريبية لأي مؤسسة، مواجهة بعض الحالات الطارئة والدرجة Critical Incidence والتي يجب التعامل معها بشكل سريع وإستجابة عالية باعتبارها أحد المتطلبات الطارئة والدرجة لدى المؤسسة، وفي هذا السياق فإن توجه العديد من كليات وبرامج جامعة الملك سعود للحصول على الإعتماد الأكاديمي من هيئات الإعتماد الوطنية أو العالمية، يمثل إحتياجاً أنياً وطارئاً، كان يجب التعامل معه والإستجابة له من خلال عقد العديد من البرامج التدريبية التي تتعلق بهذا الأمر لإعداد الكوادر المؤهلة فنياً داخل الكليات والبرامج الأكاديمية لحمل هذا الملف والعمل عليه. وقد ياي ذلك بطلب من الإدارة العليا أو بطلب من البرامج والكليات ذاتها أو بإستشراف من العمادة لما تحتاجه الكليات والبرامج والجامعة في تلك المرحلة المميزة من العمل سعياً للحصول على الإعتماد الأكاديمي.

ومن العوامل الحاكمة أيضاً لتحديد الاحتياجات التدريبية، هو ضرورة الحصول على تدريب وتطوير مهني للعاملين كأحد متطلبات الترقى إلى الوظائف الأعلى، ويؤخذ ذلك بعين الإعتبار عند تحديد البرامج التدريبية، وخاصة فيما يتعلق بعدد البرامج التدريبية اللازمة والمدة الزمنية المتاحة لذلك وأولويات تلك البرامج.

يتم تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسات من خلال خطوات محددة ومتتابعة، كما جاء في تقرير الجمعية الكندية للتدريب والتطوير Canadian Society for Training and Development (CSTD) والذي يشير إلى خمس مراحل متتابعة هي:

- إعداد إستراتيجية/خطة لتحليل الاحتياجات التدريبية يتم من خلاله تحديد جدوى التدريب والمتطلبات اللازمة لتحليل الاحتياجات.
  - إعداد طرق ووسائل إجراء تحليل الاحتياجات التدريبية، متضمنة أسلوب جمع المعلومات والبيانات الكافية وإجراء تجربة إستطلاعية Pilot experiment على عينة من العاملين، قبل الشروع في التنفيذ الفعلي لتحليل الاحتياجات.
  - إجراء تحليل الاحتياجات التدريبية، ويتمثل في التنفيذ الفعلي والمباشر لخطة تحليل الاحتياجات، وتفسير النتائج التي تم الحصول عليها.
  - تحديد وتقييم الحلول، والتي تتمثل في حلول تدريبية وأخرى غير تدريبية.
  - تقديم الحلول التدريبية وتوثيق المناقشات، حيث يتم تقديم تلك الحلول ممثلة في برامج تدريبية مقترحة لجهة الإختصاص وأخذ التعميد والموافقة على تنفيذها.
- وفي هذا الإطار، لابد من تحديد الوصف الوظيفي تحديداً للعاملين، وبصفة خاصة الكفايات الأساسية Core competencies والكفايات الأخرى المساعدة Contributing competencies وذلك





بغرض تحديد درجات الأولوية للكفايات التي تحتاج إلى تطوير. وجدير بالذكر أن هناك بعض البرمجيات التي تساعد مراكز التطوير في تحليل الإحتياجات التدريبية والتي تعرف بـ **Training Need Analysis Tool Kit** والتي تساعد كثيراً في تحديد الكفايات التي تحتاج للتدريب حسب الأولوية ودرجة تأثيرها على الأداء الوظيفي والإنتاجي للمؤسسة. وفي معظم الحالات وإن لم يكن في كلها يتم توزيع إتبانات لجمع المعلومات وإجراء مقابلات شخصية مع المديرين وأحياناً أخرى مع العاملين أنفسهم

### تجربة عمادة تطوير المهارات:

قامت عمادة تطوير المهارات بتحليل الإحتياجات التدريبية وتحديدتها لكل الفئات المستفيدة من التدريب والتطوير المهني بجامعة الملك سعود. تمت الدراسات من خلال عقد ورش عمل لكل فئة مستفيدة. وفيما يخص أعضاء هيئة التدريس على سبيل المثال وليس الحصر، وُزعت استبانة الإحتياجات التدريبية على عينة ممثلة ومكونة من 343 عضو هيئة تدريس لتحديد الغتياجات التدريبية في المجالات : التدريسية، الشخصية، البحثية، التقنية، والقيادية والإدارية. وباستخدام التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار "ت"، وقد أظهرت النتائج:

- أن هناك اتفاقاً على الإحتياجات التدريبية لدى الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس في جميع المهارات التي تضمنتها الاستبانة (مهارات التدريس، المهارات الشخصية، البحثية، التقنية، القيادية والإدارية).
  - أن أبرز احتياجاتهم التدريبية في مجال المهارات التدريسية هي: تخطيط وتصميم التدريس وفق معايير الجودة، وتطبيق الأساليب العلمية لتطوير المناهج.
  - أن أبرز احتياجاتهم التدريبية في مجال المهارات الشخصية هي: إدارة الوقت واستثماره بكفاءة وفاعلية، واستخدام مهارات الإقناع.
  - أن أبرز احتياجاتهم التدريبية في مجال المهارات البحثية هي: نشر البحوث في المجالات العلمية، وفنيات عرض البحوث في المؤتمرات الدولية.
  - أن أبرز احتياجاتهم التدريبية في مجال المهارات التقنية هي: تصميم المواقع التعليمية على الانترنت، وتطبيق المعايير المستخدمة في التعليم الإلكتروني.
  - أن أبرز احتياجاتهم التدريبية في مجال المهارات القيادية والإدارية هي: إعداد الخطط الإستراتيجية، وإدارة ضغوط العمل.
- وبنفس الطريقة تم حصر وتحديد الغتياجات التدريبية لكل من العاملين والطلاب.

### ثانياً: إختيار وتطوير البرنامج التدريبي **Training selection and Development**

في هذه المرحلة الهامة يتم تحديد أنسب الحلول التدريبية لكل إحتياج تدريبي، حيث تتباين الإحتياجات التدريبية، مما يؤدي إلى وجود عدد من الحلول التدريبية والتي تتفاوت بين التدريب لإكتساب مهارة/كفاية إلى إكتساب معارف أو تغيير إتجاه. وتلك المرحلة هي ما تعرف في العديد من الأدبيات بتصميم البرنامج التدريبي. وتحتوي تلك المرحلة على العديد من المكونات الهامة والتي تعتبر جميعها عوامل محددة وحاكمة لتكلفة التدريب. وتشمل عناصر البرنامج التدريبي ما يلي:





## الجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية

Saudi Scientific Society for Training and Human Resources Development

- نوع التدريب
- مكان التدريب
- عدد أيام وموعد التدريب
- الفئة المستهدفة من التدريب
- الهدف من التدريب
- المحتوى التدريبي
- الأنشطة التدريبية
- متطلبات التدريب
- الأدوات المستخدمة في التدريب
- آليات وأساليب التقييم أثناء وبعد البرنامج التدريبي
- المدرب وكفاياته
- تكلفة التدريب

ويتم بناء المحتوى التدريبي والأنشطة المصاحبة للتدريب بناء على الأهداف التدريبية المحددة بدقة والكفايات المهنية المطلوب إكسابها للمتدربين ويسمى التدريب المبني على إكساب كفايات محددة بـ Competencies Based training. ويتم إختيار مكان التدريب حسب الهدف، فقد يكون تدريباً على رأس العمل (On-The-Job Training (OJT) وذلك يعتمد بشكل أكبر على العروض والممارسة الفعلية لإكساب المهارة المطلوبة (بن جاسم 2009)، وقد يكون خارج مكان العمل Off-The-Job Training إذا لم يتطلب ضرورة توفر أدوات أو تجهيزات بعينها للتدريب، أو ان التدريب يركز بدرجة على تغيير بعض المعارف والمفاهيم الخاصة بممارسة المهنة. ويعرف التدريب على راس العمل على أنه تلك العملية التي يقوم فيها شخص ما، وغالباً يكون المشرف أو الشخص المسئول أو الذي يقود العمل بجهة ما، بتوصيل المعرفة والمهارات إلى شخص آخر (Broadwell, 1986) ويحدث التدريب على رأس العمل في نفس المكان الذي يتم فيه العمل أو على الأقل في مكان يحاكي موقع العمل بقدر الإمكان. وفي هذا السياق بدأت عمادة تطوير المهارات بتقديم مبادرة تتعلق بالتدريب ومتابعة الأداء التدريسي داخل قاعات المحاضرات من خلال ما يعرف بإستشارة النظراء Peer Consultation والتي يتم من خلالها توجيه عضو هيئة التدريس للممارسة الصحيحة للأداء التدريسي من واقع التنفيذ الفعلي وليس فقط من خلال قاعات التدريب. ولا زال التدريب بشكله المعتاد (من خلال المدرب بالقاعات التدريبية) يحتل المكانة الأوى والإهتمام الأكبر بين انواع التدريب، كما يشير كل من (Van Buren and Erskine, 2001) من خلال التقرير السنوي لعام 2003 للجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير American Society for Training and development (ASTD)، حيث يمثل التدريب من خلال مدرب بقاعات التدريب 65.7 % ، وتكنولوجيا التعلم 21.6 % والتعلم الذاتي 8.6 % وطرق أخرى 4.0 % في العديد من المنشآت الإقتصادية الكبيرة.

وفي التقرير الحصري السنوي للتدريب والتنمية لعام 2005 لمعهد التوظيف والتطوير – بريطانيا Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) فقد أوضح أن أكثر إتجاهات وممارسات التدريب والتطوير المهني لعدد 750 متدرباً خلال خمسة عشر عاماً (1190 –



المنتدى الأول  
First Forum  
الجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية  
Saudi Scientific Society for Training and Human Resources Development



(2005) بالهيئات والمؤسسات البريطانية، هو التدريب على رأس العمل ( 99%)، المؤتمرات الخارجية وورش العمل واللقاءات ( 95%)، والمقررات التعليمية الرسمية ( 93%). يلي ذلك الطرق والأساليب الأخرى المتنوعة، كما هو واضح من الشكل رقم ( 2). وعن كفاءة وفعالية تلك الطرق والأساليب التدريبية المختلفة وتأثيرها الإيجابي على تطوير وتحسين الأداء، فقد أوضح نفس الحصر أن أكثرها فاعلية هو التدريب على رأس العمل ( 96%)، التدريب من خلال مدرب متخصص خارج العمل ( 94)، المقررات التعليمية الرسمية ( 93%)، النوجيه والمتابعة من خلال ممارس من خارج المؤسسة ( 92%)، ويوضح الجدول رقم ( 1 ) نسب كفاءة وفعالية باقي الطرق والأساليب التدريبية الأخرى.

ومن الضرورة بمكان أن تجرى في المملكة العربية السعودية مثل تلك الدراسات والتي تحدد إتجاهات واساليب التدريب المفضلة لدى الهيئات والمؤسسات الإقتصادية، وكذلك مدى تأثيرها على المخزون المعرفي والمهارات الوظيفية والرؤى والتوجهات للعاملين، ويمكن أن يتم ذلك بعد كل برنامج تدريبي تقدمه مراكز التدريب والتطوير المهني، كأحد الآليات للحكم على نوع وطبيعة التدريب المقدم. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يستمر التواصل مع الهيئات والمؤسسات الطالبة للتدريب لموظفيها، حتى يمكن الحصول على معلومات عن أثر التدريب على الإدراك المعرفي والأداء المهني للعاملين بعد إنتهاء البرنامج التدريبي.

Table 4: Perceived effectiveness of different training methods

Method	% of respondents indicating 'effective' or 'very effective'
On-the-job training	96
Instructor-led training delivered off the job	94
Formal education courses	93
Coaching by external practitioners	92
Job rotation, secondment and shadowing	87
Mentoring and buddying schemes	85
External conferences, workshops and events	84
Coaching by line managers	83
Internal knowledge-sharing events ('brown bag' lunches)	82
Action learning sets	77
Audio tapes, videos and learning resources	71

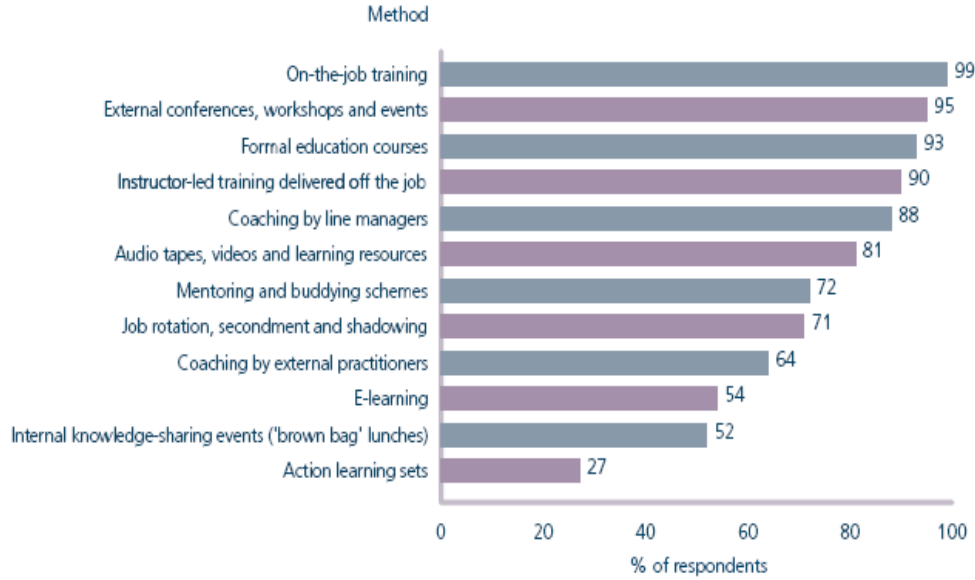
جدول (1): نسب كفاءة وفعالية طرق وأساليب التدريب المختلفة. (المصدر: CIPD 2005)







Figure 1: Percentage of organisations using different training methods



شكل (2): نسب المؤسسات والهيئات التي تستخدم طرق واساليب التدريب المختلفة. (المصدر: CIPD 2005)

#### إعداد المادة التدريبية ومواصفاتها:

يتم إعداد المادة التدريبية "الحقيبة التدريبية" Training Package قبل تنفيذ البرنامج التدريبي بفترة كافية، والحقيبة التدريبية تخضع لمعايير ومواصفات يجب أن يلتزم بها المدرب، حسبما يتطلب ذلك وبناء على المعايير التي يقرها المركز أو الجهة المانحة للتدريب. وتتفاوت معايير ومواصفات الحقائب التدريبية عن بعضها، ولكن تتفق جميعها في عدد من المعايير الأساسية والملزمة للمدرب عند إعدادها. وللحقيبة التدريبية في إستراليا (Northern Territory Government, 2005) مجموعة من المعايير المتفق عليها والمعتمدة محلياً والتي تمثل إرشادات وإطاراً عاماً يتم من خلاله التعرف على وتقييم المهارات والمعارف التي يحتاجها الأفراد من خلال التدريب. ويعد تلك الحقيبة مجالس مهارات الصناعة Industry Skills Councils، كالغرف التجارية، أو المؤسسات التدريبية والاقتصادية لتغطية الاحتياجات التدريبية لحرفة أو مجموعة من الحرف. تصف الحقيبة التدريبية المخرجات "المهارات" المطلوبة في مكان العمل تحديداً. وتعد الحقيبة التدريبية من الأهمية بمكان، حيث أنها تساعد على تحقيق المؤهلات المطلوبة من خلال التقييم المباشر للكفايات، وتشجع على تطوير وتنفيذ برامج تدريبية مناسبة



## الجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية

Saudi Scientific Society for Training and Human Resources Development

لاحتياج الأفراد، وتشجع على التعلم في بيئة العمل، كما أنها تمثل حافضة "مستودعاً" للعاملين ذوي الطاقات الذين تتوفر لديهم المهارات والكفايات الوطنية لأي مجال من المجالات. وتشمل الحقيبة التدريبية ثلاث مكونات رئيسية وضرورية ومعتمدة، هي (معايير الكفايات المطلوبة - الإطار الوطني للمؤهلات المناسب لتحقيق تلك الكفايات - إرشادات التقييم). وتعتبر تلك الحقيبة أو حزمة الكفايات والمؤهلات وطرق التقييم، هي الأساس والمرجع لأي مادة تدريبية لأي مجال من المجالات في أستراليا.

أما عن معايير إعداد ومواصفات الحقيبة التدريبية Classification and Rating of Training Packages (CRTP) كما حددها المركز الكندي العالمي (CGC) Canadian global Center فإنها تتناول ثلاث محاور رئيسية هي:

**المحور التربوي، ويشمل لكن لا ينحصر على ( وضوح الاحتياجات التدريبية - كفاءة اختيار طريقة التدريب - كفاءة مصفوفة IMAS ومطابقتها مع المحتوى - كفاءة اختيار أدوات التدريب - كفاءة اختيار طريقة توزيع أدوات التدريب - كفاءة اختيار دور المدرب - كفاءة التوزيع الزمني على الأنشطة - وضوح آلية قياس الأداء والعائد من التدريب - التسلسل المهني في مراحل إعداد الحقيبة).**

**المحور المهني، ويشمل لكن لا ينحصر على ( حداثة الموضوع - إمكانية التطبيق - تقدير حجم الممارس المطلوب لكل مهمة من خلال DIF - المتطلبات السابقة والمستويات المتعلقة بالموضوع و المسار المهني )**

**المحور الإخراجي والفني (يشمل القدرة على استخدام تصميم بسيط وفعال للأدوات والمواد التدريبية المستخدمة مع المتدربين أو مع المدرب ذاته). والـ ©IMAS هي مصفوفة تعالج آلية جمع عناصر الحقيبة التدريبية في صورة متكاملة ومتناسقة للتأكد من توافق هذه العناصر بعضها مع بعض لتحقيق أهداف الدورات التدريبية. كما تحلل المصفوفة بناء الحقيبة التدريبية ضمن معايير وضوابط التدريب عالمياً.**

يضاف إلى ذلك وجود معايير محلية للحقائب التدريبية، كمعايير الجمعية السعودية للإدارة، والتي تتكون من خمسة وعشرين معياراً، تغطي جميعها طيفاً واسعاً من الخصائص العلمية والفنية والشكلية للحقيبة التدريبية ( الأهداف عامة للحقيبة التدريبية ، الأهداف فرعية لموضوعات الحقيبة التدريبية ، قائمة محتويات الحقيبة ، وجود جدول للتوزيع الزمني لموضوعات الحقيبة، تقسيم الموضوعات بشكل علمي مناسب، وضوح الموضوع، تكامل الموضوع علمياً (شمولية العرض) ، اكتمال الدعم العلمي النظري للموضوع، توزيع الموضوع بشكل مناسب على الوقت المتاح ، عرض الأفكار بوضوح، توفر إرشادات كافية للمدرب ، توفر إرشادات كافية للمتدرب ، حداثة الطرح والاستشهاد ، طرح أمثله عملية ، وجود حالات دراسية، تقديم نماذج علمية، التمارين تطبيقية، استخدام الأشكال التوضيحية، الاستدلال/التأصيل الشرعي، سلامة لغة الحقيبة ووضوحها وسهولتها، التميز في الإخراج (التصميم والشكل) ، مستوى ملف (حقيبة) المادة العلمية من حيث التغليف/التجليد ، تحقيق الحقيبة لأهداف الدورة ، التناسب مع المعايير العالمية، وجود قائمة بالمراجع العلمية للحقيبة).



المنتدى الأول  
First Forum  
الجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية  
Saudi Scientific Society for Training and Human Resources Development



## الجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية

Saudi Scientific Society for Training and Human Resources Development

### تجربة عمادة تطوير المهارات:

عن ممارسة عمادة تطوير المهارات فيما يخص معايير ومواصفات الحقيبة التدريبية، فقد وضعت مجموعة من المواصفات التي تضمن جودة الحقيبة وتحقق الهدف التدريبي، وتشتمل تلك المواصفات والمعايير على ما يلي:

معلومات عامة عن البرنامج (اسم البرنامج - كود البرنامج - مدة البرنامج - الفئة المستهدفة من البرنامج - اسم المدرب وتخصصه - اسم الجهة المشرفة على التنفيذ - عنوان الجهة المشرفة على التنفيذ)، أهداف البرنامج (الهدف العام - الأهداف التفصيلية تشمل المعرفة - المهارات - الاتجاهات)، التجهيزات الفنية والإمكانات اللازمة للتدريب (فريق العمل المساعد - الوسائل السمعية والبصرية - مكان التدريب - الأدوات والتجهيزات - أخرى)، برنامج الدورة التفصيلي (اليوم - الجلسات - الاستراحات)، فهرس محتويات الحقيبة، مقدمة تعريفية للبرنامج، المحتوى العلمي (وحدات - فصول)، المراجع، الأنشطة التدريبية والتطبيقات العملية، مرفقات (العروض التقديمية - دراسات حالة - قراءات أخرى)، ملحق الاختبارات، ملحق الطول والإرشادات.

وعن مراجعة وتحديث الحقائق التدريبية لتواكب أحدث التطورات والمعارف والمهارات في مجال التدريب، تقدم العمادة الحقائق التدريبية للمراجعة من قبل متخصصين، للتأكيد على مدى مناسبة المعارف والمهارات وجودتها، ويتم ذلك من خلال نموذج تقييم مبسط لإمكان الحكم على الحقيبة وإجراء التعديلات المطلوبة. ويوضح الجدول رقم (2) مختصر لمعايير تقييم الحقيبة التدريبية بعمادة تطوير المهارات - جامعة الملك سعود.

م	المعيار	الدرجة
1	تحتوي على المعلومات العامة والأساسية عن البرنامج	10
2	تحتوي على المعلومات العامة والأساسية عن المدرب	5
3	الأهداف التدريبية واضحة بشكل عام ولكل مكون / وحدة	15
4	المادة التدريبية موجودة وتساعد على تحقيق الأهداف	15
5	وفرة الأنشطة التدريبية وملامتها لتحقيق الأهداف ومناسبتها للوقت المحدد لها	10
6	توثيق المادة التدريبية الموجودة بالحقيبة "مرجعيتها"	5
7	وجود قراءات أخرى مساعدة	5
8	حجم الحقيبة مناسب (60 - 80) ورقة	5
9	تناسق حجم ونوع الخط والمسافات داخل الحقيبة	5
10	سهولة الأسلوب واللغة وعدم وجود أخطاء مطبعية	10
11	تنوع المحتويات (باوربوينت - كتابة نصية - مخرجات أبحاث - أوراق عمل - تدريبات وأنشطة)	10
12	الشكل العام لإخراج الحقيبة التدريبية	5
	المجموع /100	100
	الترتيب	

جدول (2): مختصر لمعايير تقييم الحقيبة التدريبية المتبع بعمادة تطوير المهارات

### ثالثاً: تقديم البرنامج التدريبي Training Delivery



المنتدى الأول  
First Forum  
الجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية  
Saudi Scientific Society for Training and Human Resources Development



بالرغم أن عملية التدريب تبدأ فعلياً/ عملياً منذ اليوم الأول لحضور المتدربين إلى القاعة التدريبية حسب الموعد المحدد، إلا أنه نظرياً، يبدأ البرنامج التدريبي قبل ذلك ببضع أيام، حيث تؤخذ خطوات تنفيذية وإجرائية مرتبطة بعملية التدريب، مثل مخاطبة المتدربين، وتأكيد الحضور للبرنامج التدريبي، حجز مكان التدريب Venue والترتيب مع المدرب Academic developer والتأكيد على بعض الإمدادات والخدمات المعاونة Logistics كحجز غرف للمتدربين، حجز الوجبات وغير ذلك من الأمور الهامة والمطلوبة لتنفيذ البرنامج التدريبي.

أوضح (Markowitz, 2008) أن من الممارسات الهامة والجيدة في هذا الشأن أن يكون مكان التدريب قريباً من مكان إقامة المتدربين أو مكان عملهم إن كان تدريباً على رأس العمل، ويحذر تغيير مكان أو برنامج التدريب قبل بدئه بوقت قليل، لأن ذلك من الأشياء التي تسبب ضيقاً للمتدربين. يجب زيارة مكان التدريب قبل بدء تنفيذ البرنامج التدريبي والإطلاع على حجمه وإمكاناته ووجود تهوية مناسبة به والابتعاد عن حجز الغرف الضيقة، حيث أن هناك أشخاصاً لديهم رهاباً من التواجد مع آخرين في أماكن ضيقة لفترات طويلة من اليوم Claustrophobia of small room.

ليس هناك قاعدة محددة لمساحة قاعات التدريب، ولكن يفضل أن تكون المساحة بالمتر المربع أربعة أمثال عدد المتدربين على الأقل ( 80 متر مربع / 20 متدرب)، حيث يساعد ذلك على حرية حركة المدرب داخل القاعة لتقديم الدعم والمساعدة للمتدربين عند القيام بأنشطة جماعية. يضاف إلى ذلك العديد من الإجراءات التي تسبق تنفيذ البرنامج التدريبي ، كالتأكد من عمل أجهزة العرض ووجود عدد كافي من فيش الكهرباء وبعض الوصلات الكهربائية وملاممة نظام تشغيل Operating System وبرمجيات التطبيقات الأخرى لعرض الصور ومقاطع الفيديو على جهاز الحاسوب مناسبة لعرض المادة التدريبية، وذلك بالإتفاق المسبق مع المدرب (سعد الدين، 2007).

### تجربة عمادة تطوير المهارات:

وضعت عمادة تطوير المهارات لنفسها قائمة تدقيق لمتابعة كل تلك الترتيبات من خلال عد زمني تنازلي حتى يوم التدريب، وأيضاً ما يجب عمله بعد إنتهاء البرنامج التدريبي على النحو التالي:

### 10 أسابيع إلى عام.

إتصل بالمدرب وأكد عليه موضوع وموعد التدريب.

### 4-6 أسابيع قبل البرنامج.

إرسال بريد الكتروني للمشاركين المتوقع حضورهم. دع المشاركون يعرفون موعد نهاية التسجيل وشروط الاشتراك وكل التفاصيل المتعلقة بالمكان والمدة والبرنامج وطريقة الاتصال وتأكيد المشاركة من عدمه والوقت الكافي لتقديم اعتذار.. إلى آخره. وكذلك يمكن توزيع أي نشرات ، مطبوعات ، إعلانات في مكان العمل أو لجهات أخرى.

### 2-4 أسابيع قبل البرنامج.

- إتصل بالمدرب لإعادة التأكيد على موعد الوصول والمغادرة وباقي التفاصيل المتفق عليها.
- اطلب المشروبات وغيرها وأتفق على (الوجبات).





## الجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية

Saudi Scientific Society for Training and Human Resources Development

- جهاز الحقبية التدريبية للمشاركين (المادة التدريبية ، أقلام ، أوراق ، كارد بالاسم ، استمارة التقييم ، وأي معلومات أخرى كمنشورات أو كتيبات عن الجهة المنظمة للبرنامج).
- إرسال تأكيد وتذكير للمشاركين مشتملاً على تفاصيل المكان (خريطة ، رقم القاعة ، مواقف السيارات).
- رتب لتنظيم قاعة التدريب ومكان الاستراحات وتوزيع التجهيزات وكذلك خطط بديلة لأجهزة العرض.
- تأكد من عمل أجهزة العرض وباقي التجهيزات.

### 2-3 يوم قبل البرنامج.

- إتصل بالمدرّب وأكّد الموعد للمرة الثانية والمكان والموقع. وكذلك التأكيد على أي ترتيبات خاصة كالاستقبال من المطار وغيره خاصة عند الوصول في المساء لليوم السابق للبرنامج.

### يوم واحد قبل البرنامج.

- إعادة تأكيد على حجوزات الوجبات والمشروبات.
- راجع مقدمة المدرّب (السيرة الذاتية المختصرة).
- راجع المهام والاختصاصات والمسؤوليات لفريق العمل المساعد.
- وزع الأجهزة والتجهيزات في أماكنها وأختبرها.
- وكذلك وزع المقاعد بالطريقة المناسبة للمدرّب (كما يقترح).
- ضع علامات إرشادية توضح إتجاه القاعة والتسجيل وغيره من الأماكن الهامة.
- جهاز كشف التسجيل باسماء المشاركين بصورته النهائية موضحاً البيانات الهامة. (الإسم ، الوظيفة ، مكان العمل ، العنوان ، الـ email ، والتليفون).

### يوم تنفيذ البرنامج

- تأكد من عمل الاجهزة .
- تأكد من وجود ماء كافي للمتحدث (المدرّب).
- ضع طاولة التسجيل في مكان مناسب وعليها كشف التسجيل والحقائب التدريبية بجوارها.
- أكد على المتحدث (المدرّب) على أي إحتياجات خاصة لآخر دقيقة last minute needs
- رتب توزيع المشروبات والوجبات وغيرها.

### بعد نهاية البرنامج

- اجمع تقييم البرنامج وكشف التوقعات.
- جهاز للمدرّب مستحقته المالية (نقداً أو شيك).
- احرص على مناقشة قصيرة مع المدرّب ، ما الذي تم بشكل جيد وما الذي لم يتم بشكل جيد أو كما كان متوقفاً وما الذي يمكن عمله لتطوير وتحسين البرنامج ، وكن جاهز لإعطاء تغذية مراجعة للمدرّب أو المشاركين.
- ناقش مع المشاركين ماهي الانشطة الأخرى المستقبلية التي يمكن أن تفيدهم.



المنتدى الأول  
First Forum  
الجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية  
Saudi Scientific Society for Training and Human Resources Development



## كفايات المدرب Instructor Competencies

لم تغطي البحوث والدراسات الكفايات الأساسية للمدرب والتي تيسر عملية التدريب وتؤدي إلى تغيير حقيقي في المعارف والمهارات والسلوك. ومن الأهمية بمكان لمحترفي التدريب التأكد من إمتلاك المدربين لتلك الكفايات. ومن أحد معايير وعوامل الحكم على كفاءة أداء وعمل مؤسسات التدريب، هو استخدام أكثر طرق التدريب تأثيراً وكفاءة (Markowitz, 2008). يختلف مسمى المدرب حديثاً باختلاف المكان والثقافة وفهم المجتمع لطبقة ودور المدرب، فهو مدرب Trainer حسب المفهوم القديم والتقليدي والأكثر إنتشاراً، ومدرس Instructor بمفهوم التدريس والتعليم، وميسر Facilitator بمفهوم التعلم الذاتي ومساعدة المتدربين على إكتساب خبراتهم التدريبية بأنفسهم ومن خلال مجموعات العمل التعاونية فيما بينهم، ومطور Academic Developer بمفهوم تدريبي تطوير المهن الأكاديمية، كتطوير مهنة التدريس الجامعي والممارسات الأكاديمية، كما هو الحال في المملكة المتحدة. بالإضافة إلى هذا كله، فإن المدرب يمكنه أن يلعب أدواراً أخرى هامة وفاعلة في عملية التدريب، كأن يكون راعياً Mentor أو يكون مدرباً Coach أو يكون مديراً للعملية التدريبية Director.

أظهرت بعض البحوث أنه بسؤال المتدربين عن الصفات والخصائص الإيجابية للمدرب والتي تبقى عالقة معهم بعد انتهاء البرنامج التدريبي، أوضحوا أنها تتمثل في: الحيوية والحماس، الإلمام الواسع بالمادة التدريبية والموضوع، ممتع ومتحدث بطلاقة وصوت مسموع ومتنوع، أما عن الصفات السلبية فتمثلت في: الملل، الرتابة، عدم التمكن من موضوع التدريب وضحالة معرفته به، وصوته المنخفض والمسطح (Markowitz, 2008).

أهتمت بحوث كثيرة بصفات وخصائص المدرب ومعايير أدائه وإنعكاس ذلك على الخبرة التعليمية التي يكتسبها المتدربين، وبهذا الخصوص فقد أصدر المجلس العالمي لمعايير التدريب والأداء والتدريس International Board of Standards for Training, Performance, and Instruction (IBSTPI, 2003)، نتائج دراسته التي اجراها لتحديد كفايات المدرب، وقد أجملها في عدد من الخصائص الهامة، هي:

### ١. المبادئ المهنية Professional Foundations

- يتواصل بفاعلية
- يحدث ويحسن من المعارف الخاصة بالمهنة
- يتوافق والمعايير الأخلاقية والشرعية التي يجب أن يتصف بها المدرب.
- يؤسس ويحافظ على المصداقية المهنية.

### ٢. التخطيط والإعداد Planning and Preparation





- يخطط للمادة والطرق التدريبية
- يعد ويقدم الطرق التدريبية بكفاءة عالية.

### ٣. طرق وإستراتيجيات التدريب Instructional Methods and Strategies

- يحفز المتدرب ويحافظ على جذب إنتباهه ومشاركة أثناء الجلسة التدريبية.
- يظهر تمكناً في مهارات تقديم عروضاً فاعلة
- يظهر تمكناً في مهارات التيسير
- يظهر تمكناً في مهارات طرح الأسئلة
- يعطي توضيحاً وتغذية راجعة أنية للمتدربين
- يشجع على بقاء وإستقرار المعارف والمهارات لدى المتدربين.
- يشجع على نقل المعارف والمهارات وتطبيقها في مجال العمل.

### ٤. التقييم والتقييم Assessment and Evaluation

- يقيم التعلم والأداء لدى المتدربين
- يقوم بكفاءة طرق وأساليب التدريب ويطورها

### ٥. الإدارة Management

- يدير بيئة تدريبية تحفز على التعلم وتحسين الأداء
- يدير العملية التدريبية من خلال الاستخدام الأمثل للتقنية.

### تجربة عمادة تطوير المهارات:

لتوفير مدربين أكفاء، وذوي خبرات عالية للبرامج التدريبية بجامعة الملك سعود، فإن العمادة تطوير المهارات تحاول دوماً أن تتعاقد مع مدربين محترفين، وتضع لهم مواصفات ومعايير تقييم لا تقل عن المعايير القياسية سالفة الذكر، وتراجع من قبل العمادة للتأكد من تحقيق المدرب لتلك المواصفات، بما يحافظ على جودة الأداء وتحقيق المخرجات التدريبية المتوقعة من المتدربين بعد انتهاء البرنامج، وفيما يلي معايير تقييم المدرب والتي تنتهجها عمادة تطوير المهارات:

- سلامة لغته ومهاراته في الإلقاء
- تمكنه من المحتوى التعليمي
- قدرته على التعامل مع المتدربين
- قدرته على إحداث التفاعل بين المتدربين
- قدرته على توصيل المعارف والمعلومات
- قدرته على ادارة النقاش وتحفيز المشاركين
- تنوع اساليبه التدريبية والانشطة المستخدمة
- كفاءته في تنظيم العرض التدريبي





- قدرته على ربط المادة التدريبية بالواقع العملي للمتدربين
- استخدامه للوسائل والتقنيات التدريبية السمعية والبصرية
- التزامه بموضوعات التدريب
- قدرته على تحقيق أهداف الجلسات التدريبية
- إدارته لوقت البرنامج والتزامه بالمواعيد

#### رابعاً: تقويم البرنامج التدريبي Training Evaluation

إن رضا المستفيدين من البرنامج التدريبي يعدُّ هدفاً بحد ذاته .. وإن لم تكن شرطاً رئيساً لنجاح البرنامج، في توصيل معلومات، أو مهارات، أو إحداث تغيير في السلوك...، ولكي يأتي في إطار تحقيق الأهداف، وحلّ المشكلات التي صممت البرامج التدريبية من أجلها بطريقة فعالة. وبهذا يتبين أن التقويم الشامل لا يقتصر على التأكد من راحة المتدرب أو كفاءة المدرب أو التكلفة أو المحتوى أو عدد المتدربين، بل يجب أن يشمل إلى جانب كل هذه الجوانب حلقة متكاملة تبدأ بتحليل الاحتياجات التدريبية، ووضع الأهداف التدريبية، وتنفيذ العملية التدريبية، وتنتهي بقياس نتائج التدريب، ويمتد بع ذلك ليشمل مدى تأثير التدريب على الأداء الإنتاجي أو الخدمي، وهو ما يعرف بتقييم الأثر Impact Assessment

#### أهمية تقويم البرامج التدريبية Importance of Training Programs Evaluation

يمكن تحديد أهمية عملية التقويم فيما يأتي :

- تحديد مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف والنتائج المتوقعة منها.
- اختبار الوسائل والأساليب التدريبية المستخدمة في التدريب كافة.
- تحديد جوانب القصور التي تواجه عملية تنفيذ البرامج التدريبية والمعوقات، والعمل على تذليلها لضمان تحقيق أهدافها في المستقبل.
- التعرف على نواحي القوة ومكامن الضعف في هذه البرامج ليتم تجاوز نقاط الضعف ومعالجتها، ودعم نواحي القوة والاستفادة منها مستقبلاً (ياغي، ١٩٨٧).
- تحسين وتطوير البرنامج بصفة مستمرة ومنتظمة.
- الحكم على أدوات وإجراءات التقويم ذاتها وتحسينها وتطويرها باستمرار

إن عدم الاهتمام بتقويم البرامج التدريبية له آثار سلبية على المراكز التدريبية وعلى المتدربين وعلى العملية التدريبية ذاتها، من تلك الآثار:

١. إخفاق المدربين في الحكم بشكل فعال على مستوى أدائهم.
٢. إخفاق مديري التدريب في الحكم بشكل فعال على أداء هيئة المدربين لديهم.
٣. الإخفاق في التقويم الدقيق لكفاءة البرامج التدريبية وفعاليتها.
٤. صعوبة تسجيل رؤية المشاركين في التدريب بدقة.
٥. غياب الآليات التي تمكن المتدربين من تقويم التقدم الذي أحرزوه بطريقة موضوعية.





٦. عدم وجود طريقة يمكن بواسطتها إثبات أن اكتساب المعارف، والمهارات، والخبرات، يعود إلى التدريب.
٧. عدم تمكن المدربين ومديري التدريب من تقويم مدى تطبيق المتدربين لما تم تدريبهم عليه في الواقع العملي.
٨. عدم القدرة على تقدير قيمة ما تم إنجازه من تدريب أو من حيث تكلفته، ولو بصورة تقريبية.

### ماذا نقوم في البرنامج التدريبي؟

أوضح حسنين ( 2005)، أن عناصر تقويم البرنامج التدريبي متعددة، وتشمل جوانب كثيرة تتعلق بما يلي:

Trainer Competencies	- كفايات المدرب
Training Contents	- المحتوى التدريبي
Training Objectives	- الأهداف التدريبية
Supporting Services	- الخدمات المساندة
Participants	- المشاركون
Training Environment	- البيئة التدريبية
Achievement and Learning	- التحصيل والتعلم
General Aspects	- جوانب عامة

### أساليب تقويم البرامج التدريبية

تتعدد أساليب تقويم التدريب على حسب الهدف من التقويم، كما تختلف مواعيد التقويم، فمنها ما يتم قبل البرنامج التدريبي، وأخرى أثناء البرنامج والأخيرة بعد إنتهاء البرنامج التدريبي. وكل منها يهدف إلى التحقق من مجموعة من الإجراءات أو العناصر الهامة في العملية التدريبية. ويعرف تقويم التدريب على أنه عملية منظمة ومستمرة لجمع البيانات لتحديد ما إذا كان التدريب فعالاً أم لا (Goldstein & Ford, 2002; Noe, 2000). ركزت الأبحاث والأدبيات السابقة على الإطار النظري لطرق التقويم، مثل طريقة التقسيم رباعي المستوى لكيرك باتريك ( 1998)، والنموذج خماسي المستوى لفيليب ( 2003)، وطريقة كل من سوانسون وهولتون (1999) والخاص بتقويم التحسن في الأداء.

وقد حظي نموذج كيرك باتريك بإهتمام كبير من العاملين في مجال تقويم التدريب، لأنه من أقدم النماذج وقد تطور منذ عام 1959، عليه فقد أختير من قبل كثير من الشركات العملاقة كمقياس أو مقياس Benchmark لتقويم التدريب. وفي بعض الدول مثل تايوان، فإنها تعتمد على تقويم التدريب من خلال التقويم الموضوعي للمدربين، أو إستبيانات الرضاء للمتدربين (Chang & Tin, 1994)، والكثير أيضاً من الشركات إستخدمت نظام كيرك باتريك للتقويم. ولصعوبة تقويم التدريب، فإن كثير من المؤسسات لا تقوم بالتدريب، أو يكتفون فقط بأخذ ردود فعل المتدربين Reflection.

### نموذج كيرك باتريك لتقويم التدريب





## Kirk Patrick four levels for Training Evaluation

يشتمل نموذج كيرك باتريك (1998) على أربعة مستويات لتقويم التدريب، وهي:

١. قياس ردود فعل المشاركين Reflection  
يقيس ما يشعره المشاركون تجاه التعلم والتدريب.
٢. قياس التعلم Learning  
يقيس ما تعلمه المشاركون أو تبقى لديهم من الخبرة التدريبية والتعليمية التي إكتسبها.
٣. قياس السلوك والتطبيق Behavior / Application  
ويهتم بقياس ما قام المشاركون بتطبيقه في مجال العمل كنتيجة للخبرة التدريبية التي إكتسبها.
٤. قياس نتائج وآثر التدريب Results  
يتم من خلاله قياس التحسن في أداء وعمل المؤسسة كنتيجة لعملية التدريب.

أجريت محاولات على تطوير وتعديل نظام كيرك باتريك للتقويم وذلك من خلال فيليب (1996)، حيث أضاف مستوى خامس وهو قياس العائد / الإستثمار Return On Investment (ROI) وهو ما يعكس وبشكل إقتصادي ومحسوب عائد الإستثمار في مجال التدريب. وهذا يكون عملياً بدرجة ما في المؤسسات الإنتاجية والإقتصادية التي يكون مخرجاتها وحدات إنتاج ذات سعر محدد، ويكون الأمر أكثر صعوبة مع المؤسسات الخدمية كمؤسسات التعليم والصحة وغيرها.

### تجربة العمادة:

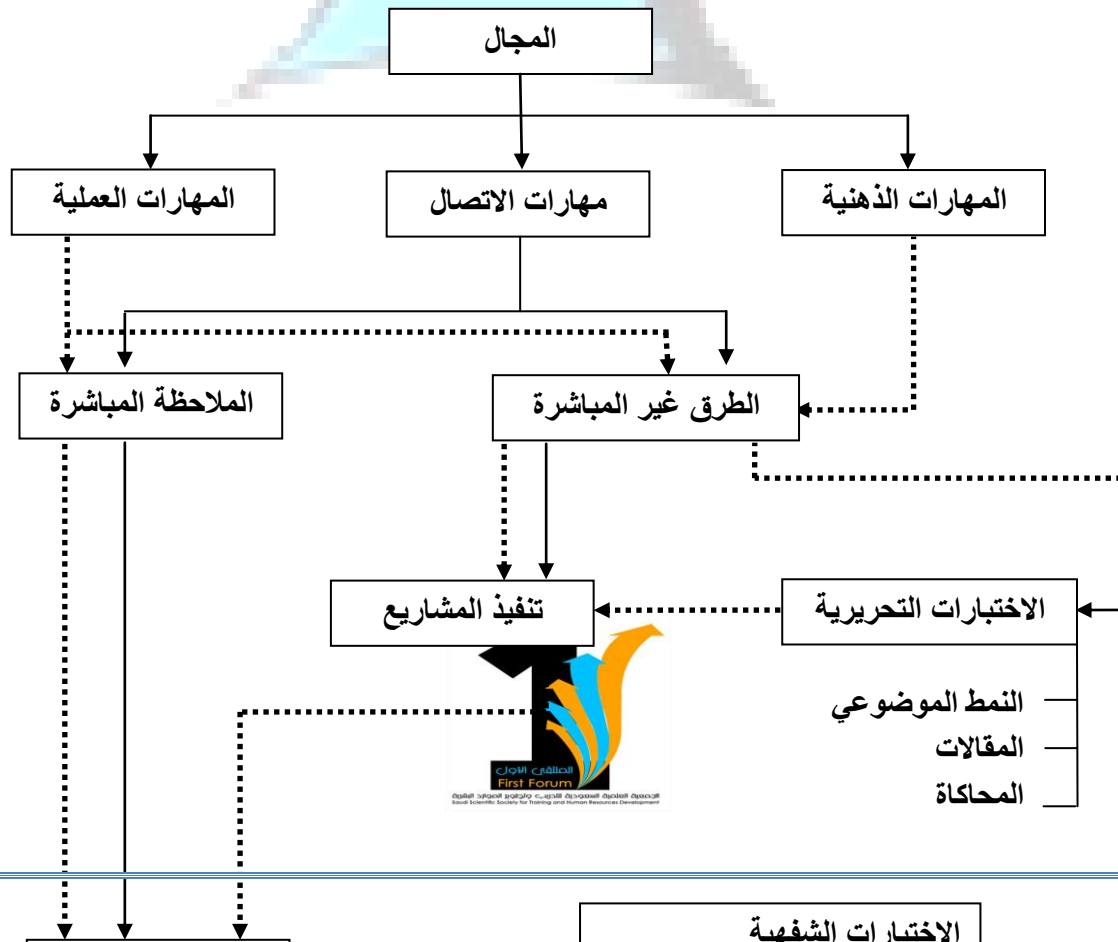
وما تقوم به عمادة تطوير المهارات في نظام تقويم التدريب، مقارنة بنظام كيرك باتريك، يتم تقييم ردود فعل المشاركين من خلال نماذج تقويم تشتمل على أسئلة تتعلق بالمدرّب والحقيبة التدريبية وبيئة التدريب، وهو ما يمثل المستوى الأول من نظام باتريك. وعن قياس التعلم، يقدم لبعض البرامج، كبرنامج أعضاء هيئة التدريس الجدد إختبارات قبلية وبعديّة Pre and Post Examinations لقياس ما تعلمه المشاركون من خلال البرنامج. وعن قياس السلوك والتطبيق العملي للخبرة التعليمية والتدريبية المكتسبة في قاعة الدرس، فقد أجرت عمادة تطوير المهارات دراسة رضاء للمستفيدين وأحد محاورها هو هل يتم تطبيق الخبرة التدريبية في مجال التدريس، وإن كان يحتاج هذا المستوى من التقويم إلى مزيد من الجهد والمتابعة للتأكد من تطبيق تلك الخبرات عملياً. أما فيما يتعلق بتحسين الأداء المؤسسي كنتيجة لعملية التدريب، وهي المرحلة الأخيرة من نظام كيرك باتريك، فإن عمادة تطوير المهارات ستطلق قريباً مبادرة تهدف إلى تتبع المشاركين في التدريب من أعضاء هيئة تدريس وعاملين، لتحديد أثر التدريب على مستوى أدائهم وتحسين مخرجات التعلم، وبذلك تكتمل منظومة تقويم التدريب بالعمادة. أما عن قياس العائد / الإستثمار، فهو من الصعوبة بمكان، حيث أن الإستثمار في مجال التعليم كمجال خدمي، هو من الإستثمارات طويلة الأجل والتي يصعب قياس عوائدها لوجود تداخلات كثيرة وعدم القدرة على إعطاء قيمة محددة للمنتج النهائي، ولكن يظهرها ويعكس لها رضاء الطلاب والعلامات التي يحصلون عليها ومدى التقدم في المراحل الدراسية.



### اختيار التقييم المناسب للمجال المراد تقويمه

### Selection of Evaluation That Fits Specific Domain

ليست كل أساليب التقييم تناسب كل المجالات التي يراد قياسها وتقويمه، فنقويم إكتساب المهارات الذهنية، يختلف عن مهارات الإتصال، والأخير يختلف عن المهارات العملية (حسنين 2005). ويوضح الشكل التالي (شكل 4) كيف يمكن إختيار أسلوب التقييم المناسب.





الجمعية العلمية السعودية  
للتدريب وتطوير الموارد البشرية

Saudi Scientific Society for Training and Human Resources Development



تطوير وتحسين الأداء (قوة الـ 1 %):

## Performance Development (The Power of One Percent)

هنالك دوماً طريقتان لإحداث التطوير والتغيير في أداء أي مؤسسة لتحقيق أفضل النتائج والمخرجات، وأحد تلك الطرق هو إحداث تغيير ثوري وشامل Revolutionary Change والذي قد يؤدي التغيير المطلوب أو قد يحدث بعض النتائج العكسية والغير مرغوبة، إضافة على التكلفة المادية الكبيرة التي تتكبدها المؤسسة والتي قد لا تستطيع تعويضها في فترة وجيزة. أما النوع الثاني من التغيير والتطوير، فهو التغيير المتدرج والتحسين المستمر والبطيء Evolutionary Change والذي يضيف إضافات بسيطة ومنتظمة كل فترة، وصولاً إلى التحسين والتطوير الكامل، وهو ما يعرف بقوة الواحد بالمائة The Power of One Percent ويعني هذا التركيز على بعض نقاط التميز في الأداء في كل مرة، أو كل يوم مما يعني الوصول لتمام الأداء بعد فترة من الوقت، وعليه فيمكن حصر جميع العمليات التي تندرج تحت أنشطة التدريب بالمراكز والمؤسسات، والتعامل معها بهذا المفهوم الجديد لتطوير وتحسين الأداء، وهذا المفهوم هو نتاج حصول الفريق البريطاني لسباق الدرجات على عدد 12 ميدالية ذهبية من إجمالي 13 ميدالية، في بطولات الاولمبياد للعام 2008. وبسؤال المدير الفني للفريق أوضح أن السر في ذلك هو العمل بهذا المفهوم البسيط والمتدرج لإحداث التطوير.



المنتدى الأول  
First Forum  
الجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية  
Saudi Scientific Society for Training and Human Resources Development



### المراجع العربية:

- آل زاهر، على ناصر ( 2004م): برنامج مقترح لتطوير الممارسات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي السعودي. ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي، 14-15 ديسمبر، الجزء الثاني - كلية التربية- جامعة الملك سعود.
- البكر، فوزية بنت بكر البكر ( 2001م): النمو العلمي والمهني للمعلم الجامعي، الواقع والمعوقات، دراسة مسحية لعضوات هيئة التدريس في بعض جامعات وكليات البنات بالرياض، رسالة الخليج العربي، العدد (81)، السنة (22).
- بن جاسم، شريف (2009). التدريب على رأس العمل المنهجي: إطلاق العنان لخبرات الموظفين في أماكن عملهم (تأليف: رونالد جايكيس). الطبعة الثانية.
- الحارثي، على حسين ( 1992م): " تطوير أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، الاحتياجات والمقاصد"، نحو بناء نموذج تطبيقي، بحث مقدم إلى اللقاء السنوي الرابع، التعليم العالي بين الواقع والتطلعات، جامعة الملك سعود، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية.
- حسنين، حسين محمد (2005). تقويم التدريب: مصدر مواد مرجعية وتدريبية في إطار تقويم التدريب. الطبعة الأولى. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- السبيعي، خالد بن صالح المرزم ( 2009م): اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو استخدام أساليب التدريس الفعالة ومتطلبات استخدامها في جامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي" مجلة رسالة الخليج العربي العدد 113
- السر، خالد خميس ( 2008م)- " تقويم جودة مهارات التدريس الجامعي لدى أساتذة جامعة الأقصى في غزة، مجلة جامعة الأقصى، المجلد (8)، العدد (2)، غزة.
- الشهرى، منصور بن على ( 2004م): دراسة استخدام أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود لتقنيات المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية. ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي ( التحديات والتطوير) 2-3-ذو القعدة 1425 هـ.
- على، على حمود ( 2004 م) تنمية وتطوير كفايات وفعالية أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي. ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي { التحديات والتطوير}، كلية التربية - جامعة الملك سعود في الفترة: 1 - 1425/10/2 هـ
- الغامدي، حمدان أحمد ( 2003م): الاحتياجات التدريبية التربوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية. رسالة التربية وعلم النفس، ع ( 20)، ص 117-186 الرياض.
- القرني، على بن سعد ( 2004م): طرق وأساليب تنمية أداء الأستاذ الجامعي التدريس. ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي، 14-15 ديسمبر، الجزء الثاني كلية التربية- جامعة الملك سعود.





- النجار، حسن عبد الله ( 2009م): برنامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأقصى على مستحدثات تكنولوجيا التعليم في ضوء احتياجاتهم التدريبية. مجلة الجامعة الإسلامية لسلسلة الدراسات الإنسانية المجلد السابع عشر، العدد الأول، ص- 709-751 .
- ياغي، محمد عبد الفتاح، (1987م): تقويم البرامج التدريبية أثناء التنفيذ، تنمية الرافدين، العدد الثاني، المجلد التاسع، بغداد، الجمهورية العراقية.

#### المراجع الأجنبية:

- CSTD (2008) Canadian Society for Training and development. Analyzing Performance and Training Needs – Part 2.
- Van Buren, M. and Erskine, W. (2003). State of the industry: ASTD's annual review of trends in employer provided training in the United States. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- CIPD (2005). Annual Survey Report: Training and Development., UK.
- Northern Territory Government (2005). Training Package Guide: An Introduction to Training Packages and Northern Territory. Australia
- Markowitz, M. (2008). A practical Guide to Training and Development: Assess, Design, Deliver, and Evaluate. Published by Pfeiffer. CA, USA.
- ASTD (2007). 2007 State of the Industry Report. Alexandria, VA: American Society for Training and development.
- Goldstein, I. and Ford, J. K. (2002), Training in organizations, 4th edition (Belmont, CA: Wadsworth).
- Kirkpatrick, D. L. (1998), Evaluating Training Programs: The Four Levels (San Francisco: Berrett- Koehler).
- Noe, R. (2000), 'Invited reaction: development of generalized learning transfer system inventory. Human Resource Development Quarterly, 11, 4, 361–66.
- Chang, H. and Tin, Z. (1994), 'Training transfer related factors. Journal of Human Resources , 63–80. (In Chinese).