

## مبادئ إعداد وتقييم عملية التكوين المهني في الجزائر

### ملخص:

تهدف عملية التكوين المهني إلى إعداد الفرد للمهنة والتقدم فيها، ويتم ذلك بتقديم البرامج المختلفة التي تمكنه من إتقانها والتكيف مع ظروف العمل في أقصر وقت وبأقل جهد ممكن. والخطوات المنهجية في إعداد أي برنامج تكويني انطلاقا من تحديد الحاجيات التكوينية مرورا باختيار المكونات وتحديد الطرق والأساليب تبقى غير كافية إن لم تتبع بعملية تقييم موضوعية لمدى فعالية عملية التكوين تلك، خاصة وأن التكوين أصبح مرادفا للاستثمار ينتظر منه أن يقدم عائدا أو مردودا. فالميزانية التي يتم رصدها وتنفق لأجله لا بد أن تحقق مستقبلا ربحا قابلا للعد.

أ. مريم زعييط

كلية علم النفس وعلوم التربية  
جامعة قسنطينة 2  
الجزائر

### مقدمة وإشكالية البحث :

**يحتل** التكوين مكانة رائدة من بين الأنشطة الهادفة على مستوى المؤسسة لما له من أهمية في رفع الكفاءة، تحسين أساليب العمل وتنمية المهارات، كونه مصدرا مهما من مصادر إعداد الكوادر البشرية.

ولعل السبب في احتلاله لهذه المكانة هو الإيمان بدوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة، مما ينعكس إيجابيا على تطويرها من جميع جوانبها، خاصة وأنه يشكل بالنسبة للعاملين فرصة لمتابعة كل التطورات الحاصلة في مجالات عملهم. فالمؤسسة تعيش بشكل عام في بيئة مليئة بالتغيرات والتطورات السريعة مما يفرض عليها التهيؤ لهذه التطورات وعدم البقاء بمعزل عن أي حالة تطور أو تغير نحو الأحسن والأفضل.

### Résumé

L'action de la formation professionnelle a pour objectif la préparation et la progression de l'individu dans sa profession. Cela est réalisable par la présentation des différents programmes qui lui permettent de se perfectionner dans son travail et de s'y adapter efficacement en déployant le minimum de temps et d'effort.

Les étapes méthodologiques de la préparation d'un programme de formation restent insuffisantes si elles ne sont pas suivies d'une évaluation objective de l'efficacité de la formation.

## 1. مفهوم التكوين

لكي نحيط بمفهوم التكوين كأحد الأنشطة الأساسية التي تمارسها إدارة الأفراد لابد من الإشارة إلى بعض التعاريف التي عنيت به، هذه الأخيرة تعددت و تنوعت إلا أن مضامينها تصب في نفس المعنى، فإتساع استخدامه ليمس كل القطاعات مهما كانت طبيعتها مهنية كانت، اجتماعية أو حتى ترفيهية، جعل منه أداة رئيسية للتكيف مع التحولات التي تعرفها المجتمعات، فكلمة تكوين تعني أي فعل منظم يهدف إلى إثارة أو إعادة هيكلة نمط سير الفرد ويمس بذلك طريقة التفكير، الإدراك، الإحساس والسلوك.(1)

- كما يقصد به حسب فليبو(Phlippo) كل نشاط خاص بإكساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين، والمقصودة بالمعرفة هنا كم ونوع المعلومات والحقائق التي يعرفها الفرد عن عمل معين.  
أما المهارة فيراد بها القابلية لأداء الواجب أو العمل بالمستويات المطلوبة من الكفاءة وبأقل ما يمكن من الطاقة والجهد.

- كما يعرف على أنه:  
النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالهم بتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية، وذلك على أسس علمية وعملية بهدف رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها.(2)

بمعنى أنه عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات، خبرات وطرائق أداء، سلوك واتجاهات الأفراد بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة، بما يساعد على رفع كفاءتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية.(3)

فجوهر عملية التكوين هو إكساب أو تطوير معارف، مهارات أو اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف معينة.

أما محورها فهو الفرد في مجمله لأن الهدف الرئيسي منها هو إحداث تغييرات سلوكية وذهنية محددة لإشباع احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها.

وهو من هذا المنظور ينطبق على الأفراد العاملين المعينين حديثا وكذلك القدامى، عندما يكون هناك توجه لاعتماد تكنولوجيا حديثة، وأساليب إنتاج غير معروفة بالنسبة للعاملين في المنظمة. كما يسعى إلى زيادة معرفة أو مهارة أفراد لديهم معرفة ومهارة سابقة. والزيادة قد تشمل تعميق ما هو متوفر لديهم في مجال معين أو خلق معرفة ومهارة جديدة إضافية لديهم في مجال جديد بالنسبة لهم، تضاف إلى ما يمتلكونه سابقا.

## 2. بعض المفاهيم المرتبطة بالتكوين:

1.1. الدافع: يعرفه كل من فاليراند و تيل (Vallerand et Thill) على أنه:

القوى الداخلية والخارجية، بيولوجية كانت أو نفسية، التي تنتج سلوكا ما، فتحدد انطلاقتها، وجهته، شدة الطاقة المحركة له واستمراريته في الزمن. فالدافع من حيث المدلول العام واستخدامه في الحياة اليومية يشمل الحاجات، الحواجز، البواعث والرغبات.

- الحاجة: هي حالة من النقص والافتقار أو الاضطراب الجسدي والنفسي. وعدم إشباعها يثير عند الفرد نوعا من التوتر والضيق، لا يزول حتى يتم إشباع الحاجة.

- الحافز: هو الوجه الداخلي للدافع، وهو حالة من التوتر تولد استعدادا للنشاط العام وهو لا يوجه السلوك إلى هدف معين، لأنه مجرد طاقة دفع من الداخل.

- الباعث: موقف مادي أو اجتماعي خارجي يستجيب له الدافع. فالطعام مثلا باعث يستجيب له دافع الجوع.<sup>(4)</sup>

أما من حيث علاقته بالتكوين فيمكن تناوله (مصطلح الدافع) من زاويتين:

- الالتزام: انطلاقا من النية في التكوين إلى غاية الانطلاق الفعلي للعملية، وهذه النقاط تقابل انطلاق، شدة ووجهة الدافع.

- متابعة الالتزام: من خلال المشاركة الفعلية في التكوين، وتشير إلى استمرارية الدافع، شدته واتجاهه.

ويمثل مصطلح الدافع بهذا المعنى البعد الديناميكي في عملية التكوين بمختلف مظاهره: الجهد المبذول، القصدية، الإرادة، الجانب المعرفي (الإدراك، معالجة المعلومة، الذاكرة) والعاطفية (المشاعر، الانفعالات).<sup>(5)</sup>

## 2-2- التعلم

هو حدوث تغير في سلوك أو أداء الفرد، ولا يقتصر على تعديل السلوك الفطري، بل يحدث كذلك في السلوك المكتسب، ويمكن بذلك القول أنه (التعلم) محصلة تفاعلات الفرد مع بيئته، ويتم تحت شرط الممارسة.<sup>(6)</sup> عمليا يمكن التمييز بين العمليتين كون الأخيرة (التعلم) أوسع نطاقا، إذ يتم من خلال مؤسسات أكاديمية، ويستهدف توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه. بينما يعد التكوين ضيق النطاق، إذ يستهدف تنمية قدرات الفرد في مجال محدد للعمل. ويعتبر عائده مباشرا بمعنى أنه يتحقق في أجل قصير، بينما يتحقق هدف التعليم في آماط طويلة.

عادة ما يتزامن التكوين والتعلم، حيث يتم البدء بتعريف الفرد بجوانب الوظيفة وأصول الممارسة الصحيحة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، ثم بعد ذلك تتم تنمية مهاراته من خلال التكوين لضمان حسن أداء العمل. وبالتالي فصعوبة الفصل بين التعلم

و التكوين في الحياة المهنية تجعل منهما وجهين لعملة واحدة ومطلبان رئيسيان للتفوق في العمل.(7)

### 3.2. التعليم

هو عملية مقصودة تؤديها مؤسسات أنشئت خصيصا لهذا الغرض، ويقوم به أفراد اختبروا ودربوا للقيام بهذه العملية، بهدف الحصول على المعرفة، أو اكتساب مهارة أو تنميتها أو تنمية قدرات خاصة.(8)

كما يعني أساسا زيادة المعلومات ودرجة الفهم والخلفية الثقافية بكل الظروف المحيطة بنا، ويقع العبء الأكبر من هذه المهمة على المدارس والمؤسسات التعليمية الرسمية. بالإضافة إلى ذلك فإن ناتج العملية التعليمية غالبا ما يقاس من خلال القدرة على التحصيل والاستيعاب، كما أنها - عملية التعليم - تركز بالدرجة الأولى على الموضوعات وليس على الأشخاص، فالمهم أن يستوفي الموضوع من كافة جوانبه وأن يكون على قدر من العمق والتحليل، ليستفاد منها في ممارسات الحياة اليومية لاحقا.

في المقابل نجد أن التكوين يهتم بزيادة القدرات والمهارات لدى الفرد وتقاس فعاليته بمقدار تقدمه في العمل وليس بمقدار ما يمتلكه من معلومات، مركزا بذلك على الفرد ونموه بالدرجة الأولى.(9)

### 3. مبادئ التكوين:

تخضع عملية التكوين إلى مبادئ عامة يجب مراعاتها خلال مختلف مراحلها، ويمكن إيجازها فيما يلي:

- الشرعية: يجب أن يتم التكوين وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.

- المنطلق: يجب أن يتم بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التكوينية.

- الهدف: يجب أن تكون أهدافه واضحة، واقعية يمكن تحقيقها، ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع، المكان، الزمان، الكم والكيف والتكلفة.

- الشمول: يجب أن يشمل جميع أبعاد التنمية البشرية (قيم، اتجاهات، معارف، مهارات...)، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.

- الاستمرارية: على المسؤولين عن التكوين في المنظمة وضع استراتيجيات تكوينية تراعي التحول والتغير المستمرين في جميع الجوانب خاصة في أساليب العمل وأدواته والأفكار والمعلومات المتصلة به لمساعدة العاملين على التكيف المستمر معها، فالعملية التكوينية من المتوقع أن تبدأ مع العاملين في بداية حياتهم الوظيفية وتستمر معهم.

- التدريجية والواقعية: يبدأ التكوين بمعالجة القضايا البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا.
- مرونة التكوين: يجب أن يتطور نظامه وعملياته مع التطورات الحاصلة على صعيد الوسائل والأدوات والأساليب، وضرورة تكوين المكونين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التكوينية.<sup>(10)</sup>
- الفروق الفردية: لا بد من الانتباه إلى المدى الواسع من الفروق بين المتكونين، فبعضهم يتعلم بشكل أسرع من الآخرين.
- تحليل الوظائف: إن تحليل الوظائف وتوصيفها يبينان المعرفة والخبرة التي يجب الحصول عليها لشغل كل وظيفة، لذا يجب أن يوجه التكوين إلى تلك الاحتياجات التي تحددها عملية وصف الوظائف.
- المشاركة الفعالة: فالمشاركة الفعالة للمتكونين في العملية التكوينية تؤدي إلى زيادة اهتمامهم بها، لذا لا بد أن تحاول البرامج التكوينية حثهم على المناقشة وإبداء آرائهم في المواضيع التي تعرض عليهم.<sup>(11)</sup>
- مبدأ الدافعية: إن القدرة على الأداء أو الفعل لا تأتي ثمارها دون الاستناد إلى حافز أو دافع، وهذا وفقا لمبدأ الدافعية وعلاقته بالإنجاز فلا تكوين ناجح دون دافع يستثير سلوك الفرد، إذ أن هناك علاقة طردية بين الدافع وأثره على نجاح عملية التكوين، فكلما قوي الدافع زاد احتمال نجاح الفرد وظهرت عليه علامات المثابرة.
- مبدأ التكرار والتمرين: يمكن الاستفادة من مبدأ التكرار والتمرين خاصة في حل المشكلات المرتبطة بالعمل على أدوات الإنتاج وفي اكتساب مهارات الأداء على الآلات والأجهزة وهي كلها مهارات يظهر فيها أثر التكوين والتمرين.<sup>(12)</sup>
- انتقال الأثر: إن التمرين على القيام بعمل معين يمكن أن ينتقل أثره إلى أنواع أخرى مماثلة حتى ولو كانت مختلفة في مادتها عن العمل الأول، ولانتقال الأثر أهمية في مواجهة التغيير السريع الذي يميز النشاطات الحديثة.<sup>(13)</sup>

#### 4. مراحل عملية التكوين:

- 1.4. تحديد الاحتياجات التكوينية في المنظمة وتحليل العمل: تستهل هذه الخطوة بتحديد فجوة الأداء أي الفارق بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب أو المتوقع للوظيفة.<sup>(14)</sup>
- وتعرف على أنها عملية تحليلية تهدف للتأكد من الحاجة العملية للتكوين ومعرفة طبيعة ومحتوى هذه العملية بكل أبعادها.<sup>(15)</sup>
- وتتعلق بما يحتاجه الأشخاص من تكوين لتنمية مهاراتهم، وهي في حقيقة الأمر احتياجات فردية تتعلق بالأشخاص العاملين في المنظمة كأفراد يتم تحديدها على قاعدة

فردية، لكن ضمن منظور جماعي على اعتبار أن المنظمة لها طبيعة جماعية تعتمد فيها أساليب العمل الجماعي. فإذا أردنا مثلاً تكوين عدد من العاملين لتشكيل فريق عمل فلا بد من التركيز على طبيعة المهارات التي يحتاجها كل فرد ليكون عضواً فعالاً في الفريق، ثم يتم تجميع الأفراد الذين تتشابه احتياجاتهم ليخضعوا إلى عملية تكوين واحدة.<sup>(16)</sup>

كما أن هذه الخطوة تعطي معنى لعملية التكوين، لأنها تسمح بإلقاء الضوء على الفارق الموجود بين الوضعية الحالية (مستوى المهارات قبل التكوين) والوضعية المرجوة أو المستهدفة مستقبلاً (مستوى المهارات المكتسبة) وهذا لتلبية المتطلبات الناجمة عن التغيير سواء كان مرجواً أو مفروضاً، والمعلومات المتحصل عليها تسمح بـ:

- تحديد محتوى برنامج تكوين مناسب لهذه الحاجيات.
- اختيار القائمين على عملية التكوين .
- تمكين المتكون من التعرف على المهارات التي سيكتسبها أو يحسنها.<sup>(17)</sup>

إذن فتحديد الاحتياجات التكوينية يتم بتحديد المهارات المطلوب تطويرها أو تحسينها لدى الفرد، كون التكوين يعني وضع هذا الأخير في حالة تؤهله لإنجاز عمل ما، وتمكنه من ذلك يعني أنه تم تكوينه.<sup>(18)</sup>

الاحتياجات للتكوين متجددة ومستمرة، فهي تظهر في أحوال وفي مراحل كثيرة من حياة المنظمة وعملاتها مثل :

- إعداد وتقديم أفراد جدد عند تعيينهم في وظائف داخل المنظمة .
- الترقية .
- تغيير المسار المهني للأفراد أو التنقل من عمل لآخر .
- إدخال تغييرات تكنولوجية (آلات، معدات، أساليب )
- إدخال تغييرات تنظيمية أو تغيير الاختصاصات أو تعديل الأهداف أو تكوين إدارات جديدة .
- افتتاح فرع جديد للأعمال في منطقة جديدة .
- حدوث مشكلات على مستوى المنظمة كإخفاض الإنتاج، سوء العلاقات...<sup>(19)</sup>

ويتطلب تحديد الاحتياجات التكوينية تحليل ثلاثة جوانب رئيسية هي: تحليل العمل، تحليل المهام وتحليل المهارات. وهذه الجوانب المختلفة للتحليل ترتب بطريقة تنازلية في وصف حجم الشمولية، فالوظيفة ترتبط بكامل سلسلة المهام، والتي تتطلب بدورها مهارات معينة.<sup>(20)</sup>

ومن أهم الأساليب المعتمدة في تحديد الاحتياجات التكوينية نجد النموذج المتكامل الذي يركز على مشكلة المنظمة، إذ لا يمكن فصل الاحتياجات عن فلسفة المنظمة وأهدافها الرئيسية. وتصنف مشاكل المنظمة إلى:

- مشكلات حالية حاضرة.
- مشكلات متوقعة أو التي يتوقع أن تحدث مستقبلا.
- مشكلات خاصة تتعلق بالاحتياجات اللازمة لإطلاق الطاقات والقدرات الإبداعية.

يقوم هذا النموذج على الخطوات التالية:

- القيام بتحليل المنظمة من وقت لآخر.
- اكتشاف مظاهر ومؤشرات المشاكل التي قد تعاني منها المنظمة.
- جمع وتحليل هذه الأعراض وتحديد أسبابها.
- تحديد المستوى الذي تقع فيه هذه المشاكل.
- تحديد المشكلات وتحديد الاحتياجات التكوينية.(21)

#### 2.4. تحديد أهداف برنامج التكوين: الهدف هو صياغة لما سيقوم به المتكون من

أداء. وأهداف البرنامج التكويني تعد بمثابة العقد الموقع بين المكون والمتكون، ويوضح هذا العقد ما سيقوم به المتكونون. هذه الأهداف يجب أن تكون واضحة، كاملة، صحيحة ولا تحتمل أي لبس أو غموض. والهدف التكويني يجب أن يتضمن ثلاثة عناصر هي:

- **الأداء:** وهو النشاط العملي لاكتساب مهارة محددة أو المهمة المطلوب تأديتها.
- **الشروط أو الظروف:** وتمثل عناصر البيئة اللازمة للأداء من أدوات، معدات ، أجهزة... لإنجاز المهارة، أو الظروف التي سيتم خلالها تنفيذ المهمة والتي سيتم فيها ملاحظة سلوك القائم بها.
- **المعايير القياسية:** وهي المقاييس المحددة لقبول واجتياز الأداء، مثل درجة الدقة، الحد الزمني... (22)

هذه الأهداف يجب أن تستوفي بعض الشروط منها:

- أن تكون بسيطة وواضحة.
- مختصرة.
- أن تكون تعليمية لسد الفجوة بين المعلومات والمهارات والاتجاهات الحالية للمتكون وبين الوضع الذي سيؤول إليه بعد التكوين.
- أن تكون قابلة للملاحظة والتقييم.
- أن تكون واقعية ومنسجمة مع سياسات المنظمة.
- أن تنعكس المهارات والمعارف المكتسبة أثناء التكوين على الواقع العملي للأداء المراد إنجازه لاحقا في حقول الإنتاج الفعلي.(23)

إن هذه الخطوة والتي تأتي قبل بناء مشروع التكوين تعني تحديد العلاقة بين المشكل المراد حله والوسائل المعتمدة لذلك والنتائج المنتظرة من مشروع التكوين. إذا كان الهدف واضحا فستكون الطريق والخطوات التي تسمح بالوصول إليه أسهل تحديداً، لأن التكوين المعد بناء على قاعدة أهداف واضحة سيركز على العمليات والوسائل التي تسمح للمتكون باكتساب المعارف الضرورية لتطوير مهاراته المستقبلية (المتكون يحتل مركز العملية)، بحيث يكون مشاركاً نشطاً في اكتساب المعارف وطرق التطبيق، ليحولها تدريجياً إلى مهارات، وهذه هي المقاربة بالأهداف والتي تتعارض ومقاربة المحتوى التي يتم فيها التحديد المسبق للمحتوى المراد إيصاله، فالمادة هنا تشكل مركز الاهتمام، إذ يوجد برنامج لا بد من إتباعه من الصفحة الأولى إلى الصفحة الأخيرة، وعلى المتكون التكيف معه، فيكون بذلك طرفاً ساكناً عليه تقبل ما يقدم له. عموماً يمكن القول أن تحديد الهدف يعني القدرة على تخيل النتيجة - التي ستكون منتج عملية التكوين - وصياغتها بطريقة تجعلها قابلة للملاحظة والقياس.

#### 3.4. إعداد جهاز التكوين: ويقصد به مجموع الوسائل المسخرة وبطريقة منسقة

لضمان الوصول إلى معرفة ما أو مستوى كفاءة ما لأشخاص معينين، والسماح لهم بتنمية مهاراتهم الاجتماعية والمهنية. ويشمل العديد من العمليات كاختيار المترشحين، تحديد الأهداف الفردية،... إلى غاية التقييم النهائي للمكتسبات. فمجموع هذه العمليات بمثابة سيناريو حقيقي، تشكل مختلف أجزائه كلا متناسقا، مكيفا للأشخاص المستهدفين، والذي ينظر إليه على أنه فعال بما يكفي للوصول إلى الأهداف المسطرة. (24)

كما أن تصور جهاز تكوين محكم التنسيق يتطلب اختيار المكونين الذي يتم استناداً إلى المواضيع الرئيسية والتفصيلية للبرنامج، حيث يكونون من ذوي الاختصاص والذين تتوافق قدراتهم وطرق أدائهم مع مستلزمات عملية التكوين، زد على ذلك يجب تحديد الأدوات والمعدات السمعية والبصرية الملائمة لتنفيذ البرنامج، وكذا تحديد أساليب التقييم ونماذج. إضافة إلى وجوب تحديد سياسات التمويل، اختيار أنواع التكوين الملائمة، الجهات التي ستتولى التنفيذ بالإضافة إلى أماكنه، مواضيع برامجه، مدتها وجدولها الزمنية. (25)

فعند تحديد مدة التكوين مثلاً، يؤخذ بعين الاعتبار الأهداف المتوقعة تحقيقها، إمكانية تفرغ المتكونين وابتعادهم عن أعمالهم، وهل سيتم تنفيذ التكوين داخل المنشأة أم خارجها، الحجم الساعي اليومي المخصص، عدد المتكونين... (26)

أما بالنسبة لتحديد الأسلوب والمقصود به الوسيلة التي ستنقل من خلالها المادة التعليمية للمتكونين، والأداة التي ستتم بواسطتها عملية التعلم، فتتوجب المفاضلة بينها لتقرير الأنسب والأفضل منها كونها متعددة ومتنوعة. وبوجه عام تحكم عملية انتقاء الأسلوب الأفضل عدة اعتبارات أهمها:

- نوعية المادة التعليمية التي سنتقل للمتكونين فيما إذا كانت مهارات أو معارف أو سلوكيات، وفيما إذا كانت لعلاج نقاط ضعف أو تنمية نقاط قوة أو إكساب المتكونين جوانب جديدة يتطلبها عمل المنظمة مستقبلا.
- عدد الأفراد المتكونين فأسلوب المحاضرة مثلا يمكن أن يستوعب عددا كبيرا عكس أسلوب المهام الفردية.
- المكونون المتاحون وكذا مؤهلاتهم وخبراتهم.
- نوعية المتكونين، فالأساليب التي تناسب العمال غير تلك التي تناسب المشرفين.
- ظروف وإمكانيات المنظمة لأن بعض الأساليب تكون تكلفتها عالية (27).

#### 5.4. تنفيذ برنامج التكوين:

تحتاج هذه العملية إلى مراعاة مرحلتين أساسيتين متكاملتين حتى تتم بنجاح وفعالية وهما:

1.5.4. مرحلة الإعداد للتكوين: وتتضمن تحضير جميع الترتيبات اللازمة لتنفيذ البرنامج التكويني مع مراعاة جميع التفاصيل وعلى قدر عال من الدقة والاهتمام وتتضمن هذه المرحلة عدة خطوات فرعية منها:

- أ- التنسيق مع المكونين.
  - ب- توفير الخدمات المصاحبة (كتحضير أماكن التكوين والأدوات والأجهزة الملائمة لتنفيذ العملية، وضع الترتيبات اللازمة لتوفير خدمات المشاركين (كالنقل، الإقامة...)).
  - ج- وضع ترتيبات الزيارات الميدانية إن وجدت.
  - د- تحديد إجراءات وخدمات الطوارئ كسلامة المكان، الإسعافات الأولية...
  - هـ- إعداد الترتيبات اللازمة لعملية الافتتاح.
- 2.5.4. مرحلة التنفيذ الفعلي: يقوم بها المكونون حسب الجدول الزمني المحدد وحسب الخطة المتفق عليها. ونجاح هذه المرحلة مرهون بـ:
- أ- شخصية المكون وكفاءته: وتمثل أهم عنصر يتحكم في فعالية التكوين ونجاحه أو إخفاقه. وشخصية المكون تتكون من تفاعل مجموعة مقومات هي:
    - المقومات العضوية: يتحدد على أساسها توازن المكون وصحته البدنية.
    - المقومات الانفعالية: وهي مهمة للسيطرة على المشاركين، وتحقيق القبول لديهم وتفاعلهم معه.
    - المقومات الإدراكية: وتتمثل في مخزون المعرفة والخبرة والمهارة لديه.
  - ب- أعداد المتكونين ودرجة تجانس مستوياتهم.

المناخ العام السائد خلال فترة التكوين كتنظيم القاعات، التجهيزات والوسائل.(28)

**6.4. تقييم العملية التكوينية:** يقصد بالتقييم التأكد وبصورة منتظمة وموضوعية من ملائمة النشاطات وفعاليتها وكفاءتها وتأثيرها في ضوء ما نتوخاه من أهداف.(29) والتقييم في مجال التكوين يعني معرفة مدى تحقيق البرنامج التكويني لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القوة لتدعيمها، ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيتها في البرامج المقبلة، حتى يمكن تطوير التكوين وزيادة فاعليته بصورة مستمرة.(30)

و يعني كذلك التأكد من مدى مواءمة الخيارات المطبقة وذلك انطلاقاً من براهين ودلائل غير قابلة للجدل والنقاش، لأنه يتعدى كونه مجرد عملية مراقبة بسيطة للمعارف المكتسبة، أو رضا الأطراف المختلفة المشاركة في عملية التكوين، بل إنه أداة استراتيجية للتطوير الهدف منها التأكد من مدى مواءمة تناسق وفعالية مشروع التكوين، وكذا التأكد من فعالية إستراتيجيات التكوين المتبناة من طرف المتكويين في تسهيل تعلم المشاركين. كما يمكن القول أن تقييم التكوين يعني قياس درجة الوصول إلى القيم المستهدفة في إطار الأهداف المسطرة، وليتم ذلك لا بد من توضيح:

- أهداف التكوين التي يصبو المشروع لتحقيقها.
- مستوى ونوعية المتكويين في بداية عملية التكوين.
- مستوى المتكويين في نهاية العملية.
- الوقت اللازم للوصول إلى المستوى النهائي.(31)

**1.6.4. أهداف عملية تقييم التكوين:** إن تقييم العملية التكوينية ليس بالمرحلة الأخيرة، بل هو نهاية البداية، إنه بمثابة العودة من جديد لتصميم وتنفيذ الدورة التكوينية مرة أخرى، يراجع من خلالها جميع الأطراف حساباتهم فيما يتعلق بهذه العملية، وعند الحديث عن كل الأطراف المشاركة فيها فإننا نقصد بذلك: المتكويين، المتكويين وخبراء التقييم.

وتحقق هذه العملية عدة أهداف منها:

- التحسين المستمر لعملية التكوين.
- القياس المستمر لتأثير التكوين على المشاركين فيه.
- رفع مستوى أداء مصممي برامج التكوين.
- قياس العائد من العملية التكوينية.(32)
- الوقوف على نجاعة طريقة تكوين معينة في تحقيق الأهداف المرسومة.
- العمل على تدارك النقص الملحوظ في الفترة التكوينية، وذلك بغرض لفت انتباه المشرفين في مراكز العمل لهذه النقائص من أجل تداركها والإقلال من آثارها.(33)

- الوقوف على سلبيات وإيجابيات البرنامج.
  - معرفة مدى استفادة المشاركين.
  - تقرير استمرارية البرنامج أو إيقافه.
  - التحقق من مدى العلاقة بين الفعالية والتكلفة.<sup>(34)</sup>
  - متابعة التكوين والتي تعد عملية مستمرة يقصد بها التأكد من أن خطة التكوين يتم تنفيذها بدقة وبدون انحراف لتحقيق الهدف النهائي، مع التدخل في التنفيذ لإزالة أي معوقات قد تعترض سير الخطة في طريقها المرسوم لتحقيق الهدف النهائي، وقد يكون التدخل أحيانا للتعديل والتطوير في الإجراءات التنفيذية.<sup>(35)</sup>
  - قياس درجة الوصول إلى القيم المستهدفة في إطار الأهداف المسطرة، ولتحقق ذلك لا بد من توضيح:  
أهداف التكوين التي يصبو المشروع إلى تحقيقها، مستوى ونوعية المتكويين في بداية عملية التكوين ومستوى المتكويين في نهاية العملية إضافة إلى الوقت اللازم للوصول إلى المستوى النهائي.<sup>(36)</sup>
- 2.6.4. أركان عملية التقييم:** حتى تحقق عملية التقييم أهدافها بصورة حقيقية لا بد من التركيز على جميع الأركان الأساسية المشكلة لعملية التكوين وهي كالتالي:
- أ- **المكونون:** يعد المكون ركنا هاما في العملية التكوينية إن لم نقل أنه الركن الأساسي في حقيقة الحال، فهو القادر على إخراج ما تم تصميمه إلى عمل فعلي فعال أو غير فعال، فهو العامل المسؤول عن نجاح العملية التكوينية أو إخفاقها. لذا فاختيارهم يعتمد على عملية تقييم شاملة وموضوعية ويتم ذلك ب:
  - أ1- تقييمهم قبل اختيارهم للمساهمة في تنفيذ عملية التكوين وذلك من خلال:
    - سيرتهم وسمعتهم.
    - تكليف المكونين المرشحين للاختيار بتحضير موضوع تكويني لجلسة واحدة والاستماع إليهم من طرف لجنة اختيار.
  - أ2- تقييم المكونين خلال التكوين: يكون ذلك خاصة في البرامج التكوينية طويلة المدى، حيث يتسنى لمسؤولي التكوين متابعة أداء المكونين وردود أفعال المتكويين، وتكوين صورة موضوعية حول نقاط القوة والضعف لديهم، ويتم ذلك من خلال إتباع أسلوبين هما:
    - الملاحظة المباشرة من طرف مسؤولي التكوين.
    - ردود فعل المتكويين وطبيعة استجاباتهم خلال التكوين.

أ3- التقييم فور انتهاء التكوين: ويتم ذلك غالبا باللجوء إلى استبيان وجهات نظر المتكونين حول مكوناتهم، ويشمل الاستبيان كل مقومات الشخصية للمكون وهي: العضوية، المعرفية الإدراكية، المهارية والمنهجية.

- المتكونون: يتضمن تقييمهم أربع عمليات فرعية:

ب1- التقييم قبل التكوين: لقياس مستوى المعرفة لديهم ومستوى مهاراتهم. ويتم ذلك باعتماد عدة طرق منها:

- استبيان وجهات نظر المتكونين.
- الاختبارات الشفوية.
- استطلاع آراء رؤساء المتكونين.

ب2- التقييم أثناء التكوين: وذلك بهدف إجراء التعديلات بما يتفق مع أهداف التكوين ويتم ذلك بالاعتماد على:

- أسلوب الملاحظة المباشرة.
- أسلوب المناقشة وطرح الأسئلة من طرف المتكونين.
- أسلوب طرح الأسئلة من طرف المتكونين.
- أسلوب متابعة حل التمارين والتطبيقات.
- أسلوب الامتحانات الشفوية أو المكتوبة.

ب3- التقييم فور الانتهاء من البرنامج: والهدف منه حصر وتحديد جميع النتائج التي حصل عليها المتكونون، ويتم ذلك بإجراء مقارنة بين النتائج المحققة ونتائج التقييم قبل بداية البرنامج.<sup>(37)</sup>

إن تقييم المشاركين في الدورة التكوينية يسمح بتسليط الضوء على عدة نقاط على قدر كبير من الأهمية من حيث مساهمتها في إنجاح عملية التكوين مثل:

- رأي المشاركين في البرنامج بشكل عام.
- درجة الاستمتاع.
- التغيير الحادث بسبب البرنامج على الصعيد الشخصي.
- بناء علاقات جديدة.
- بروز حاجات تكوينية جديدة أثناء التكوين.
- مدى ما اكتسبه من مهارات ومعارف.
- المقارنة بين مستوى الأداء قبل وبعد الدورة.
- درجة الرضا عن البرنامج.
- ظهور احتياجات تكوينية مستقبلية.<sup>(38)</sup>

- ج- **محتوى البرنامج:** تتوقف فعالية التكوين على بنية البرنامج بجميع عناصره (أهداف عامة وتفصيلية، الزمان، المكان، التجهيزات، الخدمات، الأساليب، المحتوى...) . ويتطلب هذا تصميم استمارة خاصة تقدم للمشاركين للإجابة على أسئلتها التي يقوم مسؤولو التكوين بفرز نتائجها وتحليلها بهدف استخلاص سلبيات وإيجابيات ما تضمنه البرنامج، وهذا بهدف تلافي الأولى والحفاظ على الثانية وتعزيزها.(39)
- وتشمل هذه الاستثمارات جوانب عديدة منها:
- علاقة المواد التكوينية المقدمة بالأهداف.
  - تنوعها.
  - الإخراج الفني للمواد (العرض، التسلسل...)
  - مدى حداثة المحتوى.
  - مدى ملائمة المحتوى لمستوى الفئة المستهدفة.
  - مدى ملائمة المحتوى لاحتياجات وطبيعة الأعمال والوظائف وإمكانية توظيفه في العمل.
  - مدى ارتباط المكونات ببعضها البعض.
  - النقائص الملاحظة في المحتوى أو ما يمكن إضافته، حذفه أو تعديله.(40)

د- **المقومات المنهجية:** تعمل على ضمان سلامة توصيل المعارف والمهارات إلى المتكويين بصورة تتسم بالوضوح والتسلسل والتكامل، بحيث يمكن للمتكويين أن يشكلوا تصوراتهم حول ذلك بصورة سهلة ومباشرة ومقبولة. فالأصل ليس تقديم المعلومات وحشدها، لأن ذلك سينقلب على العملية التكوينية إن لم يتم عرضه وتقديمه بصورة منهجية. زيادة على ذلك فعدم التمتع بالقدرات المنهجية يؤدي بكثير من المتكويين إلى الخروج عن سياق موضوعات التكوين وعدم القدرة على ربط الموضوعات ببعضها، أو أساليب التكوين التي يستخدمونها. فالقدرة على بناء المعلومات والمهارات خلال العملية التكوينية يحتاج إلى تمتع المتكويين بالقدرات والعقليات المنهجية اللازمة.(41)

- 3.6.4. **معايير فعالية التكوين:** يسعى التكوين إلى إحداث تغيير في سلوك الفرد، ولمعرفة إن كان التغيير قد حدث لابد من الاعتماد على المعايير التالية:
- أ- رأي المتكويين: وذلك بتصميم استمارة تغطي أسئلتها مختلف أوجه فعالية التكوين، وتوزع على المتكويين في نهاية البرنامج التكويني. هذه الأداة ورغم سهولة استخدامها تبقى رهينة إدراك المتكويين لأثر البرنامج والذي قد يكون بعيدا عن الأثر الفعلي للبرنامج التكويني.
- ب- الاختبارات: تعقب الدورة التكوينية، هدفها قياس مخزون الذاكرة لدى المتكويين، لكنها تقيس التذكر وليس السلوك.

ج- الأداء الفعلي: ويقوم برصده المسؤول المباشر، وذلك من خلال قوائم معدة خصيصا لذلك، أو من خلال الملاحظة العملية.

د- الناتج التنظيمي: يحدد بمدى التغيير الإيجابي في النواتج التنظيمية مثل قلة معدل الدوران، قلة معدل الغياب، زيادة الإنتاج...<sup>(42)</sup>

#### 4.6.4. نماذج تقييم العملية التكوينية: كون تقييم العملية التكوينية من المجالات

التي عرفت اهتماما كبيرا، فقد ظهرت عدة نماذج تعنى بذلك ومن أشهرها:  
أ- نموذج كيرك باتريك 1959: من أشهر النماذج انتشارا وشيوعا في مجال التقييم، يتميز بكونه مرنا يحدد فاعلية عناصر البرنامج التكويني. جاء به دونالد كيرك باتريك، حدد من خلاله أربعة مستويات رئيسية للتقييم هي: رد الفعل، التعلم، السلوك والنتائج.

#### جدول رقم 1- يوضح مستويات التقييم عند كيرك باتريك

المستوى	الأسئلة
1- رد الفعل	هل سعد المشاركون بالبرنامج؟
2- التعلم	هل تعلم المشاركون من البرنامج؟
3- السلوك	هل عدل المشاركون سلوكهم طبقا لما تعلموه؟
4- النتائج	هل أثر تعديلهم للسلوك إيجابيا على نتائج تعلمهم؟

المصدر: عبد الرحمان توفيق: مهارات أخصائي التدريب. مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة. 2005. ص 370

- رد الفعل: وهو قياس مستوى رضا المشاركين في التكوين.
- التعلم: ويقصد به كمية المعلومات التي اكتسبها، وكيفية اكتساب هذه المعلومات.
- السلوك: وهو قياس مدى استخدام المهارات والمعلومات التي أكتسبها المشاركون في وظيفته.
- النتائج: وهو قياس مدى ما حققته المنظمة من نتائج نتيجة التكوين.<sup>(43)</sup>

ب- نموذج فاي دلتا كايبا وستافلبيم (Phi Delta Kaippa & Stafflebeam):  
يشمل هذا النموذج أربع خطوات لمقارنة المخرجات النهائية بالمعايير المرغوبة وهي:

- تحديد الإمكانيات البيئية المناسبة التي سوف يتم فيها المشروع من حيث احتياجات العاملين، مدى فعالية القيادات المحلية لتحقيق الأهداف، وكذا توفر الإمكانيات اللازمة لنجاح المشروع.
  - تحديد مدخلات البرنامج مثل الخبراء في التكوين، الأساليب التكوينية وكل المكونات المادية والبشرية والتنظيمية.
  - تقييم البرنامج من حيث علاقات الأفراد داخل البرنامج ومدى ارتباط مكونات المدخلات وتناسقها عند التنفيذ.
  - تحديد المخرجات والمقصود بها مجموعة التغيرات في المعارف والاتجاهات والمهارات بما ينعكس على أسلوب التفكير أو المهارة في الأداء.
  - وفي ضوء هذه الخطوات الأربعة يمكن تحديد الفجوة بين الأداء المرغوب وبين الأداء الحالي، وفي هذه الحالة توضع خطة لمعالجة هذه الفجوة.<sup>(44)</sup>
- ج- نموذج هاميلين:** يحدد هذا النموذج خمس مستويات للتقييم هي:
- **المستوى الأول:** ردود الأفعال: تقييم ردود فعل المتعلم، ويشمل النمط والطريقة والبيئة وأداء المرشد وغيرها. ويجري هذا التقييم أثناء التكوين ومباشرة بعده وفي وقت لاحق.
  - **المستوى الثاني:** التعلم: وهو تقييم للتطور الذي حصل في المعارف والمهارات والاتجاهات، ويمكن إجراؤه قبل وبعد التكوين.
  - **المستوى الثالث:** السلوك الوظيفي: التحقق من أن الأداء الوظيفي قد تغير نتيجة التكوين، ويجب إجراؤه قبل وبعد التكوين.
  - **المستوى الرابع:** الإدارة والمنظمة: قياس التأثير على إدارة المتكون أو مجموعته وتحليل المنافع والتكاليف للتأكد من ذلك.
  - **المستوى الخامس:** القيمة النهائية: إلى أي مدى أثر التكوين في ربحية أو استمرارية المنظمة، وهذا من الأمور التي يصعب قياسها لوجود العديد من العوامل التي تتداخل مع التكوين في هذا المستوى.<sup>(45)</sup>
- د- نموذج كيرو 1970:** كلمة كيرو مشكلة من الحروف الأربعة التي تمثل مستويات التقييم التي قدمها كل من بيتر داو، مايكل بيرد ونيل ركهام وهي:
- تقييم السياق (Context Evaluation).
  - تقييم المدخل (Input Evaluation): ويعني تقييم الحدث التكويني نفسه
  - تقييم رد الفعل (Reaction Evaluation): أي ردود أفعال المتكونين أثناء التكوين وبعده.

- تقييم المخرج (Outcome Evaluation) يقصد به تقييم النتائج، ويشتمل على أربع مراحل هي: تحديد أهداف التكوين، إنشاء أدوات التقييم، استخدامها، استعراض النتائج. (46)

هـ\_ نموذج باركر 1973: قسم باركر معلومات التقييم إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

- أداء الوظيفة.
- أداء المجموعة.
- رضا المشارك.
- المعلومات التي حصل عليها المشارك.
- و- نموذج الشركة الأمريكية للتليفونات 1979: نشر في مؤتمر الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية ASTD سنة 1979 بعد دراسة أجرتها شركة AT & T، حيث حددت أربعة مستويات لجمع المعلومات اللازمة للتقييم وهي:
  - مخرجات تتعلق بردود الأفعال.
  - مخرجات تتعلق بالقدرة.
  - مخرجات تتعلق بالتطبيق.
  - مخرجات تتعلق بالقيمة. (47)

ز- نموذج بروفاس الفارقي (Provas Discrepancy Evaluation Model): ويتألف من أربعة مكونات وخمس مراحل للتقييم. أما المكونات الأربعة فهي:

- تحديد المعايير القياسية للبرنامج.
  - تحديد الإنجازات.
  - مقارنة الإنجازات بالمعايير القياسية.
  - تحديد ما إذا كانت هناك فجوة بين المعايير والإنجازات من أجل التوصية إما بتعديل الإنجازات أو بتعديل البرنامج.
- أما المراحل الخمسة فهي:

- مرحلة التصميم: يكون التركيز على مقارنة تصميم البرنامج بمعايير التصميم نفسه، وقد تكون داخلية كالهئية التكوينية والموارد، وقد تكون خارجية كمقارنته مع التصاميم المماثلة له، ويتم الإبلاغ عن أي فجوة بين التصميم ومعاييره من أجل إما تعديله أو إيقافه أو استمراره وفي هذه الحالة يتم الانتقال إلى المرحلة الموالية.
- مرحلة التنفيذ: يكون التركيز فيها على الوسائل التعليمية، طرائق التدريس، قدرات المتكويين، مؤهلات المتكويين. ويتم ذلك بمقارنة الواقع بالمعايير المحددة لها

من أجل توضيح الفروقات بهدف اتخاذ القرار المناسب إما بالتعديل أو الإيقاف أو الاستمرار.

- مرحلة العمليات: يتركز جهد التقييم هنا على تقييم نشاطات المتكولين والمكونين والفعاليات التربوية لتحديد أوجه التباعد أو التقارب من الإجراءات التنفيذية المعيارية المحددة للبرنامج، من أجل اتخاذ القرار إما بتعديل المعايير أو تعديل البرنامج أو إيقافه أو الاستمرار فيه.

- مرحلة النواتج: يتم خلالها التركيز على تمكن البرنامج من تحقيق أهدافه، حيث تقارن الأهداف المعيارية التي حددت في المرحلة الأولى بأداء المتكولين بعد انتهاء التكوين، لإظهار أي عجز في تحقيق الأهداف والتوصية باتخاذ الإجراء المناسب.

- مرحلة الكلفة: يتم فيها مقارنة مردود البرنامج بالكلفة التي ترتبت عليه ومقارنته ببرامج بديلة منافسة له، وما إذا كانت ستحقق الأهداف المحددة في المرحلة الأولى بكلفة وبجهد أقل، ومن ثم التوصية باتخاذ القرار المناسب.<sup>(48)</sup>

### قائمة المراجع:

- 1- Ferry. G: La pratique du travail en groupe. Une expérience de formation d'enseignants. 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, paris.1970. p197.
- 2- صالح عودة سعيد: إدارة الأفراد. الجامعة المفتوحة، طرابلس. 1994. ص255.
- 3- حسن أحمد الطعاني: التدريب مفهومه وفعاليته. بناء البرامج التدريبية وتقييمها. ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان. 2007. ص ص 13-14.
- 4- لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي. ج2. دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة. 2006 ص ص 166-167.
- 5- Carré. P et Caspar. P: Traité des sciences et techniques de la formation. 2<sup>ème</sup> ed, Dunod, paris. 2004. p280
- 6- حلمي المليجي: علم النفس المعرفي. ط1. دار النهضة العربية، بيروت. 2004. ص ص 143-145.
- 7- جمال الدين محمد مرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين.الدار الجامعية، الابراهيمية. 2003. ص 333.
- 8- نايف القيسي: المعجم التربوي وعلم النفس. ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان. 2006. ص 170.

- 9- محمد عبد الفتاح الصيرفي: التدريب الإداري. المدربون والمتدربون وأساليب التدريب. ج1. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان. 2009. ص26.
- 10- عبد المعطي عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية. الأسس والعمليات. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان. 2008. ص ص53-54.
- 11- مصطفى نجيب شاويش: ادارة الموارد البشرية. ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن. 2005. ص ص 233-234
- 12- رأفت عبد الفتاح: سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية. ط1، دار الفكر العربي، القاهرة. 2001. ص ص 32-36.
- 13- عبد الفتاح دويدار: أصول علم النفس المهني وتطبيقاته. دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت. 1995. ص198.
- 14- بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات المدرب العربي. دليل كامل عن كيفية تقييم التدريب المهني. ط1، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة. 2008. ص131.
- 15- خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة: ادارة الموارد الشرية. ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان. 2009. ص131.
- 16- عبد المعطي عساف: مرجع سبق ذكره. ص ص 83-84.
- 17- Bach. P: Le management de projets de formation en entreprise, administration et organisation. 1<sup>ere</sup> édition, édition De Boeck Université, Bruxelles. 2007. p33.
- 18- Gillet. B: Amélioration de la formation professionnelle par l'étude de travail. E73 , Paris. p88.
- 19- محمد عبد الفتاح الصيرفي : التدريب الإداري. الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان. 2009. ص 17.
- 20- ليسلس راي: كيفية قياس فاعلية التدريب. ترجمة حمزة سر الختم حمزة. ط3، معهد الإدارة العامة، الرياض. 1997. ص ص 37-38.
- 21- عبد المعطي عساف: مرجع سبق ذكره. ص ص 101-102,
- 22- بسيوني محمد البرادعي: مرجع سبق ذكره. ص ص 161-162.
- 23- خضير كاظم حمود ص ص 132-133.

24- Bach. P: Op.cit. pp 56-60

25- عبد المعطي عساف: مرجع سبق ذكره. ص ص277-286.

26- يوسف بن محمد القبلان: أسس التدريب الإداري. ط1، دار عالم الكتاب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض. 1992. ص42.

27- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة. بعد استراتيجي. ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان. 2005. ص274.

28- عبد المعطي عساف: ص ص288-302.

29- بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري. ط1، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران. 2004. ص60.

30- نعيم ابراهيم الظاهر: تنمية الموارد البشرية. ط1، عالم الكتب الحديث، للنشر والتوزيع، إربد. 2009. ص276.

31- Bach. P: Op.cit. pp 127-129.

32- بسيوني محمد البرادعي: مرجع سبق ذكره. ص ص295-296.

33- بوفلجة غياث: الأسس النفسية للتكوين. ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران. 2006. ص87.

34- حسن محمد حسنين: التدريب الفعال. 1000 فكرة وفكرة. ط2، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان. 2002. ص62.

35- نعيم ابراهيم الظاهر: تنمية الموارد البشرية. ط1، عالم الكتب الحديث، للنشر والتوزيع، إربد. 2009. ص275.

36 - Bach. P: Op.cit. p129.

37- عبد المعطي عساف: مرجع سبق ذكره. ص ص316-326.

38- حسن محمد حسين: مرجع سبق ذكره. ص ص84-85.

39- عبد المعطي عساف: مرجع سبق ذكره. ص308.

40- حسن محمد حسين: تقويم التدريب. مصدر مواد مرجعية وتدريب في إطار تقويم التدريب. ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان. 2005. ص ص72-83.

- 41- عبد المعطي عساف: مرجع سبق ذكره. ص ص 247-328.
- 42- محمد عبد الفتاح الصيرفي: مرجع سبق ذكره. ص ص 247-248.
- 43- بسيوني محمد البرادعي: مرجع سبق ذكره. ص ص 300-302.
- 44- حسن أحمد الطعاني: مرجع سبق ذكره. ص 158.
- 45- جل بروكس: قدرات التدريب والتطوير. دليل عملي. ترجمة عبد الإله إسماعيل كتيبي. الإدارة العامة للطباعة والنشر، السعودية. 2000. ص ص 273-275.
- 46- ليسلي راي: كيفية قياس فاعلية التدريب. ترجمة حمزة سر الختم حمزة. ط3، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض. 1997. ص 18.
- 47- عبد الرحمان توفيق ص 37.
- 48- حسن أحمد الطعاني: مرجع سبق ذكره. ص ص 159-160.