

معايير تقييم التدريب الإداري
لدى الجمعية السعودية للإدارة

إعداد

أ.د. سالم بن سعيد القحطاني
عضو مجلس إدارة الجمعية السعودية للإدارة
ورئيس لجنة التدريب
أستاذ الإدارة العامة بجامعة الملك سعود

د. إبراهيم القعيد

عضو لجنة التدريب بالجمعية السعودية للإدارة
العضو المنتخب بالمجلس البلدي لمدينة الرياض

الرياض ١٤٢٧ هـ

معايير تقييم التدريب الإداري لدى الجمعية السعودية للإدارة

مقدمة:

تعتبر الجمعيات المهنية من الجهات التي تتمتع بحيادية عالية بين الممارسين للمهنة والمستفيدين من الخدمات المهنية التي يقدمها هؤلاء. ولذلك فإن الجمعية السعودية للإدارة ترى أنه من الأهمية بمكان وجود معايير مهنية يرجع إليها المهتمين لتقييم التدريب الإداري بما في ذلك البيئة التدريبية و المدربين و الحقائق التدريبية المستخدمة في ذلك التدريب. وتجد الجمعية في نفسها الكفاءة المطلوبة من خلال لجنة التدريب لتكون الوسيط أو الحكم الذي يستطيع القيام بما تتطلبه عملية تحكيم وتقييم البيئة التدريبية و المدربين و الحقائق التدريبية إنطلاقاً من المنهجية التي تتبعها في ذلك التقييم والتحكيم ومن خلال المعايير التي تتبناها، مع إدراكها بأن هذه المعايير غير ثابتة وأنها بحاجة إلى التطوير المستمر بين حين وآخر.

وتشكل البيئة التدريبية و المدرب و الحقيبة التدريبية اضلاع المثلث التدريبي الرئيسة مما شجع الجمعية السعودية للإدارة لأن تطرح هنا أمام المهتمين تصورها لمعايير تقييم هذه الأضلاع الثلاثة (البيئة و المدرب و الحقيبة التدريبية)، وهي بالتالي تقدم للمؤتمرين تصورها لمعايير التقييم وآلياتها مستعينة في تصميم هذا التقييم ووضع آلياتها وتحديد معاييرها بما توصلت إليه الجمعيات الأخرى ومؤسسات الاعتماد المهني الإقليمية والعالمية. وسنستعرض في البداية المنهجية المستخدمة في الوصول إلى هذه المعايير ثم نستعرض المعايير المعتمدة لتقييم بيئة التدريب الإداري و المدرب و الحقيبة التدريبية، وكذلك الآلية المقترحة لتطبيقها.

لجنة التدريب بالجمعية السعودية للإدارة:

لجنة التدريب في الجمعية السعودية للإدارة واحدة من عدة لجان تساهم منفردة و مجتمعة في تحقيق رسالة الجمعية من خلال حزمة من البرامج و الفعاليات و تتمثل رسالة لجنة التدريب فيما يلي:

- 1- الارتقاء بمهنة التدريب من خلال المدربين، البرامج التدريبية، المحتوى العلمي و البيئية التدريبية.
- 2- العمل على تأصيل أخلاقيات مهنة التدريب بالتنسيق مع كافة الجهات و القطاعات ذات العلاقة بالتدريب

أما رؤية لجنة التدريب فأنها تتمثل في سعي اللجنة إلى ما يلي:

أن تكون الجمعية السعودية للإدارة المرجعية العلمية وبيت الخبرة الأول في مجال التدريب الإداري وذلك من خلال العمل على تحقيق التكامل والتعاون والشراكة مع الجهات المعنية بالتدريب الإداري في كافة القطاعات، وكذلك الاهتمام بالبحوث والدراسات واللقاءات العلمية في مجال التدريب الإداري.

ومن الأهداف الإستراتيجية للجنة التدريب ما يلي:

- المساهمة في نشر وتنمية الوعي بأهمية التدريب وإقامة الملتقيات والندوات والمؤتمرات العلمية المتخصصة في التدريب الإداري.
- الاتصال والتواصل الفعال بين الجمعية السعودية للإدارة ومختلف المؤسسات والجهات ذات العلاقة بالتدريب الإداري في القطاعين العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني في الداخل والخارج.
- تقديم الخدمات والاستشارات المتميزة في مجال التدريب الإداري .
- بناء قاعدة بيانات ومعلومات متميزة عن مهنة التدريب بكل تفاصيلها وخاصة ما يتعلق بالتدريب الإداري.
- وضع الشروط والمعايير المطلوب توفرها في كليات ومعاهد ومراكز التدريب في مجال الإدارة بالتنسيق مع الجهات المعنية وتكوين هيئة مرجعية لاعتماد هذه المعايير .

منهجية وضع المعايير:

بعد أن تمت مراجعة الأدبيات المتاحة في مجال تقييم بيئة التدريب والمدرّب والحقيبة التدريبية، تم إعداد قائمة بأهم المعايير التي تم استخلاصها من تلك الأدبيات ووضعت في استبانة مصممة للتقييم، وبعد أن تمت مناقشتها مع بعض المختصين من أجل إعداد تصور أولي للنموذج ، تم تحديد الدرجات المخصصة لكل معيار، وتم وضع معايير النماذج المحددة في استبانة لقياس الصدق الظاهري، و اختبار مدى مناسبة هذه المعايير لقياس بيئة التدريب أو المدرّب أو الحقيبة التدريبية. وبعد ذلك تم توزيع النماذج على عدد من المختصين بالتدريب لتحكيمها للتأكد من مدى مناسبة المعيار لقياس البيئة أو المدرّب أو الحقيبة، ومدى كفاية الدرجة المخصصة للمعيار، ثم بعد ذلك تمت مراجعة الاستبانة العائدة واستخلاص أهم الملاحظات، وإجراء التعديلات اللازمة. وأخيراً، تم إخراج نماذج التقييم بالصورة التي وردت بها هنا بعد التعديل.

أولاً: معايير تقييم البيئة التدريبية

لقد تم وضع مجموعة من المعايير لتقييم البيئة التدريبية من حيث وجود رؤية ورساله لها، وهيكلا تنظيمي وسياسات وإجراءات، ومن حيث أعضاء الهيئة التدريبية والإدارية ، والبيئة المادية للتدريب، والوسائل التدريبية ، ومعايير التقييم، والخدمات المساندة للتدريب. وحيث أن مستويات المؤسسات التدريبية فان التقييم سيطبق على المعاهد والمراكز ينوعياً. ونقصد بالمعاهد مؤسسات التدريب التي تقدم برامج ومناهج نظرية وعملية في التخصصات الإدارية وتكون فترتها من شهر إلى سنتين وتمنح درجات الدبلوم، أما المراكز فهي المؤسسات التي تقدم برامج تدريبية تطويرية في المجالات الإدارية لفترات أقل من شهر وتمنح شهادات حضور دورة.

لقد اعدت البنود أدناه لتقييم البيئة التدريبية بكافحت محتوياتها كما ذكرنا سلفاً. ومجموع درجات التقييم هي مائتي درجة موزعة بين المجموعات السبع من المعايير كل حسب أهميته التي أتفق عليها المحكمين، حيث تنطبق أو لا تنطبق بناء على حالة او وضع المعهد أو المركز التدريبي. وكل مجموعة من المعايير تشرح نفسها بما فيها من تفاصيل تبين الجوانب التي يتم تقييمها. ومن الجدير بالذكر أن الجمعية السعودية للإدارة لاى ترى ان هذه المعايير ثابتة أو نهائية وإنما هي مجال للتعديل والغضافة أو الحذف. وهذه المرونة هي من اهم المزايا التي يتمتعى بها هذا المقترح.

ويتوقع أن يتم تصنيف المراكز التدريبية حسب مجموع الدرجات التي يتحصل عليها المعهد أو المركز على النحو التالي:

- ١- يكون المعهد أو المركز الحاصل على ١٦٠ درجة فأعلى (فئة أ).
- ٢- يكون المعهد أو المركز الحاصل على ١٣٠ إلى ١٥٩ (فئة ب).
- ٣- يكون المعهد أو المركز الحاصل على ١٠٠ إلى ١٢٩ (فئة ج)، ويعطى إنذار.
- ٤- المعهد أو المركز الذي لا يحقق ١٠٠ درجة فأعلى لا يتم اعتماده.

يمكن للمعهد او المركز الذي لا يتم اعتماده تحسين وضعه والتقدم للأعتماد بعد ستة اشهر من تاريخ التقييم السابق.

١- الرؤية والرسالة والأهداف

الدرجات ١٥ درجة (لكل بند ٣ درجات)

الرقم	البند	لا ينطبق	ينطبق		
			٣	٢	١
١	المعهد (المركز) لديه رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة				
٢	الرؤية والرسالة معروفة لجميع العاملين				
٣	يوجد التزام واضح من إدارة المعهد (المركز) بتحقيق الرؤية والرسالة				
٤	يتم مراجعة الرؤية والرسالة والأهداف بصفة دورية للاستجابة للمتغيرات				
٥	تتوفر وثائق مكتوبة عن البرامج والدورات التدريبية (أهدافها، مدتها، شروط القبول، الشهادة التي يحصل عليها المتدرب، الوظائف التي يستهدفها البرنامج)				
*	مجموع الدرجات				

٢- الهيكل التنظيمي والسياسات والإجراءات

الدرجات ٣٨ درجة (درجتان لكل بند)

الرقم	البند	لا ينطبق	
		١	٢
٦	يتوفر للمعهد (المركز) هيكل تنظيمي		
٧	تتوفر سياسات واضحة ومكتوبة للتعامل مع الموظفين والهيئة الفنية والمتدربين		
٨	يتوفر وصف واضح ومكتوب (دليل إجراءات) لمسئوليات وواجبات الهيئة الإدارية والهيئة الفنية		
٩	توجد خطة سنوية بالبرامج والأنشطة		
١٠	توجد حوافز ومكافآت مناسبة للعاملين		
١١	يوجد تأمين اجتماعي للعاملين		
١٢	يوجد تأمين صحي للعاملين		
١٣	توجد سياسة قبول واضحة ومُعلنة للمتدربين محدد فيها المؤهلات والخبرات المطلوبة للقبول		
١٤	يوجد سجلات ودفاتر حسابية لتسجيل المصروفات والموارد أولاً بأول		
١٥	المعهد (المركز) ملتزم بتوفير الموارد المالية لضمان فعالية واستمرارية الجودة العالية للبرامج المقدمة		
١٦	المعهد (المركز) ملتزم بتوفير الدعم الفني للمتدربين لتقديم أفضل الخدمات		
١٧	يتم مراجعة السياسات والأنظمة والإجراءات بصفة دورية للاستجابة للحاجات المتغيرة للمستفيدين		
١٨	لكل برنامج (أو دورة) حقيبة تدريبية (أو مرجع) تصف المادة وتحدد محتوياتها بشكل مترابط ومستلسل		
١٩	الحقيبة التدريبية (أو المرجع) مبنية على احتياج فعلي ويتناسب مع الواقع العملي للمتدربين		
٢٠	الحقيبة التدريبية (أو المرجع) متوفرة لكل المدربين والمتدربين		
٢١	تخضع الحقيبة التدريبية لكل دورة (أو برنامج) للمراجعة مرة واحدة على الأقل سنوياً، بحيث تتلائم مع التقدم العلمي وتغيرات المستفيدين وسوق العمل		
٢١	تتوفر ميزانية كافية ويتم الصرف منها لمعدات ولوازم البرنامج وللتشغيل والتوظيف والتطوير والطوارئ		
٢٣	توجد لوائح تنفيذية تحدد الإجراءات الإدارية والمالية		
٢٤	ينتهي كل برنامج (أو دورة) بشهادة موثقة ومعتمدة		
*	مجموع الدرجات		

٣- أعضاء الهيئة الإدارية والتدريبية

الدرجات ٣٣ درجة (لكل بند ٣ درجات)

الرقم	البند	لا ينطبق	ينطبق		
			١	٢	٣
٢٥	مدير المعهد (المركز) يحمل المؤهل الجامعي وخبرة سنتين				
٢٦	المدرسين يحملون مؤهلات جامعية				
٢٧	العاملون في الوظائف الإدارية القيادية والإرشاد الأكاديمي والمحاسبة وتنسيق التدريب يحملون مؤهلات جامعية أو ما يُعادلها				
٢٨	العاملون في الوظائف الفنية والاستقبال والتسويق يحملون مؤهل الثانوية العامة أو ما يعادلها				
٢٩	يوجد تناسب بين عدد المدرسين إلى المتدربين بواقع ٢٥/١				
٣٠	نسبة المدربين المتفرغون تفرغاً كاملاً ٧٠%				
٣١	يتم تحديد منسق لكل دورة تدريبية				
٣٢	يلتزم جميع العاملين بمعايير عالية من أخلاقيات العمل				
٣٣	الهيئة التدريبية في المعهد (المركز) مشتركة في الجمعيات العلمية وتحضر المؤتمرات المتخصصة في مجالها				
٣٤	الهيئة التدريبية في المعهد (المركز) على علاقة بأخر المستجدات والتقنيات الحديثة في التدريب				
٣٥	الهيئة التدريبية تتحمل المسؤولية الشخصية لتطوير نفسها				
*	مجموع الدرجات				

٤- البيئة المادية للتدريب

الدرجات ٥٧ درجة (٣ درجات لكل بند)

الرقم	البند	لا ينطبق	ينطبق		
			١	٢	٣
٣٦	المعهد (المركز) ملتزم بالقوانين والأنظمة الوطنية المتعلقة بتصميم المبنى وتقسيم المساحات والغرف				
٣٧	البيئة التدريب مريحة				
٣٨	نوعية الأثاث جيدة				
٣٩	مستوى النظافة جيد				
٤٠	مستوى التهوية والتكييف جيد				
٤١	إجراءات الأمن والسلامة جيدة				
٤٢	مستوى الإزعاج والضوضاء منخفضة				
٤٣	القاعات والممرات وأماكن الخروج محددة بوضوح وخالية من العوائق				
٤٤	تحتوي كل قاعة على مخطط لإخلاء المتدربين من المبنى في حالة الطوارئ				
٤٥	أجهزة الإطفاء جاهزة للاستعمال ويتم صيانتها دورياً				
٤٦	أجهزة إنذار الحريق صالحة للعمل وبحالة جيدة				
٤٧	أجهزة الإسعافات الأولية موجودة وجاهزة للاستعمال عند اللزوم				
٤٨	يتم تعريف المتدربين بالاحتياطات الأمنية اللازمة دورياً				
٤٩	توجد مكتبة تحتوي على الكتب الجديدة والنشرات الدورية والبرامج الحاسوبية ذات العلاقة ببرامج المتدربين				
٥٠	يتوفر كافتيريا بالمعهد (المركز)				
٥١	توجد مواقف سيارات كافية للعاملين والمتدربين				
٥٢	توجد سبورات ثابتة بكل قاعه				
٥٣	يوجد سبورات ورقية بقاعات التدريب				
٥٤	يوجد بروجكتر حديث بقاعات التدريب				

				مجموع الدرجات	*
--	--	--	--	---------------	---

٥- الوسائل التدريبية

الدرجات ٢٧ درجة (لكل بند ٣ درجات)

الرقم	البند	لا ينطبق	ينطبق		
			١	٢	٣
٥٢	البيئة التدريبية مشابهة لبيئة العمل الحقيقي				
٥٣	الإضاءة داخل القاعات موزعة بشكل جيد				
٥٤	قاعات التدريب مجهزة للتحكم في الإضاءة الطبيعية والصناعية				
٥٥	قاعات التدريب مجهزة بجميع الأجهزة الحديثة المساعدة للتدريب: (سبورات، أجهزة عرض، ... الخ)				
٥٦	القواطع بين القاعات محكمة وتحول دون تداخل الأصوات والضوضاء				
٥٧	المقاعد متوفرة بارتفاعات متحركة وقابلة للتعديل				
٥٨	يتوفر للمدربين مناطق عمل كافية داخل قاعات التدريب				
٥٩	يتوفر في المبنى مكان مناسب لتخزين المواد واللوازم التدريبية				
٦٠	الكراسي والطاولات في القاعات متحركة تسهل عمل المجموعات				
*	مجموع الدرجات				

٦- معايير التقييم

الدرجات ١٦ درجة (لكل بند درجتان)

الرقم	البند	لا ينطبق	
		١	٢
٦١	يتم تقييم المدربين باستمرار بناءً على معايير محددة		
٦٢	يوجد تقييم دوري لأداء كافة العاملين بالمعهد (المركز)		
٦٣	يتم تقييم البرامج باستمرار من قبل الهيئة التدريسية الإدارية والمدربين		
٦٤	لكل برنامج خطة تقييم منتظمة تحتوي على تقييم مستقل لكل هدف		
٦٥	تطبق أثناء عملية التقييم الإجراءات السليمة لتحليل المعلومات		
٦٦	يتم تنظيم وتلخيص نتائج التقييم وتوزيعها على المختصين		
٦٧	يتم وضع خطة لتطوير البرامج، يتم تنفيذها بناءً على نتائج التقييم		
٦٨	يوجد نظام جيد ومعلن لتقييم المدربين		
*	مجموع الدرجات		

٧- الخدمات المساندة

الدرجات ١٤ درجة (لكل بند درجتان)

الرقم	البند	لا ينطبق	
		١	٢
٦٩	ينفذ المعهد (المركز) نشاط غير منهجياً للمتدربين		
٧٠	يشجع المتدربين للمشاركة في نشاطات المعهد (المركز) غير المنهجية		
٧١	يُشارك أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في النشاطات		
٧٢	يُوفّر المعهد (المركز) برامج توجيه وإرشاد أكاديمي للمتدربين		
٧٣	يساعد الإرشاد الأكاديمي على اختيار البرامج المناسبة والعمل المناسب للمتدربين مستقبلاً		
٧٤	يُوفّر الإرشاد الأكاديمي الوسائل اللازمة للحصول على المعلومات الخاصة بالوظائف المتوفرة في المجتمع		
٧٥	المعهد (المركز) على معرفة باحتياجات سوق العمل		
٧٧	المعهد (المركز) على علاقة وطيدة بجهات التوظيف		
*	مجموع الدرجات		

ثانياً: معايير تقييم المدرب

يعتبر المدرب أحد أضلاع المثلث التدريبي الهامة التي تشكل ركيزة حيوية لنجاح العملية التدريبية، بل انه يمكن القول بان المدرب هو الركيزة الأهم فقد يستطيع ان يجعل من العملية التدريبية عملية ناجحة وإن لم تكن الحقيبة التدريبية كذلك أو لم تكن بيئة التدريب مساعدة له. ومن هذا المنطلق فأننا نطرح هنا بين يدي القاريء العزيز اهم المعايير التي ترى الجمعية السعودية للإدارة إنه يمكن استخدامه لتقييم المدرب وللتأكد من جاهزيته وقدرته على القيام بعملية التدريب الإداري على الوجه الصحيح.

يكون مجموع درجات تقييم المدرب هي مائتي درجة موزعة بين المعايير المختلفة كما جاء ادناه. ويمكن تصنيف المدربين حسب الدرجات التي يتحصلون عليها على النحو التالي:

- ١- يكون المدرب الحاصل على ١٧٠ درجة فأعلي (فئة أ).
- ٢- يكون المدرب الحاصل على ١٤٠ إلى ١٦٩ (فئة ب).
- ٣- يكون المدرب الحاصل على ١٢٠ إلى ١٣٩ (فئة ج)، ويعطى إنذار.
- ٤- المدرب الذي لا يحقق ١٢٠ درجة فأعلى لا يتم أعمتاده.

يمكن للمدرب الذي لا يتم أعمتاده تحسين وضعه من خلال الحصول على دورات تدريبية تنشيطية في مجال التدريبي وتحسين نقاط الضعف لديه، والتقدم للأعتماد بعد ستة اشهر من تاريخ التقييم السابق.

معايير تقييم المدرب:

يوجد الكثير من المعايير التقييمية للمدرب إلا أنه يمكن الاعتماد على المعايير الموضحة أدناه والتي تم جمعها وتصنيفها على ضوء ما وصلت إليه الكثير من الجهات المعنية بتقييم المدربين واعتمادهم.

١. المؤهلات

بما أن المدربين مختلفين في مؤهلاتهم فإنه من المهم أخذ هذا في الاعتبار عند النظر في مؤهل المدرب. وهناك ثلاثة مؤهلات في الغالب لا يخرج مؤهل المدرب عنها وهي: البكلوريوس والماجستير والدكتوراة. وقد روعي في استبانة التقييم هذا الاختلاف حيث أعطي المؤهل ٢١ درجة موزعت بين المؤهلات الثلاثة، لكل مؤهل سبع درجات.

٢. دورات تدريب المدربين

لا يعتبر المؤهل هو المؤشر الوحيد للمستوى العلمي للمدرب، ولذلك فقد تم اخذ التدريب الذي حصل عليه المدرب بالاعتبار، وخاصة تدريب المدربين حيث قدر لهذا المؤشر عشر درجات، بواقع درجتين لكل دورة تدريبية بحد أعلى خمس دورات تدريبية في مجال تدريب المدربين ومازاد عن ذلك يكون إضافة غير مؤثرة كثيراً.

٣. الخبرة التدريبية

تمثل الخبرة التدريبية جزء مهم من معايير الحكم على قدرات المدرب، حيث أنه من المعروف أنه كلما زادت خبرة المدرب كلما تحسن مستوى أداءه التدريبي، ولذلك فقد تم تحديد ١٠ درجات لخبرة المدرب بواقع درجة واحدة لكل سنة خبرة في التدريب حتى عشر سنوات، وبعد السنة العاشرة يعتبر إضافة لا تشكل فارقاً كبيراً يوثر على مستوى المدرب، بل لربما شكل ذلك عائقاً نظراً للتقدم في السن الذي يصاحب طول فترة الخبرة.

٤. المظهر الشخصي للمدرب

لا شك أن مظهر المدرب وأعتناؤه بشخصيته يمثلان مؤشراً مهماً في تقييم المدرب ولذلك لأنه يعتبر قدوة للمتدربين، بل ولأن الدراسات العلمية أثبتت أن المظهر الشخصي للمدرب يؤثر سلباً أو إيجابياً على مدى تقبل المتدربين لتوجيهاته ونصائحه والخذ عنه. ولهذا فقد أعطي هذا المؤشر خمس درجات يمكن توزيعها حسب مستوى مظهر المدرب الشخصي والذي يتراوح بين ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، غير مقبول، وذلك بواقع درجة لكل مستوى.

٥. التحضير والاستعداد للتدريب

يأتي التحضير والاستعداد للتدريب كمؤشر مهمه للأداء، حيث ينعكس التحضير والاستعداد على الاداء بشكل ملحوظ. وقد أعطي للتحضير والاستعداد عشر درجات يمكن توزيعها على مستوى التحضير والاستعداد والذي يتراوح بين ممتاز، وجيد جداً، وجيد، ومقبول، وغير مستعد بواقع درجتين لكل مستوى.

٦. الأداء التدريبي

يشكل الأداء التدريبي أهم مؤشرات تقييم المدرب ولذلك فقد منح ٤٤ درجة مقسمة بين مراحل الأداء المختلفة حسب أهميتها ومحاورها، وذلك على النحو التالي:

○ تقديم الجلسة

يمثل التقديم للجلسة التدريبية أول المراحل العملية لأداء التدريب، حيث يتم فيها تهيئة المتدربين نفسياً لتلقي التدريب من خلال عدد من الإجراءات الموضحة أدناه، ولذلك فقد منحت هذه المرحلة ثمان درجات بواقع درجتين لكل إجراء يستخدمه المدرب. وهذه الإجراءات هي كما يلي:

- استدعاء الانتباه
- الربط بما سبق
- توضيح المخرجات التدريبية
- توضيح هيكل الجلسة التدريبية

○ العرض

ومن المنطقي أن يكون الإلقاء هو ثاني مراحل الأداء حيث يبدأ المدرب في إلقاء مادته العلمية من خلال عدد من الإجراءات العملية. وقد أعطيت هذه المرحلة ثمان درجات، بواقع درجتان لكل إجراء يستخدمه المدرب. وهذه الإجراءات هي كما يلي:

- الشرح
- النشاط
- الملخص
- الامثلة المستخدمة

○ تيسير التعلم الجماعي

من المؤكد أن المدرب ليس هو المصدر الوحيد للتعلم وأن منح المتدربين الفرصة ليتعلم بعضهم من بعض تمثل أحد أهم جوانب الأداء التدريبي المتميز. ولذلك فقد أعطيت عملية تيسير التعلم الجماعي ثمان درجات موزعت على عدد من الإجراءات التي تساعد في ذلك وهي على النحو التالي:

- كسر الحواجز/إذابة الثلج
- التشجيع على الانفتاح
- تشجيع المشاركة بالخبرات والتجارب و الاقتراحات
- تحفيز المشاركين على طرح الاسئلة

○ التغذية العكسية

التدريب عملية ذات إتجاهين حيث لا بد من التفاعل بين المدرب والمتدربين، ولذلك فقد حرصنا في هذا النموذج لتقييم المدرب أن نعطي التغذية العكسية اثناء التدريب ثمان نقاط بأعتبارها من العوامل المؤثرة في أداء المدرب. وقد تم توزيع هذه الثمان

الدرجات على عدد من الإجراءات بواقع درجتين لكل إجراء يستخدمه المدرب أثناء العملية التدريبية. وهذه الإجراءات هي كالتالي:

- استقبال الملاحظات من الآخرين
- إعطاء الملاحظات للمشاركين
- الحيادية عند التغذية العكسية
- ردود الأفعال نحو المشاركين الصعبين

○ المراجعة

يجب أن لا يكتفي المدرب بغلقاء المادة العلمية، وإنما عليه ان يتأكد من استيعابها من قبل المتدربين وذلك من خلال المراجعة التي تتم بالربط والتلخيص. وقد أعطيت هذه المرحلة ست درجات في تقييم المدرب موزعة بالتساوي بين الإجراءات الثلاثة التي يمكن استخدامها أثناء المراجعة. وهذه الإجراءات هي كالتالي:

- الربط بين الجلسة وأهداف الدورة
- تلخيص اهم الافكار
- الربط بالمواضيع المستقبلية

○ الاختتام

وتمثل هذه المرحلة آخر مراحل الأداء التدريبي حيث يتوقع من المدرب أن يختتم الجلسة التدريبية ببعض الإجراءات التدريبية التي تجعل التدريب أكثر فعالية. وقد حدد لهذه المرحلة ست درجان موزعة بين ثلاث عجراءات بالتساوي. وهذه الإجراءات هي على النحو التالي:

- مراجعة النتائج
- ملاحظات ختاميه
- التمهيد للموضوع التالي

٧. التنوع في الوسائل التدريبية المستخدمة

يعتبر استخدام الوسائل التدريبية المختلفة من أهم الأمور التدريبية التي يجب أن يعتني بها المدرب والتي لا بد أن تدخل في أي تقييم لأداء المدرب، وعلى المدرب أن يتأكد من استخدامه للمحاضرات، ولعب الأدوار، والحالات الدراسية، والافلام، والتمارين والاستبانات وغيرها. ولأهمية استخدام الوسائل التدريبية المختلفة سواء المذكورة أو غيرها فقد أعطيت عشر درجات يتم توزيعها حسب عدد للوسائل التي استخدمها المدرب وتنوعه في ذلك.

٨. التفاعل الإيجابي مع المتدربين

إن مهمة المدرب لا تقتصر على تقديم المادة العلمية وشرحها واستخدام الوسائل المتنوعة في ذلك، وإنما تتعدى مهمة المدرب ذلك إلى التفاعل مع المتدربين وإعطائهم الاهتمام اللازم، وأشعارهم بأهمية خبراتهم وآرائهم ومناقشة مشاكلهم حسب ما يتم طرحه عليه منها. وقد أعطي هذا الجانب عشر درجات حسب مستوى التفاعل.

٩. ضبط سير العملية التدريبية

حتى يتمكن المدرب من تسيير الجلسة التدريبية على النحو المناسب فإنه لا بد من أن يكون قادراً على قيادة العملية التدريبية بالشكل المناسب بحيث يستطيع ضبط سير العملية التدريبية وخاصة البيئة الداخلية للقاعة، وذلك من حيث منع المقاطعات بأسلوب مناسب وكذلك منع الخروج عن الموضوع والحفاظ على المتدربين من الانشغال بأشياء جانبية. وقد تم تحديد عشر درجات لهذا العنصر من عناصر التقييم.

١٠. إدارة الوقت بفعالية

إذا لم يتمكن المدرب من إدارة وقت الجلسة التدريبية بفعالية فإنه سيضطر إلى اختصار بعض الوقت المخصص لمواضيع لاحقة، وهذا قد يؤثر على فعالية التدريب وتحقيقه لأهدافه بتوازن. وبناء على ما سبق فإنه من المهم أن يلتزم المدرب بدراسة وتوزيع وقت الجلسة التدريبية بتوازن مناسب مما يحقق الفعالية المنشودة. وقد اعطي هذا العنصر عشر درجات في نموذج التقييم المقترح.

١١. استخدام لغة الجسم (الحركة) بشكل مناسب

بالرغم من اختلاف الثقافات حول استخدام الجسم عند الحديث، إلا أننا في الثقافة العربية نجد لغة الجسم تمثل أحد المؤثرات التي تلعب دوراً كبيراً في إيصال الرسالة التدريبية. أن استخدام المدرب لحركة الجسم هو أحد المؤثرات النظرية على فعالية التدريب، ولذلك فإن عليه الوعي بأهمية حركاته الجسمية سواء تلك المتعلقة بحركات الأيدي، أو الوجه، أو الجسم كاملاً من حيث الانحاءات والاستقامة. كما أن عالية توزيع نظره بين المتدربين إلى اليمين تارة وإلى اليسار تارة أخرى دون أن يستمر في الحديث إلى جهة معينة لفترة أطول مما يجب بحيث يشعر الآخرون بأن المدرب قد أهملهم. وقد خصص لهذا العامل من عوامل التقييم عشر درجات بحسب الفعالية في استخدام لغة الجسم. وقد خصص لهذا العنصر من عناصر التقييم عشر درجات بحسب مستوى فعالية المدرب في استخدام لغة الجسم.

١٢. صحة الإلقاء (استخدام لغة سليمة وسهلة)

تعتبر سلامة اللغة وبلاغتها من أهم المؤثرات في العملية التدريبية، ولذلك فإن الاهتمام بصحة الإلقاء - المتمثلة في استخدام لغة سليمة يسهل فهمها وتعبير عما يريد المدرب بشكل

مناسب- قد شكل أحد معايير تقييم المدرب. وقد خصص لها عشر درجات بحسب سلامة اللغة وسهولة فهمها وتعبيرها عن المقصود.

١٣. توزيع المشاركات وإعطاء الفرصة لجميع المشاركين

إذا كنا أعتبرنا التفاعل مع المشاركين أمر مهم للمدرب، فإن الأمر لا يتوقف عند ذلك تماماً وإنما يتعداه إلى العدل في توزيع المشاركات والاهتمام بالمشاركين بحيث يحصل كل منهم على فرصة للمشاركة، ولا يستحوذ بعضهم على الحديث وعلى وقت المدرب. ولهذا فإن العدل والانصاف في توزيع المشاركات والفرص يعتبر من العوامل المهمة عند تقييم المدرب وقد خصص له عشر درجات بحسب مستوى قدرة المدرب على تحقيق العدالة في هذا الجانب.

١٤. ربط الموضوع بالواقع العملي

يمثل التدريب مقدمة للتحقق والتنبيه إلى بعض التجارب و الاحداث التي قد يتعرض لها المتدربين في الماضي أو المستقبل. ويبقى التدريب الذي لا يربط بالواقع العملي تدجريب نظري يصعب على المتدربين استيعابه وربطه بواقعهم. ونظراً لأهمية ربط موضوع التدريب بالواقع العملي كعنصر من عناصر تقييم المدرب فقد خصص له عشر درجات بحسب قدرة المدرب على هذا الربط واستخدامه للأمثلة الواقعية.

١٥. القدرة على تصحيح الأخطاء بالطريقة المناسبة

لا يلتحق المتدرب بالبرنامج التدريبي وهو ملماً تماماً الملماً تمام الإلمام بالموضع وغلا أصبح التدريب عبئاً بالنسبة له. وعلى هذا الأساس فإنه من المتوقع أن يخطيء المتدرب، ومن المتوقع أيضاً ان يكون المدرب قادراً قبول هذه الأخطاء وعلى التعامل معها بالطريقة المناسبة التي لا تسبب حرجاً للمخطيء ولا تضيع كفرصة تدريبية يستفيد منها المتدربين الآخرون. ولأهمية هذا العنصر في تقييم المدرب فقد أعطي عشر درجات في تقييم المدرب بحسب قدرة المدرب على التعامل مع الأخطاء.

١٦. الاستخدام المناسب لوسائل الإيضاح

تختلف وسائل الإيضاح عن الوسائل التدريبية التي تم الحديث عنها سابقاً، فوسائل الإيضاح التي نتحدث عنها هنا هي أدوات التدريب المساندة مثل السبورة الورقية، والسبورة الحائطية والالكترونية، وجهاز العرض (بروجكتور)، والنسخ الورقية (HANDOUTS)، وغيرها. فقدرة المدرب على استخدام هذه الأدوات بفعالية وحسن استخدامها من العوامل التي تدخل بدون جدال في عناصر تقييم المدرب. ولأهمية هذا العنصر فلقد خصص له عشر درجات

بحسب قدرة المدرب على الاستخدام المناسب لهذه الأدوات كل أدوات في الوقت والموضوع المناسب لها.

١٧. وضوح وترتيب الخط

قد يستخدم المدرب عدد من الأدوات التدريبية، إلا أن فعالية استخدامها لا تكتمل إلا بوضوح وترتيب الخط المستخدم على كل منها. فالسبورة الحائطية أو الورقية نستخدمها للكتابة عليها، ومن المهم أن تكون هذه الكتابة واضحة ومرتبطة بل وبخط حسن كلما أمكن، كما أن ذلك يمكن أن ينطبق على السبورة الإلكترونية أو برنامج البوربوينت إذ لا بد من أن يكون الخط واضحاً وبنمط مناسب وخلفية مناسبة وكمية مناسبة دون أن تكون مضغوطة أو موضوعة بشكل عشوائي لا يساعد المتدرب على الاستفادة منها. ولهذا فقد خصص لهذا العامل من عوامل تقييم المدرب خمس درجات.

١٨. حسن التعامل مع المتدربين

يبقى المتدرب يحس عند وجوده في القاعة التدريبية بأنه يعود ولو لشيء بسيط على مقاعد التمدد، ولذلك فقد يظهر منه بعض المواقف التي تزعج المدرب، والتي يجد نفسه في حاجة إلى التعامل معها. وعلى هذا الأساس فإن المدرب مطالب بحسن التعامل مع مثل هذه المواقف وغيرها مما يصدر عن المتدربين، ولذلك نقول بأنه إجمالاً لا بد أن يكون لديه قدرة على التعامل الحسن مع انمتدربين وألا يتعالى عليهم أو يشعرهم بالدونية لاي سبب مهما كان. بل أن على المدرب أن يتعامل مع المتدربين على أنهم أشخاص ذوي خبرة ولكنه ينقصهم بعض المهارات التي يفترض عليه تزويدهم بها. ولأهمية هذا المعيار فقد خصص له عشر درجات من درجات تقييم المدرب.

١٩. إجابة الاسئلة بشكل مناسب

يرى كثير من المتدربين أن المدرب أكثر منهم خبرة ومعرفة بموضوع التدريب، ولذل فقد تجدهم في بعض الأحيان يمطرون المدرب بكثير من الاسئلة التي يتعلق بعضها بموضوع التدريب، والتي قد لا يتعلق البعض الآخر منها بموضوع التدريب، وقد تكون الإجابة في لقاءات قادمة من البرنامج التدريبي. ومن هذا المنطلق فإن المدرب يحتاج إلى الإجابة على ما يطرح من أسئلة سواء كانت لديه الإجابة الصحيحة أو لم تكن لديه، وهو مطالب هنا بحسن الإجابة وعدم التسلط على السائل أو الإطالة والتملص الواضح من الإجابة (ومن قال لا أعلم فقد أفتى). ولأهمية هذا العنصر فقد خصص له في تقييم المتدربين عشر درجات تقيس مستوى حسن إجابة الأسئلة.

٢٠. تحقيق أهداف الدورة التدريبية

يتوجب على المدرب أن يتأكد من حين لآخر من أنه يسير في الإتجاه الصحيح نحو تحقيق أهداف الدورة التدريبية (البرنامج التدريبي)، ولهذا فلا بد من الربط بين مواضيع الجلسات والاهداف التدريبية في بداية ونهاية الجلسة التدريبية وتذكير المتدربين بها. وقد خصص لهذا العنصر عشر درجات نظراً لأهميته في ترابط سير العملية التدريبية.

٢١. تحقيق المعايير العالمية في التدريب

تتجدد المعايير العالمية في التدريب من آن لآخر، ومن المتوقع أن يكون المدرب ملم بما يستجد من معايير عالمية في التدريب، وأن يعمل على تطوير نفسه فيها. وقد خصص لهذا المعيار خمس درجات في نموذج تقييم المدرب بالجمعية السعودية للإدارة.

٢٢. نقاط تميز أخرى لم تذكر أعلاه

حتى لا يترك المقيم أي جوانب تميز للمدرب قد لا يكون أحتوى عليها هذا التقييم، فإنه تم تخصيص خمس درجات منه لأي نقاط تميز أخرى يمكن ان يلاحظها المقيم.

جدول رقم (١): معايير تقييم المدرب بالجمعية السعودية للإدارة

الدرجة	عنصر التقييم	م
	مؤهلات المدرب العلمية (٢١ درجة) ٧ درجات لكل مرحلة	١
	دورات تدريب المدربين (١٠ درجة) ٢ درجة لكل دورة لمدة أسبوع	٢
	الخبرة التدريبية للمدرب (١٠ درجة) درجة واحدة لكل سنة خبره	٣
	المظهر الشخصي للمدرب (٥ درجات)	٤
	التحضير و الاستعداد للتدريب (١٠ درجات)	٥
	الأداء التدريبي (٤٤ درجة) ○ تقديم الجلسة (٨ درجات) ▪ استدعاء الإنتباه ▪ الربط بما سبق ▪ توضيح المخرجات التدريبية ▪ توضيح هيكل الجلسة التدريبية ○ العرض (٨ درجات) ▪ الشرح ▪ النشاط ▪ الملخص ▪ الامثلة المستخدمة ○ تيسير التعلم الجماعي (٨ درجات) ▪ كسر الحواجز/إذابة الثلج ▪ التشجيع على الانفتاح ▪ تشجيع المشاركة بالخبرات والتجارب و	٦

	<ul style="list-style-type: none"> الاقتراحات تحفيز المشاركين على طرح الاسئلة ○ التغذية العكسية (٨ درجات) استقبال الملاحظات من الآخرين إعطاء الملاحظات للمشاركين الحيادية عند التغذية العكسية ردود الأفعال نحو المشاركين الصعبين ○ المراجعة (٦ درجات) الربط بين الجلسة وأهداف الدورة تلخيص اهم الافكار الربط بالمواضيع المستقبلية ○ الاختتام (٦ درجات) مراجعة النتائج ملاحظات ختاميه التمهيد للموضوع التالي 	
٧	التنوع في الوسائل التدريبية المستخدمه (١٠ درجات)	
٨	التفاعل الإيجابي مع المتدربين (١٠ درجات)	
٩	ضبط سير العملية التدريبية (١٠ درجات)	
١٠	إدارة الوقت بفعاليه (١٠ درجات)	
١١	استخدام لغة الجسم بشكل مناسب (الحركة) (١٠ درجات)	١
١٢	صحة الالتقاء باستخدام لغة سليمة وسهله (١٠ درجه)	١
١٣	توزيع المشاركات وإعطاء الفرصة لجميع المشاركين (١٠ درجات)	١
١٤	ربط الموضوع بالواقع العملي (١٠ درجات)	٣
١٥	القدرة على تصحيح الأخطاء بالطريقة المناسبة (١٠ درجات)	١
١٦	الاستخدام المناسب لوسائل الإيضاح (١٠ درجات)	٥
١٧	وضوح وترتيب الخط (٥ درجات)	١
١٨	حسن التعامل مع المتدربين (١٠ درجات)	٧
١٩	إجابة الأسئلة بشكل مناسب (١٠ درجات)	١
٢٠	تحقيق أهداف الدورة التدريبية (١٠ درجات)	٨
٢١	تحقيق المعايير العالمية في التدريب (٥ درجات)	١
٢٢	تحقيق المعايير العالمية في التدريب (٥ درجات)	٩
٢٣	تحقيق أهداف الدورة التدريبية (١٠ درجات)	٢
٢٤	تحقيق المعايير العالمية في التدريب (٥ درجات)	٠
٢٥	تحقيق المعايير العالمية في التدريب (٥ درجات)	٢

		١
	نقاط تميز أخرى، أذكر (٥ درجات)	٢
		٢
	المجموع	٢٠٠% موع

ثالثاً: معايير تقييم الحقيبة التدريبية

تشكل الحقيبة التدريبية أحد اضلاع مثلث التدريب المهمة التي لا يمكن أن يحقق التدريب أهدافه بدونها. ولهذا فمن المهم أن تكون الحقيبة التدريبية المستخدمة مستوفية لعدد من المعايير التي يفرضها الواقع التدريبي والتي سيتم بيانها في هذا الجزء من هذه الورقة. ويمكن تصنيف المعايير بين ما هو متعلق بالمحتوى وما هو متعلق بالشكل والإخراج ومكمل لجودة الحقيبة التدريبية.

معايير التقييم:

هناك الكثير من المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم الحقيبة التدريبية في مجال الإدارة، إلا أننا هنا سنقتصر على أهم هذه المعايير وأشملها بما يمكن ان يحقق لنا مصداقية عالية بهامش خطأ لا يتجاوز ٥%. ولأجل هذا التقييم فإنه يمكن الأعتقاد على معيار رباعي، أي من ١ كأقل قيمة إلى ٤ كأعلى قيمة، و يتشكل هذا التقييم من المستويات التالية: (ممتاز، جيد جداً، جيد، ضعيف). ومن المعايير المستخدمة في تقييم الحقيبة التدريبية بالجمعية السعودية للإدارة ما يلي:

١. الأهداف عامة للحقيبة التدريبية

يتناول هذا المعيار وجود أهداف عامة ومحددة في الخطة التدريبية تبين ما تسعى الحقيبة التدريبية إلى تحقيقه، وما هو المتوقع تعلمه من هذه الحقيبة في نهاية المطاف كوحدة واحدة.

٢. الأهداف فرعية لموضوعات الحقيبة التدريبية

حيث أن الهدف العام يعطي صورة شمولية عما تسعى الحقيبة إلى تحقيقه، فإن الأهداف الفرعية تعطي صورة تفصيلية أكثر عما تهدف إليه هذه الحقيبة في ضوء المواضيع التي تتعرض لها.

٣. قائمة محتويات الحقيبة

تمثل قائمة المحتويات احد عناصر الحقيبة التدريبية الجيدة نظراً لما تقدمه للمتدرب من نظرة شمولية لعناصر الحقيبة، وتمهيداً لما سيتم التطرق له في البرنامج التدريبي. ولهذا فقد تم أخذ قائمة المحتويات كأحد عناصر تقييم الحقيبة التي يتم النظر إليها أثناء عملية التقييم.

٤. وجود جدول للتوزيع الزمني لموضوعات الحقيبة

لكي تكتمل متطلبات الحقيبة التدريبية التمهيديّة فإنه لا بد من وجود جدول زمني يتم فيه توزيع مواضيع الحقيبة في ضوء الجدول الزمني المتاح، وأن يكون ذلك موضوعاً بشكل منطقي مفهوم للجميع. ولأهمية هذا العنصر فقد تم وضعه ضمن معايير التقييم المعتمدة للجمعية السعودية للإدارة.

٥. تقسيم الموضوعات بشكل علمي مناسب

تشتمل الحقائق التدريبية على العديد من الموضوعات الفرعية، ولذلك فمن المهم أن يتم توزيعها وتقسيمها بشكل علمي مناسب، وهذا ما يجب أن تعكسه الحقيبة التدريبية في مختلف جوانبها. ومن هذا المنطلق تم اعتبار هذا العنصر أحد متغيرات تقييم الحقيبة التدريبية.

٦. وضوح الموضوع

تتداخل كثير من مواضيع التدريب وخاصة في حقل الإدارة نظراً لترابطها، ولذلك فإن من ضمن معايير تقييم الحقيبة موضوع وضوح الموضوع الذي تطرحه الحقيبة وعدم التباسه مع غيره من المواضيع، أو تداخله بشكل غير دقيق مع موضوعات أخرى لا يمكن إيجاد رابط بينها. وقد اعتبر هذا المعيار هو أحد معايير تقييم الحقيبة التدريبية.

٧. تكامل الموضوع علمياً (شمولية العرض)

يعتبر تكامل الموضوع من جميع جوانبه هو أحد المعايير التي يجب أخذها في الاعتبار لتقييم الحقيبة التدريبية، حيث أن أهمال أحد جوانب الموضوع يمثل نقص لا يكتمل الموضوع إلا به، ولذلك فمن المهم جداً ألا يترك أي جانب من جوانب الموضوع دون التطرق له، مما قد يشكل نقصاً يخل بشمولية الطرح في الحقيبة التدريبية. وعلى هذا الأساس فإنه لا بد أن يؤخذ بالاعتبار شمولية العرض للفكرة والموضوع في الحقيبة.

٨. اكتمال الدعم العلمي النظري للموضوع

لكل موضوع خلفية نظرية لا بد ان تطرح ضمن الحقيبة التدريبية، ولذا فإنه يبرز من معايير التقييم للحقيبة التدريبية اكتمالها النظري، ووجود دعم علمي من النظريات للطروحات التي تتبناها الحقيبة ولذلك للربط بين الجانب الفكري للموضوع والجانب العملي، فكما نؤكد على أن تكون الحقيبة مهمتمة بالجانب التطبيقي العملي لا بد وأن نهتم أيضاً بالجانب النظري وتكامله. ولذا اعتبر من المعايير المهمة لتقييم الحقيبة التدريبية.

٩. توزيع الموضوع بشكل مناسب على الوقت المتاح

عادة ما تكون الحقيبة موزعة بين عدد من الموضوعات الفرعية، ولذا فإنه من المهم ان تكون هذه الموضوعات موزعة بشكل مناسب على حسب الوقت المتاح، أو الوقت الذي تقترحه الحقيبة التدريبية لتنفيذها. ومن هنا أعتبر توزيع الموضوعات بشكل مناسب حسب الوقت من المعايير المهمة التي يجب اتخاذها في الاعتبار عند تقييم الحقيبة التدريبية.

١٠. عرض الافكار بوضوح

لا يكفي فقط تجميع الافكار أو الموضوعات الفرعية التي يختوي عليها الحقيبة التدريبية إنما من المهم أيضاً أن يكون عرضها قد تم بشكل مناسب وواضح، بحيث لا يكون بينها تداخل يخل بأستقلالية الافكار المطروحة ووضوحها للمتدرب بالشكل الذي يسهل له فهمها واستيعابها. ولهذه الاسباب أعتبر عرض الافكار بوضوح هو احد أهم المعايير المستخدمة في تقييم الحقيبة التدريبية.

١١. توفر ارشادات كافية للمدرب

في العادة يكون هناك حقيبة تدريبية خاصة بالمدرّب واخرى خاصة بالمدرّب، ولذلك فإن حقيبة المدارب يجب أن تكون مكتملة بحيث يتوفر فيها إرشادات كافية ووافية وشاملة للمدرّب لا تترك مجالاً كبيراً للاجتهاد الخاطيء وإن كان هناك بعض الامور البديهية غلا اننا هنا نشير إلى الامور الغرشادية التي تمثل نقاط مهمة في مسيرة البرنامج التدريبي والتي يجب أن يلفت نظر المدرّب إليها.

١٢. توفر إرشادات كافية للمتدرب

كما هي الحال بالنسبة للمردب فإن المتدرب يجب ان يحظى بأهتمام معد الحقيبة التدريبية حيث يجب عليه ان يقوم بتزويده بإرشادات كافية حول إعداد التمارين والحالات وكذلك ما يلزم لتحقيق استفادة اكبر من البرنامج التدريبي ومادته العلمية. وقد اعتبر هذا العنصر أحد معايير التقييم المهمة التي يجب أخذها في الحسبان عند تقييم الحقيبة التدريبية.

١٣. حداثة الطرح والاستشهاد

يجب أن يكون طرح كوضوح الحقيبة التدريبية حديثاً ، ومعتمداً على مراجع حديثة لا أن يكون قديماً في طرحه ومراجعته وبالتالي يكون كالوجبة البائته التي قد تضر أكثر مما تنفع، كما ان الاستشهاد وهو جانب علمي مهم آخر في الحقيبة التدريبية يجب ان يكون حديثاً قدر الامكان لا ان يعتمد معد الحقيبة على أدلة وشواهد قديمة لا يمكن أن تنطبق على واقعنا

المعاصر. إن أهمية هذا الجانب في الحقبة التدريبية قد جعلنا نأخذها كمعيار مهم في تقييم الحقبة التدريبية.

١٤. طرح أمثله عمليه

يعتبر طرح الاسئلة أحد اهم الوسائل التي تستخدم في الحقبة التدريبية للتأكد من استيعاب المادة العلمية التي تم تقديمها، أو تمهيداً للدخول إلى موضوع جديد. ولذلك فإن طرح الحقبة للأسئلة في بداية الموضوع أو نهايته تعتبر من أهم المعايير التي يمكن تقييم الحقبة التدريبية على أساسها من حيث وجودها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب بالمكان المناسب.

١٥. وجود حالات دراسية

أن الحالات الدراسية تمثل أحد اهم جوانب التطبيق في التدريب الإداري، ولذلك فإن اي حقبة تدريبية لا بد من تحتوي على عدد مناسب من الحالات الدراسية المناسبة لكل موضوع يتم مناقشته. ويجب أن تكون هذه الحالات مناسبة من حيث موضوعها للجمهور الموجهة له هذه الحقبة. وقد أعتبر هذا الجانب أحد معايير التقييم التي يجب النظر إليها من حيث استخدامها وطريقة عرضها للمشاركين.

١٦. تقديم نماذج علميه

من بين المعايير المستخدمة في تقييم الحقبة التدريبية هي مدى توفر نماذج علمية مرتبطة بالنظريات ضمن محتويات الحقبة التدريبية، بحيث تكون مرتبطة بموضوع الحقبة علمياً وموضوعة بالشكل المناسب حسب سياق الموضوع.

١٧. التمارين تطبيقيه

لا يمكن أن تكون الحقبة التدريبية مكتملة دون توفر تمارين تطبيقية فيها. ويجب أن تكون التمارين التطبيقية موزعة بين المواضيع حسب تسلسلها ورتبطة ببعضها بشكل منهجي متناسق. ومن المهم أن تكون التمارين التطبيقية سهلة ومعبرة عن فائدة محددة يمكن ان تتحقق منها للمشاركة. وقد أعتبرت أحد معايير التقييم نظراً لأنها هي الرابط المهم بين التدريب النظري والتدريب التطبيقي.

١٨. استخدام الاشكال التوضيحية

تختلف الحقبة التدريبية عن الكتاب أو المذكرة في أنها يجب أن تكون سهلة وممتعة للقارئ، بحيث تختصر فيها المواضيع الطويلة والمعقدة في نماذج توضيحية واشكال بيانية وتعبيرية تيسر على المشارك فهم الموضوع. ولا شك في أن وجود هذه الاشكال أمر يزيد من كمال الحقبة التدريبية حتى وإن كان هناك شكلاً توضيحياً لكل موضوع.

١٩. الاستدلال /التأصيل الشرعي

إن الربط بين النواحي العملية النظرية في الحياة وما جاء في اسلامنا حول الموضوع لأمر مهم يجب ان يتحقق في اي حقيبة تدريبية. لا يكاد القرآن الكريم والسنة المطهرة تخلى من وجود آيات قرآنية او احاديث كريمة تتناول الموضوع بشكل مباشر او غير مباشر، مما يفرض على من يعد الحقيبة التدريبية أن يتأكد من استفادة من هذه الادلة الشرعية، وكذلك أنه يعود إليها بين الحين والآخر، ويجعل منها عاملاً مؤكداً لما يجب أن يكون عليه العمل كتأصيل لهذه الاتجاهات.

٢٠. سلامة لغة الحقيبة ووضوحها وسهولتها

تمثل اللغة العربية اللغة المستخدمة في التدريب الغداري في المملكة العربية السعودية وهي التي تكتب بها جميع الحقائق التدريبية، ولذلك فانه لا يمكن أن نتصور أن تكون الحقيبة مكتوبة بلغة ركيكة أو غير سليمة من حيث القواعد والإملاء، ومن حيث دقة المعنى وما يعبر عنه. إن الحقيبة التدريبية يجب ان تكون لغتها واضحة وسهلة يفهما الجميع دون أي تكلف او غموض. ومن هنا فأن هذا المعيار يعتبر من اهم معايير تقييم الحقائق التدريبية.

٢١. التميز في الإخراج (التصميم والشكل)

الحقيبة التدريبية وسيلة تعليمية مساعدة موجهة للعاملين الكبار، وهي بذلك تختلف عن الكتب المنهجية والدراسية التي تستخدم في الجامعات، أو المذكرات التعليمية الشائعة عند الطلاب. ان الحقيبة التدريبية كما نطلب أن تتوفر فيها الاشكال التوضيحية نطلب أن تكون متميزة في إخراجها مشجعة لمستخدامها في أن يقرأها وان تكون ممتعة له، وجاذبة في إخراجها وتصميمها وشكلها الذي تخرج عليه، بحيث لا تكون سرداً مملاً ومنفراً للمشارك.

٢٢. مستوى ملف (حقيبة) المادة العلمية من حيث التغليف/التجليد

من الأمور الجاذبة للمشارك في أن يهتم بالحقيبة التدريبية ويتشجع لقائتها هو الملف الذي يحتويها والتغليف الذي يستخدم فيها. وبالتالي فقد اعتبرنا في هذا التقييم أن الحقيبة والمغلف الذي يحتوي على الحقيبة التدريبية مهم بالمستوى الذي يدجعلنا نعتبر أحد معايير تقييم الحقيبة التدريبية لانه قد يشجع المشارك لقرائتها أو النفور منها، خاصة إذا كانت أوراقاً مبعثرة، أو مغلفة بشكل غير مناسب.

٢٣. تحقيق الحقيبة لأهداف الدورة

لا بد في النهاية من أن تحقق الحقيبة التدريبية الاهداف التي وضعا معدها لها في النهاية، ولذلك فأنه يجب ان يكون هناك في نهاية الحقيبة طريقة لمراجعة ما تم تعلمه سواء في شكل تمارين أو مراجعة مختصرة تذكر المشارك بما تم التعرض له في هذا البرنامج، وتساعده في وضع خطة للتطبيق بعد العودة للعمل.

٢٤. التناسب مع المعايير العالمية

هناك معايير عالمية تظهر بين الفينة والأخرى، ولذلك من المهم أن ترقى هذه الحقبة إلى مستوى هذه المعايير سواء من حيث مادتها العملية، أو من حيث التمارين التطبيقية فيها، أو الاخراج والشكل النهائي لها.

٢٥. وجود قائمة بالمراجع العلمية للحقبة

كثيراً ما يسأل المشاركون في البرامج التدريبية عن مراجع تساعد في معرفة المزيد حول الموضوع، وكذلك فإن الحقبة التدريبية المتميزة هي التي يستعين فيها معديها ببعض المراجع العلمية ويحتفظ في ذلك بالحقوق الفكرية لأصحابها، وبالتالي فإنه من المهم أن يكون هناك في نهاية الحقبة قائمة بأهم المراجع العلمية سواء تلك التي تم الرجوع لها والاستعانة بها أو تلك التي ينصح الكاتب المشارك بالرجوع لها فيما لو أراد معرفة المزيد حول موضوع البرنامج التدريبي. وقد أعتبر وجود هذه المراجع من معايير التقييم الهامة.

معايير تقييم الحقبة التدريبية للجمعية السعودية للإدارة

م	عصر التقييم	الدرجة ١-٤
١	وجود أهداف عامة للحقبة التدريبية	
٢	وجود أهداف فرعية لموضوعات الحقبة التدريبية	
٣	وجود قائمة محتويات لعناصر الحقبة	
٤	وجود جدول للتوزيع الزمني لموضوعات الحقبة	
٥	تقسيم الموضوعات بشكل علمي مناسب	
٦	وضوح الموضوع	
٧	تكامل الموضوع علمياً (شمولية العرض)	
٨	اكتمال الدعم العلمي النظري للموضوع	
٩	توزيع الموضوع بشكل مناسب على الوقت المتاح	
١٠	عرض الأفكار بوضوح	
١١	توفر إرشادات كافية للمدرب	
١٢	توفر إرشادات كافية للمتدرب	

١٣	حادثة الطرح والاستشهاد
١٤	طرح أمثله علميه
١٥	وجود حالات دراسية
١٦	تقديم نماذج علميه
١٧	إعطاء تمارين تطبيقيه
١٨	استخدام الاشكال التوضيحية
١٩	الاستدلال /التأصيل الشرعي
٢٠	سلامة لغة الحقيبة ووضوحها وسهولتها
٢١	التميز في الإخراج (التصميم والشكل)
٢٢	مستوى ملف (حقيبة) المادة العلمية من حيث التغليف/التجليد
٢٣	تحقيق الحقيبة لأهداف الدورة
٢٤	التناسب مع المعايير العالمية
٢٥	وجود قائمة بالمراجع العلمية للحقيبة
	المجموع من ١٠٠ درجة

آلية تنفيذ التقييم:

عند تقييم البيئة التدريبية أو الحقيبة التدريبية أو المدرب يجب أن يقدم إلى الجهة المختصة بالتقييم في الجمعية السعودية للإدارة طلب التقييم من الجهة التي ترغب في تقييم المعهد (المركز) التدريبي أو المدرب أو الحقيبة التدريبية، والتي تقوم بدورها بتحويل الطلب إلى الفرع المختص (أي الحقل التخصصي)، والذي بدوره يحيل الموضوع إلى عدد من المحكمين المختصين الذين سبق لهم التأهيل لتقييم البيئة أو المدرب أو الحقائق التدريبية. وبعد ان ينتهي منها المحكم الاول يتم إحالتها لمحكم آخر، فإذا أتمفق المحكمان في تقريرهما حول البيئة التدريبية أو المدرب أو الحقيبة، فإن الأمر ينتهي عند ذلك الحد، ويتم إبلاغ الجهة طالبة الإعتماد بالنتيجة سواء كانت إيجابية حيث حصلت على درجة القبول والتي يجب أن تبين مستوى المعهد (المركز) والبيئة التي يتم تصنيفه فيها، وبالنسبة للحقيبة فإنه يجب حتى تكون مقبولة ألا تقل الدرجة التي حصلت عليها بأي حال من الاحوال بالنسبة عن ٧٥%. وبالنسبة للمدرب فيجب أن يحصل على الأقل على درجة لا تقل عن ٧٠% لكي يتم أعتماده ضمن المدربين المعتمدين من الجمعية السعودية للإدارة. وإذا كان هناك تباين في نتائج التقييم للمحكمين فإن الموضوع يحال إلى محكم ثالث لترجيح عملية التحكيم سلباً أو أيجاباً.

تأهيل المحكمين:

حتى يكون عضو الجمعية السعودية للإدارة مؤهلاً للتحكيم في الجمعية السعودية للإدارة فأن عليه حضور ورشة العمل التي تقيمها الجمعية للمحكمين سنوياً، وعليه أن يكون مرخصاً من الجمعية للقيام بعملية التحكيم هذه والتي يكون الترخيص فيها محكوم بحضور الدورة التدريبية السنوية التي تقيمها الجمعية وان يجتاز متطلباتها لكي يتم تجديد ترخيصه. ويطلع عضو الجمعية في ورش العمل هذه على آليات التحكيم ونماذجه ومعايير بحيث يصبح لديه خلفية كاملة عن هذه العملية وبالتالي يستطيع ان يقوم بها خير قيام وان يتعامل بنفس الأسلوب والطريقة التي يستخدمها المحكمين الآخرين.