



كلية العلوم الاجتماعية

جامعة وهران 2- محمد بن احمد -

علم النفس و الارطفونيا

تخصص علم النفس العمل و التنظيم و الارغنوميا



مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل و التنظيم و الارغنوميا

تقيم برنامج التكوين

دراسة ميدانية في مركز التكوين المؤسسة (CPE) مدرسة المناجمنت
(سوناطراك)

تحت إشراف الأستاذ :
- ا.د فاصلة الهادي

من إعداد الطالبة :
- براءة سهيلة

لجنة المناقشة :

- ا. قويدري مليكة
- د. فاصلة الهادي
- د. مبارك بوحفص
- مناقشة
- مشرفا
- رئيسا

تمت المناقشة : يوم 13-06-2017

❖ السنة الجامعية: 2017/2016

شكر و تقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و أعاننا على أداء هذا
الواجب ووقفنا في انجاز هذا العمل

أتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدني من قريب و
بعيد على انجاز هذا العمل

و نخص بالذكر الأستاذ المؤطر "فاصلة عبد الهادي "

الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته و نصائحه التي كانت عوننا لنا في
إتمام هذا البحث

و لا يفوتنا إن نشكر كل موظفي مركز التكوين مدرسة المناجمنت

والى كل الأساتذة علم النفس العمل و التنظيم

و في الأخير شكري و تقديري للأساتذة الدكاترة أعضاء اللجنة
المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع .

إهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلها

إلى والديا و أمي الغالية جدتي الحبيبة أطال الله في أعمارهم

إلى أخواتي العزيزات " ليلي و أولادها (سرين ،ونائل ،وآدم

نضال)،ونريمان ،وسارة

ووفاء،"

والى أخي العزيز الغالي و الوحيد : "محمد وليد"

إلى كل أبناء وبنات عمي (محمد ،حمزة ، وبلال ،إكرام ،
ريهام،أحلام ،منال ، إيناس ، نسرين ،سلسبيل وريتاج ،وحنان)

ولا ننسى بالذكر الأصدقاء : " شريفة "

والى كل طلبة ماستر علم النفس العمل و التنظيم دفعة

2017/2016

مع تمنياتي التوفيق



ملخص البحث :

أن تكوين الموارد البشرية في الوقت الحاضر هو ضرورة ملحة ، و يعتبر الأكثر أهمية بالنسبة لكافة المؤسسات ، كما أن للتكوين مكانة هامة لرفع المهارات و اكتساب معارف جديدة من خلال إخضاعها لبرامج تكوينية ، ويعتبر عملية التقييم من أهم المراحل التي تحدد مدى فعالية البرامج التكوينية في تحقيق الهدف التي تم تكوين العاملين من أجلها .

و في هذا السياق تمت الدراسة والتي تهدف إلى الكشف عن موضوع تقييم برنامج التكوين ، و كانت الدراسة بمركز التكوين المؤسسة "مدرسة المناجمنت " سوناطراك .

استعملت الباحثة و وسيلة الاستبيان التي احتوت على متغير برنامج التكوين على 06 فقرات ، و متغير التقييم حيث احتوى على 20 فقرة موزعة على بعدين :القابلية ، و مستوى النشاط

و تضمنت عينة البحث 40 عامل موزعة على مختلف الفئات السوسيو مهنية للدراسة الأساسية ، و كشفت الدراسة الاستطلاعية أيضا على صدق و ثبات الوسيلة بعد استعمال ثبات كرونباخ و صدق المحكمين و صدق الاتساق الداخلي .

وكشفت الدراسة عن النتائج التالية :

- ✓ وجود علاقة ارتباطيه بين برنامج التكوين و تقييمه .
- ✓ وجود علاقة ارتباطيه بين برنامج التكوين و قابليته .
- ✓ وجود علاقة ارتباطيه بين برنامج التكوين و مستوى النشاط .

و في الأخير تمت الدراسة باقتراح توصيات حسب النتائج المحققة .

محتوى البحث

| | |
|--------|------------------|
| ا..... | كلمة شكر و تقدير |
| ب..... | إهداء |
| ت..... | ملخص البحث |
| ث..... | محتويات البحث |
| د..... | قائمة الإشكال |
| ذ..... | قائمة الجداول |

الفصل الأول : تقديم البحث

| | |
|---------|-----------------------|
| 01..... | مقدمة |
| 02..... | 1. الإشكالية |
| 04..... | 2. المفاهيم الإجرائية |
| 05..... | 3. فرضيات البحث |
| 05..... | 4. أهمية البحث |
| 05..... | 5. أهداف البحث |

الفصل الثاني : مفاهيم التكوين

| | |
|---------|----------------------------|
| 07..... | تمهيد |
| 07..... | 1. مفهوم التكوين |
| 08..... | 2. التطور التاريخي للتكوين |
| 09..... | 3. الجانب القانوني للتكوين |
| 10..... | 4. مكونات التكوين |
| 11..... | 5. أنواع التكوين |
| 12..... | 6. أهمية التكوين |
| 13..... | 7. أهداف التكوين |
| 14..... | 8. مبادئ التكوين |
| 14..... | 9. حوافز التكوين |
| 14..... | 10. سياسة التكوين |

11. خلاصة الفصل 15.

الفصل الثالث : نظريات التكوين

- 17.....تمهيد
- 17.....1-1-سيرورة العملية التكوينية
- 17.....1--عناصر العملية التكوينية
- 18.....2-تحديد الاحتياجات التكوينية
- 18.....3-تصميم برنامج التكوين
- 24.....2-1-تقييم العملية التكوينية
- 24.....1-ماهية عملية تقييم البرامج التكوينية
- 25.....2-أهداف قياس اثر البرامج التكوينية
- 26.....3-مجالات تقييم البرامج التكوينية
- 27.....4-نماذج تقييم البرامج التكوينية(القابلية ، و مستوى النشاط)
- 30.....5-أدوات تقييم التكوين
- 31.....6-صعوبات تقييم التكوين
- 32.....7-فعالية برنامج التكوين
- 33.....8-خلاصة الفصل

الفصل الرابع : الدراسة الاستطلاعية

- 35.....تمهيد
1. الجزء الأول : الدراسة الاستطلاعية 35.
- 35.....1-1- دواعي الدراسة الاستطلاعية
- 35.....2-1- المجال الجغرافي للدراسة
- 37.....3-1- تقديم مركز التكوين المؤسسة (مدرسة المناجمنت)
- 40.....4-1- المنهج المستخدم في الدراسة
- 40.....5-1- مدة إجراء الدراسة الاستطلاعية



- 40..... وسائل الدراسة الاستطلاعية و موصفتها 6-1-
42..... عينة الدراسة الاستطلاعية و موصفتها 7-1-
45..... التأكيد من الصدق و ثبات الاستبيان 8-1-

الفصل الخامس : الدراسة الأساسية و عرض النتائج و مناقشتها

- 49..... الجزء الثاني : الدراسة الأساسية 2-
49..... 1-2- أهداف الدراسة الأساسية
49..... 2-2- مكان إجراء الدراسة الأساسية
49..... 3-2- مدة إجراء الدراسة الأساسية
49..... 4-2- عينة إجراء الدراسة
50..... 5-2- خصائص عينة الدراسة و موصفتها
53..... 6-2- إجراء الدراسة الأساسية
53..... 7-2- الوسائل الإحصائية
54..... تمهيد
55..... 1- عرض النتائج
57..... 2- مناقشة النتائج
60..... خلاصة الفصل
61..... الخاتمة
62..... الاقتراحات و التوصيات
64..... المراجع
67..... الملاحق

قائمة الأشكال:

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| 18 | نموذج يبين المكونات العملية التكوينية بين منحنى النظم | 01 |

قائمة الجداول :

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| 40 | ترقيم عبارات الاستبيان المتمثلة لمتغيرات البحث . | 01 |
| 41 | ترميز متغير الجنس . | 02 |
| 41 | ترميز متغير السن . | 03 |
| 41 | ترميز متغير المستوى التعليمي . | 04 |
| 41 | ترميز متغير الفئة المهنية . | 05 |
| 41 | ترميز متغير الاقدمية . | 06 |
| 42 | ترميز أوزان إجابات عبارات الاستبيان . | 07 |
| 43 | توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس. | 08 |
| 43 | توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن . | 09 |
| 43 | توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المستوى التعليمي . | 10 |
| 44 | توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الفئة المهنية. | 11 |
| 44 | توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الأقدمية . | 12 |
| 45 | الاتساق الداخلي لمتغير برنامج التكوين . | 13 |
| 46 | الاتساق الداخلي لمتغير التقييم . | 14 |
| 47 | ثبات أبعاد متغيري برنامج التكوين ا لتقييم. | 15 |
| 50 | توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس. | 16 |
| 50 | توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب السن | 17 |
| 51 | توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب المستوى التعليمي | 18 |
| 51 | توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الفئة المهنية | 19 |
| 52 | توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية . | 20 |
| 54 | اختبار "ر" لقياس العلاقة الارتباطية بين برنامج التكوين و تقيمه | 21 |
| 55 | اختبار "ر" لقياس العلاقة الارتباطية بين برنامج التكوين و قابليته | 22 |
| 56 | اختبار "ر" لقياس العلاقة الارتباطية بين برنامج التكوين مستوى النشاط | 23 |
| 59 | فرضيات البحث و مدى تحقيقها | 24 |



المقدمة :

يبدأ الإنسان منذ ولادته في مسيرة طويلة من التعليم و التكوين لا تكاد تنتهي حتى يفارق الحياة، تبدأ تلك المسيرة بالتعليم في مراحل العمر الأولى و حتى حصوله على المؤهل العلمي الذي يمهد انخراطه في العمل لتبدأ مرحلة جديدة من التكوين تسيدت أولى مراحلها ممارسة فعلية لمهام الوظيفة و تستمر خلال مسيرته العملية و تدرجه في المراتب الوظيفية للرفع من مستويات الكفاءات والمهارات لديه .

و في هذا العصر الذي يتميز بالسرعة و التغيير على كافة الأصعدة و الميادين ، برز أهمية التكوين، لأنه عملية معقدة موجودة في سيرورة متعددة النشاط (إنتاج ، صيانة ، تسويق....الخ) ومهما كان التكوين يختم بالتقييم المعاش من طرف هؤلاء الذين تكونوا ، والتقييم الذي ندرسه يخص قابلية التكوين (رضا المشاركين ، المدة الزمنية ، المكان ، المحاضر) و مستوى النشاط المهني لهم .

انطلاقا من أهمية موضوع تقييم برنامج التكوين في مركز التكوين المؤسسة (CPE) كون هذه المنظمة مركز للتكوين موارد البشرية لجميع فروع سوناطراك ، لذلك تناولت دراسة لمتغيرين من اجل الوصول إلى العلاقة بينهما ، وسوف أتطرق إلى مختلف الجوانب المحيطة بالموضوع حيث يحتوي على نظري مقسم إلى ثلاثة فصول رئيسية حيث سيتم التطرق في الفصل الأول إلى توضيح ماهية المشكلة وذلك يطرح مشكلة البحث و فرضياته و أهدافه و أهميته ومفاهيمه الإجرائية .

و أما في الفصل الثاني سوف استعرض للأدبيات النظرية الخاصة بمفاهيم التكوين.

و أما الفصل الثالث فسوف يتم التطرق إلى النظريات التكوين :

أولا : سيرورة العملية التكوينية وثانيا : تقييم العملية التكوينية

أما الجانب التطبيقي فيتكون من فصلين الرابع و الخامس خاص بالإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة و عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة .

- الإشكالية :

يعتبر التكوين من العناصر الأساسية في تسيير الموارد البشرية ، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية و التكنولوجيا التي تؤثر بدرجة كبيرة على بناء و تسيير المؤسسة .

و من خلال ذلك أصبحت المؤسسة اليوم مؤسسة التحديات إذ يتوجب عليها مسايرة التطور و التحسن المستمر على حساب درجات دومي نق ، وبه تجد السبيل إلى التحسين نوعية العمل و زيادة المؤهلات المطلوبة ، ولذا فهي تشترط من أفرادها بصفة عامة و من مسيرها بصفة خاصة كفاءات تحتوي على النتائج المنتظرة من الأهداف المسطرة و نستنتج من خلال العملية التكوينية مراحل تقوم بها المؤسسة تبتدئ بتحديد احتياجات موردها البشرية ثم يتم تصميم برامجها التكوينية من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة بفعالية ، وفي الأخير تأتي عملية تقييم البرنامج للتأكد من تلبية احتياجات الفرد و المؤسسة على سواء .

ومن هذا المنظور أضحي موضوع تقييم برنامج التكوين دراسة لدى مجموعة من الدارسين في مختلف التخصصات العلوم ، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من التصورات النظرية و دراسات سابقة منها :

دراسة (قريشي محمد صالح) 2008 : الذي درس تقييم فعالية برنامج التكوين الموارد البشرية جاءت هذه الدراسة لنيل درجة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير من جامعة قسنطينة ، تعد هذه الدراسة مزيجا بين الدراسة النظرية التي ارتكزت أساسا في ابرز الاستنتاجات التي لخصت إليها البحوث التي تناولت مسألة برنامج التكوين و تقييمه و الدراسة الميدانية .

التي اعتمدت بشكل كبير على التقنيات مثل : الاستمارة ، المقابلة ، و الملاحظة ، و التي تؤكد الشواهد الكمية التي حصل عليها الباحث بمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف و الرفيعات ، أن هناك علاقة ارتباطية بين التكوين و التقييم بنوعيه . (قريشي ، 2008، ص10)

كما أكدت دراسة أخرى (لعادل فطيس) 2007 :هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فعالية البرامج التكوينية أثناء العمل في شركة (راس لانوف) و تحليل واقع هذه البرامج التكوينية و تأثيرها على أداء العاملين و سلوكهم ، و كذلك التعرف على أساليب و مستويات البرامج التكوينية المتبعة لتحديد سلبياتها و ايجابيتها ، و تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في الشركة الذي بلغ عددهم 3055 موظفا و موظفة ، وقد تم اختيار العينة بطريقة طبقية من هذا المجتمع و اقتصرت على الذين التحقوا بالبرامج التكوينية ، و استخدمت الباحث الاستبيان و التي احتوت على 48فقرة و تم إجراء المقبلات لتأكد الاستقصاء ، وقد أظهرت النتائج الدراسة أن درجة فعالية البرامج التكوينية ضمن درجة قبول في كل المجالات التكوين و كما أظهرت النتائج أن هناك ضعف شديد لدى الشركة في عملية تقييم البرامج التكوينية المنفذة مما يقلل من إمكانية التعرف على درجة الفائدة التي جنتها المؤسسة من التكوين و أظهرت أيضا أن هنالك فروق دالة من حيث متغير الجنس في العناصر البرامج التكوينية ، كما لم تجد الدراسة أية فروق تذكر في تقييم التكوين لمتغيرات (السن ، الوظيفة ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، عدد الدورات التي اشترك بها المتكون) (فطيس، 2007، ص13)

وعلى ضوء مما سبق أتساءل كباحثة حول برنامج التكوين و تقيمه بمؤسسة مركز التكوين للمؤسسة (CPE) ومنه طرح الإشكالية التالية :

الإشكالية العامة :

هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين برنامج التكوين و تقيمه ؟

و منه طرح التساؤلات التالية :

1-هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين برنامج التكوين و قابليته ؟

2-هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين برنامج التكوين و مستوى النشاط؟

-المفاهيم الإجرائية للبحث :

2-1 التكوين :

هو عبارة عن وسيلة لاكتساب و تطوير المعارف لدى الأفراد و من الطبيعي أن يكون له اثر في نهاية المطاف سواء بالسلب أو الإيجاب .

2-2 برنامج التكوين :

هو يبنى على مجموعة الخطوات التي تتضمن محتوى التكوين ، الأهداف ، الوسائل البيداغوجية ، الزمان ، المكان ، الأساليب ، الميزانية ، دفتر الشروط ، المتابعة ، و ينتهي بالتقييم .

2-3 تقييم برنامج التكوين :

وهو عملية مستمرة يقصد بها معرفة مدى تحقيق برنامج التكويني لأهدافه المحددة و إبراز نقاط القوة لتدعيمها ونقاط الضعف للتغلب عليها.

2-4 قابلية برنامج التكوين :

و هو يعني مدى تجاوب المتكون مع برنامج التكوين و يكون في نهاية العملية التكوينية مباشرة و هو ما يسمى بالتقييم الساخن .

2-5 مستوى النشاط :

هو تحليل أداء الأفراد و متابعة نشاطهم بشكل مستمر من خلال العملية التقييمية و هو ما يسمى بالتقييم البارد و يتم بعد انقضاء شهر أو شهرين من تنفيذ العملية التكوينية و يهدف إلى معرفة إذ زاد مستوى النشاط و تخلص التكوين من نقاط الضعف كليا .

3- فرضيات البحث :

3-1 الفرضية العامة :

- توجد علاقة ارتباطيه بين برنامج التكوين و تقيمه .

3-2 الفرضيات الجزئية :

- توجد علاقة ارتباطيه بين برنامج التكوين و قابليته.

- توجد علاقة ارتباطيه بين برنامج التكوين و مستوى النشاط.

- أهمية البحث :

لقد تطرقت في البحث إلى دراسة ميدانية بمركز التكوين المؤسسة (CPE) بسوناطراك حول تقييم برنامج التكوين ، لأنه يعتبر من المواضيع البالغة الأهمية و تمكن هذه الأهمية في :

✓ التعرف على نقاط الضعف و نقاط القوة للمتكونين من خلال البرامج التكوينية ومدى تأثيراتها على أداء العاملين .

✓ إظهار العلاقة بين برنامج التكوين و تقيمه.

✓ تقديم مجموعة متكاملة من المقترحات و التوصيات اللازمة لتفعيل و تحسين جودة البرامج التكوينية التي من الممكن في حال الأخذ بها ، مساهمة في تحسين أداء العاملين و زيادة إنتاجهم كما و نوعا .

ونظر لأهمية تقييم برنامج التكوين في مركز الإتقان المؤسسة (CPE)سوناطراك ، وماله من تأثير ، سأحاول القيام بالدراسة لهذا الموضوع .

- أهداف الدراسة :

إن من بين الأهداف التي يمكن ذكرها ، فقد ركزت على هدف هام تجلى في محاولة معرفة أهم المراحل و الخطوات التي يمر بها برنامج التكوين ، و كيف يتم العملية التقييمية لهذا البرنامج بمركز التكوين المؤسسة (CPE) سوناطراك ، لان التكوين أصبح اليوم بمثابة القاعدة التي تسير عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها .

تمهيد:

تحتاج كل مؤسسة إلى امتلاك اليد العاملة ،على درجة عالية من الخبرة والمهارة حتى تتمكن من الحفاظ على مكانتها من جهة و تحقيق أهدافها من جهة أخرى ،ومن هنا يبرز ضرورة التكوين كنشاط أساسي يتم من خلاله سد النقص في المهارات .

1- مفهوم التكوين:

1-1 لغة:

تكون.تكوننا (ك و ن) الشئ :أحدثه،ألفه،أوجده.

1-2 اصطلاحا:

لقد اختلفت وجهات نظر الباحثين حول عملية التكوين ،ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العمال والمنظمة ككل ، فلكل منهم تعريفه الخاص بيه وسنحاول أن نأخذ مجموعة من هذه المفاهيم.

ويرى Pierre Casse انه العملية ،التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية و التقنية أو السلوكية ،امن اجل زيادة كفاءاتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام و الأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية وعرفه أيضا ،هو وسيلة للترقية والفردية و تنمية الموارد البشرية ،أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة و القيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية ،الشيء الذي يسمح بنمو المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثمار للعامل و يجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين،فهو عملية مستمرة من اجل تحديد المعلومات .(Pierre Casse،1994 ، p48-49)

أما الدكتور احمد صقر عاشور، فيرى أن التكوين يهدف إلى توفير فرص اكتساب الفرد خبرات تزيد من قدراته على أداء عمله ونشاط التكوين بهذا المعنى ينبع من الحاجة إلى رفع مستوى الأداء من خلال تنمية قدرات الفرد وذلك، بتوفير فرص تعلم الفرد للمهارات و المعلومات التي يتطلبها الأداء الفعال.(صقر عاشور،1979،ص28)

وكما يعرفه محمد مسلم ،هو مجموعة الخطوات المنهجية المنظمة ،التي تطبق على مفهوم النسق و الأنشطة و الترتيبات المتعلقة بالتكوين من اجل الوصول إلى الأهداف المحددة .(مسلم ،2007،ص90)

كما يعرفه مصطفى نجيب شاويش ،انه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة أداء عمل معين،أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها .(شاويش،2005،ص232)

يرى"بتي " و الاخرون (1984.Petit.A & al)ان التكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من اجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني و المهني. (1984.Petit.A & al.p140)

أما كامل محمد عويضة ،على انه مجموعة من المواقف التي يقصد بها اكتساب الأفراد مجموعة المهارات التي تساعد في أداء العمل الوظيفي المعين .(عويضة،1996،ص47)

و يمكن تعريفه باختصار على انه مجموعة عمليات تهدف اكتساب المعارف الضرورية لتنفيذ مهمة معينة، وهذا النظام من العمليات ينبغي ان يبدأ بتحديد الهدف ،تم شروط تحقيق الهدف (المكان ، وسائل التكوين ،مدة التكوين)، المتربصين و المحفزين للتكوين و المكونون . (leplat ,2002 ,p265)

وخلال ما تقدم نلاحظ ان الكل يرى التكوين على انه مجموعة من العمليات المنظمة لها طرقها و اساليبها تهدف الى التغلب على العراقيل التي يواجهها العامل اثناء قيامه بنشاطه المهني و الزيادة من الفعالية في المنظمة و ذلك من خلال تزويده بالمعارف و المهارات و السلوكيات اللازمة .

فالتكوين ، هو مجموعة من العمليات المنظمة لها طرقها و اساليبها تهدف الى اكتساب الافراد لمعارف و اتجاهات و مهارات كوسيلة لتحسين ادائهم .

2-التطور التاريخي للتكوين:

لقد عرف التكوين تطورا كبيرا ،حيث مر بعدة مراحل قبل ان يصل الى المرحلة المعروفة حاليا ،ويمكن تقسيمها إلى أربعة مراحل كآلاتي:

ا-المرحلة الأولى :منذ فترة التجمعات حتى بدايات العشرينات.

في القديم كان التكوين محصورا في مكان العمل ، حيث يلتقي العامل تعليما بسيطا حول العمل المكلف نه ، و قد استمرت هذه الطريقة حتى منتصف العشرينات ، وكان أرباب العمل يقولون: " على المستخدمين التعلم بأنفسهم وبسرعة وإلا فالطرد مألهم " .

أما في فرنسا فقد لجأت المعاهد لإنشاء ملاحق تقوم بتقديم دروس تكوينية مرتبطة بمجال القانون التجاري الصناعي

ب-المرحلة الثانية : منذ بداية العشرينات حتى نهاية الخمسينات .

أصبح التكوين بعد الحرب العالمية الثانية حقيقة واقعية ،ففي النهاية هذه الفترة تم اعتماد البرنامج التكويني الأمريكي من قبل الدول الأوروبية ، أين أصبح الفرد يختار المهنة التي تناسبه وذلك لما يملكه من معارف .

ج-المرحلة الثالثة : خلال الستينات .

تميزت هذه المرحلة بالتطور التكنولوجي السريع ، مما جعل التكوين المستخدمين بالنسبة للمنظمات ضرورة ملحة و الطريقة الوحيدة لمواكبة هذا التطور السريع في التكنولوجيا .

د-المرحلة الرابعة : من السبعينات إلى يومنا هذا .

ساهمت هذه السنوات في تعزيز ضرورة الحصول على التكوين في معظم المنظمات إذ يمكن القول حاليا، إن نوعية المعرفة و الخبرة لدى الأفراد تتناقص من سنة إلى أخرى فأصبح من الضرورة قبل أي وقت أخر ، اللجوء إلى البرامج التكوينية لمسايرة التطور .

من خلال النبذة التاريخية عن التكوين نتوصل إلى أن هذا الأخير يتأثر من حيث محتواه و درجة الحاجة إليه بالظروف المحيطة و تحديد التكنولوجيا و درجة تطورها .(كربوسة واخرون ،2004،ص33)

3-الجانب القانوني للتكوين:

إن عملية التكوين وسيلة للوصول إلى أهداف معينة تهتم كل المؤسسة و العمال في نفس الوقت ،لهذا نجد القانون ينص بالزامية التكوين سواء في التوظيف العمومي أو المؤسسات الصناعية.

إن قانون الجزائر الصادر في سنة (1990) قد الم بجميع وظائف مصلحة التسيير أو الإنتاجية للموارد البشرية و نذكر منها على وجه الخصوص التكوين خلال العمل حيث حسب قانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان 1410 الموافق ل 21 افريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل الجريدة الرسمية رقم 17 سنة (1990)، والذي يشمل المواد التالية فيما يخص عملية التكوين المادة القانونية من 57 الى 60.

المادة 57: يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالا تتعلق بالتكوين، و تحسين مستوى العمال حسب برنامج يعرضه على اللجنة المشاركة لإبداء الرأي، كما يجب عليه في إطار التشريع المعمول ب هان ينظم أعمالا تتعلق بالتمهين لتمكين الشباب من اكتساب معارف نظرية و تطبيقية مزرية للممارسة مهنة ما .

المادة 58: يتعين على كل عامل متابعة الدروس و المداومات أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى الذي ينظمها المستخدم بغية تحديد المعارف العامة و المهنية و التكنولوجية و تعميقها و تطويرها .

المادة 59: يمكن للمستخدم أن يطالب العمال الذين تسمح لهم المؤهلات و الكفاءات بالمساهمة بشكل فعال في أعمال التكوين و تحسين مستوى الذي ينظمها .

المادة 60: يجوز للعمال المسجل مزاولة الدروس التكوين أو تحسين المستوى المهني للمهنيين للاستفادة من التكيف وقت عمله أو من عطلة خاصة مع الاحتفاظ بمنصب عمله بشرط موافقة المستخدم.(الجريدة الرسمية ،1990،11-90).

4-مكونات التكوين:

تنطوي العملية التكوينية حسب محمد حافظ حجازي على المكونات متعددة تستهدف في مجملها سلوك الفرد الأدائي المطلوب ويمكن بلورة هذه المكونات فيما يلي :

1-3 المكون المعرفي : يوفر هذا المكون الأسس و النظريات و القواعد و القوانين المرتبطة بمواضيع التكوين ،مستهدفا إيقاظ و بعث القليل منها، وإيراد توفير كل جديد من المعارف في المجال التكويني.

2-3 المكون المماري : اكتساب و تنمية وتطوير الكيفيات الأدائية للقدرات المتاحة و المفضية إلى تشدان الكفاءة الفردية و التنظيمية .

3-3المكون ألتجاهي: توفير الخبرات المباشرة التي تعمل على الآراء و الأفكار و المعتقدات أو تبديلها أو تغييرها بما يحقق أهداف التغيير السلوكية التي سعت إليها العملية التدريبية. (بزايد:2011،ص ص

(91-90)

5-أنواع التكوين:

إن عملية اختيار نوع التكوين صعبة وذلك لتنوعه ،وبهذا لا يمكن اعتماد على طريقة واحدة فقط،فجميع أنواع التكوين متكاملة و مفيدة و يقسم العلماء التكوين إلى ثلاثة أنواع للاعتبارات التالية :

الفرع الأول : التكوين حسب مرحلة التوظيف

*1-توجيه العامل الجديد .

*2-التكوين أثناء العمل .

*3-التكوين بغرض تجديد المعرفة و المهارة .

*4-التكوين بغرض الترقية و التحويل. (ساعاتي،2005،ص116)

الفرع الثاني: التكوين حسب نوع الوظائف

أولاً: التكوين المهني و الفني :

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية و المهنية و من أمثلتها أعمال الكهرباء و التجارة و الصيانة و التشغيل و غيرها ،الصناعة نوعا من التكوين الفني و فيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال و يحصلون غالبا على شهادات فنية.

ثانيا: التكوين التخصصي :

يتضمن هذا التكوين معارف و مهارات عالية من الوظائف الفنية والمهنية التي تشمل عادة الأعمال المحاسبية و المشتريات و المبيعات و هندسة الإنتاج و هندسة الصيانة ،و المعارف و المهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة و تصميم الأنظمة و التخطيط لها واتخاذ القرار فيها ،ويكون هذا التكوين موجه عادة لتولي وظيفة لأول مرة أو الالتحاق بسلك عالي أو رتبة عالية بنسبة للموظفين الموجودين في حالة خدمة .

ثالثا: التكوين الإداري :

هو تكوين مستمر للموظف في منصب عمله ،حيث يهدف هذا النوع من التكوين إلى تحسين المستوى و المعارف و الكفاءات الأساسية إلى جانب إثرائها و تعميقها و ضبطها لدى الموظفين الموجودين في المؤسسة و الإدارات العمومية.(ماهر،1998،ص326)

الفرع الثالث: التكوين حسب المكان

- أولاً: التكوين داخل المؤسسة .

- ثانيا : التكوين خارج المؤسسة.

- ثالثا: التكوين المزدوج الذي يجمع بين الدراسة النظرية في المدارس أو المعاهد أو المراكز الخاصة و بين التمرين العملي في المصانع أو الشركات .(ساعاتي،2005،ص ص --119 118-)

الفرع الرابع : التكوين حسب الزمن :

1- التكوين الطويل المدى :

- هو ما فاق السنة ، كان يتفرغ العامل إلى دراسة تخصص ما في إحدى الجامعات مثل شهادة ليسانس أو دكتوراهالخ
- إن التكوين على هذا المستوى يلعب دورا حساسا في عملية التوعية حول المشاريع الكبرى للمؤسسة ،مثل التنمية و تطوير الجودة .

2- التكوين المتوسط المدى :

- إن التكوين على هذا المستوى يساعد على التنبؤ بتطوير الأعمال والى الحفاظ على أماكن الشغل و تطويرها .

3- التكوين قصير المدى :

- لا يتجاوز مدته 3 اشهر .
- وهو التكوين السائد في الكثير من المؤسسات ، ويشمل جميع الفئات العمالية في المؤسسة لأنه يلعب دور الإتقان و التكيف ، كما انه اقل تكلفة بالنسبة للتكوين متوسط و طويل المدى .(بشير ،2002،ص16)

6-أهمية التكوين:

أن للتكوين أهمية كبيرة جدا كونه يسعى إلى تحقيق معدلات أداء عالية، وترتكز الأهمية الأساسية للتكوين من خلال أهميته بالنسبة للمؤسسة و الفرد .

6-1*الأهمية بالنسبة للمؤسسة :

يحقق التكوين فوائد كبيرة للمؤسسة منها :

- زيادة الإنتاجية و تحسين الأداء التنظيمي ،حيث أن اكتساب الأفراد المهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة و تقليل الوقت الضائع الموارد المادية المستخدمة في الإنتاج و الأداء المهام، وبالتالي تدعيما لميزة التنافسية للمؤسسة.

- يساعد التكوين على دعم الاتجاهات الايجابية لدى الأفراد العاملين نحو العمل و المؤسسة، ويؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة و بذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة منهم من أهداف.

- يسمح التكوين بالاستقرار الوظيفي في المؤسسة ،وإكسابها صفة الاستقرار و الصورة الجيدة للمجتمع، حيث يعمل على تقليل الفوارق بين المؤسسة و زبائننا ،أي يعمل على تقريب الزبون اتجاه مصالح المؤسسة التي بفضل التكوين تقدم لهم خدمات في المستوى المطلوب و المرضي.

6-2*الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين:

يحقق التكوين بالنسبة للأفراد العاملين فوائد أخرى من أهمها:

- تحسين فهم للمؤسسة و تحديد أدوارهم اتجاهها .
- يعمل التكوين على تقليل التوتر الناتج عن النقص في المعرفة و المهارة و يساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين.

- كما أن التكوين يقلل من الحاجة مالى الإشراف ، حيث أن العامل المتسرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع انجاز العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من منقوصة، و بالتالي يوفر له الوقت و الجهد للقيام بنشاطات أخرى لمصالح المؤسسة .(بخوش،2006،ص244)

7-أهداف التكوين:

إن عملية التكوين تهدف في مجمل نشاطها إلى جعل العمال أعضاء في المؤسسة قادرين على أداء وظائفهم بكل كفاءة،سواء الحالية منها أو المستقبلية وهذا الهدف يتبع عادة بنشاطات تكوين العمال يرمي إلى إحداث تحولات مستمرة ودائمة لديهم في ميدان معارفهم و مهارتهم و سلوكياتهم ،إن وراء كل واحد من أهداف التغير المذكورة ،يرتسم عن النجاعة الإدارية التي تشكل الأساس الرئيسي لكل النشاطات التكوينية على الأقل تلك التي تتم على أساسها المبادرات ،إننا "إن الهدف الرئيسي لوجودها" لان المؤسسات يمكنها أيضا لأسباب متنوعة اخذ مبادرات الدفع أو النشاطات التكوينية ،حيث العلاقات مع النجاعة التنظيمية تكون منعقدة ويمكن تلخيصها بعض أهداف التكوين فيما يلي:

- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد وسد الثغرات التي بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.
- ترغيب الفرد في عمله باعتبار إن زيادة إنتاجه مرهون برغبته في أداء العمل .
- توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءة وتحسين إنتاجه من خلال توعيته بأهداف المنظمة و سياستها وأهمية عمله ومدى مساهمته لتحقيق الأهداف .
- زيادة المهارات و قدرات الأهل وتسليحه بمقومات تؤهله للترقية لمناصب ووظيفة اعلي من منصبه الحالي.
- تنمية المهارات،المعارف و الكفاءات.
- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المنظمة.(غياث ،1984،ص63)

8-مبادئ التكوين:

إن يكون هناك هدف واضح و محدد وقابل للتطبيق.

-إن يكون شامل لجميع فئات الموظفين.

-اختيار المتكويين بشكل دقيق.

-ربط التكوين بحوافز معينة له.

-متابعة المتكون بعد التكوين.

-احتواء البرنامج التكويني على الممارسة العملية.(ربابعة،2003،ص54)

9- حوافز التكوين :

تحدد وسيلة حنداوي أهم العوامل التي بإمكانها تحفيز المتكويين على التكوين مايلي :

- تعريف النتائج المستهدفة مسبقا .
- تعريف احتياجات التكوين و الإعلان عنها بوضوح .
- وضع أهداف التكوين .
- وضع سياسات التكوين ونشرها .
- تشجيع مشاركة المسيرين في تصميم و تنفيذ عمليات التكوين .
- إعلام الأشخاص بالتغير و إقناعهم بضرورة تطوير كفاءتهم و تصرفاتهم .وضع نظام واضح للمكافآت : الترقية ، علاوات ،مسؤوليات جديدة و سلطة لتشجيع المشاركين على التكوين بجدية (بزاید، 2011، صص 100-101)

10- سياسة التكوين :

حسب بيريتي(Peretti 1990) يجب أن سياسة التكوين هدفين : تسمح للعمال بالتكيف مع متغيرات الهيكلية و تعديلات ظروف العمل التي تساهم في التطور التكنولوجي و التطور الاقتصادي،كما تسمح بتحديد الإبداعات و التغيرات التي تساهم في تطوير و تنمية المؤسسة و التكفل بها (Peretti ,1990, p,420.)

يرى عبد الرحمان عبد الباقي أن سياسة التكوين تعكس مدى الأهمية التي توليها المنظمة لتطوير القوى العاملة لديها بحيث تنطلق من منطلق رئيسي على تحديد الاحتياجات الخاصة بالمشروع من مختلف الكفاءات و المهارات و حصر الموارد المتاحة من هذه الكفاءات و المهارات ثم مقارنتها بالاحتياجات أي تحديد النقص المطلوب ومن بين العوامل المساعدة في وضع السياسات التكوينية هو عامل التنبؤ. (عبد الرحمان عبد الباقي، 1991، صص 114).

ويجب على سياسة التكوين أن تتوفر على الشروط التالية :

- قابلية للتطبيق .
- مكتوبة و موزعة حتى تكون ذات فعالية
- مكتوبة و موزعة حتى تكون ذات فعالية .
- معروفة و مفهومة لجميع العاملين ورؤساء المصالح بالمؤسسة. (Soyer, 2002, p.148)

خلاصة الفصل :

العنصر البشري هو الثروة الحقيقية و المتغير الأهم في عملية التكوين كما يعتبر التكوين المناسب و المستمر احد المحاور الأساسية لتحسين هذا العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة و استعدادا و قدرة على أداء المهام المطلوبة منه بشكل مناسب و أكثر ابتكار .

و نلاحظ أهمية التكوين في التأكيد الإستراتيجية من اجل البقاء ، وإستراتيجية مستقبلة في الأداء التنظيمي و تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة .

1- سيرورة العملية التكوينية :**تمهيد:**

تتكون العملية التكوينية ، من مجموعة من الخطوات المنهجية العلمية تتصف بالتسلسل المنطقي تبدا من عناصر العملية التكوينية ، ثم تحديد الاحتياجات التكوينية و أخيرا تخطيط و تصميم البرامج التكوينية ، من اجل تطبيق العملية التكوينية و وضعها موضع التنفيذ ، التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة من التكوين لكونه مصدرا مهما من مصادر تنمية الموارد البشرية .

1-1 عناصر العملية التكوينية :

يمثل التكوين في واقعه عملية مستمرة و متكاملة تتضمن أجزاء و عناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز ، ولكن الفعالية النهائية للتكوين و كفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه و عناصره ، و أما العناصر فإذا أخذنا التكوين واعتبرناه نظاما مفتوحا فانه يتكون من العناصر التالية :

1*1- المدخلات : و تنقسم المدخلات التالية :

ا - مدخلات بشرية : و تتمثل في الأفراد العاملين في المؤسسة ما والتحقوا ببرنامج التكويني معين بهدف إثراء معلوماتهم أو تطوير مهارتهم أو تعديل سلوكهم واتجاهاتهم ، كما تتمثل في المكونين و المتكونين و معاونيهم .

ب-مدخلات غير بشرية : و تتمثل في الأموال التي تنفق في التكوين و الأجهزة ، و الوسائل المستخدمة ، و القاعات و المقاعد من الأشياء و المستلزمات التي يستفاد منها في عملية التكوين .

ت- المعلومات و الطرق و الأساليب : و يدخل ضمنها الأفكار و النظريات التي يطرحها المكونون و المتكونين ، و الأساليب و الطرق التكوينية المستخدمة من التكوين ، كما تشمل أيضا معلومات عن المؤسسة مثل الهيكل التنظيمي و مشكلاتها و أوضاعها المادية و الأساليب الإدارية التي تمارس فيها ، و تشمل كذلك معلومات عامة عن البيئة التي تحيط بالتكوين .

2*1-العمليات : و تنقسم العمليات داخل نظام التكوين إلى ما يلي :

ا-عملية البحث و حصر الاحتياجات و تحديدها .

ب-عملية تحديد الأهداف .

ج-عملية تصميم البرنامج التكويني .

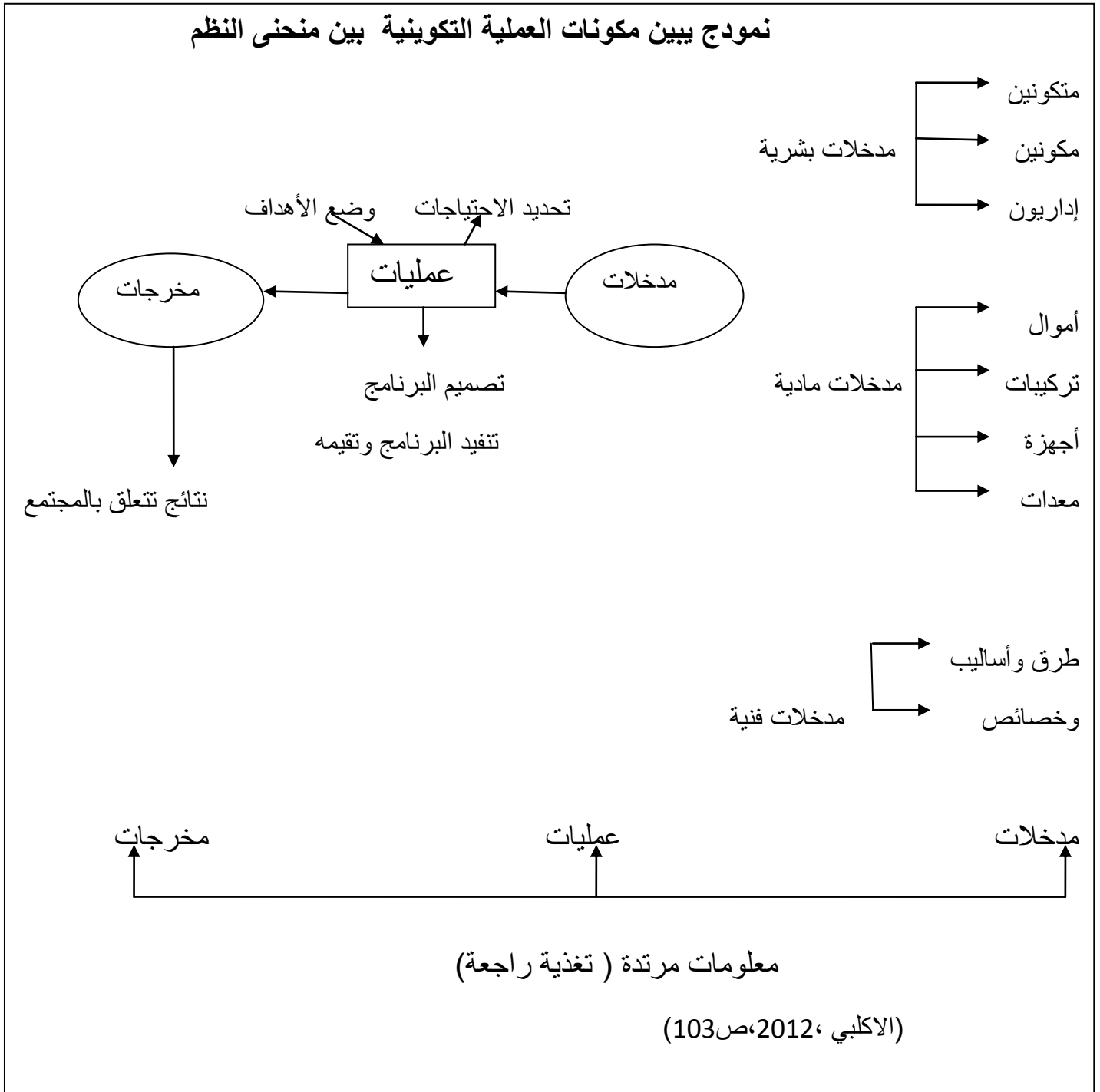
د-عملية تنفيذ البرنامج التكويني .

هـ- عملية التقييم و المتابعة.

3*1-المخرجات : و تتمثل في كل ما ينتج عن نظام التكوين من نتائج تكون في شكل تحسين (أو عدم تحسين) في مستوى أداء الأفراد الذين تعرضوا للخبرات التكوينية ، أو نمو و تحسين في أنشطة المؤسسة ، أو منفعة عامة تعود على المجتمع ككل . (الكلبي،2012،ص101)

4*-التغذية الراجعة : و هي معلومات تصحيحية ترد من المخرجات إلى المدخلات أو العمليات و يقوم بعملية المراقبة للنشاط التكويني .

ويمكن توضيح عناصر العملية التكوينية من خلال الشكل التالي :



2-1 تحديد الاحتياجات التكوينية :

التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية يساعد على جعل النشاط التكويني نشاطا هادفا و يوفر الكثير من الجهد و النفقات ، و لذلك يجب معرفة الاحتياجات على ضوء تشخيص الموافق و المشاكل فيها و معرفة الوضع الحالي و يبين الوضع المرغوب فيه من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات ، كما تبرز الأهمية لتحديد هذه الاحتياجات في حال وجود تغيرات تنظيمية (ربابعة،2003،ص57)

1-1* أبعاد احتياجات التكوين :

من الضروري أن تركز برامج التكوين على احتياجات المنظمة للتكوين ، و يتم ذلك من خلال دراسة مسبقة للاحتياجات مختلف المصالح و المستويات و يكون للمسيرين في هذه المرحلة دورا كبيرا ومهما في تحديد احتياجات التكوين و يتم على ثلاث أبعاد :

أ-تحليل التنظيم : أي تحليل المواقع التنظيمية التي هذا التحليل بحيث يشمل أقسام الوحدات التنظيمية وذلك على كافة المستويات ، فالتكوين يتطلب دراسة مستمرة خاصة في ظل التغيرات التي تؤثر على النمو .

ب-تحليل الوظائف : أي تحليل الأعمال و الوظائف التي تتعلق بالتكوين ، وهذا يتطلب تحديد المهارات و المعارف التي يجب اكتسابها لممارسة الوظيفة الحالية و المستقبلية .

ج-تحليل الأفراد : و يتم عن طريق تحليل المعلومات الخاصة بالأفراد من الكفاءات و القدرات بالمواصفات المطلوبة للأداء العمل بفعالية ، و من تم تحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى التكوين .

ومما لا شك أن تحليل الأفراد من أصعب التحليلات قياسا بتحليل آخر ، لأنه من الصعب تحليل سلوك الفرد الذي يجب تغييره بدقة إضافة إلى إن أداء الفرد مرتبط بالعوامل الأخرى .(بربر،200،ص164)

3-1تصميم برنامج التكوين :

يعد البرنامج التكويني الأداة التي ترتبط بين الاحتياجات التكوينية ، و الأهداف المطلوبة تحقيقها من البرنامج و الموارد و الموضوعات التكوينية مجتمعة مع بعضها البعض ، و من أجل أن تنجح عملية تصميم البرامج التكوينية في مؤسسة ما لا بد من تعاون كامل بين رؤساء المسؤولين عن تنمية مهارات و قدرات رؤوسهم و بين المسؤولين عن إدارة الموارد البرامج التكوينية من جهة و بين اختصاصي التكوين بالمؤسسة من جهة أخرى .

ويبدأ المخطط التكويني في تصميم البرامج التكوينية بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بطريقة تحقق الأهداف المنشودة ، و تتضمن عملية تصميم البرامج التكوينية عدة إجراءات : (محمد،2003،ص39)

3-1*وضع محتوى التكوين : يتضمن شرحا تفصيليا لأهداف التكوين ، و العناصر الأساسية لحلقات التكوين و المكونات الأساسية لكل حلقة أو درسا أو تاريخا أو مواعيد الدروس وأسماء المكونين ومحتوى التكوين هو عبارة عن حصيلة مقدمة للمكونين وذلك في شكل دليل لهم يحتوي على دروس و قراءات ، كما يستخدم دليل للمكونين أيضا لاستدراكهم و مراجعتهم للمادة العلمية (ماهر،2004،ص314).

3-2*بيان الجهة المسؤولة عن البرنامج و الإشراف عليه : تحدد الهيئة التي تقوم بإعداد البرنامج التكويني و الإشراف عليه حسب ظروف المؤسسة و حجمها ، ففي بعض المؤسسات الصغيرة تعتمد الإدارة على تكليف رؤساء الأقسام و بوضع برنامج التكوين للعاملين لديهم ، والإشراف على تكوينهم داخل الأقسام المؤسسة ،إما المؤسسات الكبيرة فتعتمد على إحداث قسم خاص بهم يهتم بشؤون التكوين ووضع برامج تكون من إعداده و تحت إشرافه.

3-3*الأهداف الإجرائية للتكوين : يتطلب تصميم برنامج التكوين تحديد أهدافه بالاعتماد على احتياجات التكوين التي تم تحديدها في المرحلة ، وتكون هذه الاهداف واضحة و محددة و تستعمل لتوجيه المشاركين في عملية التكوين و كمعايير أساسية لتقييم البرنامج التكوين ، ويتم التعرف على أساس هذه الأهداف ، بمحتويات البرامج التكوينية و كذلك مختلف المعارف ، المهارات و الأساليب المستعملة لتحقيق هذه العملية .(حمداوي،2004،ص104)

3-4*اختيار أساليب التكوين : من أهم الأساليب التكوين التي نتطرق إليها هي :

-المحاضرات:تعتمد المحاضرات على القيام المكون بإلقاء المادة التكوينية بشكل رسمي و مباشر في مواجهة المتكونين و تستخدم هذه الطريقة إذا كانت هناك معلومات يراد توضيحها و توصيلها للمحاضرين بشكل مباشر ويستوجب المحاضرة على أن يكون المحاضر ذو أسلوب جيد لعرض المعلومات و أكثر دراية و فهما للمعلومات التي سيلقها .

-دراسة الحالات :الحالة هي وسيلة بيداغوجية تكون عامة معرفة على أنها الوصف الأكثر أو الأقل دقة الحالة :

*واقعية ملموسة مستمدة من الواقع المهني .

*مشكلة تسعى التشخيص أو القرار .

*تتطلب لعلاجها معلومات و تكوين في الميدان نفسه .

*شاملة ، أو بمعنى أن كل المعطيات المعروفة قد قدمت.

ب-تمثيل الأدوار : تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المكون موقعا معيننا من المواقف التي تحدث عادة و يطلب من المتكونين تمثيل هذا الدور بعد أن يجد لكل منهم دور ،وهو أيضا أسلوب ضروري لاكتساب مهارات في التصرف في مواقف مختلفة .(عبد الباقي عبد الرحمن ، 1991،ص227)

ج-المحاكاة :طريقة تصلح لاكتساب المشارك في التكوين مهارات للتشخيص ،التحليل ، الواجهة و التعامل مع المواقف معينة ،حيث يتم وضع المتدرب في مكان مشابه ،في ظروفه لمكان العمل الحقيقي لوظيفته .

د-الندوة : وسيلة للتكوين و التطوير وهي نهتهم باتضاح معارف و قدرات تحليل العمال (حمداوي،2004،ص102).

3-5*تحديد المواضيع التي يتضمنها البرنامج :

لمحتويات برامج التكوين الأثر البالغ في إنجاح برنامج التكوين ككل ، لهذا فمن الضروري ان يعرض المشرفين على إعداد برنامج التكوين و هذا بالاهتمام بالنقاط التالية :
_إن لا تكون المواد متشعبة حيث تخرج عن العرض الأساسي او تبعث الملل .
_إن تخدم الهدف المرجو إعدادها .

_إن توافق الدراسة النظرية دراسة عملية و مشاركة الأفراد المكونين عند القيام بالمناقشة و تقديم الاقتراحات (كمال ،1999،ص50)

3-6*تحديد الزمان و المكان : يعتبر تحديد الزمان و المكان عنصرين هامين بالنسبة للبرنامج التكويني فلا بد من مراعاة الوقت المناسب و المكان الملائم لإجراء العملية التكوينية من اجل ضمان فعالية البرنامج

ا-الزمان (الوقت): يحدد مصمم البرنامج التكويني الفترة التي ستغرقها التكوين ، إذ يعتبر من بين العوامل الهامة في تصميم البرنامج التكويني ، لذا يجب تحديد الوقت المخصص على مدار السنة التكوينية لكل فترة من فترات التحضير و التنفيذ .

ب-المكان : تحديد زمان العملية التكوينية و الفترة الواجب إخراجها خلال السنة بحيث يتوجب على مصمم البرنامج التكويني تحديد المكان الذي تجرى فيه العملية التكوينية للأفراد ، وتختار المكان المناسب لذلك هذا من اجل تسهيل عملية التنقل العمال عن مراكز تكوينهم إلى مقرات عملهم ، و الفضل في اختيار المكان من طرف مصمم البرنامج التكويني هي إن تكون هناك مراكز للدراسة و التكوين . (حمداوي،2004،ص103).

3-7*اختيار المتكويين و المكونين :

ا-اختيار المتكويين : لا بد على المصمم البرنامج التكويني أن يولي أهمية و عناية خاصة باختيار الأفراد المناسبين لإدخالهم في البرنامج الخاص بالعملية التكوينية ، فالفرد هو محور كل عملية تكوينية فاختيارهم يتم في خطوات تحديد الاحتياجات ، بقي فقط أن يوضع المتكون المناسب في البرنامج المناسب كما يجب تحضير المتكون المناسب في المناسب كما يجب تحضير المتكون نفسيا لتقبل هذا التعلم ، مع توفير الجو المناسب له مع إظهار مدى أهمية و فائدة هذا البرنامج لشخص كعامل و عن إنتاجية المؤسسة .

ب-اختيار المكونين : يعتبر أهم عنصر من عناصر تنظيم التكوين و التدريب بعد المتكونين ، فهم يقومون بوضع معدل سرعة العملية التكوينية و يقدمون الإرشاد والمساعدة للمتكونين ، و يوفران الخبرة في مادة التكوين ، كما أنهم يلعبون دورا مهما في تقديم نظام التكوين ، وعلى ذلك فان جودة النظام التكوين ككل يعتمد إلى حد كبير على كفاءة المكونين ، ولكل هذه الأسباب فان مهمة اختيار المكونين مهمة في تصميم برنامج التكوين .(ماهر،2006،ص347)

ويرى محمد مسلم خصوصيات المكون الفعال تتميز ببعض الشروط وهي :

- أن تكون له المعلومات الكافية عن المكون .
- أن تكون له القدرة الكافية لتكيف الرسالة البيداغوجية على أساس حاجة المكونين.
- أن تكون لو القدرة على التحفيز و أن يمثل عنصر دفع و مساندة للمكون .
- أن تكون له القدرة على استعمال اكبر قدر من الطرق و الوسائل البيداغوجية .
- أن تكون على متابعة التكوين .
- أن يكون مرحا ومبدعا .
- أن تكون له القدرة على تحمل الآخرالخ(مسلم،2007،ص92).

3-8*مخطط التكوين : إن مخطط التكوين هو ترجمة عملية لسياسة التكوين ،كما يمكن اعتباره دليل عملي لعملية التكوين ، و هو لا يأخذ سياسة بعين الاعتبار فحسب و إنما أيضا يأخذ بعين الاعتبار توجيهات المؤسسة في كل سنة .إن المخطط التكوين يترجم أيضا الاختيارات التي يتم صياغتها على مستوى سياسة التكوين إلى عمليات ، انه ينظم و يبرمج الدورات التكوينية بناء على الأهداف التي يتم اعتمادها ، فهو بذلك يمكن اعتبارها قائمة من الأدوات و الوسائل و المناهج و التقنيات التي تعتمد لتحقيق الأهداف المحددة .

يتضمن مخطط التكوين الأهداف ، المراحل ، المحتويات البيداغوجية ، المدة الزمنية ، أصناف المكونين و كفايات التكوين ، لذا فهو أداة ووسيلة من وسائل الإدارة العليا و تسير الموارد البشرية (مسلم،2007،ص105).

3-9*ميزانية التكوين : يرى 'برادات' 1971 إن حساب التكاليف و تقييم مردودية التكوين ليس بالمهمة السهلة ، خاصة إذا كانت الفاعلية تتوقف على التعاون الأطراف عديدة بالمؤسسة و مما يزيد في صعوبة تقييم الفاعلية تتوقف كونها تتم في نطاق واسع اذ تفترض على جميع الأطراف أن يفتنعوا بأنهم جميعا الأطراف المشاركة في عمليات التكوين (مكونون ،رؤساء الأعمال ، إطارات) يريدون بالفعل أن يوفرأ له أحسن الفرص للتعليم بفاعلية و سرعة ، كما أن هناك عوامل تؤثر على التكاليف و مردودية التكوين .(بزايد، 2011،ص120)

3-10*دفتر الشروط: يعد دفتر الشروط حسب (ISO 900) وثيقة تعاقدية تحدد كيفية تنفيذ التكوين كما انه يحتوي على كل المعطيات المتعلقة بالجوانب الإدارية البيداغوجية المالية و التنظيمية ،لتحقيق لهدف أو الأهداف الموجودة فيه .

- و هو وثيقة تعاقدية بين الطالب التكوين و المكون ،كما يوضح مختلف المعطيات عن ثقافة المؤسسة شرائح العمال ، المناصب المعنية بالتكوين و إعطاء اكبر قدر من المعلومات للمشرفين على عملية التكوين .
- حتى يتمكن صاحب الخدمات من تقديم الإجابات الملائمة للشروط المطلوبة تحقيقها لدى سمي بدفتر الشروط .(مسلم،2007،ص109).

3-11*تنفيذ برنامج التكوين : تعتبر هذه المرحلة مرحلة إدارة البرنامج التكويني وإخراجه إلى الوجود ،وهي مرحلة مهمة وخطيرة في نفس الوقت حيث يتبين فيها حسن وسلامة تخطيط البرامج التكوينية ،مما يعكس نجاحها أو فشلها سلبا أو إيجابا على المرحلة الموالية و المتعلقة بتقييم البرامج التكوينية ،وتضمن عملية التنفيذ أنشطة هامة و هي :

- **الجدول الزمني للبرنامج :** وتضمن عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم و زمن بداية و النهاية كل جلسة وموعد الراحة والتسجيل والاختيارات و حفل الختام .
- **قاعات التكوين :** ولها تأثير على توصيل معومات وعلى الاتصال وعلى إمكانية مشاركة المتكويين و استجابتهم للمناقشة فقاعة التكوين لها تأثير على الاتصال داخل الجماعة ،و بالتالي تأثير على ديناميكية التكوين ،ولذلك من الأحسن تكييف القاعة حسب ما يفرضه برنامج التكوين و هناك أشكال عديدة لقاعة التكوين من بينها :
- **الدائرة المستديرة :** تسمح بدرجة عالية من الاتصال و تعزيز الآراء و ذلك كون أن التعبيرات الوجه و حركات الجسم ملحوظة من طرف جميع المشاركين وهي مفيدة في التكوين على المناقشة الجماعية .
- هو أيضا يسهل عملية الاتصال و مفيدة أيضا لمناقشات الجماعة .
- أما قاعات المحاضرة فهي تفيد عندما يكون عدد كبير من المشاركين ولكن الاتصال بينها يكون صعب .(ماهر،2006،ص 350)

3-12*المتابعة اليومية للبرنامج: تتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي - التأكد من سلامة و نظافة قاعات التكوين .

- التأكد من إعداد المادة العلمية و التمرينات و تقديمها في الوقت المناسب للمكويين و توفير المساعدات .

- الحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج و الالتزام بيه و أخذ حضور و غياب المتكويين .

- توفير سبل الراحة للمشاركين في البرنامج .(ماهر،2006،ص 354)

2- تقييم العملية التكوينية :

تعد عملية تقييم البرنامج التكوينية من أصعب و أهم المراحل العملية التكوينية و ذلك لان مسؤولي و خبراء تنمية الموارد البشرية في المؤسسات مطالبون بتطوير مهارات و أداء العاملين عن طريق إتاحة فرص التكوين ، و في الوقت نفسه مطالبون بإثبات فوائد و عوائد التكوين .

و تقويم اثر التكوين عملية مستمرة يقصد بيه معرفة مدى تحقيق البرنامج التكويني لأهدافه المحددة و إبراز نواحي القوة لتدعيمها و نواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيتها في البرامج المقبلة ، حتى يتمكن تطوير التكوين و زيادة فعاليته بصورة مستمرة .

2-1 ماهية عملية تقييم البرامج التكوينية :

- يعد تقييم اثر البرنامج التكويني المرحلة الأخيرة من مراحل التكوين ، للاتضح أفعال المشاركين في الدورات التكوينية ، و مدى رضاهم في العملية التكوينية عما تلوه من البرنامج التكويني ومدى الاستفادة و التغير في سلوكهم و فعالية التكوين و إدراك المتكون لمدى الإضافة التي حصل عليها في معارفه و خبراته و رفع أدائه .

ونظرا لمل تتحملة المؤسسات من أعباء مالية و إدارية نتيجة لتكوين الأفراد العاملين لديها تسعى المؤسسات و إدارة التكوين إلى معرفة نتيجة هذا العمل و التأكد من أن الجهود المبذولة في التكوين قد حققت أهدافها بشكل ايجابي انعكس على سلوك الأفراد فيها و بالتالي على الأداء المؤسستي ككل.(النجار،2011،ص37)

و هناك العديد من التعريفات حول مفهوم عملية تقييم البرامج التكوينية ومن بينه :
إنها عملية أساسية لتحديد القيم الحقيقية للبرنامج التكويني ، فهي عملية تتضمن الحصول على المعلومات الضرورية ، التي يمكن أن يستخدم في الحكم على صلاحية البرنامج التكويني ، و الأسلوب المتبع في تنفيذه ، ومدى تحققها.

هي تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة ، كما تقاس بها كفاءة المتكونين و مدى التغيير الذي نجح التكوين في اجداتهم فيهم ، و كذلك تقاس بها كفاءة المتكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني .(عبد الرحمن ،2010،ص37).

ويعتمد تقييم اثر العملية على ثلاثة محاور رئيسية :

- 1- تقييم المتكونين للبرنامج التكويني حيث يجب أن يتم تصميم استمارة خاصة بأسئلة التقييم حيث تحتوي على اتجاهات و آراء المتكونين نحو الجوانب المختلفة للتكوين و مدى الاستفادة منها .
- 2- تقييم هيئة التكوين للبرنامج التكويني و المتكونين من حيث المشاركة و الانتظام و الفاعلية.
- 3- تقييم المؤسسة لنتائج التكوين على الأداء و ذلك بعد مرور فترة زمنية معينة بعد عودة المتكونين للعمل .و لذلك يتم قياس نتائج التكوين و ذلك من خلال استخدام أسلوب مقارنة الأداء و هذا النوع من التقييم يحتاج إلى مهارة عالية في تطبيقه حيث يتم دراسة و استقصاء المتكون نفسه و رئيسه و قياس أدائه بعد التدريب لتحديد اثر التكوين على تحسين الإنتاجية و مستوى الأداء من حيث الجوانب الايجابية و السلبية .(عبد الرحمن ،2010،ص37).

2-2 أهداف قياس البرامج التكوينية :

تهدف عملية تقييم البرامج التكوينية إلى مراقبة تنفيذ الخطة التكوينية إلى مراقبة تنفيذ الخطة التكوينية إلى مراقبة تنفيذ الخطة التكوينية للمحدد لانجاز مراحلها و الميزانية المقررة لها من أجل تحقيق أهدافها المقررة . كما أن التقييم يهدف إلى محاولة التغلب على ما يعترض الخطة من معوقات أو مشكلات متوقعة أو غير متوقعة قد تواجهها فتعيق سيرها أو تحول دون انتظام نشاطاتها الخاصة بتحقيق أهدافها فتعمل على تعديل أي من مراحلها وفقا لمتطلبات الظروف الطارئة .

و يضاف إلى ما سبق أهداف أخرى :

- 1- التعرف على ما تم انجازه من خطة التكوين و ما تم تحقيقه من أهدافها .
- 2- قياس مدى فعالية البرنامج التكويني و أساليب التكوين و مدى مساهمتها في تلبية الاحتياجات التكوينية .
- 3- تقدير ما وصل إليه المتكون من فاعلية ، و قياس مدى فاعلية أداء المتكون و صلاحيته لممارسة العمل التكويني.
- 4- مقارنة عوائد التدريب بتكلفته و التعرف على الفوائد التي تعود على الجهات المشاركة في البرامج التكوينية و التأكد من تحقيق التكوين لإغراضه .
- 5- بيان نواحي القوة و الضعف في البرامج التكوينية ، لمعالجة جوانب الضعف و دعم نواحي القوة و الاستفادة منها قدر الإمكان مستقبلا .
- 6- التعرف على التغييرات التي طرأت على سلوكيات و عادات المتكونين بعد انتهاء البرنامج التكويني و قياس رد فعل البرنامج التكويني لكل منهم .
- 7- تبرير الخطط و النفقات و الدعم المخصص لعمليات التكوين .
- 8- تقرير مدى الحاجة إلى تدريب جديد من خلال تقدير سد البرنامج لاحتياجات المتكونين في نهاية التكوين .
- 9- تقديم تغذية راجعة عن نوعية أداء موظفي التكوين ، و تقديم تبرير للتكاليف المترتبة على ذلك ، و بالتالي مقارنتها مع النتائج المتوقعة ، و طرح مؤشرات مفيدة يمكن الاعتماد عليها لدى اختيار المتكونين .
- 10- توفير البيانات و المعلومات التي تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات عملية ، فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التكوينية ، و الكشف عن إسهام كل برنامج من برامج التكوين المختلفة في إشباع الاحتياجات المؤسسات . (الببيشي ، 2009، ص9)

أما المهام الرئيسية لعملية تقييم البرامج التكوينية فهي تجميع المعلومات و البيانات الإحصائية الدقيقة عن جميع ما يؤثر في العملية التكوينية و ما يتأثر بها في جميع ما يؤثر في العملية التكوينية و ما يتأثر بها في جميع مراحلها ، و يلي ذلك استخدام تلك المعلومات من أجل تحسين النشاط التكويني ، و بهذا فإن عملية المتابعة تعتبر قاعدة لعملية تقويم ما تنجزه الخطة

- الأسس العامة لتقييم اثر البرامج التكوينية :
- لتقييم اثر البرامج التكوينية بطريقة سليمة و مهنية فلا بد من مراعاة مجموعة من الأسس نذكر منها
1. أن يتم التقييم بشكل موضوعي .
 2. أن يسترشد التقييم عملية مستمرة.
 3. أن يتم التقييم بشكل جماعي .
 4. أن يكون التقييم شاملا.
 5. أن تحدد أهداف التقييم بشكل دقيق و مجدد و قابل للقياس .
 6. من الأهمية أن يعاد النظر في برنامج التقييم بين الحين و الآخر في ضوء التغيرات التي تحدث في برامج التدريب و التقدم و التطور في أساليب و وسائل التقييم .
 7. أن يكون التقييم اقتصاديا في الوقت و الجهد و النفقات بقدر الإمكان . (الرفاعي و الأثري 2003;ص133)

2-3 مجالات تقييم البرامج التدريبية :

- تشمل عملية تقييم اثر البرنامج التدريبية ثلاث مجالات هي :
1. **تقييم البرنامج التدريبي:** حيث تهدف عملية تقييم البرنامج التدريبي إلى التأكد من كفاءة البرنامج التدريبي و مدى صلاحيته لتلبية الاحتياجات التدريبية التي صمما من اجلها و تمر هذه العملية بالمراحل التالية :
- *تقييم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ :** و تهدف للتأكد من الدقة و السلامة خطة البرنامج و قدرته على تحقيق الهدف ، و مناسبة وسائل التقييم للهدف الهدف الواحد .
- * تقييم البرنامج أثناء التنفيذ :** و تهدف تتأكد من انه يسير وفق ما هو مخطط له ، و ذلك لتعزيز الجوانب الايجابية ، و إتلاف الجوانب السلبية ، وتعديل المسار نحو تحقيق الأهداف المخططة .
- * تقييم البرنامج بعد التنفيذ :** و تهدف لتأكد من تحقيق الأهداف التي وضع البرنامج من اجل تحقيقها ، و مدى مساهمته في تلبية الاحتياجات التكوينية ، و مدى ما حققه من فائدة تعود البرنامج التكويني و مدى فاعليته .

1. **تقييم المتكويين :** تهدف هذه العملية لتحقيق من كفاءة و فعالية البرنامج التكويني عن طريق التقييم المستمر لسلوك و أداء المتكويين أثناء و بعد التكوين و الذي يعطي مؤشر لمدى نجاح البرنامج في تحقيق الهدف الذي صمم من اجله .
2. **تقييم المكونين:** و تهدف هذه العملية التأكد من امتلاكهم المهارات و الكفاية التكوينية التي يحتاجونها للقيام بأدوارهم في تخطيط و تنفيذ و تقييم البرامج التكوينية حيث ا ناي قصور في الإمكانيات أو نقص في الكفاية تتعكس أثاره على فعالية و كفاءة التدريب لذا يعتبر الإعداد الجيد و المتقن للمتكويين و إكسابهم مجموعة من القدرات و المهارات ، و الكفاية التخصصية ، و الخبرة العملية أو العلمية في مجال التكوين هي الأساس في نجاح العملية التكوينية ، إذ لا جدوى من برنامج تكويني يعد وفق أسس علمية حديثة و يعهد به إلى مكونين غير أكفاء . (حماد، 2009،ص 50)

3- تقييم الطرق التكوينية: إذ يتعلق الأمر بالطرق والأساليب التي اتبعتها المؤسسة في عملية التكوين كي تصل إلى برنامج تكويني جيد و من أجل الوصول إلى التقييم الفعال لا بد من الأخذ بعين الاعتبار العوامل التي تساهم في زيادة الفعالية و هذه العوامل يمكن تلخيصها كالآتي :

- مدى ارتباط البرنامج بالخبرات السابقة للمتكونين .
- مدى تسلسل الموجود في مراحل التنفيذ العملية التكوينية .
- مدى مساهمة البرنامج في التأثير على الظروف البيئية للمؤسسة .
- مدى استخدام البرنامج لمداخل و أساليب عديدة و متعددة .
- مدى وجود نسبة من التعليم للبرنامج

4-تقييم كفاءة التكوين: يعتبر تقييم كفاءة التكوين جزءا مهما في الأنظمة و خطط التكوين و تظهر هذه الأهمية كونه يوضح لنا ما إذا كانت هذه الأخيرة ناجحة أم لا ، و بالتالي هو يوضح أو يحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت نفس الأنظمة و البرامج ستنجح في المستقبل أم لا ، كما يوضح لنا مدى فعالية البرنامج التكويني ، و التي تفيد في تحسين و تطوير الأنظمة و البرامج المتوقع القيام بها مستقبلا (شوبش، 2000، ص151).

4-2. نماذج تقييم البرامج التكوينية :

هناك أربعة نماذج شهيرة لعملية تقييم التكوين هي :

- **نموذج كير كباتريك : kirkpatrick**
- و هو النموذج الأكثر شهيرة و الأوسع انتشارا لتقييم التكوين ،بل إن يعد المرجعية الأساسية لغيره من نماذج التقييم ،و فيه قسم مجالات البرامج التكوينية إلى أربع فئات هي :

رد الفعل :

إن أفضل تعريف لرد الفعل طبقا لكير كباتريك هو إلى أي حد استحسن المتكونين البرنامج التكويني الذي شاركوا فيه ؟ بعبارة أخرى التقييم في إطار هذا الأسلوب يعني قياس مشاعر المتكونين بصرف النظر عن قياس أي تعلم يمكن أن يكون قد حدث ، وسهولة قياس رد الفعل أدت إلى تنبيه من قبل عدد من مديري التكوين كأسلوب رئيس للتقييم (كير كباتريك، 1985، ص113).

و يهدف هذا المقياس في الأساس إلى معرفة مدى رضا المشاركين عن البرنامج من حيث (المحتوي،و المكونون ، و المواد لتدريبه ، و الأساليب ،و الخدمات الإداري) ، و هل كان البرنامج ممتعا و مثيرا أم كان مملا و جامدا .

و يمكن الاستعانة بالأساليب التالية لقياس رد فعل البرنامج التكويني على المتكونين منها : المقابلة الشخصية مع المتكونين للتعرف على آرائهم نحو البرنامج التكويني ، الملاحظة الدقيقة للمتكونين و تصميم استبيان بهدف الحصول على ردود الفعل في صورة كمية بقدر الإمكان،(الرفاعي و الثري، 2003، ص135)،

-التعلم:

و من الجدير بالذكر أن رد الفعل الايجابي لا يعني بالضرورة حدوث تعلم ، و يعرف كير كباتريك التعلم بأنه المبادئ و الحقائق و المهارات التي فهمها و استيعابها من قبل المشاركين في البرنامج ، و

قياس التعلم يعتبر أكثر صعوبة من قياس ردود الأفعال . فلا بد ان تكون القياسات موضوعية تحتوي على مؤشرات قابلة للقياس توضح كيفية تفهم المشاركين لمواد البرنامج و مدى استيعابهم له و هي ليست بالضرورة قياسات لكيفية الأداء في العمل .

و يمكن قياس التعلم إلى : (الرفاعي و الأثري ، 2003 ، 135)

ا.تعلم المعارف : و يقصد بها التعلم على المبادئ و الحقائق ، و يمكن تقويمها بواسطة عدة نماذج من الاختبارات أهمها : اختبارات الورقة و التعلم و الاختبارات الشفوية و الاختبارات النمطية القياسية .

ب. تعلم المهارات : و يقصد بالمهارات القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقة و السهولة و السيطرة و الاقتصاد فيما يبذله الفرد من جهد و وقت مثل المهارات القيادية و يقصد بها زيادة قدرة المدير على أداء عمل معين و رفع كفاءته في الأداء ، و يرتبط بالقدرة و المهارة و الاستعداد و هو الجزء الموروث من القابلية أو القدرة على اكتساب مهارة من المهارات .

ج. تعلم الاتجاهات : و يقصد بالاتجاه حالة من الاستعداد و التأهب العصبي و النفسي و يستنتج اتجاه الفرد عادة من سلوكه ، و يشمل اتجاه الفرد أفكاره و مبادئه و شعوره اتجاه هدف من الأهداف .

ج.السلوك:

يعني هذا المستوى بقياس التغيرات التي طرأت على سلوك الفرد في العمل نتيجة البرنامج الذي شارك فيه ، و هذا المستوى من أصعب مستويات التقييم ، و هناك عدد من الإرشادات تساعد في تقييم التغيرات السلوكية و هي : (التلبناني ، 2011،ص1436)

*إجراء تقييم للأداء الوظيفي للمتكورين قبل الالتحاق في البرنامج التكويني و بعده .

*إجراء التقييم ومن قبل المشرف على المتكون أو من قبل مرؤوسيه أو زملائه، أو من قبلهم جميعا .

*إجراء تحليل إحصائي لمقارنة الأداء قبل و بعد التكوين ، و ربط التغيرات الأخيرة ببرنامج التكوين

*يجب إجراء التقييم بعد اشهر من انتهاء البرنامج ليكون المتكون قد مارس ما تعلمه .

د.النتائج : يمكن أن يعبر عن أهداف معظم برامج التكوين من خلال النتائج مثل : انخفاض التكلفة ، تقليل الشكاوي ، زيادة الإنتاجية ، تحسين الجودة ، رفع مستوى الروح المعنوية ، و تقليل عدد المستقلين ، و من زاوية التقييم ، فانه من الأفضل البرامج التكوينية من خلال نتائج المتوقعة و المرغوب فيها .

و يهدف التقييم في هذا المستوى إلى معرفة اثر التكوين على مستوى الخدمات قبل و بعد التكوين

(الهذر المالي – سجلات الأداء للموظفين – عدد الشكاوي من العمال – مستوى الجودة من الخدمات

المقدمة –هدر الوقت)

و بمعنى آخر فان التقييم على هذا المستوى يشمل النتائج الملموسة للتكوين و التغيرات التي أحدثتها المتكونين بالفعل لصالح الأجهزة التي يعملون بها و التي تنعكس أثارها على نتاج عملهم الفعلي ، و يستلزم قياسها مراقبة الأداء بعد انتهاء التكوين بوقت كافي و يشمل هذا المستوى جمع البيانات قبل و بعد البرنامج و القيام بتحليل التطور الحادث ، و في هذا التقييم يجب صنع كل ما بوسعنا لعزل المتغيرات الأخرى التي قد تكون هي السبب في ذلك التطور و التحسين .(التلبناني ، 2011 ،

ص1437)

- نموذج باركر : parker

وهناك طريقة أخرى اقترحها (تريدواي باركر) لتصنيف أنواع التقييم طبقا للمعلومات المجمعة ، وكما الوضع مع نموذج كيرك باتريك قام parker بتقسيم و دراسة المعلومات إلى أربع مجموعات :

أ. / أداء العمل (job performance) : وفيه يتم قياس مدى تقدم الفرد في العمل ، و تحديد مساهمة البرنامج التكويني في تطور الأداء ، حيث تتم ملاحظة ناتج العمل ، و نوعيته ، و التوقيت ، و توفير النفقات ، بالإضافة إلى التغييرات القابلة للملاحظة في السلوك بموقع العمل و التي تشير إلى حدوث تحسن في الأداء .

ب. / أداء المجموعة (group performance) : و فيه يتم قياس البرنامج التكويني على مجموعة معينة ، هو التأثير المحتمل للبرنامج على المؤسسة ككل ، و أن كان يصعب قياس ذلك نظر التأثير عوامل جديدة أخرى على أداء الأفراد غير البرنامج التكويني .

ج. / و تتضمن أنواع بيانات التكوين قياسات الأداء: مثل الإنتاج ، و معدلات الأخطاء ، و التكاليف ، و التغيب عن العمل ،... الخ، و يفضل جمع البيانات قبل البرنامج و بعده لمقارنة التطور الحادث .

د. / رضا المشارك (participant satisfaction) : و يتم فيه قياس مدى رضا المشاركين عن البرنامج التدريبي بكل جوانبه مثل : المحتوي ، و أساليب التكوين ، و الإمكانيات التكوينية ، و التسهيلات و المكان ، ... الخ ، و كذلك وجهة نظرهم حول ما تعلموه ، و ما استفادوه من البرنامج . و يتم ذلك عن طريق استمارة استطلاع رأي او استبان ، مع المقابلات الشخصية .

هـ. / المعلومات المكتسبة (knowledge gained) : و يقرر هذا النوع من التقييم نوعية الحقائق و الأساليب أو المهارات التي اكتسبها المتكويين ، وهنا يكون من الأفضل إجراء الاختبارات القبليّة و البعيدة لقياس كم المعارف و المعلومات التي تم اكتسابها . (Golsmith ,2006 ;p331)

-نموذج كيرو (ciro) :

وهو يقترح أربع فئات أو مستويات للتقييم و قد قدمه كل من (بيرد وراشهام) و قد جاء اسمه من الأحرف الأولى من الكلمات الربع لتلك المستويات كما يلي:

تقويم القياس : و يتضمن الحصول على معلومات حول الوضع العملي (البيئة المحيطة) و استخدامها لتقرير النواحي التكوينية المطلوبة ، أو ما إذا كانت هناك حاجة للتكوين ، و يتم في هذه المرحلة تقويم الهداف النهائية و هي أوجه القصور في المؤسسة و التي يحاول التكوين علاجها ، و الهداف المتوسطة و هي التغييرات في سلوك العاملين اللازم في تحقيق الهداف النهائية ، و الهداف الفورية التي تمثل المعارف و المهارات الواجب اكتسابها لتغيير سلوك العاملين للوصول إلى الهداف المتوسطة .

• **تقويم المدخلات :** و يتكون من الحصول على المعلومات عن موارد التكوين الممكنة و استخدامها للاختيار بين البدائل المتاحة من المدخلات ، و يتضمن هذا النوع من التقويم تحليل الموارد المتاحة ، و تحديد إمكانية نشرها حتى تكون هناك فرصة لتحقيق الأهداف المرغوبة ، و قد تحد من الخيارات المتاحة بعض العوامل مثل : الميزانية ومتطلبات الأداء إذن يشير هذا النوع من التقويم إلى جمع الأدلة و استخدامها لتقرير نوعية البرنامج التي سيتم تنفيذها .

• **تقويم رد الفعل :** و يشمل الحصول على المعلومات حول ردود أفعال المشاركين و استخدامها في تطوير عملية التكوين ، حيث يقوم بعض المتكويين باكتشاف آراء المشاركين و رضاهم عن البرنامج في نهايته ، كما يتم عمل التقييمات للبرنامج في نهايته من قبل المسؤولين عن البرنامج ، و ليس هناك شك في أن آراء المشاركين يمكن أن تكون ذات فائدة كبيرة جدا إذا تم جمعها بطريقة منظمة .

تقويم المخرجات : و تتضمن الحصول على المعلومات حول مخرجات البرنامج و استخدامها في تطوير البرامج المستقبلية ، و يعمل البرنامج الناجح على إحداث تغيير فوري في المشارك نفسه ، حيث ينعكس التكوين في شكل تبادل او تغيير في المعرفة و المهارات و وجهات النظر ، و يمكن قياس كم معارف و المهارات و وجهات النظر بمجرد انتهاء البرنامج ، و قبل أن يغادر المتكويين مكان التكوين ، و لكن هذا لا يعني بالضرورة ضمان تغيير ضمان أداء المتكويين في محيط العمل .

(Armstrong, 2001 ;p50)

- و في الأخير نستخلص ، من النظريات السابقة أن هؤلاء المنظرين اتفقوا الكل ، في نقطة واحدة ألا وهي : (القابلية ، و مستوى النشاط)

1- القابلية :

تقاس القابلية عن طريق أدوات تقييم التكوين مباشرة بعد انتهاء العملية التكوينية ، لمعرفة مدى رغبة المتكويين للتكوين و مدى استفادتهم من هذه البرامج التكوينية (الرضا و التعلم) .

• 2- مستوى النشاط :

يقيم بعد مدة زمنية من انتهاء العملية التكوينية ، لمعرفة إذ تغيرا داء و سلوك الأفراد نحو الأفضل .

2-5 أدوات تقييم التكوين :

هناك مجموعة من الطرق التي يتم استخدامها من اجل تقييم البرامج التكوينية ، و التي استخدمت سواء من قبل الباحثين أو من قبل القائمين على هذه البرامج نذكر من أهمها ما يلي :

أ. الاستبانة : و هي عبارة عن مجموعة من الفقرات يتم صياغتها حسب أبعاد الدراسة ، و يطلب من الأشخاص المستهدفين الإجابة عنها بحسب ما يجيدونه ينطبق مع آرائهم و قناعاتهم ، و من ثم تجمع هذه الإجابات و تحلل بالطرق الإحصائية اللازمة ، و يشترط في هذه الاستبانة الوضوح و الدقة الموضوعية و سهولة فهم فقراتها .

ب. الاختبارات : و هي إما أن تكون شفوية أو تحريرية ، و تهدف إلى التعرف على أهم الاحتياجات التكوينية للإفراد العاملين ، و كذلك معرفة مدى استيعاب المتكويين لموضوعات البرنامج التكويني و تتميز الاختبارات بسهولة إعدادها و مقارنة نتائجها .

ج. المقابلة : و هي عبارة عن لقاء شخصي بين القائم على التقييم و بين المتكويين و ذلك بهدف التعرف على مدى الفائدة التي حققها المتكويين من خلال اشتراكهم في البرنامج التكوينية ، و يراعي عند الأجراء المقابلة وضوح الأسئلة المطروحة و الإصغاء الجيد للمبحوثين و تقادي الأحكام و الاستنتاجات الفورية على الإجابات من قبل الباحثين .

د. تحليل المشكلات : و تتم من خلاله مراقبة سلوك المتكون أثناء عملية التكوين ، و التعرف إلى مدى استيعابه و فهمه للمادة التكوينية و ملاحظة أداء الفرد بعد التدريب للتعرف إلى مدى تطور أداء الأفراد نتيجة التكوين .

هـ.مراجعة السجلات و التقارير : حيث تنفيذ هذه المراجعة التعرف على معدلات الإنتاج و حوادث العمل و دوراته و عدد تغيب العاملين عن العمل ، و من خلال المعلومات المتوفرة لدينا يمكننا الحصول على مؤشر بمدى فاعلية البرامج التكوينية في تحقيق أهدافها . (النجار ، 2011،ص 45):

6- صعوبات تقييم التكوين :

- إن كثيرا من البرامج التكوينية تأتي من بغير أهداف و أهدافها مصاغة بطريقة عامة أو نابغة من الخيال .
 - عدم التأكد من أن التغيرات التي حصلت في القدرات والمهارات ترجع أسبابها للتكوين .
 - صعوبة التعرف على السبب الحقيقي في النجاح و إخفاق البرنامج التكويني ، هل السبب البرنامج أو المادة العلمية أو المكونون أو المتكويين ، أو ظروف المؤسسة .
- قلة الاهتمام لدى المؤسسة في تطوير معايير القياس و تقييم اثر التكوين خاصة بما تعكس أهداف و طبيعة و ثقافة المؤسسة . (النجار ، 2011،ص 46)

2-7-فعالية برنامج التكوين :

- يقصد ببيها مدى كفاءة البرنامج التكويني في تحقيق الأهداف التي صمم من اجلها سواء كان هذا الهدف إضافة معلومات أو تلقين خبرات و مهارات جديدة أو تغيير اتجاهات الأفراد العاملين نحو العمل أو كل هذه العوامل مجتمعة معا .

العوامل المؤثرة على فعالية برنامج التكوين :

-زيادة فعالية برنامج التكوين : و يكون من خلال الرغبة لدى الأفراد العاملين من اجل تغيير سلوكهم من خلال البرنامج معدا و مصمما وفقا لمتطلبات و حاجات الأفراد الفعلية ، و لكي تكون لديهم القدرة على حل المشاكل و زيادة قدراتهم و كذا تحقيق غاياتهم ،و تشجيعهم من خلال وضع نظام المكافآت و الحوافز التي تلعب دورا مهما في تغيير سلوك الأفراد ، وتجعلهم يضاعفون جهودهم في التعلم و اكتساب المهارات الجديدة كما يجب إتاحة الفرصة للمتكونين للاخذ و الرد من خلال المناقشة و المشاركة في البرنامج كون هذه الأخيرة تساعد الفرد في الترسخ ما تفعله ، وأخيرا من الضروري جمع المعلومات حول مستوى الأداء للمتكونين في البرنامج ، و تهيئة التغذية الرجعية من اجل الكشف عن مواقع القوة و الضعف في الأداء .

-المكون و دوره في زيادة فعالية برنامج التكوين : و تدل بشكل مباشر على اهتمام و كفاءة المكونين كونهم يلعبون دور كبير في نجاح أو فشل هذه البرنامج و الزيادة في فعاليتها ،لذا يجب اختيارهم بعناية كبيرة ، كما انه لا بد من توفر عدة شروط تجعلهم يحسنون أداة عملهم كتوفر الخبرة اللازمة و المعرفة الكاملة بالعمل المسند إليهم ، كما يجب توفر الإدراك و الإحسان لدى المكون لاحتياجات المتون ، و رغباته أثناء عملية التكوين وتوفر كافة المستلزمات والتجهيزات اللازمة للقيام بهذه العملية ،بالإضافة إلى توفير المكافآت والحوافز المادية المناسبة لهم . (محمد عباس و علي حسين ،1999،ص 119-120).

-محتوى برنامج التكوين و دوره في زيادة الفعالية :

لا بد من التركيز على الجوانب التالية :

- التأكيد من ضرورة توفر الحد الأدنى من المعلومات و الخبرات التي يتحتم تزويدها للمتكونين .
- ضرورة تحديد الأهداف وفقا لنوع الأداء المطلوب ، حيث أن تحقيق حاجات الأفراد و المتطلبات التشغيلية تساعد في تحديد مستوى الأداء .
- ضرورة توافق المحتوى التكويني مع تعيين العناصر الأساسية المساعدة على التعلم و النضج الفكري أو الدافعية (قابلية التعلم) .
- تخطيط و تصميم برامج تكويني بشكل يتناسب مع الخلفيات و خبرات الأفراد ،و وفقا للتطور و التقدم بحيث تبنى خطواته على أخرى و بالتالي التقليل من هدر الوقت و التقليل من التكلفة .
- اختيار و تنوع الطرق التكوينية للتقليل من سلبيات طريقة ما و تدعيم ايجابياتها .

- وضع برنامج تكويني مرن من حيث مستويات التطوير مع ضرورة فسح المجال أمام الأفراد في المشاركة في وضع و تصميم البرنامج .

-توفير المساعدات و التسهيلات الخاصة للمتكورين الذين يعانون من بعض الصعوبات في التعليم

أثناء برنامج التكوين . (محمد عباس و علي حسين ،1999،ص 121).

خلاصة الفصل :

يمثل تقييم برامج التكوين احد المجالات الهامة لبحوث تكوين الموارد البشرية ، و التي على أساسها يمكن تقريرها مدى النفع المتحقق من النشاط التكويني ، و عليه فبرامج التكوين شأنها في ذلك شأن مجالات إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، إذ يجب إن تخضع للتقييم ، و رغم أهميتها ، إلا إن القلة الناذرة من المنظمات من يمارس عملية التقييم على أساس علمي و منهجي .

تمهيد :

بعد الانتهاء من الأدبيات البحث و الجانب النظري ، تطرقت الباحثة إلى الدراسة الميدانية من خلال الإطار المنهجي للدراسة وذلك بالقيام بكل من الدراسة الاستطلاعية و الدراسة الأساسية لاستخلاص نتائجها حيث سيتم في هذا الفصل عرض النتائج المنهجية المتبعة ، و ذلك من خلال عرض منهج الدراسة و أداة جمع البيانات و عينة الدراسة ، كما سيتم عرض المجالات الدراسة الزمنية و البشرية و المكانية .

1- الدراسة الاستطلاعية :

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي ، تمكن الباحثة خلالها من معرفة مجال الدراسة عن كثب و تساعده كذلك عن ضبط و بناء الأدوات و التقنيات الملائمة لإجراء الدراسة واختيار الفروض بعد الكشف عن خصائص المجتمع و ضبط نوع العينة و طريقة اختياره .

1-2-دواعي الدراسة الاستطلاعية :

تعد المرحلة ركيزة العمل الميداني ، وذلك لأنها تمكن الباحث من جلب أكبر قدر ممكن من المعلومات عن موضوع الدراسة ، و عن أفراد المجتمع المعني بها ، كما يتيح للباحث تقدير ملاحظة المقياس المعتمد في الدراسة و بالتالي تصحيح ما ينبغي تعديله ، كما تمثلت دواعي الدراسة الاستطلاعية فيما يلي :

أ- اكتشاف واقع المؤسسة محل الدراسة.

ب- معرفة صدق و ثبات الاختبار.

ت- تحديد عينة البحث .

ث- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الفرضيات و البيانات .

1-3-المجال الجغرافي للدراسة :

تمت الدراسة الميدانية بمركز التكوين المؤسسة مدرسة المناجمنت (CPE) سوناطراك .

1-3-1-لمحة تاريخية عن مؤسسة سوناطراك :

انشأت المؤسسة الوطنية للبحث و التنقيب ، الإنتاج ، النقل و التحويل ، وتسويق المحروقات المصروفة بسوناطراك بموجب مرسوم رقم 36-491 المؤرخ في 31-12-1963 وقد توسعت مهامها بموجب مرسوم رقم 22-296 المؤرخ في 22 سبتمبر لتصبح مؤسسة وطنية للتنقيب و الإنتاج ، و التسويق ، كما أن المرسوم التشريعي ل 30/08/1976 يعطي للشركة حق الاحتكار و التوزيع الشامل للطاقة و المنتجات .

و في أكتوبر 1968 عقدت اتفاقية الجمع لخلق نوع جديد من العلاقات مع المؤسسات البترولية العامة بالجزائر و في سنة 1969 انضمت الجزائر سوناطراك ضمن منظمة الدول المصدرة للنفط OPEC حاليا .

وهكذا أخذت سوناطراك على عاتقها قطاع المناجم توجهت نحو البحث و حافظت على اسمها ورمزها باللون الأسود الذي يمثل البترول و اللون البرتقالي الذي يرمز للصحراء .

وفي 24/02/1971 أعلن الرئيس الراحل هواري بومدين امتداد للروح الحرية و السيادة الوطنية قراراته التاريخية بتأميم المحروقات و قد فرض هذا اليوم نفسه كرمز لوحدة مصير شركة سوناطراك و الجزائر ككل وقد تجسدت هذه القرارات على ارض الواقع بتوقيع مرسوم 12/ افريل 72 لإصدار القانون الأساسي .

حيث كان يرمي قرار التأميم إلى التحكم في قطاع المحروقات وبذلك أصبح على عاتق سوناطراك مهمة جمع الموارد التحويل بالعملة الصعبة بغية المساهمة في تطوير اقتصاد للوطن.

وصلت سوناطراك في وقت قصير جدا إلى درجة تكامل عمودي واقعي لنشاطات متعددة .

ومع إعادة الهيكلة تفرعت لمهمتها الأساسية (حيث بعد 1986 أصبحت ذات استقلال ذاتي) .

وانسحبت من النشاطات البترولية و البتر وكيمياوية ، التكرير و التوزيع ، لكنها بقيت تلعب دورا حاسما في قطاع المحروقات و نظم نشاطاتها ميادين البحث ، الإنتاج ، و النقل إضافة إلى ميدان معالجة الغاز .

-3-2-تعريف مؤسسة سوناطراك :

تعد سوناطراك من أهم الشركات البترولية الدولية الاثنى عشر بعدما قطعت أشواطاً حاسمة من شركة كعينة إلى المجموعة التي يعرفها اليوم شركة ذات أسهم تخضع للتشريع المعمول به أي أنها شركة مساهمة تخضع للقواعد القانون التجاري ، تتوفر على رأس مال ثابت قدره 254 مليار دينار موزعة على 254 سهم ، قيمة كل واحد مليون دينار ، تكتبها و تحررها الدولة دون سواها و رأس مال شركة سوناطراك غير قابل للتصرف فيه أو الحجز أو التناول عنه . مقارها بمدينة الجزائر و يمكن نقله إلى أي مكان من التراب الوطني بمقتضى تداول الجمعيات .

1-3-3-تعريف مركز التكوين المؤسسة (C.P.E) :

أنشئ مركز التكوين للمؤسسة (C.P.E) في 07/أفريل/1987 لأهداف من أجل التكوين لأنه يحتل مكانة مهمة في سياسة سوناطراك ، و هذا المركز له مهامات لخدمة مواردها البشرية وهي تحسين و تطوير المهارات و الكفاءات و القدرات لإطارات سوناطراك و فروعها مثل SOMIZ/SOTRAZ....etc في مجالات مختلف مثل : التسيير ، المحاسبة ، الإعلام الآلي الخ . وفي جوان 2016 أصبح مدرسة المناجمنت التابعة للإدارة العليا معهد الجزائر العالي للبترول . (L'AIP) .

1-3-4-معلومات عامة حول مركز التكوين المؤسسة (CPE) :

التسمية : مركز التكوين المؤسسة (CPE)

العنوان الاجتماعي : قرية رقم 06 بمنطقة بطيوة (عين البيه)

رقم الهاتف :

2-3-4 التنظيم :

- مجلس بيداغوجي .
- تنسيق التكوين .
- مصلحة الإدارة و الوسائل .
- مصلحة المالية للمحاسبة .
- مصلحة البيداغوجية .
- مصلحة التدخل و الأمن .

المهام الرئيسية للمركز :

- يشمل وضع الاستراتيجيات و السياسات من قبل إدارة المعهد العالي للبتروكيمياويات في التكوين .
- تطوير خطة عمل المدرسة بما يتفق مع خطة تنمية المعهد العالي للبتروكيمياويات .
- تحقيق الأهداف التي وضعت للمدرسة فيما يتعلق بالتكوين في مجالات أنشطة المؤسسة بالتنسيق مع الإدارة البيداغوجية و المناجمنت .
- يشمل وضع التعليم عن بعد (التعلم) في الأنشطة التي بها صلة مع المؤسسة .
- المبادرة في تطوير الأنشطة المدرسية .
- تكيف الوسائل و الموارد اللازمة لتطوير الأنشطة المدرسية .
- صيانة و تطوير المخابر ورشات العمل المخصصة للتكوين .
- تقديم الميزانيات السنوية و متعددة السنوات .

1- مجلس البيداغوجي :

- مدير المدرسة المناجمنت هو المسؤول عن المجلس البيداغوجي وله المهام التالية :
- التخطيط و البرمجة انطلاق عملية التكوين .
- التحقق من المواد التكوينية للموارد البيداغوجية .
- اختيار المكونين المرسمين .
- دراسة كل الأنشطة و المشاكل البيداغوجية المطروحة من قبل المكونين و المشاركين .

2- تنسيق التكوين :

- تسيير إدارة المدرسة ، والأرشيف البيداغوجي .
- متابعة التكوين .
- تنسيق الاحتياجات البشرية و المادية للمصلحة البيداغوجية .
- تسيير إدارة النسخ .
- تسيير الأعلام الآلي و شبكة الاتصالات مع المديرية التقنية .
- توحيد مخطط الندوات .
- تسيير و تنظيم الموارد المادية .
- تسيير المكونين .

3- مصلحة الإدارة و الوسائل :

- إدارة الشؤون الإدارية لموظفي المدرسة .
- تسيير ملفات إدارة المدرسة .
- إعداد تقييمات دورية من خلال لوحة القيادة .

- الدعم اللوجيستي للمصلحة البيداغوجية.
- تنظيم و مراقبة الأنشطة الوسائل العامة .
- 4- مصلحة المحاسبة و المالية :**
- تسير المالية و المحاسبة للمدرسة .
- تسير خزينة المدرسة .
- إعداد فواتير منتجات المدرسة.
- 5- مصلحة البيداغوجية :**
- الإستراتيجية و التنظيم التقني .
- الإعلام الآلي التقني .
- التقني المالي و التجاري.
- تنفيذ و المتابعة البيداغوجية لنشاط التكوين.
- التصميم و المصادقة من طرف المديرية (AIP) على برنامج و الندوات التكوين.
- تخطيط و تنظيم دورات على مستوى الوحدة الصناعية .
- 6- مصلحة الأمن و التدخل :**
- مساعدة مدير المدرسة في كل الجوانب الأمن ، و الحماية.
- المشاركة في تنفيذ الخطط الأمنية داخل موقع المدرسة.
- تنفيذ جهاز الأمن الداخلي.
- حماية و حراسة موقع المدرسة .
- تسير عمليات الصيانة بنظام المراقبة بالفيديو .

4-4- منهج المستخدم في الدراسة :

يعتبر المنهج هو الأسلوب الذي يستخدمه الباحث لتحقيق هدف بحثه ، اعتمدت في بحثي على المنهج الوصفي لدراسة العلاقة الموجودة بين المتغيرين ، متغير التقييم ، ومتغير برنامج التكوين و من اجل تحقيق أهداف البحث ، استعملت الاستبيان كطريقة لجمع المعطيات ، حيث صممت استمارة حول موضوع تقييم برنامج التكوين ، فمتغير برنامج التكوين احتوى على مجموعة من الفقرات و المتغير الثاني المخصص تقييمه ، احتوى على بعدين رئيسيين .

1-5-5- مدة إجراء الدراسة الاستطلاعية :

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية في الفترة الممتدة من 17/04/2017 إلى 01/05/2017 حيث قامت الباحثة قبل هذه الفترات بإجراء عدة زيارات أولية للمؤسسة المعنية ، وكان الهدف منها الموافقة و الإيماء على عقد التربص من إجراء البحث الميداني .

و في خلال فترة الدراسة الاستطلاعية كان هدف الباحثة من خلال الزيارة التعرف على مركز التكوين المؤسسة (CPE) سوناطراك ، والأقسام التي تحتوي عليها ، و التعرف على أفراد العينة ، و الإطلاع على الهيكل التنظيمي .

1-6-6- وسائل الدراسة الاستطلاعية و موصفاتهما :

1-6-6-1- الاستبيان :

استعملت وسيلة الاستبيان في هذه الدراسة و قد بينت على النحو التالي :

-الخصائص الشخصية التي تضمنت :الجنس ،السن ،المستوى التعليمي ،الفئة المهنية ،الأقدمية .
-مجموعة الفقرات أي الأسئلة التي تمت صياغتها لتحديد متغيرات الدراسة و كانت الإجابة بطريقة سلم ليكارت .

بخمس درجات : موافق بشدة ،موافق ،محايد،غير موافق ، غير موافق بشدة .
كما احتوى الاستبيان على 26عبارة موزعة كالآتي :

الجدول رقم (01) يمثل ترقيم عبارات الاستبيان الممثلة لمتغيرات البحث :

| متغيرات البحث | أسئلة الاستبيان |
|----------------------------------|--------------------------------------|
| متغير برنامج التكوين | من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 06 |
| متغير التقييم | من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 20 |
| البعد (01) قابلية برنامج التكوين | من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 06 |
| البعد (02) مستوى النشاط | من العبارة رقم 06 إلى العبارة رقم 20 |

2-6- طريقة ترميز البيانات الشخصية :

أ- ترميز البيانات الشخصية:

الجدول رقم (02) يمثل ترميز متغير الجنس :

| الجنس | أنثى | ذكر |
|---------|------|-----|
| الترميز | 02 | 01 |

الجدول رقم (03) يمثل ترميز متغير السن :

| السن | اقل من 30 سنة | 41-31 سنة | 51-41 سنة | أكثر من 50 سنة |
|---------|---------------|-----------|-----------|----------------|
| الترميز | 01 | 02 | 03 | 04 |

الجدول رقم (04) يمثل المستوى الدراسي :

| المستوى التعليمي | متوسط | ثانوي | جامعي |
|------------------|-------|-------|-------|
| الترميز | 01 | 02 | 03 |

الجدول رقم (05) يمثل ترميز الفئة المهنية:

| الفئة المهنية | إطار | متحكم | منفذ |
|---------------|------|-------|------|
| الترميز | 03 | 02 | 01 |

الجدول رقم (06) يمثل ترميز متغير الأقدمية :

| الأقدمية | 08-01 سنوات | 16-09 سنة | 24-17 سنة | 32-25 سنة |
|----------|-------------|-----------|-----------|-----------|
| الترميز | 01 | 02 | 03 | 04 |

ب- إعطاء ترميز أوزان عبارات الاستبيان :

أما مفتاح تصحيح عبارات الاستبيان فكان على سلم ليكارت ذو اتجاه الموجب و كالأتي :

الجدول رقم (07) يمثل ترميز أوزان الإجابة على عبارات الاستبيان :

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 05 | 04 | 03 | 02 | 01 |

1-7 عينة الدراسة الاستطلاعية :

لقد انحصر مجتمع بحثي للدراسة الاستطلاعية بمركز التكوين المؤسسة (CPE) 20 إطار ، بحيث قمت باختيار العينة بطريقة مقصودة، وقمت بتوزيع الاستمارات على أفراد العينة و شرحها لهم ، لهدف ملئها و بعدها قمت باسترجاعها ، حيث تحصلت على النتائج التي اعتبرها الأولية لموضوع دراستي ، و بواسطتها أتعرف على صلاحية و نجاعة أسئلة البحث التي أعدت للدراسة ، و بالتالي محاولة استيعاب العينة للوسيلة القياسية و مضمونها .

1-7-1- تحديد مواصفات عينة الدراسة :

جدول رقم (08) : يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس :

| الجنس | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------|-----------|----------------|
| ذكر | 12 | 60% |
| أنثى | 8 | 40% |
| المجموع | 20 | 100% |

يبين الجدول رقم (08) توزيع أفراد العينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس:

حيث تمثل نسبة الذكور 60% من العدد الإجمالي 12 فرد ، بينما عدد الإناث فهو 8 بنسبة 40% و هي اصغر نسبة .

يبين الجدول رقم (09) توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن :

| النسبة المئوية | التكرارات | السن |
|----------------|-----------|----------------|
| / | / | اقل من 30 سنة |
| %55 | 11 | من 31-40 سنة |
| %35 | 7 | من 41-50 سنة |
| %10 | 2 | أكثر من 51 سنة |
| %100 | 20 | المجموع |

يبين الجدول رقم (09) عدد العمال و النسبة المئوية العمرية بالنسبة للدراسة الاستطلاعية بحيث قسمت على النحو التالي :

الفئة الأولى اقل من 30 سنة فهي منعدمة لا توجد ، و الفئة الثانية من 31-40 سنة يقدر عمالها ب 11 عامل بالنسبة %55 ، و هي أعلى نسبة ، أما الفئة الثالثة من 41-50 سنة فهي مقدر ب 07 تكرارات ا بنسبة %35 ، إما بالنسبة للفئة الرابعة أكثر من 50 سنة تمثل ب 2 تكرارات ، هي اقل نسبة قدرت ب %10.

جدول رقم (10) : يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المستوى التعليمي :

| النسبة المئوية | التكرارات | المستوى التعليمي |
|----------------|-----------|------------------|
| %30 | 6 | متوسط |
| %30 | 6 | ثانوي |
| %40 | 8 | جامعي |
| %100 | 20 | المجموع |

يبين الجدول رقم (10) المستويات التعليمية لدى العمال بالنسبة للدراسة الاستطلاعية بحيث :

عدد العمال بمستوى متوسط و الثانوي 06 تكرارات اذن هي متساوية و تقدر بنسبتهم ب %30 ، اما عدد العمال بمستوى الجامعي يمثل 08 عامل و هو اعلى نسبة تقدر ب %40.

جدول رقم (11) : يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الفئة المهنية :

| الفئة المهنية | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------------|-----------|----------------|
| إطار | 20 | %100 |
| متحكم | / | / |
| منفذ | / | / |
| المجموع | 20 | %100 |

يبين الجدول رقم (11) الفئة المهنية التي طبقت عليها الدراسة الاستطلاعية ، حيث كان توزيع الفئات كالتالي :

عدد العمال المنفذين و المتحكمين منعدم بنسبة 0% ، أما عدد العمال فئة الإطار فهي اعلي نسبة تقدر ب 100%.

جدول رقم (12) : يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الأقدمية :

| الأقدمية | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------------|-----------|----------------|
| من 080-01 سنة | / | / |
| من 16-09 سنة | 14 | %70 |
| من 24- 17 سنة | 4 | %20 |
| من 32-25 سنة | 2 | %10 |
| المجموع | 20 | %100 |

يبين الجدول رقم (12) خاصة بالأقدمية لدى عمال العينية للاستطلاعية و التي تم تفسيرها إلى أربعة فئات بحيث :

الفئة الأولى 08-01 سنوات منعدمة ، أما الفئة الثانية ما بين 16-09 سنة ب 17 تكرار بنسبة اعلي تقدر ب 70% ، أما الفئة الثالثة ما بين 24-17 سنة تمثل ب 04 تكرارات أي ما يعادل نسبة 20% ، وأخيرا فئة ما بين 32-25 سنة هي الأقل قدرت ب 2 تكرار و نسبة 10%.

8-1 صدق الاستبيان :

1-8-1- صدق الظاهري للاستبيان : (صدق المحكمين)

بعد الانتهاء من تصميم الاستبيان في صورته الأولية المكون من 26 سؤال ، قامت الباحثة بعرض الأداة على ثلاث محكمين (3) من الأساتذة علم النفس و الارغونوميا تخصص علم النفس العمل و التنظيم (من جامعة وهران) أستاذ "احمد فواتح محمد الأمين " و الأستاذ "أحمد بن غزلي " و الأستاذ " بشير بسال احمد الأمين " وهدف تعديل الاستبيان من اجل ناحية الوضوح و القياس ، و في ضوء تعديلات المحكمين و اقتراحاتهم المشكورين عليها قامت الباحثة بإعادة صياغة بعض العبارات و هي كآلاتي :

- تغيير الصياغة عبارة رقم 4 (مدة البرنامج كانت كافية) بدلا من :

(كانت مدة البرنامج التكوين كافية) .

- تغيير صياغة عبارة رقم 6(جعلك التكوين أكثر قيادة) بدلا من :

(حسن التكوين من مهاراتك القيادية) .

1-8-2- صدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي) :

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على العينة الدراسة الاستطلاعية ، و التي تقدر ب عشرون (20) إطار بمركز التكوين المؤسسة (سوناطراك) و التي تم وصفها من قبل ، و قد طبق الاستبيان بهدف التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ، و الجدول التالي يوضح معاملات الارتباط و مستوى الدلالة .

جدول رقم (13) يبين الاتساق الداخلي لمتغير لبرنامج التكوين :

1- متغير برنامج التكوين :

| | | | |
|---|--|---------|----------|
| 1 | محتوى البرنامج كان شاملا | 0.622** | دالة |
| 2 | محتوى البرنامج كان منظما | 0.627** | دالة |
| 3 | تتوافق التكوين مع احتياجاتك التكوينية | 0.680** | دالة |
| 4 | كانت مدة البرنامج التكويني كافية | 0.671** | دالة |
| 5 | كان مكان تنفيذ البرنامج التكويني كافية | 0.469 * | دالة |
| 6 | تعتمد المؤسسة على طرق فعالة في عملية التكوين | 0.269 | غير دالة |

يدل رمز نجمتين (**) على مستوى دلالة 0.01 ، و يدل رمز نجمة (*) واحدة على مستوى الدلالة

0.05

يبين الجدول رقم (13) أن كل من الفقرات (1-2-3-4) كلها دالة عند مستوى الدلالة 0.01، أما الفقرة (5) فهي دالة عند مستوى 0.05 ، و بالنسبة للفقرة (6) تظهر النتائج بانها غير دالة و لكنها تقيس الموضوع .

جدول رقم (14) يبين الاتساق الداخلي لمتغير التقييم :

1- البعد الأول : القابلية

| | | |
|----------|---------|--|
| دالة | 0.590** | استطاع المكون أن يوصل المعلومات بطريقة واضحة |
| غير دالة | 0.409 | اعتمد المكون على تقنيات و سائل حديثة للتكوين |
| دالة | 0.883** | استطاع المكون أن يحفز المشاركين |
| دالة | 0.846** | أجاب المكون على احتياجاتك المهنية |
| دالة | 0.924** | تشعر برغبة بتكوين آخر |

إذن مجموع البعد الأول : هو 0.605** عند مستوى الدلالة (0.01) .

*2- البعد الثاني : مستوى النشاط

| | | |
|----------|---------|--|
| غير دالة | 0.214 | سمح لك التكوين باتخاذ قرارات في المؤسسة |
| غير دالة | 0.382 | حسن التكوين من مهارتك القيادية |
| دالة | 0.837** | تظن ان التكوين كان ملائم مع منصبك |
| دالة | 0.606** | خلق التكوين لديك رؤية جديدة عن عملك |
| دالة | 0.433 | ساعدك التكوين بتغيير سلوكك في العمل |
| غير دالة | 0.388 | سمح لك التكوين بربح الوقت في عملك |
| غير دالة | 0.373 | حسن التكوين من قدرتك على الاتصال مع الآخرين |
| غير دالة | 0.306 | ساهم التكوين بتحسين علاقتك مع مسؤولك |
| دالة | 0.588** | ساهم التكوين في الرفع من مستوى مهارتك و قدرتك المعرفية العملية |
| دالة | 0.675** | ساعد التكوين على تلبية احتياجاتك المهنية |
| دالة | 0.692** | سمح التكوين أن تكون أكثر نظاما في عملك |
| دالة | 0.514* | جعلك التكوين تتحمل المسؤولية اتجاه عملك |
| دالة | 0.567** | ساعدك التكوين على الابتكار و التجديد في مجال عملك |
| غير دالة | 0.265 | جعلك التكوين تتصرف بطريقة جيدة للقيام بالعمل المطلوب منك |
| دالة | 0.715** | جعلك التكوين تكتسب الثقة بالنفس |

إذن مجموع البعد الثاني : هو 0.550* عند مستوى الدلالة (0.05) .

يدل رمز نجمتين (***) على مستوى دلالة 0.01 ، و يدل رمز نجمة (*) واحدة على مستوى الدلالة 0.05

يبين الجدول رقم (14) أن كل من الفقرات (8-9-14-15-17-18-20) كلها عند مستوى دلالة 0.01 ، و بالنسبة لفقرات (6-7-11-12-13-19) تظهر النتائج بانها غير دالة و لكنها تقيس الموضوع .

1-9-1- ثبات ألف كرونباخ :

استخدمت الباحثة معامل ألف كرونباخ لحساب الثبات و كان كآلاتي :

أ- ثبات متغير برنامج التكوين :

لقد تم حساب معامل ثبات متغير برنامج التكوين بمعادلة الفا كرونباخ و كانت النتيجة 0.713 وهو ثبات مقبول .

ب- ثبات متغير التقييم :

جدول رقم (15) يمثل ثبات أبعاد متغير التقييم :

| البعدين | معادلة الفا كرونباخ | الثبات |
|-----------------|---------------------|--------|
| قابلية البرنامج | 0.791 | مقبول |
| مستوى النشاط | 0.731 | مقبول |

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (15) أن قيمة معامل "الفا كرونباخ" لمختلف البعدين يتراوح بين 0.791 و 0.731 وهي قيمة مرتفعة ، وعليه يمكننا القول أن هذه الاستبانة تتميز بالثبات ، و تعد بذلك أنها صالحة للتطبيق و أنها تقيس أهداف البحث .

1- الدراسة الأساسية :

بعد أن تحققت الدراسة الاستطلاعية و التأكيد من ثبات و صدق أدوات البحث ، قامت الباحثة بالدراسة الأساسية من خلال إثبات أو نفي الفرضيات البحث و فيما يلي سأطرق إلى أهم الإجراءات المنهجية في الدراسة الميدانية .

1-2- أهداف الدراسة الأساسية :

تطبيق أداة الدراسة على العمال مختلف المصالح المؤسسة ، و الهدف الأساسي من الدراسة الأساسية هي تحقيق أو عدم تحقيق فرضيات البحث .

2-3- مكان إجراء الدراسة الأساسية :

تمت الدراسة بمركز التكوين المؤسسة CPE سوناطراك .

2-4- مدة إجراء الدراسة الأساسية :

تمت الدراسة الأساسية من الفترة الممتدة من 2017/05/02 إلى 2017/05/17 و كانت الزيارات يوم الأحد ، الثلاثاء ، الخميس .

2-5- عينة إجراء الدراسة الأساسية :

شملت الدراسة عمال مركز التكوين المؤسسة ، حيث شملت 40 عامل .

6- خصائص عينة الدراسة الأساسية :

و هي موزعة حسب مايلي :

جدول رقم (16) : يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس :

| الجنس | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------|-----------|----------------|
| ذكر | 18 | 48.71% |
| أنثى | 22 | 51.29% |
| المجموع | 40 | 100% |

يبين الجدول رقم (16) عدد العمال الإناث الذي تم تطبيق عليهم الاستمارة البحث وهن 22 عاملة ب نسبة 51.29% و هي أعلى نسبة مقارنة بالذكور الذي يقدر عددهم 18 عامل بنسبة 48.71%.

جدول رقم (17) : يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب السن :

| السن | التكرارات | النسبة المئوية |
|----------------|-----------|----------------|
| اقل من 30 سنة | 8 | 20% |
| من 31-40 سنة | 27 | 67.5% |
| من 41-50 سنة | 4 | 10% |
| أكثر من 51 سنة | / | / |
| المجموع | 40 | 100% |

يبين الجدول رقم (17) متغير الفئات العمرية لعينة الدراسة الأساسية حيث تمثل:

الفئة الأولى اقل من 30 سنة بنسبة 30.77% ب 12 تكرار و الفئة الثانية ما بين 31-40 سنة 61.50% وهي اكبر نسبة و مايمثل 27 عامل من العينة ، أما الفئة العمرية ما بين 41-50 سنة فتمثل 10% من العينة ب 04 تكرارات و أخيرا نسبة تخص الفئة العمرية أكثر من 51 سنة كانت النتيجة منعدمة .

جدول رقم (18) : يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب المستوى التعليمي :

| النسبة المئوية | التكرارات | المستوى التعليمي |
|----------------|-----------|------------------|
| / | / | متوسط |
| %42.5 | 17 | ثانوي |
| %57.5 | 23 | جامعي |
| %100 | 40 | المجموع |

يبين الجدول رقم (18) متغير المستوى التعليمي لعينة الدراسة الأساسية و هو موزع كآلاتي :

المستوى المتوسط منعدم و المستوى الثانوي ب 17 تكرار و نسبة %42.7 من العينة و أخيرا المستوى الجامعي ب 23 تكرار بنسبة %57.5 من العينة وهي أعلى نسبة و نستنتج أن اغلب عمال الدراسة لديهم مستوى دراسي عالي .

جدول رقم (19) : يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الفئة المهنية :

| النسبة المئوية | التكرارات | الفئة المهنية |
|----------------|-----------|---------------|
| / | / | إطار |
| %47.5 | 19 | متحكم |
| %52.5 | 21 | منفذ |
| %100 | 40 | المجموع |

يبين الجدول رقم (19) نسبة الفئات المهنية في عينة الدراسة الأساسية المعبر عنها كآلاتي :

الفئة الأولى تخص الإطارات و هي منعدمة أما الفئة الثانية الخاصة بالعمال المتحكمين تمثل 19 عامل بنسبة %47.5 أما الفئة الثالثة الخاصة بالعمال المنفذين الممثلة ب 21 عامل و تقدر نسبتهم ب %52.5 وهي أعلى نسبة .

جدول رقم (20) : يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية :

| الأقدمية | التكرارات | النسبة المئوية |
|----------------|-----------|----------------|
| من 08-01 سنوات | 35 | %87.5 |
| من 16-09 سنة | 04 | %10 |
| من 24-17 سنة | 1 | %2.5 |
| من 32-25 سنة | / | / |
| المجموع | 40 | %100 |

يبين الجدول (20) تكرارات و نسبة المئوية للفئات الخاصة بالأقدمية عمال الدراسة الأساسية و هي موزعة كآلاتي :

الأقدمية المهنية ما بين 08-01 سنوات تمثل ب 35 تكرار و نسبتهم %87.5 و هي أعلى نسبة أما الفئة أما الفئة الثانية ما بين 16-9 سنوات ب 04 تكرارات و نسبتهم %10 ،أما الفئة الثالثة من 24-17 سنة تمثل بتكرار 1 و هي اقل نسبة تمثل ب % 2.5 أما من 32-25 سنة و هي منعدمة لا توجد .

7- إجراء الدراسة الأساسية :

الأدوات المستخدمة في الدراسة هي :

لقد تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية في الدراسة الاستطلاعية ، وذلك لما لها من مميزات تتمثل بوضوح المعلومات و سهولة الحصول عليها و تحليلها ، بعدما تم التأكد من ثباتها و صدقها في الدراسة الاستطلاعية .

8-2 الوسائل الإحصائية :

استخدمت الباحثة لمعالجة البيانات الدراسة الأساسية الأساليب الإحصائية المناسبة للفرضيات المقترحة الممثلة في (SPSS) 20 ,

تعد الأساليب الإحصائية الوسيلة الوحيدة التي تستطيع بها الباحثة تحليل البيانات و اختبار صحة الفرضيات و توصل إلى النتائج .

قامت الباحثة بتطبيق الأساليب الإحصائية التالية :

- معامل الارتباط بيرسون لاختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .
- معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبيان .
- التكرارات و النسب المؤوية لوصف الخصائص الشخصية لأفراد العينة .
- معامل الارتباط بيرسون للتأكد أو نفي الفرضيات البحث .

- تمهيد :

لقد تطرقنا في ما قبل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الاستطلاعية و الأساسية ، و المنهج الوصفي للدراسة ، و التعريف بالأدوات التي جمعت بها المعلومات ألا وهي الاستبيان ، ثم أكدنا من صدق وثبات الاستبيان ، و الأساليب الإحصائية المستعملة .

و في الأخير سوف نتطرق إلى تحليل و عرض النتائج من خلال الدراسة التي أجريت على عينة البحث من ثم مناقشة هذه النتائج و تحديد مدى الدلالة الإحصائية لكل منها ، ومن ثم سيتم الإجابة على فرضيات الدراسة و الهدف منها عرض نتائج الدراسة التي توصلنا إليها و صولا إلى النتيجة العامة .

1- عرض النتائج :

1-1 عرض نتائج الفرضية العامة :

توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين برنامج التكوين و تقيمه في مركز التكوين المؤسسة سوناتراك .

ولاختبار هذه الفرضية ، يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية :

الفرضية الصفرية :

- لا توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين برنامج التكوين و تقيمه .

الفرضية البديلة :

- توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائية بين برنامج التكوين و تقيمه .

| نسبة "ر" | مستوى الدلالة | الدلالة | / |
|----------|---------------|---------|-----------------------|
| 0.70 ** | 0.01 | دال | العلاقة بين المتغيرين |

نلاحظ من خلال الجدول حساب معامل الارتباط "بيرسون" تبين أن "ر" المحسوبة 0.70 اكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0.39 عند درجة الحرية (ن-2) أي (40-2)=38 ومستوى الدلالة 0.01 مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة ، أي انه ارتباط ذات دلالة إحصائية بين برنامج التكوين و تقيمه .

2-1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

توجد علاقة الارتباطية دالة إحصائياً بين برنامج التكوين و قابليته في مركز التكوين المؤسسة سونا طراك و لاختيار هذه الفرضية ، يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية :

الفرضية الصفرية :

- لا توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بين برنامج التكوين و قابليته .

الفرضية البديلة :

- توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بين برنامج التكوين و قابليته .

الجدول رقم (22) : يبين اختبار "ر" لقياس العلاقة الارتباطية بين برنامج التكوين و قابليته .

| / | نسبة "ر" | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-----------------------|----------|---------------|---------|
| العلاقة بين المتغيرين | 0.40 ** | 0.01 | دال |

نلاحظ من خلال الجدول حساب معامل الارتباط "بيرسون" تبين أن "ر" المحسوبة 0.40 اكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0.39 عند درجة الحرية (ن-2) أي (2-40) = 38 و مستوى الدلالة 0.01 مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة ، أي انه ارتباط ذات دلالة إحصائية بين برنامج التكوين قابليته.

3-1- عرض النتائج الفرضية الجزئية الثانية :

توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بين برنامج التكوين و مستوى النشاط في مركز التكوين المؤسسة سونا طراك

الفرضية الصفرية :

- لا توجد علاقة ارتباطيه دال إحصائياً بين برنامج التكوين و مستوى النشاط .

الفرضية البديلة :

- توجد علاقة ارتباطيه دال إحصائياً بين برنامج التكوين و مستوى النشاط .

الجدول رقم (23) : يبين اختبار "ر" لقياس العلاقة الارتباطية بين برنامج التكوين و مستوى النشاط

| الدالة | مستوى الدلالة | نسبة "ر" | / |
|--------|---------------|----------|-----------------------|
| دال | 0.01 | ** 0.67 | العلاقة بين المتغيرين |

نلاحظ من خلال الجدول حساب معامل الارتباط "بيرسون" تبين أن "ر" المحسوبة 0.67 أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0.39 عند درجة الحرية (ن-2) أي (39-2) = 38 و مستوى الدلالة 0.01 مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة ، أي انه ارتباط ذات دلالة إحصائية بين برنامج التكوين مستوى النشاط.

2- مناقشة النتائج :

توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين برنامج التكوين و تقييمه .

توضح لنا من خلال الجدول رقم (21) انه توجد علاقة ارتباطيه بين برنامج التكوين و تقييمه و كانت النتيجة "ر" المحسوبة 0.70 و هي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 ، و هي اكبر من الجدولية 0.39 و منه نقبل البديل و نرفض الفرض الصفري ، و نستطيع القول أي هناك علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين برنامج التكوين و تقييمه ، بمرکز التكوين المؤسسة سوناتراك .

من خلال النتائج التي سبق ذكرها و التي أكدت ان تقييم برنامج التكوين هو تلك الإجراءات التي تقاس بيها كفاءة المتكويين ومدى التغير الذي نجح التكوين في إحداثه كذلك يقيس بها كفاءة المتكويين الذي قاموا بتنفيذ العمل التكويني ، خاصة أن مركز التكوين المؤسسة (سوناتراك) ياخذ بعين الاعتبار كل الفئات المهنية للتكوين و بطرق فعالة وهذا ما لاحظته الباحثة أثناء تربصها .
و كما أن المركز يقدم دورات تكوينية في جميع النشاطات المنظمة و المخطط لها مثل تكوينات كل ما يخص بالمناجمت (دراسة حالة ، تسيير الخزينة المالية ، المحاسبة – الاتصال – الوقاية الأمن من حوادث العمل الخ) و كما تقوم المؤسسة بتقييم المتكويين المكونين من خلال بطاقة التقديم الساخن و الباراد .

لقد توصلت دراسة (د : هيثم عبد المجيد محمد – د : عماد احمد احمد شلبي ، آخرون ، سنة 2007-2006) إلى نفس النتيجة ، و التي تمحور موضوع بحثهم " دراسة تقييميه للبرامج التدريبية " لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالكلية .

و كانت تهدف إلى معرفة البرامج التدريبية الفعالة و المنظمة ، هي التي تساهم أكثر في زيادة مستوى تقدمهم في العمل و أن الكلية تلبي احتياجاتها التدريبية و أما التقييم و كانت تعتمد على الاستبيان و الاختبار و الملاحظة و المقابلة لقياس : (رد الفعل – السلوك – التعلم – التطبيق)، و طبقت هذه الدراسة على عينية لأعضاء و عضوات هيئة التدريس ، بلغ عددها (131) عضوا موزعين ، و توصلوا الباحثين في نتائج بحثهم إلى إن درجة فعالية البرامج التدريبية المقدمة من الكلية بجامعة حائل تقع ضمن درجة القبول و الرضا في كل المجالات التكوين و ذلك من جهة نظر أفراد العينة ككل .
و بينت الدراسة أيضا موافقة كل أفراد العينة على أن البرامج التكوينية مقدمة لهم ، قد زادت من مستوى النشاط و تقدمهم في العمل .

2-2 - مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين برنامج التكوين و قابليته .

توضح لنا من خلال الجدول رقم (22) انه توجد علاقة بين التكوين و قابليته و كانت النتيجة "ر" المحسوبة 0.40 و هي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 ، وهي اكبر من الجدولية 0.39 و منه نقبل الفرض البديل و نرفض الفرض الصفري ، و نستطيع القول أن هناك علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين برنامج التكوين و قابليته .

ويمكن تفسير هذه الفرضية أن البرنامج التكويني وقابليته بمركز الالتكوين المؤسسة يكون بالتقييم الساخن و هذا النوع يأتي مباشرة عند انتهاء من العملية التكوينية من خلال تقييم مستوى رد الفعل للمتكونين و التعلم الجماعي و التقييم الذاتي و تقييم المكونين و الوسائل البيداغوجية للتكوين و مدة التكوين و مكان التكوين ، و هذا ما تبين من خلال دراسة هذه الفرضية .

لقد بينت دراسة صالح (1999) ، إلى التعرف على درجة فعالية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة و تحليل الواقع برامج التدريب المتبعة لتحديد سلبياتها و ايجابيتها ، و من أهم النتائج التي توصل إليها هذه الدراسة أن مراكز التدريب التي شارك فيها أفرادها في التدريب ، تهتم بالتقييم بعد نهاية العملية التدريبية أما بعد التحاقهم بمناصب عملهم بعد فترة زمنية معينة لا تهتم بالتقييم مستوى أدائهم للعاملين في المعارف التجارية الأردنية .

ولقد توصلت دراسة أخرى لبزا يد نجاة سنة (2010-2011) إلى نفس النتيجة و التي تمحور موضوع بحثها حول التكوين و إستراتيجية تسير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سوناطراك ، وكانت تهدف الى معرفة ما مدى نجاعة التكوين في مجال التسيير و أثارها على المهارات التسييرية لدى إطارات في شركة سو ناطراك ، و طبقت الدراسة على عينة كان عددها (420) إطار ، وتوصلت الباحثة في نتائج بحثها إلى أن التكوين في مجال التسيير ناجح بالنسبة للإطارات المتكونة بشركة سوناطراك و انه يلبي احتياجات المؤسسة و الإطارات المتكونة ، و أن سياسة ناجعة في توفير مسيرين أكفاء في المستقبل .

2-3- مناقشة الفرضية الجزئية الثانية :

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين برنامج التكوين ومستوى النشاط .

توضح لنا من خلال الجدول رقم (23) انه توجد علاقة بين التكوين و قابليته و كانت النتيجة "ر" المحسوبة 0.67 و هي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 ، وهي اكبر من الجدولية 0.39 و منه نقبل الفرض البديل و نرفض الفرض الصفري ، و نستطيع القول أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين برنامج التكوين ومستوى النشاط .

تبين هذه الفرضية أن برنامج التكوين ساهم في زيادة مستوى النشاط و القدرات العملية في مركز اتكوين المؤسسة ، كما أن التكوين يحسن من مستوى كفاءة الأفراد و أدائهم و يرفع من الإنتاج كما و نوعا ، و بالتالي يضمن استمرارية المؤسسة و نجاحها .

لقد بينت دراسة زكلال يمينة سنة (2012-2013) ، الذي تمحور موضوع بحثها حول اثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، التي شملت العينة المكونة من 60 عامل في مؤسسة طهراوي ، كما هدفت هذه الدراسة التي تحدد مواطن القصور و الضعف الموجودة في البرامج التكوينية لمعالجتها ، من اجل زيادة فعاليتها لتحسين مستوى الأداء العاملين ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها :وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و أداء الموارد البشرية .

و بينت دراسة أخرى لعمر بلخير جواد سنة (2014-2015) ، الذي تمحور موضوع بحثه حول دور الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية التي شملت العينة (50) عامل في مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بسعيدة إلى نفس النتيجة ، هدفت هذه الدراسة لتقييم البرامج التكوينية للموارد البشرية ، و توصلت النتائج بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و الأداء في شركة الاسمنت .

جدول رقم (24) يمثل فرضيات البحث و مدى تحققها :

| رقم الفرضية | الفرضيات | مدى تحققها |
|-------------|--|------------|
| 01 | توجد علاقة دالة إحصائية بين برنامج التكوين و تقيمه . | تحققت |
| 02 | توجد علاقة دالة إحصائية بين برنامج التكوين و قابليته. | تحققت |
| 03 | توجد علاقة دالة إحصائية بين برنامج التكوين مستوى النشاط. | تحققت |

خلاصة :

من خلال ما سبق و عرضنا للنتائج الدراسة المتوصل اليها ، التي كانت حول العلاقة بين برنامج التكوين و تقيمه بمركز التكوين المؤسسة سوناطراك ، بينت أن البرامج التكوينية هي تساهم بشكل كبير في زيادة رفع النشاط للعاملين ، و أن التقييم هو أهم مرحلة صعبة و جد مهمة من خلال المراحل التي تقوم عليها السيرة التكوينية .

الخاتمة :

إن ما يمكن أن نخلص له من خلال هذه البحث المتواضع ، أن للتكوين اثر لا يستهان به في تطوير و ترقية المرفق العام ، هذا ما له من نتائج ملموسة حققتها مختلف المنظمات الحديثة و خاصة مع محاولتها مسايرة السياسة الاقتصادية الحالية و الرامية إلى التكوين الأمثل للعنصر البشري ، مع مراعاة التحولات الدولية الراهنة ، فما أصبح على المؤسسات العمومية الاعتماد إلا على السياسات و الأساليب التي استحدثتها العلوم الإدارية الخاصة بعلوم التسيير الايجابي يأتي نتيجة الاهتمام بالعنصر البشري ، الذي يعتبر الركيزة الأساسية في كل المؤسسة .

لقد شهدت في الآونة الأخيرة الجزائر تغيرات في الكثير من الميادين ، لا سيما ما كان على الإدارة العمومية ، بإدخال و التركيز على البرامج و السياسة التكوينية في تسيير الموارد البشرية ، من أهمها التكوين باعتباره خاصة في الوقت الحالي أداة هامة في تحقيق أهداف المنظمة و السياسة المستقبلية المنشود لتحقيقها ، فالتكوين الجيد و الأمثل ينعكس بالضرورة على العمال و المؤسسات باكتساب المهارات و المعارف هذا ما يؤدي إلى كسب الوقت و السرعة في التنفيذ ،فانه ينعكس على العمال و المؤسسات ككل بذلك تحسين أدائهم .

الاقتراحات و التوصيات :

بناء على ما تقدم من نتائج فيما يتعلق بالموضوع نحاول تقديم بعض الاقتراحات التي نذكر منها

ما يلي :

- ✓ - استمرار تكوين جميع فئات العمال طيلة مسارهم المهني في مختلف التخصصات .
- ✓ - الاهتمام بالتقييم البارد للمتكونين بشكل دائم للتعرف على مدى التغير في سلوكياتهم الوظيفية و مستويات أدائهم .
- ✓ - توفير الوسائل البيداغوجية و التكنولوجية الحديثة في التكوين .
- ✓ - الاهتمام بمضمون التكوين و تكيفه مع احتياجات المتربصين .
- ✓ - الاهتمام بمدة التكوين ، و علاقته بالموضوع .

❖ المراجع باللغة العربية :

• الكتب :

1. احمد ، ماهر .(2006) .إدارة الموارد البشرية . (ب ط) .مصر : دار الجامعة الإسكندرية .
2. احمد صقر ، عاشور .(1979).إدارة القوى العاملة ، (ب ط)، لبنان :دار النهضة للطباعة و النشر .
3. احمد عزت ، راجح .(1965).علم النفس الصناعي الموائمة المهنية ، الهندسة البشرية "العلاقات الإنسانية" .(ط2) .الإسكندرية : الدار القومية .
4. الاكلبي ، غائض .(20012) .دور التدريب في إحداث التغيير في المؤسسات العامة الحكومية ، (ط2):دار النهضة .
5. أمين ، ساعاتي ، (1998) .إدارة الموارد البشرية " التدريب من النظري إلى التطبيقي " (ب ط):(دار الفكر العربي .
6. بخوش ، الصديق .(2006) .الإدارة الإستراتيجية للتكوين .(ط1) .مجلة العلوم الإنسانية .
7. بشير ،هدفي .(2002) .الوجيز في شرح قانون العمل و علاقات العمل الفردية و الجماعية .(ط1) .:دار الريحانة للنشر و التوزيع .
8. البشي ، محمد .(2009) ، مداخل و أساليب قياس اثر التدريب ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو الأداء .(ب ط) .الرياض .
9. الثلباني ، عبد الهادي و آخرون ، (2011) . واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية ، مجلة جامعة الازهر ، سلسلة العلوم الإنسانية .غزة .
10. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية . العدد 17 .(1990) . القانون رقم 11/90 . المؤرخ في 26 رمضان 1410 الموافق ل 21 ابريل 1990 .الجانب القانوني للتكوين .
11. حماد ، إياد .(2009) ، تدريب و تنمية الموارد البشرية ، رسالة ماجيستر ، جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد .
12. الرفاعي ، هاشم و الاثري احمد . (2003) . تقييم التدريب بين النظرية و التطبيقي . (ط9) .مصر : المكتب الجامعي الحديث .
13. شويش ، مصطفى .(2004) . إدارة الموارد البشرية ، (ب ط) . القاهرة .دار الشروق .
14. عبد الرحمان ، عبد الباقي ، (1991) . مجلة العلاقات الإنسانية ، جامعة عين الشمس .دار وصف للطباعة .
15. عبد الفتاح محمد ، دويدار .(2000) .أصول علم النفس المهني و الصناعي و التنظيمي و تطبيقاته .القاهرة : دار المعرفة الجامعية .
16. علي محمد ، ربابعة .(2003) .إدارة الموارد البشرية "تخصص نظم المعلومات الإدارية " (ط1) .عمان : دار صفاء للنشر .
17. غياث ، بو فلجة ، (1989) ، الأسس النفسية للتكوين و مناهجه ،(ب ط) .الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية .
18. كامل محمد محمد ،عويضة .(1996) . علم النفس الصناعي .(ط1) . لبنان : دار الكتب العلمية .
19. كمال ، نور الله .(1999) .إدارة القوى البشرية .(ط1) .بيروت .
20. محمد ، مسلم .(2007) .مدخل إلى علم النفس العمل (ط1) .الجزائر : دار قرطبة .

21. محمد، مسن .(2001). التدبير الاقتصادي تقنيات و استراتيجيات . (ب ط) . الجزائر . دار النشر ساحل .
22. وسيلة ، حمداوي .(2004). إدارة الموارد البشرية .(ب ط) . الجزائر : ديوان المطبوعات الجزائرية .

• رسائل الماجستير و الدكتوراة :

- 1- بزايد ، نجاة .(2011). التكوين و إستراتيجية تسير المهارات التسييرية لدى إطارات بمؤسسة سوناطراك .أطروحة دكتوراه .جامعة وهران 1.
- 2- حماد ، إياد .(2009) ، تدريب و تنمية الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ، جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد .
- 3- زكلال ، يمينة ،(2012-2013). اثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .دراسة حالة . بمجمع طهراوي -بسكرة-.
- 4- عبد الرحمن ، ايمن . (2005) ، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية ، رسالة ماجستير ، جامعة الازهر ، بغزة ، كلية إدارة الأعمال .
- 5- عمر بلخير ،جواد .2015. دور تكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية . دكتوراة منشورة ، جامعة تلمسان .
- 6- عمر بلخير ،جواد .2015. دور تكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية . دكتوراة منشورة ، جامعة تلمسان .
- 7- فطيس ، عادل (2007) ، تحليل و تقييم فعالية البرامج التدريبية أثناء العمل و تأثيرها على أداء العاملين ، (دراسة حالة) .رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، قسم الإدارة العامة ، جامعة ال بيت .ليبيا .
- 8- محمد ، منصور .(2005) . تقييم عملية التدريب العاملين .رسالة ماجستير
- 9- محمد صالح قريشي.تقييم فعالية برنامج التدريب الموارد البشرية ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية ، فرع مركب المجارف و الرفعات . مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية .
- 10- النجار ، عفاف (2011) ، البرامج التدريبية و أثرها على أداء الموظفين ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي ، جامعة الخليل.
- 11- هيثم عبد المجيد محمد ، و آخرون .(2006-2007). دراسة تقييميه لأثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة و التطوير بجامعة حائل .أطروحة دكتورا .

- 1- Armstrong.Michael –(2001) “handbook of ressource management practice “ .ed :8.
- 2- Goldsmith Marshall. (2006). Are leaders acting on thier training strategic .RH .vol 5.Issue 3
- 3- Jean, Marie Peretti. (2005). Dictionnaire de ressources humaines. 4 eme M ; ed .vuirbert .
- 4- Leplat ,gacques . (2002). psychology de la formation. .Jalon et persptives la France : octares.
- 5- Petit .A. et autres. (1984). Une approche global intègre. ed ; 3 .a Paris. Goètan Marin.
- 6- Pierre Casse. (1994) .la formation performente .officede de la publication universitaire.
- 7- Soyer. J. (2002). la fonction formation. France ; edition d’Organisation.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة وهران 2 – السانبا-

كلية العلوم الاجتماعية

تخصص علم النفس العمل و التنظيم

موضوع المذكرة : تقييم برنامج التكوين .

الاستبيان

يندرج هذا الاستبيان في إطار تحضير مذكرة تخرج شهادة ماستر علم النفس العمل و التنظيم حول موضوع إشكالية البرنامج التكوين و تقييمه في مركز التكوين للمؤسسة (CPE) إن هذا الاستبيان سري و لا يستعمل إلا لأغراض علمية ليست شخصية ، لان المعلومات التي نحصل عليها ستتحول إلى أرقام ، و إن تجاوبكم بكل صدق يساهم بشكل كبير في انجاز هذا العمل ، و في الأخير تقبلوا مني الشكر الجزيل لتعاونكم معي لإتمام هذه الدراسة الميدانية .

البيانات الشخصية : الرجاء التأشير بالعلامة (x) في الخانة المناسبة .

- الجنس : أنثى ذكر
- السن : اقل من 30 سنة من 31 سنة الى 40 سنة
- من 41 الى 50 سنة أكثر من 50 سنة
- المستوى الدراسي : متوسط ثانوي جامعي

الفئة السوسيو مترية : إطار عامل مؤهل عامل منفذ

- الأقدمية : من (1-8) سنوات من (9-16) سنة

من (17-24) من (25-32) سنة

❖ برنامج التكوين :

| الرقم | الفقرات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق |
|-------|--|------------|-------|-------|----------------|-----------|
| 01 | محتوى البرنامج كان شاملا | | | | | |
| 02 | محتوى البرنامج كان منظما | | | | | |
| 03 | يتوافق التكوين مع احتياجاتك التكوينية | | | | | |
| 04 | كانت مدة البرنامج التكويني كافية | | | | | |
| 05 | كان مكان تنفيذ البرنامج التكويني مناسب | | | | | |
| 06 | تعتمد المؤسسة على طرق فعالة في عملية التكوين | | | | | |

❖ التقييم :

| الرقم | الفقرات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق |
|-------|---|------------|-------|-------|----------------|-----------|
| 01 | استطاع المكون أن يوصل المعلومات بطريقة واضحة | | | | | |
| 02 | اعتمد المكون على تقنيات ووسائل حديثة للتكوين | | | | | |
| 03 | استطاع المكون أن يحفز المشاركين | | | | | |
| 04 | أجاب المكون على احتياجاتك المهنية | | | | | |
| 05 | تشعر برغبة بتكوين آخر | | | | | |
| 06 | سمح لك التكوين باتخاذ قرارات في المؤسسة | | | | | |
| 07 | حسن التكوين من مهاراتك القيادية | | | | | |
| 08 | تظن ان التكوين كان ملائم مع منصبك | | | | | |
| 09 | خلق التكوين لديك رؤية جديدة عن عملك | | | | | |
| 10 | ساعدك التكوين بتغيير سلوكك في العمل | | | | | |
| 11 | سمح لك التكوين بربح الوقت في عملك | | | | | |
| 12 | حسن التكوين من قدرتك على الاتصال مع الآخرين | | | | | |
| 13 | ساهم التكوين بتحسين علاقتك مع مسؤولك | | | | | |
| 14 | ساهم التكوين في الرفع من مستوى مهاراتك و قدرتك المعرفية العملية | | | | | |
| 15 | ساعد التكوين على تلبية احتياجاتك المهنية | | | | | |
| 16 | سمح التكوين أن تكون أكثر نظاما في عملك | | | | | |
| 17 | جعلك التكوين تتحمل المسؤولية اتجاه عملك | | | | | |
| 18 | ساعدك التكوين على الابتكار و التجديد في مجال عملك | | | | | |
| 19 | جعلك التكوين تتصرف بطريقة جيدة للقيام بالعمل المطلوب منك | | | | | |
| 20 | جعلك التكوين تكتسب الثقة بالنفس | | | | | |

قائمة المراجع والملاحق

1- قائمة المراجع :

1- الكتب

2- اطرحات الدكتوراه و الماجستير

2- قائمة الملاحق :

الملحق الأول : الهيكل التنظيمي للمركز التكويني المؤسسة
(CPE)

الملحق الثاني : الاستمارة

الفصل الاول

تقديم البحث :

1. الإشكالية .
2. المفاهيم الإجرائية .
3. فرضيات البحث .
4. أهمية الدراسة .
5. أهداف الدراسة .

الفصل الثاني

مفاهيم التكوين :

-تمهيد

1- مفهوم التكوين

2- التطور التاريخي للتكوين

3- الجانب القانوني للتكوين

4- مكونات التكوين

5- أنواع التكوين

6- أهمية التكوين

7- أهداف التكوين

8- مبادئ التكوين

9- حوافز التكوين

10 - سياسة التكوين

• خلاصة الفصل

الفصل الثالث

نظريات التكوين

1-1 سيرورة العملية التكوينية :

1-عناصر العملية التكوينية

2-تحديد الاحتياجات التكوينية

3-تصميم برنامج التكوين

1-2تقييم العملية التكوينية :

1-ماهية عملية تقييم البرامج التكوينية

2-أهداف قياس البرامج التكوينية

3-مجالات تقييم البرامج التكوينية

4-نماذج التقييم البرامج التكوينية

(القابلية – مستوى النشاط)

5-أدوات تقييم التكوين

6- صعوبات تقييم التكوين

7 - فعالية تقييم التكوين

• خلاصة الفصل

الفصل الخامس

الدراسة الأساسية عرض النتائج ومناقشتها

الجزء الثاني : الدراسة الأساسية

2-1- أهداف الدراسة الأساسية

2-2- مكان إجراء الدراسة الأساسية

2-3- مدة إجراء الدراسة الأساسية

2-4- عينة إجراء الدراسة.

2-5- خصائص عينة الدراسة و موصفتها

2-6- إجراء الدراسة الأساسية.

2-7- الوسائل الإحصائية

- تمهيد

1- عرض النتائج

2- مناقشة النتائج

- خلاصة الفصل

- الخاتمة

- الاقتراحات و التوصيات

- المراجع و الملاحق