

دور مركز القياس والتقويم والتنمية المهنية في تطوير أدا، أعضاء، هيئتي التدريس / التدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

فوزية يوسف العبد الغفور

أستاذ مساعد ، كلية التربية الأساسية ، الهيئة العامة
للتعليم التطبيقي والتدريب ، دولة الكويت .

الملخص

تهدف الدراسة إلى تعرف مدى استفادة أعضاء هيئة التدريس والتدريب العاملين بكليات ومعاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب من البرامج والدورات التدريبية التي يقدمها مركز القياس والتقويم والتنمية المهنية ، ومعرفة دورها في تطوير الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والتدريب وتحقيق النمو المهني لهم .

قامت الباحثة بتصميم استبانة ، ثم تطبيقها على جميع المشاركين والمشاركات في دورات المركز ، وقد اتضح من تحليل النتائج وتفسيرها أن المركز حقق دوره في تطوير مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والتدريب من خلال البرامج والدورات التدريبية التي ينظمها ، كما أسهمت الدورات في تحقيق النمو المهني والوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والتدريب ، وكان لدورات الحاسب الآلي الأثر الواضح في تمكينهم من استخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة في عملية التدريس ، مقارنة بالدورات التدريبية التخصصية .

مقدمة

أكدت العديد من الدراسات والبحوث العلمية أن معظم المشكلات والتحديات التي تشهدها الجامعات ومؤسسات التعليم العالي يمكن تفسيرها في ضوء ضعف الاهتمام بعضو هيئة التدريس ، وقلة الاهتمام بتنميته مهنيا بصورة مستمرة بوصفه الركيزة الأساسية لأية مؤسسة علمية ، حيث أظهرت إحدى الدراسات أن ضعف الاهتمام بالمستوى العلمي لعضو هيئة التدريس وبنموه الوظيفي ينعكس سلبا على المؤسسة الجامعية نفسها⁽¹⁾ . كما أكدت دراسة أخرى أنه إذا ما صلح عضو هيئة التدريس صلحت الجامعة ، وأن اختيار عضو هيئة التدريس وإعداده وتنميته من أكثر العمليات أهمية في تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها⁽²⁾ . وبناءً عليه يتضح لنا أن الحرص على التكوين الشامل لعضو هيئة التدريس ، والذي يركز على الإعداد التخصصي في أحد فروع العلم ، ومن ثم التزود بآخر المستجدات العلمية والتكنولوجية من خلال برامج تدريبية متطورة ، يمكن تلك الجامعات من تحقيق أهدافها والرسالة المحددة لها .

وفي هذا الصدد يؤكد جراف Graff⁽³⁾ أن حركة التطوير كانت دوما قضية جوهرية في التعليم العالي . وتهتم هذه الحركة بشكل أساسي بتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال أنشطة وبرامج تدريبية متعددة .

ومن المعروف أن غالبية الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم الجامعي العالي هم من حملة (شهادة الدكتوراه) في تخصصات علمية متنوعة ، ولذلك ظل الإعداد الأكاديمي ؛ أي التدريب على اختزان المعرفة واسترجاعها وعلى البحث إنتاجا واستهلاكاً ، والتخصص الضيق في أحد فروع المعرفة هو البعد الرئيس في عملية إعداد المدرس الجامعي حتى وقت قريب⁽⁴⁾ . وعلى الرغم من أهمية هذه الدرجة العلمية فهي لا تفي بمتطلبات العمل في الكادر الجامعي الذي يتكون في واقع الحال من أكثر من منهجية وظيفية ؛ كالتدريس والبحث وخدمة المجتمع ، ولكل مهمة من تلك المهام متطلباتها ومهارتها التي لا بد من التدرب عليها والإعداد لها . ويعني ذلك أن الإعداد العلمي ؛ أي التخصص الضيق

(الدقيق) في أحد فروع العلم لايعني بالضرورة القدرة على القيام بمهام الوظيفة الجامعية ومتطلباتها .

ومن هنا برز لنا مفهوم التدريب بوصفه نشاطا يسد احتياجات الأفراد الوظيفية ، ويكسبهم كل ما يحتاجونه من معارف ومهارات . وتأتي أهمية التدريب في أن الفرد على الرغم من امتلاكه مجموعة من المهارات والمعارف عند التحاقه بأي عمل تحتاج هذه المهارات دوما إلى تنشيط وتجديد حتى يمكنه القيام بمهام وظيفته على أكمل وجه ، وإلا فإنه سيجد نفسه جامدا غير قادر على العطاء أو خدمة المؤسسة التي يعمل بها بالصورة المطلوبة⁽⁵⁾ .

وقد شهدت السنوات القليلة الماضية ، اهتمام القائمين على شؤون التعليم العالي والجامعي بقضايا تدريب الهيئات التدريسية ، فسعت إلى إنشاء المراكز والوحدات المختصة في التدريب والتدريب المهني بهدف تقديم برامج تدريبية وورش عمل وأنشطة مختلفة من أجل تطوير عضو هيئة التدريس وتنميته وظيفيا بشكل مستمر ، إيماننا من تلك المؤسسات بأن الارتقاء بمستوى عضو هيئة التدريس والحرص على النوعية الجيدة ، ينعكس إيجابيا على مستوى تلك الجامعات وكفاءتها وعلى نواتج العمل بها⁽⁶⁾ .

وتعد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت من مؤسسات التعليم العالي التي حرصت على الاهتمام بأعضاء هيئتي التدريس والتدريب لديها والسير بهم قدما في طريق النمو الذاتي والتطور الوظيفي ، ولذلك أوصت بإعداد الدراسات والبحوث العلمية لمتابعة موضوع النمو المهني الوظيفي لعضو هيئة التدريس والتدريب .

وقد أسفرت تلك الدراسات عن نتيجة مفادها ضرورة إنشاء جهاز متفرغ يتحمل مسؤولية تقديم مجموعة من برامج التدريب والتنمية ذات الصلة الوثيقة بتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس والتدريب في المجالات المختلفة فصدر في العام 1989 قرار بإنشاء مركز التنمية المهنية⁽⁷⁾ ، الذي كان من أهم أهدافه إعداد الخطط والبرامج التدريبية التي تطور الكفاءة والمهارة لدى أعضاء هيئتي التدريس

والتدريب بالمؤسسة ، وترفع من مستوى أدائهم الوظيفي في كل المهام التي يقومون بها ، كما تزودهم في الوقت نفسه بالمستجدات التي يشهدها هذا العصر ، في مجال تطوير القدرات المختلفة . ومنذ ذلك الحين قدم المركز العديد من الدورات التدريبية ذات الطابع التخصصي التي تعمل على تحقيق هذه الأهداف ، بالإضافة إلى تميز المركز أيضاً بتقديم مجموعة من الدورات التدريبية في استخدام الحاسب الآلي بوصفه جهازاً تقنياً حديثاً يمكن استخدامه في العملية التعليمية أسلوباً مطوراً في عمليات التدريس .

وستحاول الباحثة من خلال هذه الدراسة تحديد مدى استفادة الهيئة التدريسية والتدريبية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ومعاهدها من البرامج والدورات التدريبية التي يقدمها المركز . وبناءً عليه فإن مشكلة هذه الدراسة تتخلص في معرفة دور المركز في تطوير الأداء الوظيفي لبعض هيئة التدريس والتدريب ، في تحقيق النمو المهني له ، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية :

- هل حقق المركز دوره في تطوير الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس والتدريب؟
- هل حققت الدورات التدريبية التي يقدمها المركز نمواً مهنيّاً ووظيفياً لعضو هيئة التدريس والتدريب؟
- هل زودت الدورات التدريبية التي يقدمها المركز عضو هيئة التدريس والتدريب بالتقنيات والتكنولوجيا الحديثة؟
- هل مكنت الدورات التدريبية التي يقدمها المركز عضو هيئة التدريس والتدريب من استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية التدريس؟

وتكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي :

- 1 - زيادة الوعي بأهمية الدورات التدريبية في تحقيق النمو الوظيفي والمهني لعضو هيئة التدريس/ التدريب .
- 2 - إعداد أداة يمكن من خلال تطبيقها على عينة من المستفيدين من أعضاء



هيئتي التدريس والتدريب الكشف عن فاعلية الدورات التدريبية في أداء مهمتها لأعضاء هيئتي التدريس والتدريب والعمل على تطويرها .

وتتلخص أهداف الدراسة الحالية فيما يلي :

- 1 - الكشف عن دور المركز في تطوير مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئتي التدريس والتدريب .
- 2 - الوقوف على حجم الدور الذي تحققه دورات المركز في تحقيق النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس / التدريب .
- 3 - معرفة مدى فاعلية الدورات التخصصية مقابل دورات الحاسب الآلي في الارتقاء بأداء عضو هيئة التدريس / التدريب .

وتستند الدراسة إلى الفروض الآتية :

- 1 - تعمل الدورات التدريبية التي يقدمها المركز على تطوير ورفع مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والتدريب .
- 2 - تحقق الدورات التدريبية التي يقدمها المركز النمو المهني لعضو هيئة التدريس والتدريب .
- 3 - تمكن الدورات التدريبية التي يقدمها المركز عضو هيئة التدريس والتدريب (دورات الحاسب الآلي) من استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية التدريس .

الإطار النظري والدراسات السابقة

شهدت معظم الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في الفترة الأخيرة اهتماما متزايدا بقضايا إعداد العاملين بها من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والفنيين . وقد تمثل هذا الاهتمام في مجال إنشاء المراكز والوحدات المتخصصة لتوفير الفرص المناسبة لتطوير التعليم الجامعي وتحسينه وإعداد البرامج ، وإقامة ورش عمل تهدف إلى إعداد عضو هيئة التدريس وتطويره ، وإكسابه المهارات والاتجاهات ، وتزوده بكل ما هو جديد في مجال التخصص ، بحيث يمكنه ذلك من الأداء الوظيفي على الوجه الأكمل . وقد قامت هذه الأنشطة على مسلمات

مؤداها ، أنه في حال عمل عضو هيئة التدريس في المؤسسة العلمية (الجامعة) لمدة قد تصل إلى (20) عاما - على سبيل المثال - دون أن يعمل على تنمية نفسه مهنيا أو تحسين أساليبه في التدريس فإن ذلك سيكون بمثابة كارثة للجامعة التي يعمل بها⁽⁸⁾ . وكذلك في مجال إعداد الدراسات التقييمية لاختبار كفاءة البرامج الموجهة نحو رفع كفاءة الأداء التدريسي ، وذلك على المستوى العالمي ، وما انتهت إليه هذه الدراسات من نتائج يمكن الاستفادة منها في الدراسة الحالية . وفيما يلي تفصيل المجالين السابقين ، كل على حدة .

أولاً : المراكز والوحدات المختصة لتنمية أعضاء هيئة التدريس

يرجع الفضل إلى الولايات المتحدة الأمريكية في البدء بإنشاء مثل هذا النوع من المراكز منذ منتصف الخمسينيات ، حين قامت بإنشاء مركز للدراسات المتقدمة في شؤون التعليم الجامعي الأكاديمية والإدارية عام 1954 في جامعة ميتشجان⁽⁹⁾ . ثم تطور هذا الاهتمام بعد ذلك بإصدار أدلة تدريبية لتطوير عضو هيئة التدريس في العامين 1975 ، 1977⁽¹⁰⁾ .

ثم انتشرت بعد ذلك مراكز التدريب والتطوير في العديد من الجامعات الأمريكية بهدف تطوير التدريس الجامعي والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس . فقد أسست جامعة ستانفورد في العام 1975 مركزا يهدف إلى تطوير التدريس الجامعي بشكل عام ، ويساعد عضو هيئة التدريس الجديد على القيام بمهمة التدريس على الوجه الأكمل⁽¹¹⁾ .

وفي العام التالي 1976 أسست جامعة هارفارد⁽¹²⁾ مركزا للتدريس والتعليم بهدف تطوير أداء مهام عضو هيئة التدريس الجامعي من خلال تقديم أنشطة وبرامج تدريبية متنوعة . وفي هذا الإطار ، سارت جامعات أمريكية أخرى مثل جامعة واشنطن⁽¹³⁾ وجامعة أريزونا⁽¹⁴⁾ وجامعة انديانا⁽¹⁵⁾ وجامعة كولورادو⁽¹⁶⁾ وجامعة ونستون سالم⁽¹⁷⁾ وغيرها بإنشاء مراكز التنمية المهنية التي تقدم أنواعا مختلفة من الدورات القصيرة وورش العمل المرتبطة بتدريب أعضاء هيئة التدريس وتطوير أدائهم الوظيفي .

وفي بريطانيا بدأت أنشطة التدريب والتطوير في السبعينيات حينما أنشأت جامعة لانكستر⁽¹⁸⁾ مركزاً للتدريب والتطوير بهدف طرح برامج تدريبية لسد الاحتياجات الفردية والمؤسسية من التدريب . وتلتها بعد ذلك جامعات بريطانية أخرى ، مثل جامعة ليدز⁽¹⁹⁾ وجامعة سوري⁽²⁰⁾ وجامعة ساوثمبتون⁽²¹⁾ وجامعة أكسفورد⁽²²⁾ في إنشاء مراكز تدريب حرصا منها على تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس لديها .

وفي هذا الاتجاه ، سعت معظم الجامعات العربية في توفير فرص التدريب والتنمية لأعضاء الهيئة التدريسية لديها ، فقامت بإنشاء مثل هذا النوع من المراكز ووحدات التدريب ؛ مثل جامعة الملك عبدالعزيز بالمملكة العربية السعودية⁽²³⁾ وجامعة البحرين ، وبعض الجامعات المصرية ، وجامعة الكويت وجامعات الإمارات العربية وأخيرا جامعة قطر⁽²⁴⁾ .

كما أنشأت الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ، مركز القياس والتقويم والتنمية المهنية عام 1989⁽²⁵⁾ حرصا من الهيئة على تنمية كفاءة أعضاء هيئة التدريس والتدريب بكليات الهيئة ومعاهدها وتطوير مستوى أدائهم الوظيفي من خلال برامج تدريبية متنوعة .

ثانياً : الدراسات التقويمية لبرامج تنمية الأداء بشكل عام وأداء أعضاء هيئة

التدريس بوجه خاص

على الرغم من انتشار مراكز التدريب ووحداته في معظم الجامعات ، سواء في الدول المتقدمة أو الدول النامية هناك ندرة في الدراسات التي أجريت «لتقويم الأنشطة والخدمات والبرامج التي تقدمها تلك المراكز» ، بهدف الوقوف على فاعليتها وقدرتها على تحقيق أهداف المؤسسات العلمية والجامعات التي أنشئت بها . وبناءً عليه ستقوم الباحثة باستعراض الدراسات العلمية التي تمكنت من الحصول عليها في هذا المجال .

ومن أهم هذه الدراسات تلك الدراسة المسحية التي قام بإجرائها كل من

«جورج براون ومادلين أتكتر»⁽²⁶⁾ العام 1985 لتقويم أنشطة تدريب أعضاء هيئة التدريس في (42) جامعة و(25) كلية في بريطانيا . ومن أهم أهداف هذه الدراسة ، التعرف إلى احتياجات هيئة التدريس في مجالات التدريس ، والبحث ، والإدارة ، والتطوير وتحديد الموضوعات ذات العلاقة بالمجالات السابقة ، وكذلك التعرف إلى الوقت المناسب المخصص للتدريب ، وكيفية تنظيم الدورات ، وتحديد الميزانية المخصصة لها ، وكيفية معالجة المشكلات التي تواجه التدريب ، بالإضافة إلى الاستراتيجيات الخاصة بتعزيز الدوافع من أجل تشجيع الهيئة التدريسية ، ودفعهم للإقبال على التدريب وجذبهم إليه . وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة عن أن أهم الموضوعات في مجال التدريب بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس الجدد هي كيفية التدريس ، وإلقاء المحاضرات ، والتقويم وإعداد الامتحانات ، وأساليب استخدام الوسائل السمعية والبصرية ، ومراقبة الفصل واستخدام التقنية التعليمية . بالإضافة إلى موضوعات التعليم المتعلقة بالحسابات الآلية وأجهزة الحاسب الآلي . وقد أوضحت النتائج أيضاً أن الموضوعات المرتبطة بنواحي الإدارة كانت هي المطلب الأساسي لأعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة في مجال الإشراف على البحوث ، وتصميم المقررات الدراسية ، والمهارات الاستشارية والتنظيمية . كما أوضحت الدراسة أن أنشطة التدريس في تلك المؤسسات الجامعية والكليات البريطانية كانت تركز غالباً على المهارات الرئيسة فقط ، على الرغم من رغبة أعضاء الهيئة التدريسية في التزود بالمهارات الخاصة بمجالات البحوث والإدارة والتنظيم .

أما عن المشكلات التي تواجه العملية التدريبية ، فقد كشفت النتائج عن عدم توافر الخبرة البشرية في مجال التدريب ، وكذلك قلة الموارد المالية اللازمة من أجل توفير فرص ودورات تدريبية في جميع المجالات . ولعل المشكلة الرئيسة التي واجهت التدريب في الجامعات البريطانية هي انعدام الرغبة لدى بعض أعضاء الهيئة التدريسية وقلة الإقبال على التدريب ، وعدم توافر الوقت الكافي لحضورهم الدورات ، وعدم وجود جهة خاصة تتولى مهمة التدريب ، وأخيراً عدم تخصيص ميزانية ثابتة للتدريب . وفي ضوء تلك النتائج وضع الباحثان

مجموعة من التوصيات التي من شأنها تحقيق التطور المنشود للعملية التدريسية منها على سبيل المثال : الربط بين حضور الدورات التدريبية والترقية في العمل ، وإعفاء أعضاء هيئة التدريس من القيام ببعض مهام التدريس والواجبات المرتبطة به من أجل حضور الدورات التدريبية ، وإجراء تقويم دوري للأداء التدريسي ، وإلزام البعض بحضور دورات تدريبية إجبارية ، وأخيراً نشر الوعي بأهمية التدريب وضروراته لعضو هيئة التدريس .

أما دراسة «كينث أبل ويلبرت ماكينتش»⁽²⁷⁾ التي أجريت حول تحسين التعليم الجامعي من خلال تطوير أعضاء هيئة التدريس فقد قامت بإجرائها مؤسسة «بوش» العام 1980 في عدد من الكليات والجامعات في مينيسوتا ودكوتا الشمالية والجنوبية بالولايات المتحدة الأمريكية ، بهدف معرفة طبيعة التطوير الأكاديمي وأغراضه وطبيعة الأنشطة التي طبقت في جميع الكليات والجامعات التي أسهمت في هذا المشروع ، بالإضافة إلى تحليل دافع الجهود والمسااعي المبذولة في تلك المؤسسات من أجل تطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس ، وكذلك تحليل فعالية برامج التطوير الأكاديمي التدريبية وتقويمها وتحديد الصعوبات والمشكلات التي تواجهها . وقد أسفرت هذه الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها تميز تلك البرامج التدريبية بالتخطيط السليم ، حيث إنها أشركت مجموعة من هيئة التدريس في الإعداد والتخطيط للبرامج وإدارتها بفاعلية ، كما أنها أعدت لسد احتياجات أعضاء هيئة التدريس واهتماماتهم ، ووفرت لهم فرصاً تدريبية لاكتساب مهارات جديدة وأسفرت عن نتائج إيجابية وتغيرات واضحة في مستوى أداء التدريس ، والتمكن من المادة العلمية والمناهج الدراسية ، وحثتهم على المشاركة بها . أما عن البرامج الأقل كفاءة فقد كانت بعيدة عن احتياجات أعضاء الهيئة التدريسية وتفتقر إلى الأهداف الواضحة ، وغير قادرة على إثارة حماس الهيئة التدريسية ، ودعت إلى إعداد برامج تكسب عضو هيئة التدريس بعض الموصفات المطلوبة .

أما دراسة التطوير المهني في التعليم العالي ، التي قام بإجرائها آلن هاردنج وزملاؤه⁽²⁸⁾ ، فقد استهدفت التعرف إلى أوجه التشابه والاختلاف في التطوير

المهني على المستويين الوطني المؤسسي ، وأصول التطوير المهني ومفاهيمه . وتكمن أهمية هذه الدراسة ، التي تمت بعد عقد مؤتمر التدريب والتطوير المهني للأكاديميين الذي عقد بجامعة أكسفورد عام 1979 وشارك به مجموعة من الأساتذة الأكاديميين من 18 بلدا - في أنها ألقت الضوء على الظروف التي تسهم في نجاح وفشل الأنشطة التي تبذلها المؤسسات والجامعات في مجال التطوير المهني ، والممارسات المتبعة في أنشطة وبرامج التطوير ، والعوامل التي تؤثر فيها . وقد أوضحت نتائج هذه الدراسة مدى اهتمام الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بعمليات التقويم المختلفة وأهميته في برنامج التطوير المهني ، حيث أكدت أنه لا بد أن يسبق أنشطة التطوير تقويم للأداء في المهام المختلفة مثل التدريس ، والبحث ، والإدارة ، على أن تكون نتائج هذا التقويم هي الأساس الذي يتم في ضوءه إعداد برامج التطوير ، بحيث تكون منهجية التطوير مسؤولية مشتركة بين المؤسسة والأفراد ، وأن تكون جهود التطوير المهني في التعليم العالي لعضو هيئة التدريس مواكبة للمستجدات والمتغيرات في مجالات التدريس والبحث والخدمات المؤسسية .

ولتقويم عملية التدريب نفسها ، قام مركز «ساند بريدج بارك» Sandbridge Park Management⁽²⁹⁾ ببريطانيا في السنوات القليلة الماضية بتطوير نظام تقويم العملية التدريبية في المؤسسات البريطانية - سمي «بعملية تحسين الأداء» Performance Improvement Process ، ويعتمد هذا النظام على تقويم مجموعة من الاستفتاءات التي صممت للكشف عن مدى معرفة المتدرب بالجوانب الرئيسة التي سيتم تقويمها ، كما تكشف بعضها عن شخصية المتدرب وأسلوب أدائه لعمله على المدى القصير والبعيد ، وبشكل عام يمكن القول بأن هذه الاستفتاءات أعدت أساساً لتقويم الدورات التدريبية بشكل خاص .

واستأثر موضوع تقويم التدريب في المؤسسات باهتمام العديد من الباحثين حيث قارن «يانج وزملاؤه» Yang⁽³⁰⁾ بين أسلوبين لتقويم العملية التدريبية لبيان أيهما أقل تكلفة ، يعتمد الأسلوب الأول على تقسيم المتدربين إلى مجموعتين : إحداهما تخضع لعملية التدريب والأخرى لاتخضع للتدريب . ويمكن رفع

مستوى كفاءة عملية القياس إحصائياً بالاختيار المتساوي للمجموعتين . أما الطريقة الثانية فتعتمد على إجراء أقل كلفة بأن توضع أهداف نهائية لعملية التدريب وقياس فعالية العملية بالمقارنة مع هذه الأهداف .

ويرى سميث بارك وماكنث 1992⁽³¹⁾ أن معظم المؤسسات نادراً ما تسعى إلى معرفة ما وراء عملية التدريب من نتائج ، وبناء عليه قدما نموذجاً لتقويم برنامج للتدريب على الحاسوب . وكشف النموذج عن الأهمية البالغة لتقويم العملية التدريبية ، وأوضح أن نتائج هذا التقويم هي التي تيسر اتخاذ القرارات بناء على بيانات لها تأثير على ما يتخذه المعنيون بالعملية التدريبية من الإداريين والمدرّبين ، الذين يتولون مهمة التدريب أو مصممو برنامج التدريب وأخيراً مسئولو ميزانية التدريب من القرارات أو المواقف ؛ حيث إن هناك أهمية بالغة في عملية اتخاذ القرارات المناسبة لإدارة المؤسسات المختلفة .

ومن أشهر الدراسات التقويمية لعملية التدريب دراسة كيرك باتريك 1960⁽³²⁾ الذي وضع أربعة مستويات لاستراتيجية عملية التدريب هي (التفاعل ، التعلم ، التطبيق ، النتائج) ولقيت هذه الإجراءات انتشاراً وقبولاً واسعاً لدى العديد من الأوساط ذات العلاقة بعمليات التدريب ، وإن تعرضت لبعض الانتقادات التي استدعت إجراء بعض التعديلات من أجل تطوير هذا النظام ؛ مما مكن من عملية تطبيقها على العديد من المؤسسات لمعرفة ضوابط التقويم وتحديد الميزانيات وكشف معوقات التدريب .

وأخيراً أوضحت الدراسة الشاملة التي قام بها (Dionne 1996)⁽³³⁾ لمراجعة جميع مانشر من أبحاث في مجال قياس أنشطة التدريب وتقويمها خلال العشرين عاماً الماضية ، أن هذا الموضوع يحظى باهتمام واسع من قبل المدرّبين والإداريين ، بالإضافة إلى الباحثين في العديد من الدول (كندا والولايات المتحدة وغيرها) . كما اتضح أيضاً أن مبالغ هائلة يتم إنفاقها في هذا النشاط . كما توضح هذه الدراسة أن موضوع قياس عملية التدريب وتقويمها تشهد في الوقت

الحاضر انتعاشا واسعا بعد الشهرة الواسعة لاقتراحات كيرك باتريك الشهيرة والواسعة الانتشار ، على الرغم من أنه لم يتم إلا تطوير القليل من النظم المنهجية في عملية قياس التدريب ، والتي لابد أن تتضمن مجموعة من العوامل التي لها تأثير بالغ في تفسير نتائج أي برنامج تدريبي .

إجراءات الدراسة

أ) العينة :

اشتملت العينة على جميع المشاركين والمشاركات من أعضاء هيئتي التدريس والتدريب في دورات المركز التخصصية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1999/98 ، والبالغ عددهم (99) مشاركا ، والذين شاركوا في دورات الحاسب الآلي والبالغ عددهم (81) مشاركا .

ب) أداة الدراسة :

ولمحاولة التحقق من فروض الدراسة ؛ قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من عشرين بنداً موزعة على ثلاثة محاور رئيسة هي :

(1) رفع مستوى الأداء الوظيفي ، ويضم البنود الآتية :

19, 16, 14, 13, 11, 9, 8, 5

(2) الإسهام في النمو المهني ، ويضم البنود الآتية :

20, 10, 7, 4, 2, 1

(3) استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة ، ويضم البنود الآتية :

18, 17, 15, 12, 6, 3

وقد مر إعداد أداة الدراسة بعدد من الخطوات أهمها ما يأتي :

- قامت الباحثة بصياغة العبارات المشكّلة أو المكونة لكل مقياس فرعي .

- تم عرضها على عدد من المحكمين لبيان مدى انتماء كل عبارة إلى المقياس الفرعي المكون لها ، وقد تراوح معامل الاتفاق بين المحكمين ما بين 85% , 100% .

- تم حساب ثبات الأداة من خلال معامل ألفا كرونباخ على العينة الكلية ، وقد بلغ 0,751 عند حسابه على أساس المكونات الفرعية الثلاثة . كما بلغ 0,733 عند حسابه على مستوى البنود ، بوصفها أجزاء منفصلة ، وهو ما يطمئنا إلى استخدام هذه الأداة .

- أما بالنسبة لصدق الأداة فقد اعتمدت الباحثة في ذلك على حساب الاتساق الداخلي بوصفه أحد مكونات صدق البناء أو المحتوى . وفيما يلي جدول (رقم 1) الذي يوضح معاملات الارتباط بين كل بند والدرجة الفرعية المشكلة له .

جدول (1) : معاملات الارتباط الخطية المستقيمة بين كل بند والدرجة الفرعية المشكلة له : (ن = 180) .

رقم البند	رفع مستوى الأداء الوظيفي	رقم البند	الإسهام في النمو المهني	رقم البند	توفير التقنيات التربوية الحديثة
5	0,561	1	*0,690	3	0,625
8	0,553	2	0,668	6	0,648
9	0,720	4	0,689	12	0,680
11	0,582	7	0,712	15	0,690
13	0,441	10	0,660	17	0,676
14	0,564	20	0,633	18	0,698
16	0,569				
19	0,408				

* يكون معامل الارتباط دالا عند مستوى 0,05 إذا بلغت 0,195 . وعند مستوى 0,01 إذا بلغ 0,254 (ن = 100) (38)

وتشير معاملات الارتباط الواردة في الجدول السابق إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي للمقياس مما يشير إلى صدقه في قياس الجوانب المراد قياسها .

وفي محاولة لحساب معاملات الارتباط بين المكونات الفرعية فقد بلغ معامل الارتباط بين المحور الأول والثاني 0,608 ، وبين الأول والثالث 0,524 وبين الثاني والثالث فكان 0,507 جميعها دالة عند مستوى 0,01 أيضا .

(ج) خط التحليل الإحصائي :

- (1) حساب التكرارات والنسبة المئوية للعينة الكلية على محاور الاستبانة الثلاثة .
- (2) حساب النسب الحرجة للمقارنة بين دورات التخصص ودورات الحاسب الآلي في درجة تحقيق الأهداف المختلفة .
- (3) حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيم (ت) للمقارنة بين دورات التخصص ودورات الحاسب الآلي في مدى تحقق الأهداف الثلاثة .

نتائج الدراسة

سوف نعرض لنتائج الدراسة بالترتيب الذي يحقق الأهداف والفروض .
وفيما يأتي جدول رقم (2) الذي يوضح التكرارات ، والنسبة المئوية ، ومتوسطات النسب على مستوى محاور الاستبانة الثلاثة للعينة الكلية وقوامها (180) مشاركا .

جدول (2) : التكرارات والنسب المئوية ومتوسط النسب على مستوى محاور الاستبانة الثلاثة

العينة الكلية (ن = 180)						العينة والمؤشرات الإحصائية المحاور والبنود
كبيرة		متوسطة		قليلة		
عدد	%	عدد	%	عدد	%	
122	67,78	50	27,78	5	2,78	أ) رفع مستوى الأداء الوظيفي
127	70,56	47	26,11	3	1,67	اكتساب المفاهيم التربوية*
123	68,33	47	26,11	6	3,33	تطور مستوى الأداء الوظيفي
115	63,89	60	33,33	4	2,22	تنمية الاتجاهات الصحيحة نحو التدريس
119	66,11	56	31,11	3	1,67	تحقق الأهداف من خلال الدورات
120	66,67	54	30,0	4	2,22	تميز هيئة التدريب بالكفاءة والخبرة
131	72,78	44	24,44	3	1,67	توافر مهارة الاتصال بين المدرسين والمتدربين
131	72,78	41	22,78	7	3,89	الحرص على تحقيق أهداف الدورة
	68,61		27,71		2,43	كفاية الخدمات والتسهيلات المقدمة
متوسط النسب						
138	76,67	38	21,11	2	1,11	ب) الإسهام في النمو المهني
143	79,44	34	18,89	3	1,67	تلبية الاحتياجات المهنية للمتدربين
111	61,67	64	35,56	4	2,22	تحقيق النمو المهني للمتدربين
103	57,22	64	35,56	13	7,22	التزود بمقومات النمو الذاتي والمعرفي
128	71,11	44	24,44	6	3,33	اكتساب السمات والخصائص الملائمة
147	81,67	27	15,0	2	1,11	اكتساب اتجاهات إيجابية نحو التدريب
	71,30		25,09		2,78	الإسهام في الارتقاء بمكانة الهيئة
متوسط النسب						
113	62,78	60	33,33	6	3,33	ج) توفير التقنيات التربوية الحديثة
99	55,0	66	26,67	14	7,78	مواكبة التكنولوجيا الحديثة
113	62,78	60	33,33	4	2,22	توظيف التكنولوجيا في خدمة عملية التدريس
108	60,0	66	36,67	5	2,78	اتباع وسائل وطرق متنوعة
121	67,22	45	25,0	14	7,78	توظيف الورش في إنجاح التدريب
98	54,44	69	38,33	13	7,22	توفير الإمكانيات في قاعة التدريب
	60,37		33,89		5,19	توفير التقنيات الملائمة للدورة
متوسط النسب						

* تم اختصار نص البنود من أجل تيسير عملية كتابتها في الجدول .

ويظهر من تحليل الجدول (2) ما يأتي :

(1) أن الدورات التدريبية التي يقدمها المركز - سواء كانت من الدورات التخصصية أو دورات الحاسب الآلي - تسهم في الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئتي التدريس / التدريب كما يرى معظم أفراد العينة ، حيث بلغ متوسط النسب المئوية للتكرارات 68,61% . كما أنها تسهم في تحقيق النمو المهني لهم كما يرى معظم أفراد العينة ، بحث بلغ متوسط نسب الموافقة على هذا المحور 71,30% وهي نسبة مرتفعة أيضاً . أما بالنسبة لتوفير التقنيات الحديثة فقد أسهم بدرجة متوسطة بلغت 60,307% .

(2) يرى معظم أفراد العينة أن الدورات تعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي ، وتسهم في النمو المهني ، وتوفر إلى حد ما التقنيات الحديثة ، على حين يرى ربع العينة تقريباً أن الدورات تحقق الأهداف السابقة بدرجة متوسطة . من ناحية أخرى أفادت نسبة ضئيلة جداً لا تتعدى 5% من أفراد العينة بأن فائدة الدورات التدريبية قليلة . وتعزز هذه النتائج ، تلك النتائج التي توصلت إليها دراسة (جورج براون ومادلين أتكتر 1985) ، والتي أوضحت أن الدورات التدريبية مكنت عضو هيئة التدريس من اكتساب مهارات التدريس واستخدام الطرق والأساليب المناسبة ، وإعداد الامتحانات والتقييم ، مما كان له دور أساسي في تنمية مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس .

(3) يرى أفراد العينة على مستوى البنود أن ثمة مؤشرات تسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وهي على النحو الآتي :

أ - حرص هيئة التدريب على تحقيق أهداف الدورة وفعاليتها ، حيث يرى ذلك 72,78% من أفراد العينة .

ب - كفاءة انعقاد الدورة ومدى تميز الخدمات والتسهيلات المقدمة في الدورات ؛ حيث يرى ذلك 72,78% .

ج - إكساب عضو هيئة التدريس / التدريب الاتجاهات الصحيحة نحو عملية التدريس ؛ حيث يرى ذلك 68,33% .

هـ - تحقق دورات المركز الأهداف الموضوعة لها بنسبة 63,89% . وقد حقق هذا البند أقل نسبة موافقة ؛ مما يعني أن هناك حاجة ماسة لمراجعة علمية وثيقة بين ما يتم تحديده من أهداف للدورات التدريبية وما يقدم من محتوى أو مادة علمية ترتبط بهذه الأهداف من خلال توفير المنسق العلمي الذي يحرص على تحقيق مدى التطابق بين الأهداف الموضوعة وبين ما يطرح من معلومات ومهارات واتجاهات في أثناء تقديم الدورة . وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسة السابقة (براون - أتكتر) التي أوضحت أن أحد أهم معوقات التدريب هو عدم توافر الخبرات البشرية المؤهلة في مجال التدريب ، والقادرة على التنسيق بين مقدمي برامج التدريب أو المسؤولين عن تصميم هذه البرامج ؛ مما ينعكس سلباً على تحقيق أهداف بعض الدورات التدريبية وفعاليتها .

4) وعلى مستوى النمو المهني دلت الدراسة على الدور الفاعل للمركز في رفع مكانة الهيئة ، والارتقاء بمستوى أعضاء الهيئة التدريسية والتدريبية ، حيث أشار إلى ذلك 81,67% ، وتتفق هذه النتيجة مع ما أكدته (دراسة أكن هارنو وزملاؤه) من أن اهتمام الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بعمليات التقويم المختلفة وبرامج التطوير المهني ، له دور كبير في تحديد مكانة هذه المؤسسات من خلال رفع مكانة عضو هيئة التدريس .

5) تحقق الدورات التدريبية النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس / التدريب حيث بلغت النسبة 79,44% .

أ) تلبي الدورات التدريبية الاحتياجات المهنية لعضو هيئة التدريس / التدريب ، وتحقق هذا البند بنسبة 76,67% .

ب) تكسب الدورات التدريبية عضو هيئة التدريس / التدريب اتجاهات إيجابية حول أهمية التدريب والنمو المهني ، النسبة 71,11% .

ج) تزود دورات المركز عضو هيئة التدريس / التدريب بالسمات الشخصية والخصائص الوظيفية المطلوبة ؛ حيث بلغت 57,22% وهي أقل النسب

ويوضح الجدول (3) طبيعة الفروق بين الدورات التخصصية ودورات الحاسب الآلي ، وذلك من خلال عرض التكرارات والنسب المئوية والنسب الحرجة على مستوى كل بند من بنود الاستبانة .

جدول (3): التكرارات والنسبة المئوية والنسب الحرجة بين مجتازي الدورات التخصصية ودورات الحاسب الآلي

الدرجة	النسبة	دورات الكمبيوتر (ت = 81)						دورات تخصصية (ن=99)						المعنى																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
		قليلة (3)			متوسطة (2)			كبيرة (1)			قليلة (3)				متوسطة (2)			كبيرة (1)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		%	عدد	%	عدد	%	عدد																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
1,1																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							</

* النسبة الحرجة دالة عند مستوى 0,05

** النسبة الحرجة دالة عند مستوى 0,01

تحليل الفروق بين أفراد العينة

بالمقارنة بين إجابات أفراد العينة حول الدورات التخصصية ودورات الحاسب الآلي ، كشفت الدراسة - كما يوضح جدول (3) - عما يأتي :

(1) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الدورات التدريبية التخصصية التي يقدمها المركز ودورات الحاسب الآلي ، فكلاهما يعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس .

(2) يرى أفراد كل من المجموعتين أن الدورات تسهم في تحقيق النمو المهني لعضو هيئة التدريس والتدريب ، ولا توجد فروق بينهما في هذا السياق ، ماعدا البند الخاص بدور الهيئة في الارتقاء بمستوى أعضاء هيئة التدريس والتدريب ، حيث أقر بذلك متدربو الحاسب الآلي بدرجة تفوق الدورات التخصصية (النسبة الحرجة 1,99 دالة عند مستوى 0,05) .

(3) أن دورات الحاسب الآلي تتيح الفرصة أمام المتدرب لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية التدريس بدرجة تفوق الدورات التخصصية ؛ حيث كانت النسبة الحرجة 4,29 دالة عند مستوى دلالة 0,01 .

(4) تتميز دورات الحاسب الآلي باتباع طرق ووسائل متنوعة تسهم في نجاح الدورة بدرجة تفوق الدورات التخصصية ؛ حيث بلغت النسبة الحرجة 2,70 دالة عند مستوى دلالة 0,01 .

(5) في دورات الحاسب الآلي تهتم الهيئة التدريبية بتنظيم ورش تسهم في نجاح الدورة مقارنة بنجاح الدورات التخصصية . (النسبة الحرجة = 3,36 دالة عند مستوى 0,01) .

(6) تقنيات الدورات الحديثة متوافرة في دورات الحاسب الآلي عند مقارنتها بالدورات التخصصية (النسبة الحرجة = 2,20 دالة عند مستوى 0,05) .

وفي السياق نفسه قمنا بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لمجموعتي الدراسة على كل مكون من مكونات الاستبانة على حدة ، وكذلك حسبنا قيمة (ت) لبيان دلالة الفرق بين المجموعتين ، وهو ما يوضحه ، الجدول (4) .

جدول (4) : المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيم ت ودلالاتها بين المجموعتين في محاور الدراسة الثلاثة

مستوى الدلالة	قيمة ت	مجموعة دورات الحاسب الآلي ن = 18		مجموعة دورات التخصص ن = 99		العينة والمؤشرات الإحصائية المحاور والبنود
		ع	م	ع	م	
غير دالة	0,485	2,89	21,12	4,49	21,40	1 - تطوير مستوى الأداء الوظيفي
غير دالة	0,074	2,12	16,03	2,33	16,0	2 - الإسهام في النمو المهني
دالة عند مستوى 0,01	3,47	2,16	15,93	2,55	14,69	3 - توفير التقنيات التربوية الحديثة

وتشير النتائج الواردة في الجدول (4) إلى ماسبق أن سقناه على مستوى البنود ؛ حيث أشارت النتائج إلى أن دورات الحاسب الآلي تركز على توفير التقنيات التربوية الحديثة عند مقارنتها بدورات التخصصية (قيمة ت دالة عند مستوى 0,01) ، مما يستدعي إعادة النظر في قاعات التدريب التي تطرح بها دورات التخصص ، والعمل على تزويدها بالتقنيات الحديثة المطلوبة للعملية التدريسية .

وبالرغم من أن كلتا المجموعتين من الدورات التدريبية تركز كل الحرص على رفع مستوى الأداء الوظيفي والمهني لعضو هيئة التدريس .

وفي ضوء تحليل النتائج السابقة وتفسيرها يتضح لنا : أن المركز حقق دوره في رفع مستوى الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس / التدريب بكلليات ومعاهد الهيئة ، وأن الدورات التدريبية التي يطرحها المركز أسهمت في تحقيق النمو المهني والوظيفي لعضو هيئة التدريس / التدريب من استخدام التكنولوجيا الحديثة والمطورة في عملية التدريس مقارنة بالدورات التدريبية المتخصصة .

وبهذا تكون هذه النتائج قد ألفت الضوء على الفروض التي أردنا التحقق منها خلال سير إجراءات الدراسة الحالية .

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج السابقة وللنهوض بعملية التدريب توصي الدراسة الحالية بما يأتي :

- 1 - ضرورة استعانة المركز ببعض الخبراء والمتخصصين في عملية التدريب ، للإسهام في تقديم دورات المركز المختلفة ، حيث إن جميع من يستعان بهم حالياً هم من أساتذة الكليات المختلفة سواء من الهيئة العامة أو من الجامعة ، وهم أساساً ليسوا بمدرّبين وفقاً للمفهوم المعروف للتدريب ، وهو ما قد يؤدي إلى تحويل عملية التدريب في بعض الدورات التدريبية إلى مجرد محاضرة نظرية غير فعالة لا تحقق الأهداف المرجوة منها .
- 2 - ندب مجموعة من أعضاء هيئة التدريس غير المتفرغين يعملون بالمركز منسقين علميين ، تكون مهمتهم إعداد دورات تدريبية ، وتحديد أهدافها ، والتأكيد على مدى ملاءمة المحتوى العلمي للأهداف المحددة لها . وكذلك العمل على تطوير الدورات التدريبية بشكل دائم .
- 3 - تصميم برامج تدريبية تسد جميع الاحتياجات الوظيفية لهيئتي التدريس والتدريب المباشرة منها ، وهي المرتبطة بمهام عملية التدريس ، وغير المباشرة مثل المهام المرتبطة بالعمل باللجان المختلفة أو العمل الإداري ومهاراته ، وكذلك الدورات التي تكسب المشاركين المواقف الشخصية والمهنية المطلوبة لعضو هيئة التدريس .
- 4 - العمل على توفير المزيد من قاعات التدريب الحديثة المزودة بمستلزمات التدريب المطلوبة ، من أجهزة وتقنيات ووسائل تدريب تمكن المشاركين من إجراء التطبيقات اللازمة التي تكسبهم المهارات المرتبطة بعملية التدريس ، وتتيح لهم فرص استخدام التكنولوجيا الحديثة في المواقف التعليمية المختلفة .
- 5 - التركيز على الجوانب التطبيقية في الدورات التدريبية ، وذلك من أجل تمكين المشاركين في هذه الدورات من تطبيق المستحدثات العلمية والتكنولوجيا الحديثة في عملية التدريس .

- 6 - إعفاء أعضاء هيئة التدريس والتدريب من بعض المهام والمسؤوليات الموكلة لهم من أجل حضور بعض الدورات التدريبية .
- 7 - إجراء تقويم دوري للأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس ، وإلزام البعض بحضور دورات تدريبية في ضوء ما تسفر عنه عملية التقويم من نتائج .
- 8 - نشر الوعي بأهمية التدريب لعضو هيئة التدريس والتدريب وربطه ببعض الامتيازات والتسهيلات التي تمنح له .
- 9 - تبادل الزيارات بين المركز ومراكز ووحدات التدريب في الجامعات والمؤسسات العلمية ذات الأنشطة المماثلة .
- 10 - زيادة الميزانية السنوية المخصصة لدورات المراكز التدريبية .
- 11 - إجراء بحوث ودراسات تقويمية بين فترة وأخرى لتقويم أنشطة المركز وبرامجه .

الهوامش والمراجع

- (1) مكتب اليونسكو الإقليمي في الدول العربية : عضو هيئة التدريس في الجامعات العربية : أوضاعه وقضاياه - المؤتمر الثالث للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي . بغداد - 1985 ص 25 .
- (2) تيم ، حسن أحمد : «عضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية ، اختياره وإعداده وتطويره» - في ندوة عضو هيئة التدريس في الجامعات العربية ، الرياض ، جامعة الملك سعود 1983 ، ص 10 .
- (3) J.Graff,(1978) **Faculty Development**. The State of the American (Behavioral) Scientist, P: 62 - 63.
- (4) عبدالموجود ، عزت : «التعليم العالي وإعداد هيئة التدريس» ، المجلة العربية للتربية ، مج ٢ - ع ٢ ، 1982 ، ص 56 .
- (5) الشبتي ، عوض بن مستور : برنامج مقترح لتطوير كفاءة عضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية - مجلة جامعة أم القرى ، السنة الخامسة ع 7 ، 1413 هـ ، ص 335 .
- (6) اللقاني ، أحمد حسين : النمو العلمي والمهني للمعلم الجامعي . مجلة دراسات في التعليم الجامعي ، القاهرة ، عالم الكتب ، 1994 ، ص 54 .
- (7) قرار إنشاء المركز والذي ورد تحت رقم (9/19) بشأن تنظيم وتحديد اختصاصات قطاع التدريب والأجهزة التابعة له والمؤرخ بتاريخ 29 جمادى الأول 1409 هـ الموافق 7 يناير 1989 م .
- (8) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم : النمو المهني لعضو هيئة التدريس (المبحث الثاني عشر) -

- دمشق : المركز العربي لبحوث التعليم العالي ، 1984 ، ص 78 .
- (9) العريض ، جليل إبراهيم : « التطوير المهني والفني لأعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعات الخليجية » - بحث مقدم في الندوة الفكرية الثانية لرؤساء ومديري الجامعات في الدول الأعضاء ، جدة : مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي ، أبريل 1985 ، ص 305 .
- (10) المرجع السابق ، ص 306 .
- (11) <http://www-ch.stanford.edu/general/history.html> (4 pages) 27-3-20
- (12) <http://www.tasharvard.edu%ebok.cen/index.html> (7 pages) 27-3-20
- (13) [http://www.educ.washington.edu/coe/info/about the coe htm](http://www.educ.washington.edu/coe/info/about%20the%20coe.htm).03/04/3002: 32
- (14) <http://www.eus.asu.edu/cpd/home.html> (4 pages) 03/04/2002: 36
- (15) <http://www.indiana.eduf.hrm/td/> (2 pages)
- (16) <http://www.coloradu-edu/ftsp/services/consult.html> 20/03/20
- (17) <http://www.wssu-edu-7-23-98>
- (18) <http://www.lanacs.ac.uk/users/cetad>.
- (19) <http://www.leeds.ac.uk/sddu/welcome.html>. 29/09/1999 - 10:39
- (20) [http://www.surrey.ac.uk/tlsu/about tlsu.html](http://www.surrey.ac.uk/tlsu/about%20tlsu.html)
- (21) [http://www.cltson.as.uk./clintro mission, intro.html](http://www.cltson.as.uk./clintro%20mission,%20intro.html).
- (22) <http://www.admin.ox.ac.uk/training/1998/13.htm>. 19/09/1999. 10.27
- (23) العريض ، جليل إبراهيم : عضو هيئة تدريس بجامعات دول الخليج العربية تأهيله وتقويمه ، الرياض : مكتب التربية العربي لدول الخليج ، 1414هـ - 1994 ، ص 192 .
- (24) المرجع السابق : ص 133 - 134 .
- (25) مركز القياس والتقويم ، دليل دورات التنمية المهنية ، الكويت : قسم التنمية المهنية - مطبعة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب - 1999م .
- (26) براون جورج ، أتكتر مادلين : تدريب أعضاء هيئة تدريس في الجامعات البريطانية (مسح وطني) - ترجمة محمود سيد محمد - الرياض : رسالة الخليج العربي - مكتب التربية العربي لدول الخليج - ع 30 ، السنة التاسعة ، 1989 ، ص 73 ، ص 94 .
- (27) H. Kenneth, (1986). **Improving "Undergraduate" Education through Faculty Development - An analysis of Effective Programs and Practices**. San Francisco - London : Jossey - Bass, P: 218 - 316.
- (28) Alan, et al. (1982). **Professional Development in Higher Education**. State of the Art & th Artists. second edition. Bangkok: A.A. Press. P: 99 - 104.
- (29) Staffe (1993). Measuring the Gains of Training, **Personnel Management**, 25. 48 - 51.
- (30) yang, et al. (1998). Statistical Power And Cost in Training Evaluation : Some New Consideration. **Personnel Psychology** , 49 (3): 651 - 688.
- (31) Park, et al (1992). Completing the Cycle of Evaluation - **Personnel**

Management, Vol. 24: 42 - 45.

K, Donald. (1966) **Great Ideas Revisited - Revisiting Kirk Patricks - Four** (32)

Level Model. (STD) 50 : 54 - 57.

P, Dionne,(1996). The Evaluation of Training activities. **Human Resource** (33)

Development Quarterly, 7: 279 - 286.

* * *