

قياس أثر البرامج التدريبية بعمادة الجودة
والتطوير بجامعة حائل على أداء أعضاء
هيئة التدريس وإنتاجيتهم

إعداد

د/ رضا إبراهيم المليجي د/ عادل محمد الخليل
د/ هيثم عبدالمجيد محمد د/ محمود فوزي حامد

قياس أثر البرامج التدريبية بعمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل على أداء أعضاء هيئة التدريس وإنتاجيتهم

إعداد

د/ رضا إبراهيم الميجي

د/ هيثم عبدالجيد محمد

د/ عادل محمد الخليل

د/ محمود فوزي حامد

ملخص

استهدفت الدراسة الحالية قياس أثر البرامج التدريبية التي تقدمها إدارة تطوير المهارات بعمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل على أداء أعضاء هيئة التدريس وإنتاجيتهم، وذلك من خلال التعرف على مجالات ومحددات أداء أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على الإطار الفلسفي لقياس أثر التدريب وأهم نماذجه العالمية والعوامل المؤثرة فيه، وكذلك الوقوف على واقع البرامج التدريبية بالعمادة وأهم المجالات التي تركز عليها وجهود العمادة في مجال قياس أثر البرامج التدريبية، والكشف عن أثر البرامج التدريبية على أداء أعضاء هيئة التدريس وإنتاجيتهم من وجهة نظرهم، ومن ثم التوصل إلى تصور مقترح لتحسين أثر البرامج التدريبية التي تقدمها عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل على أداء أعضاء هيئة التدريس وإنتاجيتهم، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التقويمي في تحقيق أهدافها، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج ومنها:

- وجود أثر للبرامج التدريبية بعمادة الجودة والتطوير على أداء أعضاء هيئة التدريس وإنتاجيتهم بجامعة حائل بمتوسط (٢,٣٩) في جميع أداءات أعضاء هيئة التدريس (التريسي، البحثي، الإداري، أنشطة الجودة والاعتماد).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أعضاء هيئة التدريس عند مستوى دلالة ٠,٠١ حول أثر البرامج التدريبية بعمادة الجودة والتطوير على أدائهم وإنتاجيتهم بجامعة حائل تعزي لتغير النوع.

الكلمات المفتاحية: القياس - أثر - البرامج التدريبية - الأداء - الإنتاجية - عمادة الجودة والتطوير.

مقدمة:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة بعض التطورات العلمية والتكنولوجية، وكذلك بعض التغيرات الجذرية في المعرفة، والعلاقات، وأساليب الإدارة والتقنية، والقيم الاجتماعية، مثلت بداية جديدة ربما تؤدي خلال القرن الحادي والعشرين إلى إعادة هيكلة الأنساق الاجتماعية في كل دول العالم، وقد انعكست مثل هذه التغيرات والتطورات على الجامعة، وتطلبت منها الاستجابة السريعة لها، بهدف التكيف مع التجديدات التربوية الحديثة التي نتجت عنها.

وتتوقف جودة التعليم الجامعي - في المقام الأول- على ما تملكه الجامعة من أعضاء هيئة تدريس بها، وما يملكونه من مهارات، وكفايات، وخبرات علمية وتربوية في مجال تخصصهم، لذا تتزايد الحاجة إلى الارتقاء بمستوى أدائهم من خلال تقديم برامج تطوير المهارات والتي مدخلاً من مدخلات العملية التعليمية، ومحوراً رئيسياً لإحداث التغيير بهدف تحسين أدائهم من خلال إكسابهم المهارات والقدرات المعرفية، والمقومات السلوكية التي تمكنهم من القيام بأدوارهم المختلفة، ومن ثم فإنها تتطلب توافر العناصر الأساسية التي تؤدي إلى نجاحها، وذلك لأن التوجه الحديث للتدريب والتنمية المهنية يهدف إلى سد الفجوة بين معرفة المتدرب وخبرته من جهة، وبين المعارف والمهارات والكفايات المطلوبة لأداء عمله من جهة أخرى (حسين، ٢٠٠٦، ٧٣).

وتساعد برامج تطوير المهارات في تحسين جودة الحياة المهنية داخل الجامعة، وإكسابهم المزيد من الخبرات والمعلومات التي تساهم في رفع مستواهم الفكري والثقافي والمهني، وتنمية استعدادهم للقيام بأدوار جديدة، وتنمية المهارات الإدارية لديهم، سواء من خلال إكسابهم المهارات المتعددة مثل: العمل في فريق، أو مهارات اتخاذ القرار في العمل الأكاديمي أو الإداري، وتبصير أعضاء هيئة التدريس ببرامج وخطط الدولة لتطوير التعليم الجامعي، وتحديد أهداف المجتمع، ومشكلاته، وواقعه، ومستقبله، أو إكسابهم القيم الملائمة لطبيعة مهنتهم وأدوارهم الحالية والمستقبلية (Wash,2009, 28).

وتجسيدا لهذه الأهمية، فقد أنشأت جامعة حائل ممثلة في عمادة الجودة والتطوير إدارة تطوير المهارات بهدف تنمية مهارات منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس، والموظفين

الإداريين، والطلاب، وتحسين قدراتهم، وكفاياتهم، وخبراتهم، ومعارفهم المختلفة المرتبطة بالأدوار المنوطة بهم داخل الجامعة، ويقع على عاتق هذه الإدارة تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لدى منسوبي الجامعة، والتي يتم على ضوءها تصميم الحقائب والدورات التدريبية التي تسد مثل هذه الاحتياجات، بحيث لا تنفصل عن الممارسات التربوية والإدارية المختلفة داخل الجامعة، وتركز برامج تطوير المهارات بالجامعة على (جامعة حائل، ٢٠١٣، ١٢):

- تنمية المهارات التدريسية والبحثية والإدارية والشخصية لأعضاء هيئة التدريس.
- تنمية المهارات القيادية للقيادات الجامعية.
- تنمية المهارات الإدارية للقيادات الإدارية والموظفين.
- تنمية مهارات وقدرات منسوبي القطاع الحكومي والخاص بالمجتمع.

وقد جاء الإعلان عن رؤية المملكة ٢٠٣٠، وما تبعها من إطلاق برنامج التحول الوطني ٢٠٣٠ وأهدافه الاستراتيجية ومؤثراته التعليمية، ليؤكد على أهمية الارتقاء بأداء الموارد البشرية، ولتمثل دافعاً قوياً لحفز إدارة جامعة حائل على إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة (٢٠١٨م-٢٠٢٣م) بحيث تتناغم مع مثل هذه التوجهات، وسعيها منها لمواكبة الاتجاهات العالمية في التعليم الجامعي من جهة، والمشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف ومبادرات رؤية المملكة وبرنامج التحول الوطني، وجاء التأكيد على تحسين كفاءة وكفاية أعضاء هيئة التدريس في مقدمة الأهداف الفرعية للهدف الاستراتيجي الأول المعني بإعداد خريج متميز علمياً، ومؤهل مهنياً، وذلك من خلال الارتقاء بقدرات الهيئة التدريسية لتحقيق الإبداع والتميز في المجال الأكاديمي، وتضمن خطة إدارة تطوير المهارات لدورات تدريبية مستمرة مرتبطة بتنمية الإبداع والتميز في قدرات أعضاء هيئة التدريس (جامعة حائل، ٢٠١٨م، ٢٠٣).

وفي السياق نفسه، جاءت الخطة الاستراتيجية الأولى (٢٠١٥م-٢٠١٨م)، وكذلك الثانية (٢٠١٩م-٢٠٢٢م) لإدارة تطوير المهارات في تناغم تام مع الخطة الاستراتيجية للجامعة، حيث أكدت في رسالتها وأهدافها ومبادراتها وبرامجها الاستراتيجية على تقديم برامج تدريبية متميزة لتحقيق التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس، وكذلك تنمية المهارات التدريسية والبحثية

والإدارية والشخصية والتقنية لأعضاء هيئة التدريس وفقاً للمعايير الدولية في مجال التدريب (عمادة الجودة والتطوير، ٢٠١٨م، ١٠) .

ولضمان جودة العملية التدريبية، كان من الضروري قياس أثر برامج تطوير المهارات على أداء المتدربين من منسوبي الجامعة، وذلك للحكم على مدى تقدم أعضاء هيئة التدريس قياساً إلى واجباتهم وسلوكياتهم بعد حصولهم على البرامج التدريبية في فترة زمنية معينة، حيث تساعد عملية قياس أثر التدريب في قياس مدى فاعلية البرنامج التدريبي وأساليب التدريب ومدى مساهمتها في تلبية الاحتياجات التدريبية، وتقدير ما وصل إليه المتدرب من فاعلية، وقياس مدى فاعلية وفاعلية أداء المدرب وصلاحيته لممارسة العمل التدريبي، ومقارنة عوائد التدريب بتكلفته (Gunersel, A & Eitienne 2014, 406).

وقد أكدت عديد من الدراسات على أهمية قياس أثر البرامج التدريبية، حيث استهدف دراسة (السديري وآخرون، ٢٠١٢م) تعرف أثر البرامج التدريبية التي تقدمها عمادة تطوير المهارات في تحسين الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، وتوصلت إلى تحديد أكثر المهارات التدريسية وهي: التخطيط - التنفيذ - التقويم والشخصية والتقنية التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر الطلاب، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ترجع إلى نوع الطالب "ذكر - أنثى" في تقييم مهارات أعضاء هيئة التدريس المرتبطة بالأداء التدريسي والجوانب الشخصية. وحاولت دراسة (عون، ٢٠١٠م) التعرف على مدى كفاية البرامج التي تقدمها عمادة تطوير المهارات بكلية التربية بجامعة الملك سعود للوفاء بمتطلبات أعضاء هيئة التدريس من برامج التطوير الأكاديمي، والتعرف على مدى فاعلية البرامج التي تقدمها عمادة تطوير المهارات في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك سعود، وتوصلت إلى وجود بعض المعوقات المرتبطة بطريقة تحديد الاحتياجات التدريبية، وضعف المحتوى العلمي لبعض البرامج، مما يقلل من استفادة أعضاء هيئة التدريس من البرامج التي تقدمها عمادة تطوير المهارات.

وعلى الرغم من تعدد محاولات الجامعات السعودية - ومنها جامعة هائل- لتطوير برامج تطوير المهارات والتنمية المهنية، إلا أن المتأمل لواقع البرامج المقدمة لأعضاء هيئة التدريس

يلاحظ وجود نوع مقاومة البعض لفعاليتها، وربما يرجع ذلك لـ: عدم تفهمهم لفلسفة برامج التنمية المهنية وأهدافها، قلة دافعيهم نحو الالتحاق بها، نظراً لبعدها عن احتياجاتهم التدريبية، استخدام أساليب تقليدية في تنفيذها، بالإضافة إلى قصر مدة بعض البرامج التدريبية، ووجود فجوة بين الاحتياجات الفعلية الخاصة بالتنمية المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس، وبين معدلات الأداء المطلوب الوصول إليها بعد تنفيذ البرامج (الكنانى وآخرون، ٢٠١١)، (المرسى، ٢٠٠٩، ٤-٥).

ومن هنا دعت الحاجة إلى قياس أثر ابرامج التدريبية المقدمة من قبل عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل على أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتحديد مدى إسهامها في تحقيق مستوى متميز من الأداء في تنفيذ مهامهم المختلفة داخل الجامعة، وتحسين كفاياتهم ومهاراتهم التدريسية والبحثية والإدارية.

مشكلة الدراسة:

تزايدت في الآونة الأخيرة محاولات الارتقاء بالتعليم الجامعي، وتحقيق جودته في معظم دول العالم، وتعد التنمية المهنية أحد السبيل لتحقيق التعليم الجيد، وصاحب ذلك تزايد الحاجة إلى وجود برامج تدريبية فعالة، وبرامج للتنمية المهنية المستدامة تسهم في الارتقاء بمعارف، ومهارات، وكفايات، أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. إلا أن المتأمل لواقع هذه البرامج يجد أنه على الرغم من تزايد أعداد البرامج المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، إلا أنها لم تحقق النجاح المأمول منها في التطوير الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بها، وربما يرجع ذلك إلى (عون، ٢٠١٠، ٦٢٤-٦٢٥):

- ضعف القناعة بدور التدريب في تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس، واحتواء البرامج على محتوى غير قابل للتطبيق.
- غياب مشاركة كثير من أعضاء هيئة التدريس في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم، والاعتماد في تحديد هذه الاحتياجات -في غالبية الجامعات- على قائمة بسيطة لتحديد، دون تحليل معدلات الأداء أو تحليل التنظيم الجامعي ورصد مشكلاته المختلفة.

- اعتماد أساليب تدريبية غير مناسبة، والتدريب دون مؤشرات تؤكد الحاجة للتدريب.
- غلبة الجانب النظري والمعرفي على الجانب التطبيقي للمهارات المراد اكتسابها من البرامج التدريبية وتنمية قدراتهم على تطبيق ما تم تعلمه فيها.
- انفصال بعض البرامج التدريبية عن المهام والمتطلبات الفعلية التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس للاضطلاع بمهامهم الوظيفية.
- عشوائية تخطيط وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها في بعض الجامعات دون مرجعية علمية تستند إلى معايير الجودة التدريبية.
- افتقاد معظم الجامعات السعودية لوجود نظام متكامل لتقييم البرامج التدريبية وفق نظام متكامل وشامل لجميع عناصر منظومة التدريب، بالإضافة إلى الغياب التام لآليات متابعة انتقال أثر التدريب في مواقع العمل.

ومن هنا تحاول هذه الدراسة الكشف عن قياس أثر برامج التدريبية المقدمة من قبل عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل على أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، بهدف وضع تصوراً متكاملًا لتحسين هذا الأثر وفق خطة علمية ومنهجية.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن قياس أثر برامج البرامج التدريبية المقدمة من عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل على أداء أعضاء هيئة التدريس وإنتاجيتهم؟

وتتطلب الإجابة عن هذا السؤال طرح الأسئلة الآتية:

- 1- ما الإطار الفلسفي لقياس أثر التدريب وأهم نماذجها العالمية؟.
- 2- ما واقع قياس أثر البرامج التدريبية بعمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل؟.
- 3- ما أثر البرامج التدريبية بعمادة الجودة والتطوير على أداء أعضاء هيئة التدريس وإنتاجيتهم بجامعة حائل من وجهة نظرهم؟.
- 4- ما الآليات المقترحة لتحسين أثر البرامج التدريبية التي تقدمها عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل على أداء أعضاء هيئة التدريس ومتطلبات تنفيذها؟.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في توضيح كيفية قياس أثر البرامج التدريبية التي تقدمها عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل على أداء أعضاء هيئة التدريس وإنتاجيتهم، كما يحاول تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية وتتمثل في:

- ١- التعرف على الإطار الفلسفي لقياس أثر التدريب، وأهم نماذجه العالمية.
- ٢- الوقوف على كيفية قياس أثر البرامج التدريبية بعمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل.
- ٣- الكشف عن أثر البرامج التدريبية التي تقدمها عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل على أداء أعضاء هيئة التدريس وإنتاجيتهم من وجهة نظرهم.
- ٤- تحديد الآليات المقترحة لتحسين أثر البرامج التدريبية التي تقدمها عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل على أداء أعضاء هيئة التدريس ومتطلبات تنفيذها.

أهمية الدراسة ومبرراتها:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في تناولها لأحد الموضوعات المهمة في مجال الدراسات التربوية بوجه عام، ومجال الإدارة التعليمية بوجه خاص، وهو قياس أثر البرامج التدريبية التي تقدمها إدارة تطوير المهارات بعمادة الجودة والتطوير على أداء أعضاء هيئة التدريس وإنتاجيتهم بجامعة حائل، ويمكن إرجاع أهمية الدراسة الحالية للمبررات الآتية:

- أن التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس، وسياساتها، وأساليبها، وبرامجها، تعد من أهم القضايا التي تواجه القائمين على تطوير التعليم الجامعي والارتقاء به، كما أنها تمثل العامل المحدد لجودة الأداء الجامعي بصفة عامة، وأداء عضو هيئة التدريس بصفة خاصة، فمن خلالها يكتسب الفرد بعض المهارات الإدارية، والمهنية، والأكاديمية، وتمكنه من الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في التدريس (Miller,2009, 8).
- ما زالت عملية تقييم وقياس أثر البرامج التدريبية لا تحظى باهتمام مراكز التدريب وعمادة تطوير المهارات، إلى جانب صعوبة التقييم، وضعف ثقافته في المجتمعات العربية ومنها المجتمع السعودي، وبذلك قد تسهم هذه الدراسة في تجسير الفجوة البحثية في هذا السياق.

- تساعد الدراسة الحالية في توجيه نظر المسؤولين عن برامج تطوير المهارات والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والإداريين بجامعة هائل، نحو شمولية وتكاملية هذه البرامج، وقد يفيد ذلك في تحديد بعض المعايير والمؤشرات المرتبطة بجودة أعضاء هيئة التدريس.

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التقويمي The Evaluative Descriptive Method في تحقيق أهدافها، من خلال تحليل ووصف وتقويم الواقع أو الظاهرة قيد الدراسة، وقد استهدف التعرف على الإطار الفلسفي لقياس أثر التدريب، وأهم نماذجه العالمية، والكشف عن أثر البرامج التدريبية التي تقدمها إدارة تطوير المهارات بعمادة الجودة والتطوير على أداء أعضاء هيئة التدريس وإنتاجيتهم بجامعة هائل من وجهة نظرهم، وعن طريق هذا المنهج يمكن تحديد بعض الآليات لتحسين أثر البرامج التدريبية بعمادة الجودة والتطوير المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة هائل على أداؤهم المهني.

أدوات الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على الاستبانة بهدف إلى التعرف على أثر البرامج التدريبية التي تقدمها إدارة تطوير المهارات بعمادة الجودة والتطوير بجامعة هائل على أداء أعضاء هيئة التدريس وإنتاجيتهم من وجهة نظرهم،

حدود الدراسة:

تتضمن حدود الدراسة الحالية ما يلي:

- ١- حدود موضوعية: حيث تركز الدراسة الحالية على قياس أثر البرامج التدريبية التي تقدمها إدارة تطوير المهارات بعمادة الجودة والتطوير بجامعة هائل على أداء أعضاء هيئة التدريس وإنتاجيتهم.
- ٢- حدود بشرية: حيث اقتصرت الدراسة الحالية على بعض أعضاء وعضوات هيئة التدريس ببعض كليات الجامعة، وبلغ عددهم (٢٨٣) عضو وعضوة.

٣- حدود جغرافية: حيث تم تطبيق الدراسة الميدانية على بعض كليات جامعة حائل في بعض الكليات الصحية (الطب، الصيدلة، والعلوم الطبية التطبيقية)، والكليات الهندسية والعلمية (العلوم، الهندسة، علوم وهندسة الحاسب، وإدارة الأعمال)، والكليات الإنسانية ممثلة في (كلية التربية، وكلية الآداب).

٤- حدود زمنية: حيث تم تطبيق أدوات الدراسة الميدانية في الفترة من (٢٣ سبتمبر حتى ٢٨ أكتوبر ٢٠١٨م).

مصطلحات الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المصطلحات الآتية:

١- قياس الأثر:

يعرف قياس الأثر بأنه العملية التي يقاس من خلالها التطور الذي أحدثته البرامج التدريبية على أداء وكفاءة أعضاء هيئة التدريس من خلال قياس موضوعي للمهارات والقدرات والاتجاهات لديهم (الصانع وآخرون، ٢٠١٧م، ٤٢١).

ويمكن تعريف قياس الأثر في هذه الدراسة بأنه عملية تقييم مدى استفادة أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين بجامعة حائل من برامج تطوير المهارات والتنمية المستدامة التي تقدمها عمادة الجودة والتطوير، ومدى تأثيرها الإيجابي على معارفهم، وكفاياتهم، وخبراتهم، ومهاراتهم، مما ينعكس على مستوى جودة أدائهم لمهامهم وواجباتهم الوظيفية.

٢- البرامج التدريبية:

تعرف البرامج التدريبية بأنها مجموعة من الدورات والنشاطات التدريبية وورش العمل التي يتم تقديمها بواسطة مراكز تطوير التعليم الجامعي، أو عمادات تطوير المهارات، أو إدارات تطوير المهارات، لمنسوبي الجامعات من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب لتحسين مهاراتهم وقدراتهم المختلفة، بما يساعدهم على النجاح في قيامهم بالأدوار المنوطة بهم (الكناني وآخرون، ٢٠١١، ٢٢٩).

وتعرف البرامج التدريبية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة من البرامج التدريب والتتمية المهنية المستدامة التي تقدمها عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل بهدف تنمية مهارات وكفايات أعضاء هيئة التدريس في مجالات (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع، العمل الإداري، والجودة والتطوير).

٣- عمادة الجودة والتطوير:

وتعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها أحد العمدات المساندة التي تم إنشاؤها بجامعة حائل، بهدف التطوير الأكاديمي، والتحسين المستمر للعمليات والممارسات الإدارية في الجامعة، مما يؤدي إلى تحقيق الجودة والتميز، وتضم ثلاث إدارات هي: إدارة الجودة والاعتماد، وإدارة تطوير المهارات، وإدارة الدراسات والتخطيط.

٤- أداء أعضاء هيئة التدريس:

لغويًا: الأداء مصدره أدى، ومعناه قام بأداء وُلجِبِه: بِإِجْازِهِ، بِإِكْمَالِهِ، والأداء هو طريقة القيام بعمل ما لانجاز مهمة معينة (ابن منظور، ١٩٩٣، ٢٨٦).

ويعرف الأداء اصطلاحاً بأنه الطريقة التي تحدد من خلالها كيفية قيام عضو هيئة التدريس بمهامه بهدف إثراء المعرفة من خلال البحث، ونقلها من خلال التدريس، ومن خلال خدمته، وتنميته للمجتمع (الدeshان والسيسي، ٢٠٠٤، ٢٢).

ويعرف الأداء إجرائياً في هذه الدراسة بأنه كل ما يقوم به عضو هيئة التدريس أو الموظف الإداري من مهام وواجبات وظيفية، وأنشطة مختلفة، ترتبط بأدواره، وتسهم في تحقيق أهداف الوحدة الجامعية.

٥- الإنتاجية:

تعرف الإنتاجية بأنها النسبة بين المخرجات وجميع العناصر المطلوبة لتحقيقها، وتعتبر عن مستوى وتطور العمل المنتج، أي تعبير عن تأثير العمل ومقدار الوفر فيه (المليجي، ٢٠١١، ٣٧٨).

وتعرف الإنتاجية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها الوسيلة التي تستخدم لتحديد مدى نجاح أعضاء هيئة التدريس في إنجاز المهام المنوطة بها في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع،

وتشتمل على ثلاثة عناصر هي: الكفاية: وهي القدرة علي تحقيق الأهداف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وثانيها: أن الإنتاجية هي الناتج المحقق من استخدام قدر من الموارد خلال فترة زمنية معينة، وثالثها: أن الإنتاجية هي يمكن تمثيلها بالعلاقة بين المدخلات والمخرجات.

الدراسات السابقة:

ويتم عرض الدراسات السابقة على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية:

ويمكن تناولها على النحو الآتي:

١- دراسة (الصانع وآخرون، ٢٠١٧م):

وقد استهدفت تقييم أثر دورات التنمية المهنية بمركز القياس والتقويم من قبل أعضاء الهيئة التدريسية والتدريبية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئتي التدريس والتدريب نحو أثر دورات التنمية المهنية في مركز القياس والتقويم تعزي لمتغيرات (الجنس والقطاع والمسمى الوظيفي).

٢- دراسة (عمر، ٢٠١٣):

وقد استهدفت تقييم أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية، وتوصلت إلى أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالجامعة بناءً على تحليل لأداء الموارد البشرية بها، ومدى توافقها مع الأعمال والمهام الموكولة إليهم، وأظهرت بعض المشكلات مثل وجود قصور في ميزانية التدريب بالجامعة، وعدم أخذ التدريب بجدية من جانب الكثير من العاملين بالجامعة وتباين قدرات ومهارات الفئات الفنية والإدارية المشتركة في نفس البرنامج التدريبي الواحد.

٣- دراسة (العريمي، ٢٠١٢):

وقد استهدفت الوقوف على درجة تقويم فاعلية البرامج التدريبية لرؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية المساندة بكليات العلوم التطبيقية التابعة لوزارة التعليم العالي في سلطنة عمان، وتوصلت إلى أن رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية يتلقون البرامج التدريبية عن طريق دائرة

الموارد البشرية بديوان عام الوزارة التي تمتلك كفاءات عالية من المدربين المؤهلين والمعتمدين داخل السلطنة وخارجها.

٤- دراسة (الكنائس وأخرون، ٢٠١١):

وقد استهدفت التعرف على درجة استفادة عضوات هيئة التدريس من الدورات التدريبية المقدمة بمركز تطوير التعليم الجامعة بجامعة الملك عبدالعزيز في المملكة العربية السعودية، وقد أكدت أن النسبة المئوية لاستفادة عضوات هيئة التدريس من الدورات التدريبية كانت عالية، مما يدل على أن هذه الوحدات قد حققت أهدافها المنشودة في تطوير العملية التعليمية بجامعة الملك عبدالعزيز، وأوصت بضرورة الاهتمام بالدورات التدريبية المستمدة من المراكز العالمية في إعداد أعضاء هيئة التدريس لاستيعاب التغيرات والتقنيات الحديثة في العملية التعليمية.

٥- دراسة (نعمان، ٢٠٠٨م):

وقد حاولت قياس علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعة والمقارنة بين اتجاهات القيادات الإدارية وأفراد الإدارة الوسطى في العملية التدريبية من حيث (تحديد الاحتياجات التدريبية، اختيار المتدربين، تصميم الدورات التدريبية، تقييم العملية التدريبية)، وقد توصلت الدراسة إلى هناك ضعف في الاهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية، وقد أظهرت الدراسة أن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

وتشمل ما يأتي:

١- دراسة (Ganesh & Indradevi, 2015):

وقد استهدفت توضيح أهمية وفعالية برامج التدريب والتطوير من خلال استطلاع آراء عمداء/ رؤساء الأقسام الأكاديمية الذين يقومون بدورهم بتقييم الموظفين في العمل. يلعب التدريب والتطوير دوراً هاماً في فعالية المؤسسات الجامعية، ويجعلون الأشخاص ذوي الخبرة يعملون بشكل فعال، وتوصلت إلى أن التدريب له آثار على الإنتاجية والالتزام بالعمل والتطوير الشخصي. يجب على جميع

المؤسسات تدريب الأشخاص وتطوير موظفيها. معظم المنظمات تدرك هذا المطلب وتجعل الاستثمار وتعمل أشياء كثيرة للتدريب والتطوير .

٢- دراسة (Ghojavand & Saadatmand, 2014)

واستهدفت التعرف على دور التدريب أثناء الخدمة في زيادة إنتاجية الموظفين في جامعة أصفهان للتكنولوجيا، وقياس أثر التدريب أثناء الخدمة على الوظيفة، وتوصلت إلى وجود تأثير للتدريب أثناء الخدمة بين الموظفين، طلاب جامعة أصفهان فيما يتعلق بالعوامل: معرفة الوظيفة، تحسين اتصالات الموظفين، مراقبة اللوائح، الخدمة المثلى وسيساعد على تغيير والتحول التنظيمي على مستوى الوسيط التشغيلي وحول زيادة الرضا الوظيفي.

٣- دراسة (D'Souza, & et al, 2013) :

حاولت إلقاء الضوء على التطورات في تقييم وتدريب وتطوير الباحثين في كلية الدراسات العليا في جامعة برمنغهام، واعتمدت على منهج دراسة الحالة، حيث تم إجراء التحليل الأولي مباشرة بعد كل دورة للتأكد من أنه يلبي احتياجات الطلاب الحاليين، و إجراء تحليل أعمق على أساس سنوي لاستخلاص الاتجاهات والقضايا، وتكوين رؤية واضحة عن مستوى الرضا عن كل دورة تدريبية وتوصلت إلى فعالية تدريب وتطوير الباحثين مما يزيد الثقة وحافزية المتدربين على الالتحاق بالبرامج التدريبية في الجامعة.

٤- دراسة (Gunerseel & Etienne, 2014) :

وقد استهدفت الكشف عن أثر برامج تدريب أعضاء هيئة التدريس في الجامعة على كل من: أعضاء هيئة التدريس أنفسهم كربوبين، مفاهيم التدريس، وأساليب التدريس المقصودة والمتبناة، خصوصاً مع زيادة أعداد المراكز الخاصة بالتنمية المهنية في مؤسسات التعليم الجامعي، وتوصلت إلى أن البرنامج التدريبي أثر على مفاهيم التدريس والعملية التدريسية لدى جميع المتدربين، وذلك بطرق متنوعة، حيث سهل التحول إلى طريقة أن الطالب يعد مركز العملية التعليمية، بالإضافة إلى تأثير البرنامج على جميع أساليب التدريس واستراتيجياته.

٥- دراسة (Al-Yahya & Norsiah):

وقد استهدفت استعراض نموذج قياس فعالية التدريب لاعتماده من قبل المديرين التنفيذيين لتنمية الموارد البشرية في برنامجهم التدريبي للتخطيط والتصميم والتنفيذ، وقياس مدى التحسن في معارف ومهارات وسلوكيات العاملين داخل المؤسسة نتيجة لحضور برامج التدريب، وتوصلت إلى فعالية النموذج المقترح، حيث يساعد في مطابقة تكلفة تنفيذ البرامج التدريبية مع العائد والمردود من هذه البرامج.

٦- دراسة (Terrion, 2006):

وقد استهدفت قياس وتقييم أثر برنامج تدريب خاص بالإداريين بجامعة أوتاوا منذ ٢٠٠١، للتعرف على التغيير الذي تم في سلوك الإداريين ومدى تحقق الكفاءات الأساسية المطلوبة لعملهم، وتم استخدام المقابلات المنظمة مع عينة الدراسة للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة، وتوصلت إلى أن استراتيجيات التدريب غير الرسمي هي أفضل الطرق لتطوير كفاءات مديري الجامعة وهذا يتحقق من خلال زيادة الوعي الذاتي، وانتشار علاقات اجتماعية، وتحقيق رأس مال اجتماعي حتى يتم مواجهة المشكلات التي تواجههم في عملهم، وهذا بدوره يتطلب وجود إدارة فعالة للبرامج التدريبية.

وبعد استعراض الدراسات والبحوث التي ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، يمكن ملاحظة أنها تدور حول تقييم وقياس أثر البرامج التدريبية على أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وقليل منها على أداء الموظفين والطلاب، وقد اتفقت معظم الدراسات على أهمية القياس الدوري لأثر البرامج التدريبية، كما أظهرت الدراسات السابقة وجود قصوراً في أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتحقيق وظائف الجامعة، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث أنها تركز على قياس أثر البرامج التدريبية التي تقدمها عمادة الجودة والتطوير على أداء أعضاء هيئة التدريس وإنتاجيتهم بجامعة حائل، كما تبين وجود قلة في الدراسات العربية والسعودية التي تناولت هذا الموضوع، وهذا يعكس أهمية الدراسة الحالية، وقد استفادت الدراسة من هذه الدراسات في الإطار النظري الخاص بقياس الأثر، وفي تحديد أبعاد ومفردات أدوات الدراسة الميدانية.

إجراءات الدراسة وخطواتها

ويمكن استعراض إجراءات الدراسة وخطواتها على النحو الآتي:

أولاً: الإطار الفلسفي لقياس أثر التدريب ونماذجه:

تسعى المؤسسات - على اختلاف أشكالها وتوجهاتها وتخصصاتها- للاستثمار في التدريب، باعتباره وسيلة للارتقاء بقدرات العاملين، لذا أصبح من المهم على القائمين على التدريب التحقق من مدى فاعليته من خلال ضمان أن تعمل كل أنشطة العملية التدريبية بأسلوب مميز وذو كفاءة عالية لتصبح مرتبطة بقياس الأداء الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها. ويمثل قياس العائد من التدريب أو تقييم أثر التدريب أحد المواضيع التي برزت في حقل تنمية الموارد البشرية خلال السنوات الماضية حتى تضمن جودة الأداء.

ويمكن تناول الإطار الفلسفي لقياس أثر التدريب ونماذجه على النحو الآتي:

١- مفهوم قياس أثر التدريب:

يعرف قياس أثر التدريب بأنه قياس مدى التأثير الذي تركته البرامج التدريبية على المتدربين، وكمية التحصيل أو الحصيلة التي خرجوا بها من العملية التدريبية والمعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة التي اكتسبها (الوطيني، ٢٠٠٧، ١٩٧). ومعنى ذلك أن قياس الأثر يركز على ردود فعل أعضاء هيئة التدريس المشاركين في البرامج التدريبية تجاه ما اكتسبوه منها، ومدى قابلية تطبيقه في بيئة العمل.

وهناك من يشير إلى قياس أثر التدريب على أنه المرحلة الأخيرة في العملية التدريبية، حيث يتم من خلاله تعرف رد الفعل، حالة الرضا والافتتاح، ومدى الاستفادة والتطور الذي تحقق للمتدرب نتيجة التدريب، وهل انعكس ذلك بالمقابل على سلوكه وأدائه وإنتاجيته بشكل خاص، ومن ثم على عمل مؤسسته بشكل عام، لذا ينظر إلى قضية قياس أثر التدريب على أنها عملية مطلوبة ومستمرة، وفي ذات الوقت ليست يسيرة، وذلك لأن القائمين على تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس ملتزمون بتقديم البرامج التدريبية المناسبة والجيدة، التي تعمل على تحسين قدراتهم واتجاهاتهم (الصانع وآخرون، ٢٠١٧م، ٤٠١).

ويعرف قياس الأثر بأنه مقارنة النتائج أو الأداء الفعلي بتلك المعايير والمعدلات التي سبق تحديدها ووصفها في الخطوة الأولى لعملية تصميم البرنامج التدريبي. وبذلك يمكن معرفة مدى مطابقة الأعمال والنتائج التي تم إنجازها للمعدلات التي وصفت لقياس الأداء ومن خلال هذه المطابقة يمكن اكتشاف أو الوقوف على الانحرافات الحاصلة (العزاوي، ٢٠٠٩م، ٢٥١).

ويشير قياس الأثر التدريبي إلى تلك 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، ٢٠٠٥، ١٣٨).

وعلى الرغم من العلاقة الوثيقة بين تقييم التدريب وقياس أثر التدريب، إلا أن هناك فروقاً بين المفهومين. فالتقييم هو قياس لنتائج التدريب على المدى القصير، بينما يرصد قياس الأثر التغيرات على المدى البعيد، بعد الانتهاء من التدريب وعودة المتدربين إلى أعمالهم، في حين أن تقييم التدريب يعرفه كيرك باتريك بأنه: عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها (الطعاني، ٢٠١٣م، ٢٢٣).
مما تقدم يتضح أن قياس تقييم أثر التدريب أمراً مهماً كخطوة متقدمة لتقييم التدريب، فتقييم أثر التدريب يهتم برصد التغيرات لدى المشاركين بعد التدريب، وأثر ذلك في بيئة العمل على مستوى المنظمات التي يعملون فيها.

٢- أهداف قياس أثر التدريب:

- تساعد عملية قياس أثر البرامج التدريبية إلى معرفة الأداء الفعلي للمتدرب بعد التدريب، ومدى التغيير الذي طرأ عليه، ويهدف قياس أثر التدريب إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ومنها (الصانع وآخرون، ٢٠١٧م، ٤٠٢)، (السديري، ٢٠١٢م، ٢٣)، (الببيشي، ٢٠٠٩م، ٩):
- التأكد من مدى فعالية البرامج التدريبية عن طريق تحديد مدى مناسبة البرنامج للمتدرب عن طريق تحديد مشاكله (هل هناك مشكلة في أدائه وبحاجة إلى تدريب أو ليس بحاجة؟).
 - التعرف على ما تم إنجازه من خطة التدريب وما تم تحقيقه من أهدافها.

- ضبط سياسات التدريب وتحسين أداء المتدربين، ورفع مستوى خبراتهم ومهاراتهم، وتكوين قاعدة معلومات تسهم في معاونة الإدارة على اتخاذ قراراتها خاصة ما يتعلق بسياسات التدريب وتطوير المهارات.
- معرفة مدى تحقيق التدريب للغرض منه، ومدى استجابة البرنامج التدريبي لحاجة المتدربين، وقياس مدى زيادة قدرات المتدربين على تطبيق المهارات التي حصلوا عليها خلال البرامج التدريبية.
- إنشاء قاعدة بيانات لمتابعة كل ما يتعلق بالعملية التدريبية، واستخدامها لتطوير وتحسين التدريب.
- إيجاد الحلول والمعالجات للمشاكل التي قد تعترض العملية التدريبية، وتعمل على توفيقها، مما يحول دون تحقيقها لأغراضها، وتحديد نطاق القوة والضعف في البرنامج التدريبي.
- تحديد التحسينات التي يجب إدخالها على البرامج التدريبية بناء على ما تنتهي إليه عملية التقييم والقياس للأثر التدريبي.
- مساعدة الجامعة على رسم استراتيجيتها المستقبلية وتسويق البرامج التدريبية، وتحديد مدى ملاءمة البرامج التدريبية المنفذة لأهداف واحتياجات الجامعة.
- إتاحة المعلومات وزيادة الوعي حول البرامج التدريبية المنفذة، ومن ثم إعداد الخطة المستقبلية لتحسين جودة البرامج التدريبية.
- تقدير ما وصل إليه المتدرب من فاعلية، وقياس مدى فاعلية أداء المدرب وصلاحيته لممارسة العمل التدريبي.
- بيان نواحي القوة والضعف في البرامج التدريبية، لمعالجة جوانب الضعف، ودعم نواحي القوة والاستفادة منها قدرة الإمكان مستقبلاً.
- التعرف على التغييرات التي طرأت على سلوكيات وعادات المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي وقياس رد فعل البرنامج التدريبي لكل منهم.
- تقرير مدى الحاجة إلى تدريب جديد من خلال تقدير سد البرنامج لحاجات المتدربين في نهاية التدريب.

- معرفة الفوائد (المباشرة وغير المباشرة) التي تعود على الجامعة نظير مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الدورات التدريبية.

مما سبق يتضح أن عملية قياس أثر البرامج التدريبية تهدف إلى: معرفة الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج، من حيث إعداده وتخطيطه وتنفيذه والوقوف على أسبابها، للعمل على تجنبها وتلافيها مستقبلاً، تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب ونقل المادة التدريبية للمتدربين، وإعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب.

٣-مراحل تقييم قياس أثر التدريب ومعوقاته:

- تتم عملية تقييم وقياس أثر البرامج التدريبية على ثلاثة مراحل رئيسية وعلى النحو الآتي:
- (أ) ما قبل تنفيذ البرامج التدريبية: وفي هذه المرحلة يتم التأكد من دقة وصحة المعايير الموضوعية لبرنامج التدريب، وأنها مطابقة لطبيعة ونوع المهارات المطلوبة في التدريب.
- (ب) التقييم أثناء التدريب: ويتضمن رصد المشكلات والصعوبات والتصدي لها، ويتم ذلك من خلال التفاعل ونقل الأثر التدريبي لتحقيق الأهداف التدريبية، وتتضمن هذه المرحلة تنفيذ البرنامج حيث يتم تحديد الأسلوب والوسيلة التي يتم بها تنفيذه، كما يتضمن أيضاً أساليب تقويمه، وتخطيط البرنامج بأسلوب النظم، وينطلق من مسلمة مؤداها عدم إمكانية فصل مخرجات البرنامج عن أهدافه كمدى أساسي، وهذا يعني أن مخرجات النظام التدريبي في تفاعلاتها تمر عبر مسارين هما: تصميم البرنامج وفق هذه المخرجات، متابعة وتقويم هذه المخرجات وفقاً للخطة التي تضع البرنامج موضع التنفيذ الفعلي (Korehnert, 2006, 12).
- ويتم خلال هذه المرحلة لتقييم جوانب متعددة في البرنامج التدريبي والمتدربين على النحو التالي (السكرانة، ٢٠٠٩، ٦٤)، (Bladwin, 2010, 78):
- مدى تحقق كل هدف رئيس من أهداف البرنامج التدريبي، ومدى إسهامات الأهداف الفرعية في تحقيق الأهداف الرئيسية، ومدى توجه جهود المدربين نحو تحقيق الأهداف الفرعية والرئيسية.
 - الحرص على مراعاة تسلسل موضوعات البرنامج التدريبي وتكامل محتوياتها، والتأكد من جميع الموضوعات المقررة في البرنامج التدريبي.

▪ مدى ملائمة الأساليب والوسائل التدريبية، ومدى تحقيقها للغرض المستخدمة من أجله.
 ▪ مدى ملائمة تصميم البرنامج التدريبي، وما يحتويه من موضوعات مع الأهداف التي خصص البرنامج لبلوغها والاحتياجات التدريبية التي تم اكتشافها، ومدى ملائمة مكان وزمان تنفيذ البرنامج التدريبي.

▪ تقييم أداء المدرب من خلال قياس مدى رضا المتدربين، ومعرفة مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي توفرها البرامج التدريبية.

▪ تقييم ردود فعل المدربين اليومي بصدد المعلومات المطروحة أثناء عملية التدريب من خلال المتابعة المستمرة من قبل الوحدة المسؤولة عن التدريب، وتقييم مدى قبولهم للبرنامج وانتظامهم في التدريب

(ج) التقييم ما بعد التدريب: حيث تهدف هذه المرحلة إلى قياس أثر التدريب على أداء وسلوك المتدربين بعد تنفيذ التدريب، وتتضمن هذه المرحلة قياس ما حققه البرنامج التدريبي من تلبية للاحتياجات التدريبية ومدى إسهاماته في تحقيق أهدافه، فالهدف من التقييم في هذه المرحلة هو (البيشي، ٢٠٠٩م، ١٦):

▪ اكتشاف نواحي الخلل في البرنامج بالنسبة للهدف الموضوع من أجله، وكذلك نواحي القصور في الوسائل التدريبية وتطويرها.

▪ التعرف على التعديلات الجوهرية في المواد العلمية والعملية لتحقيق التغطية الكاملة للتدريب.

▪ تطوير أو تعديل أو استحداث أساليب التدريب بما يحقق فعاليته.

▪ تعديل التوقيينات الزمنية عند الحاجة لذلك، إذا اتضح أن وقت تقديم البرنامج التدريبي غير ملائم للمتدربين، أو فترته غير كافية لتزويدهم بالقدرات والكفايات المستهدفة.

▪ تعديل تسلسل موضوعات البرنامج إذا لزم الأمر.

▪ إعادة النظر في مستوى المدربين والمحاضرين واستبدالهم أو تدريبهم إذا لزم الأمر.

د) متابعة النتائج بعد انتهاء التدريبي بفترة وجيزة: ويتم هذه العملية للوقوف على مدى انتقال أثر التدريب في مواقع العمل من خلال الوقوف على مدى قيام المتدرب بتطبيق ما تعلمه في مقر عمله، ويقاس هذا النوع من التقييم أداء المتدرب أثناء العمل بعد انتهاء التدريب، حيث يتم ملاحظة التغيرات التي طرأت على طريقة أداء عضو هيئة التدريس، وعلى النواحي السلوكية في العمل، والتأكد من مدى فعالية التدريب، وأثر ذلك في أدائه لأعماله ومهامه الوظيفية (التلثاني وآخرون، ٢٠١١م، ١٤٤٣).

أما بالنسبة لمعوقات قياس أثر التدريب فتتمثل في (عقل، ٢٠١٨م، ٢٢):

- تقييم التدريب ما زال يتم بطريقة سريعة تأتي في نهاية التدريب مباشرة وناذرًا ما تكون خلال التدريب أو بعده بفترة كافية تمكن من رصد الأثر الحقيقي للتدريب.
- اقتصار وسائل قياس الأثر غالبًا على الاستقصاءات التي كثيرًا ما تتم تعينتها تحت ضغط الوقت، وتتصل بدرجات رضا أو عدم رضا المشاركين عن البرنامج التدريبي، فقليلاً ما تتناول قضايا أخرى: مثل الأداء الفعلي للمدربين ومدى الاستفادة من التدريب، وهو أمر يتطلب أن تتم عملية التقييم بعد التدريب.
- صعوبة قياس بعض جوانب المقارنة، فهناك جوانب ملموسة يمكن قياسها مثل: بعض بنود التكاليف ومنها التكلفة المدفوعة للبرنامج، أما الجوانب غير الملموسة فمن الصعب قياسها مثل: الظروف المرتبطة بالتغير في سلوكيات أعضاء هيئة التدريس مثل: أسلوب التعامل مع الطلاب وأولياء الأمور والزملاء، أو درجة الولاء الوظيفي.
- هناك برامج تحتاج إلى بحث أكثر دقة للتوصل إلى عائدها مثل: برنامج إدارة الأزمات الجامعية، برنامج النشر الدولي للبحوث العلمية، أو مهارات إدارة الوقت والاجتماعات وغيرها.
- عدم وضع أهداف التدريب وصياغتها على شكل وحدات يمكن قياسها.
- صعوبة قياس الأداء في كافة الوظائف نتيجة لاختلاف طبيعة الأعمال من وظيفة لأخرى.
- ارتباط العائد في بعض الجوانب بالتقدير البشري، ومدى إدراكه للفائدة المتحصل عليها، وهي أمور قد تختلف من شخص لآخر.

٤- نماذج قياس أثر التدريب:

تعدد النماذج التي اهتمت بقياس أثر البرامج التدريبية على أداء المتدربين، واستندت في تناولاتها إلى أسس وتوجهات مختلفة في دراسة الأثر التدريبي، وسوف يقتصر الباحثون على عرض نموذجين مختلفين في مركزاتهما وهما:

١) نموذج كيرك باتريك Kirkpatrick:

ويعد من أشهر نماذج تقييم وقياس أثر البرامج التدريبية الأكثر شهرة والأوسع انتشاراً، وقد اقترح كيرك باتريك مفهوماً للمساعدة في تحديد نوعية البيانات التي ينبغي جمعها، ويرتكز هذا النموذج على أربعة مستويات من التقييم تتكامل فيما بينها لتكون إطاراً عاماً لتقييم البرامج التدريبية، وتمثل هذه المستويات الأربعة طرقاً متتابعة لتقييم البرامج، وكل مستوى على قدر من الأهمية في ذاته، حيث ينقلك من مستوى معين إلى المستوى الذي يليه، وهذه المستويات الأربعة هي (Kirkpatrick, 1994, 32-33)، (التباني وآخرون، ٢٠١١م، ١٤٣٩)، (Farjad, 2012, 2839)، (AlYahya & Norsiah, 2013, 18-20):

- **رد الفعل (Reaction):** حيث تبدأ عملية التقييم بقياس رد الفعل وانطباعات المتدربين حول التدريب، والتعرف على اتجاهات المتدربين وتوقعاتهم ومشاعرهم نحو البرنامج التدريبي والمدرّب في نهاية وقت البرنامج، ومعرفة مدى رضا المشاركين عن البرنامج (من حيث المحتوى، والمدربون، والمواد التدريبية، والأساليب، والخدمات الإدارية)، وهل كان البرنامج ممتعاً ومثيراً أم أنه كان مملاً وجامداً، فالمتدرب الذي اكتسب بعض المهارات والمهارات في البرنامج تصبح لديه الرغبة في تطبيق ما تعلمه في موقع عمله، ويمكن الاستعانة ببعض الأساليب لقياس رد فعل البرنامج التدريبي على المتدربين منها: المقابلة الشخصية مع المتدربين للتعرف على آرائهم نحو البرنامج التدريبي، الملاحظة الدقيقة للمتدربين خلال الدورة التدريبية وتصميم استبيان بهدف الحصول على ردود الفعل في صورة كمية بقدر الإمكان.
- **التعليم (Learning):** ويعد نوعاً من تقييم ما بعد التدريب لرصد المعارف والمهارات والاتجاهات المرتبطة بالعمل Work-related Attitudes التي تم اكتسابها من البرنامج

من خلال التدخلات التدريبية والتي يتم ترجمتها إلى أداء في العمل، يهدف إلى للحصول على بيانات كافية عن كمية المعلومات التي اكتسبها المتدرب نتيجة التحاقه بالبرنامج التدريبي. ويقسم التعليم إلى ثلاثة عمليات فرعية هي:

- **تعليم المعارف Knowledge Learning:** ويقصد بها التعلم على المبادئ والحقائق ويمكن تقويمها بواسطة عدة نماذج من الاختبارات أهمها: اختبارات الورقة والتعلم والاختبارات الشفهية والاختبارات النمطية القياسية.

- **تعليم المهارات Skill Learning:** ويقصد بالمهارات القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتم بالدقة والسهولة والسيطرة والاقتصاد فيما يبذله الفرد من جهد ووقت مثل: المهارات القيادية ويقصد بها زيادة قدرة المدير على أداء عمل معين ورفع كفاءته في الأداء.

- **تعليم الاتجاهات Attitude Learning:** ويقصد بالاتجاه حالة من الاستعداد أو التأهب العصبي والنفسي، ويستتج اتجاه الفرد عادة من سلوكه، ويشمل اتجاهه أفكاره ومبادئه وشعوره تجاه هدف من الأهداف.

- **السلوك (Behavior):** ويعتبر أصعب بكثير من قياس تعلم المهارات وردود الفعل تجاه البرامج التدريبية أو تقويم نوع ومقدار المعرفة التي حصلها المتدرب نتيجة التحاقه بالبرامج التدريبية، فهذا النوع من التقييم يهدف إلى التحقق من مدى التغيير الذي طرأ على سلوك المتدرب في العمل نتيجة للبرنامج الذي شارك فيه.

- **النتائج (Results):** يهدف التقييم في هذا المستوى إلى معرفة أثر التدريب على أداء أعضاء هيئة التدريس، وهم في مواقع العمل الحقيقية في الجامعات التي يعملون بها، وبالتالي تحديد أثر التدريب في تلك الجامعات، وبمعنى آخر فإن التقييم يشمل النتائج الملموسة للتدريب والتغييرات التي أحدثها المتدربون بالفعل لصالح الجامعات التي يعملون بها والتي تنعكس آثارها على نتائج عملهم الفعلي ويستلزم قياسها مراقبة الأداء بعد انتهاء التدريب بوقت كاف.

مما سبق يتضح أن نموذج "كيرك باتريك" يؤكد على أهمية التعرف على درجة استجابة المشاركين بالبرنامج، وردود أفعالهم الإيجابية والسلبية المتعلقة بدرجة الرضا عن البرنامج ككل، وكذلك القيام بعملية التقييم في بداية البرنامج التدريبي، أثناء انعقاده وبعد انتهائه، بالإضافة إلى تعزيز تقييم التدريب على مستوى رد فعال وتعلم المتدربين وتطبيقهم لما اكتسبوه من خبرات مهارات في مواقع العمل.

ب) نموذج باركر Parker:

ويؤكد هذا النموذج أن هناك طريقة أخرى اقترحها Treadway Parker لتصنيف أنواع التقييم طبقًا للمعلومات التي تم تجميعها، ويمكن تقسيم ودراسة المعلومات إلى أربع مجموعات هي (Baldwin,2008, 84)، (أبوشيخة، ٢٠١٠، ٤٢٤، ٢٠١٤، ٤٧):

- أداء العمل **Job Performance**: وهو تقييم مدى تقدم الأشخاص في العمل، وتحديد مدى مساهمة البرنامج في تطوير أداء العمل، ويأتي التقييم من القياسات الموضوعية لأداء العمل بما في ذلك ناتج العمل، نوعيته، التوقيت، وتوفير النفقات بالإضافة إلى التغييرات القابلة للملاحظة في السلوك بموقع العمل والتي تشير إلى حدوث تحسن بالأداء.
- أداء المجموعة **Group Performance**: يحدد هذا النوع من التقييم تأثير البرنامج على مجموعة ما يعمل المشاركون من خلالها أو التأثير المحتمل للبرنامج على المؤسسة ككل، وهذه منطقة يصعب تقييمها نظرًا لتأثير عوامل عديدة أخرى غير التدريب على أداء مجموعة العمل. تتضمن أنواع بيانات التدريب قياسات أداء المجموعة للإنتاجية الكلية مثل الإنتاج، معدلات الأخطاء، التكاليف، التغيب عن العمل، الخ. وبالنسبة لهذا التقييم يفضل جمع بيانات ما قبل وما بعد لمقارنة التطورات التي طرأت ومحاولة عزل تأثير المتغيرات الأخرى على قدر الإمكان.
- رضا المشارك **Participant Satisfaction**: يحدد هذا النوع من التقييم مدى رضا المشاركين عن البرنامج ويشمل ذلك محتويات البرنامج، طرق التدريب، ووجهة نظرهم تجاه ما تعلموه، وعادة ما تستخدم استمارات استطلاع الرأي التي توزع في نهاية الدورة التدريبية، وأيضًا المقابلات التي تجرى مع المشاركين لتجميع معلومات عن مدى رضاهم عن البرنامج.

▪ كمية المعرفة التي اكتسبها المشاركون **Participant Knowledge Gained**: يقرر هذا النوع من التقييم نوعية الحقائق والأساليب أو المهارات التي استوعبها المشاركون، وفي هذا التقييم يكون من الأفضل أحياناً إجراء اختبارات للمعلومات قبل وبعد الدورة لقياس مقدار المعارف التي تم اكتسابها. وإذا كان هدف الدورة اكتساب مهارة معينة، فمن المفيد للمشاركين التدريب عليها ومحاكاتها لمعرفة مقدار ما اكتسبوه، وطبقاً لأسلوب باركر فإن معظم دراسات التقييم تركز على الصنفين الأخيرين وهما رضا المشاركين والمعارف التي حصلوا عليها، وقليلاً ما نتدرج هذه الدراسات تحت أداء العمل وأداء المجموعة.

وبعد استعراض النموذجين السابقين لقياس أثر التدريب يتضح أن هناك عدة مداخل استراتيجية لتقييم برامج التدريب، حيث يركز نموذج "كيرك باتريك"، على رد الفعل والتعليم والسلوك والنتائج، أما "نموذج باركر"، يدرس أداء الفرد الوظيفي، وأداء المجموعة، ورضا المتدرب عن المعلومات التي حصل عليها.

ثانياً: واقع قياس أثر البرامج التدريبية بعمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل:

تحرص إدارة تطوير المهارات بعمادة الجودة والتطوير على تنويع وتعدد مجالات البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس، ويتم تصميم الدورات التدريبية اللازمة للوفاء باحتياجاتهم التدريبية، ويمكن من خلالها نشر مفاهيم ومبادئ ثقافة الجودة التعليمية والتميز الأكاديمي داخل المجتمع الجامعي.

وتولي إدارة تطوير المهارات بعمادة الجودة والتطوير عملية قياس وتقييم أثر البرامج التدريبية أهمية كبيرة وذلك إيماناً منها بدورها الفاعل في تحقيق جودة العملية التدريبية، حيث تحرص على تقييم ومتابعة البرامج التدريبية من خلال مجموعة من الأدوات ومنها (عمادة الجودة والتطوير) (ب)، (٢٠١٨):

▪ التقييم الأولي: وذلك من تطبيق اختبار قبلي وبعدي لكل حقبة تدريبية، ويركز على قياس المعارف المتضمنة في الحقبة التدريبية.

- نموذج تقييم المدرب للدورة التدريبية: ويركز على: تقييم المدرب، تقييم المحتوى التدريبي، تقييم البيئة التدريبية وتجهيزاتها المختلفة.
- نموذج تقييم المدرب للحقيبة التدريبية: ويركز على: شكل الحقيبة من حيث (المادة، لغة الكتابة، وأسلوب العرض)، ومحتوى الحقيبة من خلال تقييم (جودة المحتوى العلمي، وكفاية وتنوع الأنشطة التدريبية وأساليبها تنفيذها).
- نموذج تقييم مهام المشرف التنفيذي: ويتضمن قسمين، أولهما: معايير خاصة بالمدرب، وثانيهما: معايير خاصة بإدارة تطوير المهارات.
- نموذج تقييم المدرب للمتدربين: ويركز على: الالتزام بمواعيد التدريب، والتواجد داخل القاعات التدريبية طوال التدريب، القدرة على العمل الجماعي، التواصل مع المدرب بشكل إيجابي، التعامل مع الزملاء بشكل راقى، والالتزام بأنظم وإجراءات التدريب.
- استمارة قياس رضا المستفيدين عن خدمات إدارة تطوير المهارات.

وفي عام ٢٠١٥م قامت إدارة تطوير المهارات باستحداث وحدة التقييم وقياس الأثر ضمن هيكلها التنظيمي، بهدف تقييم وقياس اثر مختلف الدورات التدريبية وإعداد التقارير عن العائد من البرامج التدريبية على أداء منسوبي الجامعة وتتضمن اختصاصات هذه الوحدة (عمادة الجودة والتطوير (ج)، ٢٠١٨م، ١٦):

- المشاركة في إعداد الدراسات عن قياس اثر البرامج التدريبية على أداء منسوبي الجامعة
- إعداد التقارير الدورية عن أثر التدريب على أداء منسوبي الجامعة.
- وضع آليات تقييم عناصر التدريب المختلفة.
- قياس الأثر التدريبي على جودة الأداء بالجامعة و علي منسوبيها من خلال إعداد دراسات متخصصة و رفعها للجهات المسؤولة.
- إعداد خطط التحسين في ضوء قياس اثر التدريب ومتابعة تنفيذها.
- التعرف على مستوى رضا المشاركين في البرامج التدريبية ومدى الاستفادة منها.

كما أكدت الخطة الاستراتيجية لإدارة تطوير المهارات (٢٠١٩-٢٠٢٢) على تقييم الأنشطة المرتبطة بعملية التدريب بصفة دورية، وتوفير نظام إلكتروني متكامل لتسجيل وتقييم الدورات التدريبية، القياس الدوري لأثر التدريب على المتدربين، قياس مدى فعالية طرق التدريب المستخدمة، إعداد ونفيعيل آلية للتأكد من تحقق أهداف البرامج التدريبية في ضوء مبادئ تعليم الكبار، وإعداد الدراسات التقييمية لقياس أثر البرامج التدريبية على أداء منسوبي الجامعة (عمادة الجودة والتطوير، ٢٠١٨، ٤٠-٤١):

وتفيداً لهذه التوجهات قامت إدارة تطوير المهارات بتطبيق استمارة للملاحظة الصفية لأعضاء هيئة التدريس بهدف رصد مدى قيامهم بتطبيق ما تعلموه من مهارات وكفايات في العملية التدريسية، بالإضافة لذلك، فقد تعاونت إدارة تطوير المهارات مع إدارة الدراسات والتخطيط بالعمادة في إعداد بعض الدراسات التقييمية لقياس أثر التدريب ومنها (عمادة الجودة والتطوير، ٢٠١٦):

- دراسة تقييمية لأثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير بجامعة هائل.
- تصورات الموظفين الإداريين في الوحدات الإدارية بجامعة هائل عن البرامج التدريبية بعمادة الجودة والتطوير.
- دور البرامج التدريبية بعمادة الجودة والتطوير في دعم المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة هائل.
- أثر برامج تطوير المهارات بعمادة الجودة والتطوير على أداء الإداريين في الوحدات الإدارية بجامعة هائل.

وتعمل إدارة التطوير المهارات في المرحلة القادمة على تطوير منظومة تقييم البرامج التدريبية ومتابعتها من خلال ربطها بنظام التسجيل وتحويل النماذج إلى صورة إلى إلكترونية، كما تحاول بناء نظام متكامل لمتابعة انتقال أثر التدريب في مواقع العمل لضمان قيام المتدربين بتطبيق ما اكتسبوه من مهارات وكفايات في مواقع عملهم بالجامعة.

ثالثاً: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها:

ويمكن استعراض الإطار الميداني للدراسة على النحو الآتي:

١- الهدف من الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى الكشف عن أثر البرامج التدريبية التي تقدمها إدارة تطوير المهارات بعمادة الجودة والتطوير على أداء أعضاء هيئة التدريس وإنتاجيتهم بجامعة حائل من وجهة نظرهم، وذلك من خلال التركيز على بعض الأداءات ومنها: الأداء التدريسي، الأداء البحثي، والإداء الإداري، بالإضافة إلى المشاركة في أنشطة الجودة والاعتماد.

٢- إعداد أدوات الدراسة وتطبيقها:

قام الباحثون بصياغة مفردات الاستبانة في صورتها الأولية في ضوء الإطار النظري، مستعينين ببعض أدبيات البحث التربوي والدراسات السابقة في مجال قياس وتقييم أثر التدريب، والجدول التالي يوضح محاور الاستبانة وعدد العبارات التي تندرج تحت كل محور:

جدول (١): محاور الاستبانة وعدد العبارات التي تندرج تحتها

م	المحور	عدد العبارات	أرقام العبارات	
			من	إلى
١	الأداء التدريسي	٧	١	٧
٢	الأداء البحثي	٩	٨	١٦
٣	الأداء الإداري	٧	١٧	٢٢
٤	أنشطة الجودة والاعتماد	٨	٢٤	٣١
	المجموع	٣١		

أ) المؤشرات السيكمترية: للتعرف والحكم على المؤشرات السيكمترية للاستبانة تم حساب معاملات الثبات والتعرف على بعض أنواع الصدق على النحو التالي:

صدق الاستبانة:

للتعرف على صدق الاستبانة، تم حساب النوعين التاليين من الصدق:

- صدق المحكمين: للتعرف على صدق المحكمين تم عرض الاستبانة في صورتها المبدئية على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في المجال التربوي، بهدف التعرف على مدى

ملائمة الاستبانة للهدف الذى وضعت من أجله، والأخذ بأرائهم، ومقترحاتهم، وكانت الاستبانة تتكون فى صورتها المبدئية من (٣٨) مفردة، وبعد إجراء بعض التعديلات عليها - وفقاً لآراء المحكمين- من حذف وتعديل للمفردات، أصبحت تتكون من (٣١) مفردة.

▪ **الصدق الذاتى:** قام الباحث بحساب الصدق الذاتى للاستبانة، وذلك عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات أى أن معامل الصدق الذاتى = $\sqrt{\text{معامل الثبات}}$ وبذلك يكون معامل الصدق الذاتى للاستبانة = $\sqrt{0,975} = 0,98$ ، مما يعد مؤشراً على صدق الاستبانة.

▪ **صدق الاتساق الداخلى:** وللتعرف على صدق الاتساق الداخلى للاستبانة:

- تم حساب الاتساق الداخلى لكل محور من محاور الاستبانة، وجاءت قيم معاملات الارتباط لجميع المحاور المبينة دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١، مما يعد مؤشراً على ثبات هذه المحاور، وهذا ما يوضحه الجدول التالى:

جدول (٢): قيم معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية لها.

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأداء التدريسي	٠,٨٨٩	٠,٠١	الأداء الإداري	٠,٨٩٦	٠,٠١
الأداء البحثي	٠,٨٠١	٠,٠١	أنشطة الجودة والاعتماد	٠,٩٣٥	٠,٠١
المتوسط ٠,٨٨٠					

- تم حساب الاتساق الداخلى لكل مفردة تدرج تحت كل محور من محاور الاستبانة، وجاءت قيم معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,٨١٦ - ٠,٩٠٤)، مما يعد مؤشراً على صدق الاستبانة.

ثبات الاستبانة:

قام الباحثون للتعرف على ثبات الاستبانة بإيجاد قيمة معامل ألفا على النحو التالى:

▪ بالنسبة للاستبانة ككل، وجاءت قيمته $\alpha = 0,975$.

- بالنسبة للمحاور التى تدرج تحت الاستبانة، حيث جاءت قيم معامل ألفا كما هو موضح بالجدول التالى:

جدول (٢): قيم معامل ألفا لمجاور الاستبانة

المحور	معامل ألفا	المحور	معامل ألفا
الأداء التدريسي	٠,٨٧٤	الأداء الإداري	٠,٨٩١
الأداء البحثي	٠,٩٢١	أنشطة الجودة والاعتماد	٠,٩٥٢
التوسط = ٠,٩٠٩			

■ حساب الاتساق الداخلي لكل مفردة تدرج تحت كل محور من محاور الاستبانة، وجاءت قيم معامل ألفا لجميع المفردات تتراوح ما بين (٠,٨٤٢ - ٠,٩١٢) مما يعد مؤشراً على ثبات هذه الاستبانة.

(ب) العينة الاستطلاعية: تكونت العينة الاستطلاعية من (٣٩) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة حائل الصحية والإنسانية، وقد أكدت نتائج تحليل استجاباتهم لتؤكد على قابلية تطبيق الاستبانة.

(ج) عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة حائل، وشملت الكليات الصحية (الطب، الصيدلة، والعلوم الطبية التطبيقية)، والكليات الهندسية والعلمية (العلوم، الهندسة، علوم وهندسة الحاسب، وإدارة الأعمال)، والكليات الإنسانية ممثلة في (كلية التربية، وكلية الآداب). يواقع (٢٨٣) عضواً وعضوة، منهم (١٤١) ذكور، و(١٤٢) إناث.

(د) تطبيق الاستبانة: بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة في صورتها النهائية بدأت عملية التطبيق على أفراد العينة، فقام الباحثون بتوزيع الاستبانة على أفراد العينة، حيث قام بتوزيع (٣٢٠) استمارة وذلك بمساعدة مسؤولي تطوير المهارات بالكليات، وبعد قيام أفراد العينة بالإجابة على الاستبانة قام الباحثون بتجميع الاستمارات وتصنيفها حسب فئات العينة في كل كلية، وتم استرجاع (٢٩١) استمارة، واستبعد الباحثون (٨) استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل لعدم استكمال بياناتها، وبالتالي أصبحت الاستبانات قيد التحليل (٢٨٣) استمارة.

هـ) طريقة التصحيح: نظراً لأن الهدف من الاستبانة هو التعرف على أهم الاحتياجات التدريبية، فقد تم الاعتماد على طريقة ليكرت Likert للتصحيح بحيث كانت الدرجات المعطاة على النحو التالي:

أوافق (٣) إلى حد ما (٢) لا أوافق (١)

و) المعالجة الإحصائية: تم رصد الدرجات الخام في جداول ثم معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، حيث تم حساب (كا)، والتقدير الرقمي، والوزن النسبي لكل مفردة، بالإضافة إلى قيمة (ت).

٢- تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

يتم عرض نتائج الدراسة الميدانية على النحو التالي:

أ) الأداء التدريسي: ويوضح أثر البرامج التدريبية على ما يقوم به أعضاء هيئة التدريس من ممارسات تدريسية في الجامعة، ويندرج تحت هذا المحور (٧) عبارات، والجداول الآتي يوضح استجابات عينة الدراسة حول أثر البرامج التدريبية على الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس:

جدول (٤): استجابات عينة الدراسة حول أثر البرامج التدريبية على الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس

أ	العبارة	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		الترتيب
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
١	ساهم التدريب في زيادة القدرة على صياغة أهداف المقررات بصورة سليمة.	٦٨,٥٥	٦٨	٢٤,٠٢	٢١	٧,٤٢	١٦٩,٦	١
٢	ساعد التدريب على توظيف أساليب واستراتيجيات التدريس الحديثة في تحقيق نواتج التعلم المستهدفة.	٥٩,٢٦	٩٨	٢٤,٦٢	١٧	٦,٠١	١٢١,١	٣
٣	طور التدريب المعرفة المتعلقة باستخدام الأساليب التكنولوجية والتقنيات الحديثة في التدريس.	٤٧,٠٠	١٢٤	٤٣,٨٢	٢٦	٩,١٩	٧٤,٧	٦
٤	ساعد التدريب على استخدام أساليب تقييم تتناسب مع نواتج التعلم المستهدفة.	٥٤,٧٧	١٠٩	٢٨,٥٢	١٩	٦,٧١	١٠١,٥	٤
٥	دعم التدريب مهارات تنفيذ الأنشطة الصفية واللاصفية.	٤٩,٨٢	١٠٥	٢٧,١٠	٢٧	١٢,٠٧	٥٩,١	٧
٦	طور التدريب مهارات الدعم الأكاديمي للطلبة.	٥٧,٢٤	١١٢	٢٩,٥٨	٩	٣,١٨	١٢٩	٢
٧	اكتسب التدريب القدرة على العمل وفق معايير جودة التدريس والتطوير.	٥٦,٥٤	٩٨	٢٤,٦٣	٢٥	٨,٨٣	٩٦,٨	٥
	المتوسط المرجح الكلي للمحور			٢,٤٨				٨٢,٨٠

يتضح من الجدول السابق أن الوزن النسبي للعبارات تراوح ما بين (٧٨,٩٢ ، ٨٧,٠٤) ، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات المحور، وكانت لصالح الاستجابة (أوافق) وهي علي الترتيب، أرقام (١، ٦، ٢، ٤، ٧، ٣، ٥) وفقاً للوزن النسبي، كما بلغ المتوسط المرجح للمحور (٢,٤٨) بنسبة مئوية قدرها (٨٢,٨٠%) مما يدل على أن البرامج التدريبية المقدمة من عمادة الجودة والتطوير لمنسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس قد ساهمت بدرجة عالية في ارتفاع وتطوير مستوى الأداء التدريسي لديهم.

ويعزو الباحثون ذلك إلى طبيعة ونوعية الدورات المقدمة من العمادة مثل (مهارات التدريس الفعال - استراتيجيات التدريس الجامعي - أساليب التعليم والتعلم - مهارات العرض الفعال) والدورات التقنية التي تربطها علاقة مباشرة برفع مستوى الأداء التدريسي مثل (استخدام التكنولوجيا في التدريس - التعلم الإلكتروني - نظام إدارة التعلم البلاك بورد) حيث ساعدت هذه الدورات على تنمية وتطوير المهارات والكفايات التدريسية من خلال تطبيق استراتيجيات التدريس الحديثة وتوظيف التقنيات التعليمية المتمثلة في السبورات الذكية، المواقع والمدونات التعليمية وأيضاً إدارة كافة نظم التعليم من خلال نظام البلاك بورد والذي يتيح متابعة أنشطة وتكاليفات الطلاب وأيضاً ساهم في التنوع في أساليب التقييم المختلفة لقياس كافة نواتج التعلم المستهدفة بفاعلية أثناء العملية التدريسية مما ساهم في زيادة مهارات الابتكار والإبداع لدى المعلم أثناء التدريس بما يساهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية والذي يحقق بدوره ممارسات معايير الجودة الخاصة بالمركز الوطني للتقويم والقياس.

ويتفق هذه النتيجة مع دراسة (إبراهيم، ٢٠٠٦) والتي أشارت إلى أن الدورات التدريبية المقدمة من عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل قد ساهمت بشكل كبير في تحسين الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس مما ساهم في تحسن اتجاهات الطلاب نحو الدراسة الجامعية. كما تتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (السديري وآخرون، ٢٠١٢م) والتي أشارت إلى أن الدورات التدريبية التي تقدمها عمادة تطوير المهارات قد ساهمت في تطوير الأداء التدريسي وتوظيف الأساليب التدريسية والتقنية في العملية التعليمية.

(ب) الأداء البحثي: ويوضح أثر البرامج التدريبية على ما يقوم به أعضاء هيئة التدريس من أبحاث وإنتاج المعرفة، ويندرج تحت هذا المحور (٩) عبارات، والجدول الآتي يوضح استجابات عينة الدراسة حول أثر البرامج التدريبية على الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس:

جدول (٥): استجابات عينة الدراسة حول أثر البرامج التدريبية على الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس

الترتيب	الوزن النسبي	٢٤	لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		العبارة
			نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
٧	٦٩,٠٢	٢٠,٣٤	٢٠,٤٩	٥٨	٥١,٩٤	١٤٧	٢٧,٥٦	٧٨	نمى التدريب مهارات البحث العلمي والنشر الدولي المتميز.
٤	٧١,٠٢	١٦,٩٦	١٩,٠٨	٥٤	٤٨,٧٦	١٢٨	٢٢,١٦	٩١	أدى التدريب إلى زيادة القدرة على إدارة الفرق البحثية ومشاركة العمل مع الزملاء.
٦	٧٠,٠٨	١٢,٥٦	٢١,٥٥	٦١	٤٦,٦٤	١٢٢	٢١,٨٠	٩٠	سأهمل التدريب في اكتساب مهارات أعداد المشروعات البحثية والمشاركة بها.
١	٧٧,٦٢	٢١,٨٦	١٤,١٢	٤٠	٣٨,٨٧	١١٠	٤٧,٠٠	١٣٣	نمى التدريب المعرفة بأداب وأخلاقيات البحث العلمي والالتزام بها.
٩	٦٥,٨٤	٦,٩٩	٢٩,٢٣	٨٢	٤٢,٨٢	١٢٤	٢٦,٨٦	٧٦	دعم التدريب القدرة على المشاركة في تنظيم المؤتمرات والندوات العلمية والمحلية.
٢	٧٢,٩٧	١٤,٥٩	١٧,٦٧	٥٠	٤٢,٧٦	١٢١	٢٩,٥٨	١١٢	ساعد التدريب على تبادل الخبرات والتجارب البحثية مع الزملاء.
٧	٧٧,٢٩	٢٧,٤٤	١٠,٦٠	٢٠	٤٦,٦٤	١٣٢	٤٢,٧٦	١٢١	ساعد التدريب في التعرف على قواعد البيانات ودور النشر العالمية وكيفية التعامل معها.
٨	٦٦,٦٧	١٩,٢٢	٢٤,٧٢	٧٠	٥٠,٥٢	١٤٣	٢٤,٧٢	٧٠	سأهمل التدريب في زيادة الانتاجية من الكتب والبحوث العلمية.
٥	٧١,٠٢	١٣,٧٥	١٩,٤٣	٥٥	٤٨,٠٦	١٣٦	٢٢,٥١	٩٢	نمى التدريب مهارات التحليل الاحصائي للبحوث العلمية.
	٧١,٤٠				٢,١٤				المتوسط المرجح الكلي للمحور

يتضح من الجدول السابق أن الوزن النسبي للعبارة تراوح ما بين (٦٥,٨٤ ، ٧٧,٦٢)، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عبارة رقم (٤) لصالح الاستجابة (أوافق)، والتي نصت على "نمى التدريب المعرفة بأداب وأخلاقيات البحث العلمي والالتزام بها" حيث بلغ الوزن النسبي لها (٧٧,٦٢)، وحصلت على الترتيب الأول، بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لباقي عبارات المحور، لصالح الاستجابة (أوافق لحد ما) وهي على الترتيب، أرقام (٧، ٦، ٢، ٩، ٣، ١، ٨، ٥) وفقاً للوزن النسبي، كما بلغ المتوسط المرجح للمحور (٢,١٤) بنسبة مئوية قدرها (٧١,٤٠%).

وتظهر البيانات الواردة بالجدول السابق أن البرامج التدريبية المقدمة من عمادة الجودة والتطوير لمنسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس في مجال الأداء البحثي لم تسهم في تنمية وتطوير المهارات البحثية بالقدر الذي يحقق اتفاق أفراد عينة البحث، ويعزو الباحثون ذلك إلى عدد وتكرار الدورات التدريبية المنفذة بالمجال البحثي، حيث أشارت تقارير عمادة الجودة والتطوير بتنفيذ عدد ثلاث دورات فقط في مجال المهارات البحثية (النشر العلمي الدولي - التحليل الإحصائي باستخدام SPSS - مهارات كتابة البحوث) من أصل (٨) دورت في المحور البحثي، مما لم يسهم في دعم الأداء البحثي ونتاجية عضو هيئة التدريس بالجامعة من حيث عدد الأبحاث المنشورة، أو المشروعات البحثية، وحضور المؤتمرات العلمية، لذا يرى الباحثون ضرورة التنوع في تقديم الدورات التدريبية التي تخدم المجال البحثي، وأيضاً تكرار الدورات التدريبية بحيث يسمح بالتحاق أكبر عدد ممكن من أعضاء هيئة التدريس بالدورات المنفذة.

ج) الأداء الإداري: ويوضح أثر البرامج التدريبية على الممارسات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس ومدى مشاركتهم في العمل الإداري، وبعض اللجان بالكلية، ويندرج تحت هذا المحور (٧) عبارات، والجدول الآتي يوضح استجابات عينة الدراسة حول أثر البرامج التدريبية على الأداء الإداري لأعضاء هيئة التدريس:

جدول (٦): استجابات عينة الدراسة حول أثر البرامج التدريبية على الأداء الإداري لأعضاء هيئة التدريس

م	العبارة	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		الترتيب	الوزن النسبي	٪
		نسبة تكرار	نسبة مئوية	نسبة تكرار	نسبة مئوية	نسبة تكرار	نسبة مئوية			
١	حسن التدريس من القدرة على إنجاز المهام الإدارية المطلوبة بكفاءة.	١٦٥	٥٨,٣٠	٩٩	٣٤,٩٨	١٩	٦,٧١	٢	٨٢,٨٦	١١٢,٢٣
٢	أدى التدريس إلى تنمية مهارات التعامل مع الأزمات والمخاطر الجامعية.	١٠٨	٣٨,١٦	١٥٢	٥٢,٧١	٢٣	٨,١٢	٧	٧٦,٦٨	٩١,١٧
٣	حفز التدريس المشاركة الفعالة في اللجان المختلفة في الكلية.	١٧٩	٦٢,٢٥	٩١	٣٢,١٦	١٣	٤,٥٩	١	٨٦,٢٢	١٤٦,٢٣
٤	نمي التدريس مهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات.	١١٢	٣٩,٥٨	١٥١	٥٢,٣٦	٢٠	٧,٠٧	٦	٧٧,٥٠	٩٥,٩٢
٥	أدى التدريس إلى توظيف الأساليب المناسبة في إدارة المواقف التعليمية.	١٤٠	٤٩,٤٧	١٢٠	٤٢,٤٠	٢٣	٨,١٢	٣	٨٠,٤٥	٨٢,٠٢
٦	اكتسب التدريس مهارات الإدارة الفعالة لسلوكيات الطلاب.	١١٤	٤٠,٢٨	١٤٩	٥٢,٦٥	٢٠	٧,٠٧	٥	٧٧,٧٤	٩٤,٢٥
٧	طور التدريس مهارات إدارة الاجتماعات واللقاءات الرسمية.	١٢٨	٤٨,٧٦	١١٩	٤٢,٠٥	٢٦	٩,١٩	٤	٧٩,٨٦	٧٦,١٦
	المتوسط المرجح الكلي للمحور				٢,٤٠				٨٠,٢٣	

يتضح من الجدول السابق أن الوزن النسبي للعبارات تراوح ما بين (٧٦,٦٨، ٢٢,٨٦)، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العبارات رقم (١، ٣، ٥، ٧) لصالح الاستجابة (أوافق)، وهي على الترتيب (٣، ١، ٥، ٧) وفقاً للوزن النسبي، بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لباقي عبارات المحور، لصالح الاستجابة (أوافق لحد ما) وهي علي الترتيب، أرقام (٦، ٤، ٢) وفقاً للوزن النسبي، كما بلغ المتوسط المرجح للمحور (٢,٤) بنسبة مئوية قدرها (٨٠,٣٣%).

وتظهر البيانات الواردة بالجدول السابق أن البرامج التدريبية المقدمة من عمادة الجودة والتطوير لمنسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس في مجال الأداء الإداري قد ساهمت في تنمية وتطوير مهارات إدارة الوقت والاجتماعات، توظيف الأساليب المناسبة في إدارة المواقف التعليمية، والمشاركة الفاعلة في اللجان المختلفة بالكليات والوحدات الجامعية المختلفة ويعزو الباحثون ذلك إلى تقديم مجموعة من الدورات الإدارية المختلفة مثل (التخطيط الاستراتيجي - إدارة الوقت والاجتماعات - المهارات القيادية - الاتجاهات الحديثة في الإدارة الجامعية)، وتكرار هذه الدورات لتغطية أكبر عدد ممكن من منسوبي الجامعة، وأيضاً ارتباط التقارير التقييمية السنوية لعضو هيئة التدريس بمدى المشاركة في اللجان والاجتماعات الإدارية بالكلية والجامعة، كما يعزو الباحثون ذلك إلى المشاركة في إعداد الخطة الاستراتيجية بجامعة حائل وما تطلبها من تكوين فرق الإعداد والممارسات المتعلقة بإعداد الخطة والتي ساهمت في زيادة الوعي بأنشطة وممارسات الجودة.

كما تشير نتائج نفس الجدول إلى أن البرامج التدريبية المقدمة من عمادة الجودة والتطوير لمنسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس في مجال الأداء الإداري لم تسهم في تنمية وتطوير المهارات الإدارية المتعلقة بإدارة الأزمات والمخاطر، واتخاذ القرار، والإدارة الفعالة لسلوكيات الطلاب بالقدر الذي يحقق اتفاق أفراد عينة البحث، ويعزو الباحثون ذلك إلى عدم وجود دورات تدريبية خاصة بالتعامل الأمثل مع الأنماط المختلفة للطلاب، وعلى الرغم من توافر دورات تدريبية تعني بإدارة الأزمات والمخاطر، واتخاذ القرار إلا أنه تبين من تقارير عمادة الجودة والتطوير قلة طرح هذه الدورات التدريبية، مما أثر على أعداد الملتحقين بهذه الدورات التدريبية الأمر الذي انعكس على الأداء الإداري لعضو هيئة التدريس في هذه المهارات.

د) أنشطة الجودة والاعتماد: ويوضح أثر البرامج التدريبية على دافعية أعضاء هيئة التدريس نحو المشاركة الفعالة في أنشطة الجودة والتطوير والاعتماد والتخطيط الاستراتيجي، ويندرج تحت هذا المحور (٩) عبارات، والجدول الآتي يوضح استجابات عينة الدراسة حول أثر البرامج التدريبية على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في أنشطة الجودة والاعتماد:

جدول (٧): استجابات عينة الدراسة حول أثر البرامج التدريبية

على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في أنشطة الجودة والاعتماد

م	العبارة	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		الترتيب	الوزن النسبي	٢٤
		تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية			
١	ساعد التدريب على اكتساب القدرة على تطوير وتحديث توصيف المقررات الدراسية والبرامج الأكاديمية.	١٩٥	٦٨,٩٥	٨٥	٣٠,٠٤	٣	١,٠٦	١	٨٩,٢٨	١٩٦,٧٨
٢	ساعد التدريب على اكتساب القدرة على تطوير وتحديث تقارير المقررات الدراسية والبرامج الأكاديمية.	١٤٤	٥٠,٨٨	١١٥	٤٠,٦٤	٢٤	٨,٤٨	٦	٨٠,٨٠	٨٣,١٣
٣	أكسب التدريب القدرة على المشاركة في اللجان المتعلقة بأعمال الجودة.	١٩٢	٦٧,٨٤	٦٠	٢١,٢٠	٣١	١٠,٩٥	٣	٨٥,٦٣	١٥٦,١٣
٤	ساعد التدريب على المشاركة بفاعلية في إعداد الخطة الاستراتيجية للكلية - الجامعة.	١٧٩	٦٣,٢٥	٧٨	٢٧,٥٦	٢٦	٩,١٩	٤	٨٤,٦٩	١٢٨,٣٢
٥	دعم التدريب القدرة على نشر ثقافة الجودة والاعتماد.	١٩٥	٦٨,٩٥	٧٤	٢٦,١٥	١٤	٤,٩٥	٢	٨٧,٩٩	١٨٠,٢٢
٦	أكسب التدريب القدرة على المشاركة بفاعلية في التقييم الذاتي البرامجي والمؤسسي.	١٧٢	٦٠,٧٨	٨٧	٣٠,٧٤	٢٤	٨,٤٨	٥	٨٤,١٠	١١٦,٩٥
	المتوسط المرجح الكلي للمحور				٢,٥٦				٨٥,٤١	

يتضح من الجدول السابق أن الوزن النسبي للعبارات تراوح ما بين (٨٠,٨٠ ، ٨٩,٢٨) ، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات المحور، وكانت لصالح الاستجابة (أوافق) وهي علي الترتيب، أرقام (١، ٥، ٣، ٤، ٦، ٢) وفقاً للوزن النسبي، كما بلغ المتوسط المرجح للمحور (٢,٥٦) بنسبة مئوية قدرها (٨٥,٤١%)

كما يتبين من البيانات الواردة بالجدول السابق أن البرامج التدريبية المقدمة من عمادة الجودة والتطوير لمنسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس قد ساهمت بدرجة عالية في ارتفاع وتطوير

مستوى الممارسات الخاصة بضمان الجودة لديهم، ويعزو الباحثون ذلك إلى زيادة عدد وتكرار الدورات المقدمة في محور ضمان الجودة والاعتماد، وقيام العمادة بمتابعة الممارسات التطبيقية للجودة بكليات الجامعة من خلال زيارات الدعم الفني والتقييم وفق متطلبات المركز الوطني للتقويم والقياس، وأيضاً ارتباط التقارير التقييمية السنوية لعضو هيئة التدريس بمدى المشاركة في ممارسات الجودة بالكلية والجامعة واسباماته في تطوير الأداء الأكاديمي، كما يعزو الباحثون ذلك إلى المشاركة في إعداد الخطة الاستراتيجية بجامعة حائل وما تطلبها من تكوين فرق الإعداد والممارسات المتعلقة بإعداد الخطة والتي ساهمت في زيادة الوعي بأنشطة وممارسات الجودة.

رابعاً: تصور الآليات المقترحة لتحسين أثر البرامج التدريبية التي تقدمها عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل على أداء أعضاء هيئة التدريس ومتطلبات تنفيذها:

واستناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشقيها النظري والميداني، يحاول الباحثون في هذا الجزء طرح بعض الآليات لتحسين أثر البرامج التدريبية التي تقدمها عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل على أداء أعضاء هيئة التدريس ومتطلبات تنفيذها وتتمثل في:

- تبني منظومة متكاملة في تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس: ويتطلب ذلك:
 - تصميم أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية على المستوى الفردي، والوظيفي، بالإضافة إلى تحليل التنظيم الجامعي، وتتمثل في: قوائم تحديد الاحتياجات التدريبية، استطلاع رأي منسوبي الجامعة، ورأي الرئيس المباشر، استمارات تحليل الأداء، وتحليل الوظيفة، وتحليل المؤسسة، الملاحظة المباشرة وغير المباشرة، دراسة وفحص تقارير تقويم الأداء، المقابلات الشخصية شبه المقتنة، الحلقات النقاشية، واللجان الاستشارية، استمارات لرصد مشكلات الأداء على المستوى الفردي والمؤسسي، دراسة طلبات الوحدات الجامعية، وبطاقة وصف لحل أو شكل تدريبي.
 - تحليل معدلات الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس، وتحليل الفجوة بين الوضع الحالي والمستقبلي للمهارات الأكاديمية والقيادية والإدارية والذاتية، وإكسابهم المعارف والمهارات اللازمة من خلال تدريبهم على تحليل احتياجاتهم التدريبية

- إجراء دراسات دورية لتحديد الاحتياجات التدريبية لدى أعضاء هيئة التدريس
- إعداد الحقائق التدريبية المرتبطة بالاحتياجات الفعلية التي تم تحديدها في ضوء التحليلات السابقة.
- تجسير الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه لدى أعضاء هيئة التدريس، مما يساعد في تحسين أدائهم.
- توفير المناخ العلمي المناسب لفعالية برامج التنمية المهنية وتطويرها على المستوى الفردي والتنظيمي: ويتطلب ذلك:
 - استكمال البنية التحتية من القاعات والتجهيزات المختلفة.
 - توظيف التقنيات المعلوماتية المعاصرة في عملية التدريب وتقييمها ومتابعتها.
 - وضع خطة معتمدة لاستكمال احتياجات العمادة من القاعات والمعامل التكنولوجية اللازمة للعملية التدريبية.
- تأهيل مدرّبين مؤهلين لقيادة عملية التدريب من قبل البورد الدولي IBCT ويتطلب ذلك:
 - رصد احتياجات الإدارة من المدرّبين المعتمدين في مختلف المجالات التدريبية المستهدفة في الخطة التدريبية.
 - تحديد الكفايات المهنية المراد تتميتها لدى أعضاء هيئة التدريس الراغبين في التأهيل.
 - صقل الكفايات والمهارات التدريبية للمدرّبين من خلال برنامج إعداد المدرّبين TOT.
 - وضع خطة متكاملة للتنمية المهنية لمدرّبي المركز وفق المعايير والشروط المعلنة من العمادة.
 - التقييم الدوري لأداء المدرّبين بصفة دورية.
- بناء نظام متكامل لتقييم أثر البرامج التدريبية ومتابعتها: ويتطلب ذلك:
 - نشر ثقافة القياس وتقييم أثر البرامج التدريبية، وزيادة وعي القائمين على التدريب بأهمية التعرف على الإيجابيات والسلبيات في كافة جوانب العملية التدريبية.
 - 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.

- إعداد دراسة تقييمية عن أثر البرامج التدريبية على أداء منسوبي الجامعة.
- استطلاع رأى المستفيدين (رؤساء العمل- الطلبة- العملاء) عن أداء المتدربين في مواقع العمل.
- مقارنة عوائد التدريب بتكلفته والتعرف على الفوائد التي تعود على الجهات المشاركة في البرامج التدريبية.
- بيان نواحي القوة والضعف في البرامج التدريبية والتغيرات التي طرأت على سلوكيات وعادات المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي.
- تخصيص ميزانية لتقييم وقياس أثر البرامج التدريبية على أداء أعضاء هيئة التدريس، مع الأخذ بالأساليب العلمية الحديثة عند تقييم الأثر.
- اعتماد قياس الأثر التدريبي على تحديد احتياجات تدريبية فعلية ودقيقة للمشاركين في البرامج التدريبية ليظهر الفجوة القائمة بين القدرات المطلوبة لأداء الأعمال والقدرات المتوفرة لدى أعضاء هيئة التدريس.
- توفر بيئة عمل مناسبة ومشجعة تتيح لأعضاء هيئة التدريس الذين أنهوا البرنامج التدريبي ممارسة الأساليب والوسائل والمعلومات الجديدة التي تدربوا عليها على أرض الواقع من أجل تحسين الأداء.
- مقارنة نتائج تقارير أداء المتدربين قبل وبعد التدريب، فإذا تحسنت تقارير الأداء فيمكن أن يشير ذلك إلى أثر التدريب على الأداء.
- التعرف على التغيرات التي طرأت على سلوكيات وعادات المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي وقياس رد فعل البرنامج التدريبي لكل منهم.
- استخدام التقييم القبلي والمرحلي والنهائي في التدريب للحكم على جودة الأداء، وتشخيص الصعوبات أولاً بأول، وتدعيم التغذية الراجعة لتطوير البرامج التدريبية.
- العمل على مقارنة (الهدر المالي، هدر الوقت، سجلات الأداء، وعدد الشكاوى من العملاء) قبل وبعد العملية التدريبية، لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية.
- إعداد تقرير بنتائج قياس أثر التدريب ومعرفة مدى تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها

- متابعة أداء المتدربين في مواقع العمل: ويتطلب ذلك:
 - تحديد المهارات والكفايات المستهدفة في كل حقيبة تدريبية.
 - استطلاع رأي المتدربين حول مدى امتلاكهم لهذه المهارات قبل التدريب، ومدى اكتسابها بعد التدريب.
 - الحصول على الدعم من قبل القيادات المسؤولة لتنفيذ مشروع قياس انتقال أثر التدريب.
 - إجراء الملاحظة الصفية للوقوف على مدى تطبيق أعضاء هيئة التدريس لما تعلموه من البرامج التدريبية.
 - استطلاع رأي رؤساء الأقسام الأكاديمية والطلبة والزملاء ومنلقو الخدمة حول انتقال أثر التدريب على أداء أعضاء هيئة التدريس، حتى يمكن الحكم على مدى تطبيقهم للمهارات والكفايات المكتسبة.
 - تحديد الأسباب الكامنة وراء عدم اكتساب أعضاء هيئة التدريس لمثل هذه المهارات والكفايات في مواقع العمل.
- التحول نحو برامج التدريب القائم على الكفايات: ويتطلب ذلك:
 - تحديد أهم الكفايات المراد تتميتها لدى أعضاء هيئة التدريس لأداء مهامه الوظيفية بكفاءة وفعالية، وبأقل جهد ووقت وبمستوى إتقاني مقبول.
 - تحديد الأهداف التدريبية بشكل سلوكي واضح يسهل ملاحظته وتقييمه.
 - استخدام أساليب تدريبية تضمن مشاركته في العملية التدريبية إلى جانب الحرص على استئارة دافعية المتدرب طوال فترة التدريب والتنافس مع ذاته لتحقيق أعلى مستوى من النجاح، وبالتالي تجعل التدريب أكثر فاعلية وأكثر إبداعاً.
- تطوير إدارة العملية التدريبية وفق معايير جودة التدريب: ويتطلب ذلك:
 - تشخيص الوضع الراهن للعملية التدريبية من خلال التحليل الاستراتيجي البيئي.
 - دراسة مدى تطابق أساليب التدريب المستخدمة مع أهداف البرامج التدريبية.
 - استطلاع رأي الفئات المستهدفة من التدريب ورصد توقعاتها حول البرامج التدريبية.

- تطوير نظام التسجيل وتقييم الدورات التدريبية من خلال بناء نظام إلكتروني متكامل.
- وضع خطة شاملة لتطوير العملية التدريبية وفق معايير جودة التدريب.
- نشر الوعي بأهمية التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس؛ وذلك من خلال:
 - توعية القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بأهمية التنمية المهنية.
 - إتاحة فرصة التدريب المناسبة لكل فئة على أساس المهام لكل فئة وظيفية، وعلى أساس المتغيرات والمتطلبات الحالية والمستقبلية.
 - إعداد الكوادر لضمان تخطيط وتنفيذ برامج التنمية المهنية، والإدارية، والفنية، والتنظيمية.
- التحول نحو البرامج التدريبية الموجهة بالاحتياجات التدريبية: حيث تساعد على نشر المعرفة وتقاسمها من خلال البرامج التدريبية، ووضع إستراتيجيات ومدخل بديلة للتنمية المهنية، تركيز على أداء الفرد لمهامه، وتشجيع الكليات على البدء في تنفيذ دورات علمية متخصصة في استخدامات الكمبيوتر، وتعليم اللغات الأجنبية، وطرق الاستخدام والاستفادة من شبكة المعلومات الدولية في تطوير قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس مما يساعدهم على إنتاج المعرفة، وتبادلها مع أقرانهم في الجامعات المصرية والعالمية.
- إنشاء نظام شامل لمتابعة وتقييم البرامج التدريبية: ويتطلب ذلك:
 - حصر المعلومات الخاصة بعملية التدريب وتصنيفها وحفظها
 - تحديد متطلبات بناء نظام متابعة وتقييم البرامج التدريبية.
 - بناء نظام متكامل لإدخال البيانات.
 - تدشين موقع إلكتروني خاص بمتابعة انتقال أثر التدريب.
 - إعداد النماذج والأدوات الإلكترونية اللازمة لتقييم ومتابعة البرامج التدريبية وتبويبها.
- بناء نظام إلكتروني لمتابعة انتقال أثر التدريب في مواقع العمل: ويتطلب ذلك:
 - إعداد النماذج والأدوات الإلكترونية لقياس الأثر التدريبي.
 - قياس مدى فاعلية البرنامج التدريبي وأساليب التدريب ومدى مساهمتها في تلبية الاحتياجات التدريبية.
 - توفير دليل إرشادي لتقويم أثر البرامج التدريبية إلكترونياً على أداء منسوبي الجامعة.

▪ تطوير البرامج التدريبية في ضوء انتقال أثر التدريب: ويتطلب ذلك:

- تحديد أولويات واحتياجات التدريب والتطوير بناء على المتطلبات الاستراتيجية للإدارة.
- تشكيل لجنة للتحسين المستمر للبرامج التدريبية.
- تحديد الخطوات المطلوبة لإنجاز جميع أهداف التطوير.
- وضع معايير واضحة لقياس إنجاز وتحقيق كل هدف من أهداف التطوير.
- توفير الدعم المطلوب لإنجاز أهداف التطوير.
- وضع خطة متكاملة للتحسين المستمر للبرامج التدريبية.
- إعداد تقارير دورية عن منجزات الخطة وآليات المتابعة.

مراجعة الدراسات

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، رقيقة: التنمية المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية دراسة لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو برنامج مقترح للتدريس أثناء الخدمة بجامعة عدن، رسالة دكتوراه غير منشوره، كلية التربية، جامعة عدن، ٢٠٠٦.
- ابن منظور، جمال الدين: لسان العرب، ط١١، دار صادر للنشر، بيروت، ١٩٩٣.
- أبوشيخة، نادر: إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٠م.
- الببشي، محمد: مداخل وأساليب قياس أثر التدريب، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض ١-٤ نوفمبر ٢٠٠٩م.
- التلباني، نهاية وآخرون: واقع تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، مجلة جامعة الأزهر بغزة "سلسلة العلوم الإنسانية"، المجلد (١٣)، العدد (١)، ٢٠١١م.
- جامعة حائل: دليل عمادة الجودة والتطوير، إدارة المهارات، حائل، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٣.
- جامعة حائل: الخطة الاستراتيجية لجامعة حائل (٢٠١٨-٢٠٢٣)، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٨م
- حسين، سلامه عبد العظيم: التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة: دراسة تقييمية لمشروع تنمية القدرات بجامعة بنها، المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر "الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين" الواقع والرؤى، العربي الخامس، مركز تطوير التعليم الجامعي، جزء ٢، ٢٦-٢٧ نوفمبر ٢٠٠٦.
- الدهشان، جمال خليل والسيسي، جمال أحمد: تقويم بعض جوانب الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من خلال آرائهم، مجلة البحوث النفسية والتربوية، المجلد (١٩)، العدد (٣)، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠٠٤.

- السديري، محمد وآخرون: أثر البرامج التدريبية التي تقدمها عمادة تطوير المهارات في تحسين الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، مستقبل التربية العربية، المجلد (١٩)، العدد (٧٨)، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، ٢٠١٢.
- السكارنة، بلال خلف: اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- شاويش، مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية، ط٣، دار الشروق، الأردن.
- الصانع، أحمد والماجد، مي: تقييم أثر دورات التنمية المهنية بمركز القياس والتقويم من قبل أعضاء الهيئة التدريسية والتدريبية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية مجلة العلوم التربوية، المجلد (٢٥)، العدد (٤)، الجزء (٣) أكتوبر ٢٠١٧م.
- الطعاني، حسن: التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٣.
- عبد الرحمن، ايمن سليمان: واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة، ٢٠١٠م.
- العريمي، حليس: تقويم فاعلية البرامج التدريبية لرؤساء الأقسام الإدارية والمراكز الأكاديمية المساندة بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية، المجلد (٢٠)، العدد (١)، يناير ٢٠١٢.
- العزاوي، نجم: جودة التدريب الإداري، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٩م.
- عقل، عبدالله محمد: أثر تقييم العائد عمى الاستثمار في التدريب على الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٨م.
- علام، رحاب وآخرون: برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة قناة السويس "دراسة ميدانية"، مجلة القراءة والمعرفة، العدد (١٤٢)، مصر، ٢٠١٣.
- عمادة الجودة والتطوير (أ): الخطة الاستراتيجية لإدارة تطوير المهارات (٢٠١٩م-٢٠٢٠م)، جامعة حائل، ٢٠١٨.

- عمادة الجودة والتطوير (ب): دليل تقييم البرامج التدريبية، إدارة تطوير المهارات، جامعة حائل، ٢٠١٨.
- عمادة الجودة والتطوير (ج): دليل الوصف الوظيفي لمنسوبي إدارة تطوير المهارات، جامعة حائل، ٢٠١٨.
- عمر، أيمن علي: تقييم أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على جامعة الإسكندرية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد (٢٧)، العدد (١) كلية التجارة جامعة سوهاج، يونيو ٢٠١٣.
- عون، وفاء محمد: فاعلية برامج عمادة تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود، مجلة كلية التربية، العدد (٣٤)، الجزء (٢)، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٠.
- الكنانى، أحمد وآخرون: مدى الاستفادة من الدورات التدريبية المقدمة لعضوات هيئة التدريس فى تطوير العملية التعليمية بجامعة الملك عبدالعزيز، مجلة دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية)، العدد (٧١)، الجزء (١)، كلية التربية، جامعة الزقازيق، أبريل ٢٠١١.
- محمد، هيثم عبدالمجيد وآخرون: دراسة تقييمية لأثر البرامج التدريبية فى عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل، عمادة الجودة والتطوير، ٢٠١٤.
- المرسي، لمياء: دراسة تقييمية لمشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات: دراسة حالة: جامعة المنصورة، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٠٩.
- نعمان، عائدة عبدالعزيز: علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، اليمن، ٢٠٠٨م.
- المليجي، رضا إبراهيم: معجم المصطلحات فى الإدارة التربوية والمدرسية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- الوطني، كامل شكير: تقويم برامج التدريب في جامعة بابل من وجهة نظر المتدربين، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد (١٤)، العدد (٢)، العراق، ٢٠٠٧م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- AlYahya, M. & Norsiah, M.: Evaluation of Effectiveness of Training and Development: The Kirkpatrick Model, Asian Journal of Business and Management Sciences. Vol. 2 No. 11, 2013, 14-24
- Baldwin, T. & et al.: Developing Management Skills, McGrew-Hill, New York, 2008.
- D'Souza, C.: Innovative evaluation of researcher training at the University of Birmingham, International Journal for Researcher Development Vol. 4 No. 2, 2013. pp. 117-124
- Farjad, S.: The Evaluation Effectiveness of training courses in University by Kirkpatrick Model (case study: Islamshahr university). Procedia - Social and Behavioral Sciences 46, 2012.
- Ganesh and R. Indradevi, T.: Importance and Effectiveness of Training and Development. M. Mediterranean Journal of Social Sciences, MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol 6 No 1 January 2015
- Ghojavand, S. & Saadatmand, Z.: Evaluation of In-Service Training to increase Employee Productivity of Isfahan University Technology, Arabian Journal of Business and Management Review Vol. 4, No.3; November. 2014.
- Gunersel, A & Eitienne, M.: The Impact of a Faculty Training Program on Teaching Conception and Strategies, International Journal of Teaching and Learning in Higher Education, Vol.26, No.3, 2014.
- Kirkpatrick, D.: Evaluating Training Programs, The Four Levels, Berrett Kohler Publishers, San Francisco, 1994.

- Kroechnert, G.: Basic Training for Trainers, 3rd ed., McGraw-Hill Company Inc, Australia, 2006.
- Terrion, J.: The impact of a management training program for university administrators", Journal of Management Development, Vol. 25 Issue: 2, 2006.
- Wash, J.: Advancing Human Performance Technology through Professional Development; An Action Research Study, PhD Dissertation, School of Education, Cappella University, June 2009.