



الدليل الإجرائي لتقويم التدريب

تحديث أغسطس- ٢٠٢٣ م



تمهيد

تعد الموارد البشرية الأساس الذي تقوم عليه المنظمات والمؤسسات، لكونها الأداة الرئيسة للتنمية الشاملة، والمحرك الفعلي لتقدم هذه المنظمات، وفي هذا الإطار أصبح هناك عناية كبيرة واهتمام بإعداد وتطوير الموارد البشرية وتدريبها بشكل مستمر، مما يفترض أن ينعكس بشكل واضح على أداء هذه الموارد وكفاءتها في الإنتاجية والخدمة.

وللتأكد من هذا الافتراض المتمثل بتطور الأداء وارتفاع مستوى الكفاءة الانتاجية والخدمية لدى الموارد البشرية للمنظمة، يبرز دور تقييم التدريب لمراجعة مساهمته في الاستجابة للاحتياجات التدريبية الفعلية، والتأثير في قدرات المتدربين وأداء الجهات داخل الجامعة.

وتأتي الحاجة لتصميم الدليل الإجرائي لتقييم التدريب المقدم لمنسوبي الجامعة (الكادر الإداري) في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؛ نظرا لتعدد الجهات المقدمة للتدريب فيها (إدارة التدريب بوكالة عمادة الموارد البشرية للابتعاث والتدريب، مركز تطوير المهارات، عمادة تقنية المعلومات، وكالة الجامعة لشؤون الطالبات...) واختلاف أساليب تقييم التدريب المقدم منها.

لذا تقدم إدارة التدريب بوكالة عمادة الموارد البشرية للابتعاث والتدريب هذا الدليل الإجرائي المبني على أساس علمي وذلك لتوضيح الإجراءات المتبعة في تقييم التدريب المقدم لمنسوبي الجامعة وتوحيدها.



الغاية من الدليل

توحيد الإجراءات المتبعة في تقييم برامج التطوير والتدريب المقدم من جهات الجامعة المعنية بتدريب منسوبي الجامعة، خلال المراحل التنفيذية المختلفة ضبطاً لجودتها.

أولاً: أهداف تقييم التدريب:

يهدف تقييم التدريب بشكل عام إلى:

1. التحقق مما تم إنجازه من خطة التدريب المرتبطة بالاحتياجات التدريبية وما تحقق من أهدافها.
2. قياس رضا المتدربين عن التدريب المقدم لهم.
3. تحديد كفاءة التدريب المقدم في تنمية وتطوير أداء وسلوك المتدرب.
4. تحديد جوانب الضعف والقوة في كل برنامج تدريبي.
5. التعرف على مستوى أداء المدرب في التدريب.
6. التأكد من أن مؤشرات التدريب في النطاق المحدد له.
7. التأكد من تحقق أهداف البرنامج التدريبي.
8. توفير قاعدة بيانات تساعد على اتخاذ قرارات تطويرية ومستقبلية للبرامج التدريبية.
9. تحديد العائد من الاستثمار على المنسوين والجامعة.



١٠. التطوير المستمر لخطتي التدريب التشغيلية والاستراتيجية

■ **ثانياً: معايير تقويم البرامج التدريبية:**

١. تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية.
٢. اكتساب وتعلم خبرات جديدة.
٣. رأي ورد فعل المتدربين.
٤. تطوير ملحوظ وملموس في أداء المتدرب في بيئة عمله.

أن يتم بناء وتصميم البرامج التدريبية وفقاً للتالي:

١. بناء البرامج التدريبية وفق قوانين ولوائح وأنظمة الجامعة.
٢. بناء البرامج التدريبية وفق الاحتياجات الفعلية التي تحددها إدارة التدريب.
٣. أن تكون أهداف البرامج واضحة ومحددة وترتبط ارتباط وثيق بالمتدربين ويمكن قياس أثرها التدريبي.
٤. أن تكون البرامج التدريبية شاملة لعملية التنمية البشرية وتشمل كل المستويات الوظيفية والإدارية.
٥. أن تكون مستمرة ويمكن تطوير البرامج وفق المتغيرات الطارئة في بيئة العمل.
٦. أن يراعى في تصميم البرامج التدريبية الواقعية بحيث يمكن تطبيقها وممارستها في بيئة العمل.
٧. أن يراعى في تصميم البرامج التدريبية الجانب التطبيقي في التدريب ولا يقتصر على الجانب النظري فقط.



٨. أن يراعى في تصميم البرامج التدريبية الديناميكية حيث تكون مرنة قابلة للتعديل والتطوير والتصويب.

٩. وضع اختبارات قبلية وبعديّة تحدد مدخلات التدريب ونتائجه.

■ ثالثاً: مؤشرات قياس البرامج التدريبية:

- نسبة تنفيذ البرامج التدريبية من الخطة المقترحة للتدريب في الجهة.
- نسبة تطبيق الهدف المهاري في البرامج التدريبية.
- نسبة رضا المتدربين عن البرامج التدريبية ومحتواها.
- نسبة رضا الرئيس المباشر عن المتدرب بعد حضوره للبرامج.
- نسبة رضا المتدربين عن المدرب.
- نسبة تطبيق الاختبار القبلي لقياس مدخلات التدريب.
- نسبة التغيير في سلوك وأداء المتدربين بعد حضور البرامج.
- نسبة نجاح المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية.
- نسبة القيمة المضافة على الجهة من التدريب. (أداء المهام المطلوبة في الوظيفة بعد التدريب بشكل صحيح)
- نسبة ملائمة محتوى الحقيبة التدريبية مع أهداف البرنامج التدريبي



النطاقات المستهدفة في حساب المؤشرات		
النطاق الأخضر	النطاق الأصفر	النطاق الأحمر
٨٠-١٠٠%	٧٩-٤٠%	٣٩-١٠%

رابعاً: مرجعية الدليل الإجرائي لتقويم التدريب:

- استند في تصميم الدليل الإجرائي إلى كل من:
- البحوث والدراسات والأدبيات التي تناولت تقويم التدريب وعرضت التجارب المختلفة فيه.
- واقع تقويم التدريب في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- استُخدمَ نموذج كيرباتريك لتقويم التدريب كأساس، مع تكيفه ليتناسب مع العوامل المختلفة مثل أنواع البرامج التدريبية وعمق التدريب المقدم وكيفية التدريب.

خامساً: مراحل عملية تقويم البرامج التدريبية:

المرحلة الأولى تكويني	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة إجمالي
– تقويم قبل تنفيذ التدريب	– تقويم أثناء التدريب	– تقويم بعد الانتهاء من التدريب
– الهدف منه: اكتشاف أوجه القصور حتى يمكن تصحيحها قبل بدء البرنامج التدريبي.	– تتم من خلال:	– قياس مدى تحقق أهداف التدريب
الغرض: قياس مدى نجاح البرنامج.	– تقييم خطوات تنفيذ البرنامج (الجوانب الفنية)	– قياس التغيير في الأداء باستخدام أساليب متعددة في التقويم.
	– تقييم الأداء للمدرب والمتدرب	– الحكم على مؤشرات نجاح التدريب.
	– وقياس تحصيل المعارف والمهارات.	



<ul style="list-style-type: none"> - تقييم من قبل المدرب وجهة التدريب المنفذة. - تقييم المدرب للمتدربين - تقييم المتدربين للمدرب 	<ul style="list-style-type: none"> - تقييم نهائي من قبل إدارة التدريب للمتدربين. - التقويم بعد انتهاء التدريب بفترة معينة (قياس أثر التدريب)
---	--

سادساً: أدوات التقييم المستخدمة:

النسبة	أدوات التطبيق	مسؤولية التنفيذ	زمن التطبيق	مستويات التقييم
90%	استمارة استطلاع رأي	المتدربين	أثناء وبعد التدريب	رضا المتدربين عن البرنامج
75%	بطاقة ملاحظة وتقارير أداء وتقييم لمهارات محددة قبل وبعد التدريب	الرئيس المباشر	بعد التدريب	نتائج التعلم من البرنامج
80%	إحصاءات وتقارير أداء وتقارير انجاز المتدرب	إدارة التدريب	بعد انتهاء التدريب بفترة زمنية	القيمة المضافة من التدريب على الجهة
30%	اختبار قبلي	المتدربين	قبل التدريب	تقويم مدخلات البرنامج
30%	تحكيم محتوى البرنامج من قبل المحكمين	خبراء ومستشاري التدريب	قبل التدريب	تقويم محتوى البرنامج
30%	اختبار بعدي	المتدربين	بعد التدريب مباشرة	تقويم مخرجات البرنامج



سابعاً: الإجراءات المتبعة في قياس وتقييم البرامج التدريبية

أولاً: إجراءات تقييم البرامج التدريبية المباشرة:

ويقصد بها البرامج التدريبية التي تجرى بحضور المتدربين للقاءة التدريبية، وتتنوع بين البرامج القصيرة (من يوم إلى خمسة أيام) والطويلة (شهر فما فوق).^١

المرحلة	الوصف	توقيت تنفيذ التقييم	نسبة المستهدف	الأداة	نموذج	نوع البرنامج
رد الفعل	جمع المعلومات حول ردود أفعال المشاركين حول برنامج التدريب وتقييم شعور المتدربين حول التدريب والمدرّب بغض النظر عن اكتساب أي معرفة أو مهارة من البرنامج تقييم إيجابي من المتدربين ٩٠%	أثناء وبعد انتهاء البرنامج مباشرة	٩٠%	الاستبيان الإلكتروني في نهاية الدورة للمتدرب	ملحق رقم (١) منشور بشكل إلكتروني	— قصير — طويل
التعلم	قياس كمية المعلومات التي اكتسبها المتدرب نتيجة لالتحاقه بالدورات التدريبية باختبار أو مقياس لتحديد الزيادة في معرفة المتدرب إما (قبل وبعد) أو (بعد) البرنامج بعيداً عن تطبيق هذه المعرفة. وتتناسب هذه المرحلة من التقييم مع البرامج التي تتضمن مستوى معقد من المعارف والمهارات والاتجاهات لاكتسابها. حصول المتدرب على درجات عالية في أي مقياس يطبق لا تقل عن ٧٥%	قبل واثناء وبعد البرنامج مباشرة	٧٥%	اختبار قبلي/ بعدي اختبار نهاية البرنامج	يصمم من قبل معد أو مقدم البرنامج (المدرّب)	— طويل

^١ قد تنطبق كل المراحل لتقييم البرامج التدريبية وقد يكتفى بمرحلة أو اثنتين حسب نوع البرنامج



المرحلة	الوصف	توقيت تنفيذ التقييم	نسبة المستهدف	الأداة	نموذج	نوع البرنامج
تغيير السلوك	قياس مدى التغيير الذي طرأ على سلوك المتدرب (الموظف) في العمل نتيجة التدريب ويسمى بقياس أثر التدريب، وفيه يقيم السلوك بقياس مدى تطبيق المتدرب لما تعلمه في جهة العمل. ١/ من وجهة نظر مديره المباشر. ٢/ من وجهة نظر زملاء العمل (او العملاء). تقييم إيجابي من المدرب نسبة حضوره والتزامه ودوران العمل ٩٠%.	بعد البرنامج بثلاثة إلى ستة أشهر	٥٠%	استبيان قياس أثر التدريب للمدير المباشر استبيان قياس أثر التدريب للعملاء. (في الوظائف التي تقدمه الخدمة للعملاء)	ملحق رقم (٢) منشور بشكل إلكتروني	— قصير — طويل
النتائج	قياس أثر التدريب في أداء الموظف بعد التدريب في العمل ومن ثم تحديد أثر التدريب في الجهة وتقييم النتائج بقياس أثرها من خلال أداء المتدرب على جهة عمله بما يظهر على إنجازها بزيادة الإنتاجية. تقييم إيجابي من الجهة المستفيدة ٩٠%.	حسب الوقت التي تراه إدارة التدريب	٣٠%	مستوى تحقق مؤشرات أداء الجهة المرتبطة بنوعية التدريب المقدم لموظفيها. تقليص وقت إنجاز المهام.	تقرير سنوي من الجهة حول تأثير التدريب المقدم لمنسوبيها على التطور في أداء الأعمال فيها.	— قصير — طويل



▪ **ثانياً: إجراءات تقويم البرامج التدريبية المقامة عن بعد:**

ويقصد بها البرامج التدريبية التي تنقل بشكل مباشر عبر الشبكة للمتدربين باستخدام الأنظمة المتاحة في الجامعة.

المرحلة	الوصف	الأداة	نموذج
رد الفعل	تقييم شعور المتدربين حول التدريب والمدرّب بغض النظر عن اكتساب أي معرفة أو مهارة من البرنامج	الاستبيان الإلكتروني في نهاية الدورة للمتدرب	ملحق رقم (٣) منشور بشكل إلكتروني
التعلم	قياس كمية المعلومات التي اكتسبها المتدرب نتيجة لالتحاقه بالدورات التدريبية باستطلاع أو مقياس لتحديد الزيادة في معرفة المتدرب إما (قبل وبعد) أو (بعد البرنامج بعيداً عن تطبيق هذه المعرفة.	استطلاع أثناء الدورة الاستبيان الإلكتروني في نهاية الدورة للمتدرب	
النتائج	تقييم النتائج بقياس أثرها من خلال أداء المتدرب على جهة عمله بما يظهر على إنجازها.	مستوى تحقق مؤشرات أداء الجهة المرتبطة بنوعية التدريب المقدم لموظفيها. تقليص وقت إنجاز المهام.	نموذج رقم (٢) تقرير من الجهة حول تأثير التدريب المقدم لمنسوبيها على التطور في أداء الأعمال فيها.



ثالثا: إجراءات تقويم ورش العمل

المرحلة	الوصف	الأداة	نموذج
تقييم ختامي	تقييم من المشاركين حول موضوع ورشة العمل والمتحدثين وتنفيذ ورشة العمل.	الاستبيان الالكتروني في نهاية الدورة للمشارك	ملحق رقم (٤) منشور بشكل الكتروني

رابعا: إجراءات تقويم المحتوى والتصميم للبرامج التدريبية

المكون	المعايير	الأداة	النموذج
الهدف العام	<ul style="list-style-type: none"> ملائمته للفئة المستهدفة ملائمته لألية تنفيذ البرنامج (حضور / عن بعد) 	بطاقة تقييم	ملحق رقم (٥)
الأهداف التفصيلية/ المحاور	<ul style="list-style-type: none"> مشتقة من الهدف العام تناسب مع وقت البرنامج تتضمن جوانب تطبيقية ونظرية بما يتناسب مع المحتوى 	(تسلم نسخة للمدرب للتأكد من استيفاء البرنامج للمعايير، ثم يقيم من الجهة بعد إرسال المتطلبات وقبل الموافقة على تنفيذ البرنامج)	
العرض التقديمي	<ul style="list-style-type: none"> يفرغ بالقالب الخاص بوكالة الابتعاث والتدريب (يفير للقالب الخاص بالجهة في حال تنفيذ البرنامج لدى جهة أخرى) يغطي محاور البرنامج يتبع معايير العروض التقديمية الجيدة (التصميم من حيث الألوان والخطوط المستخدمة/ عدد الكلمات في الشريحة) 		



		<ul style="list-style-type: none">- تتضمن تطبيقات على المادة العلمية النظرية للبرنامج.- تتنوع بين الفردية والجماعية- تتناسب مع آلية تنفيذ البرنامج (حضور / عن بعد)	الأنشطة
--	--	--	----------------

المستند الختامي

اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية: مادة (١٦٧) : يتعين على إدارة الموارد البشرية في الجهة الحكومية تقييم برامج التطوير والتدريب من خلال مراحل التنفيذ المختلفة والتحسين المستمر لضبط جودتها
لائحة الابتعاث والتدريب لمنسوبي الجامعات: المادة الثالثة: تختص لجنة الابتعاث والتدريب بالنظر بكل ما يتعلق بشؤون الابتعاث والتدريب ولها على الأخص ما يأتي : ٨- إعداد تقرير سنوي مفصل عن وضع الابتعاث والتدريب على مستوى الكليات والأقسام والإدارات ورفعها إلى مجلس الجامعة.



تم بحمد الله