

جامعة قسدي مرياح - ورقلة -

بببب

معهد التكنولوجيا

قسم : المناجمنت

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس المهني

فرع : علوم التسيير

تخصص : تسيير الموارد البشرية

بعنوان RR

دراسة تقييمية للبرامج التكوينية ومدى مساهمتها في تحسين الأداء للعاملين

دراسة حالة ملبنة عريب أفريل 2017 - ولاية عين الدفلى R

—من اعداد الطالب :

II

—حمراوي زكرياء

نوقشت بتاريخ 2017/05/23 من طرف اللجنة :

رئيس	جامعة ورقلة	د/ خمقاني بدر الزمان
مشرفا	جامعة ورقلة	د/ هتهات سعيد
مناقشا	جامعة ورقلة	د/ الهلة محمد

الموسم الجامعي : 2017/2016



# الإهداء

إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها أولى الناس

بصحبي إلى نبع الحنان الصافي ذلك القلب الكبير

وتلك النعمة الغالية الطاهرة صاحبة الفضل على التي مهما فعلت

وقلت وكتبت لن أوفيها حقها لأزلي ولن

أردلها فضلها الأبدي والدي العزيزة - خيرة - حفظها الله وأطال في عمرها

إلى الذي أحبني بلا مقابل وأنار لي الطريق وأغدق عليا

بالدعوات الصالحات وإلى الذي أعطاني الحب بلا مقابل

ولا يريد أن يأخذ مني شيء والدي - العربي - حفظه الله وأطال عمره

إلى التي إشتقت إليه وخيالها لايفرقني جدتي - فاطمة - رحمها الله

وإلى إخواتي عبد القادر. منصور. خالد. أحمد. وهاجر وحياء.

وإلى خلاتي وعمي فاتح وإلى كل واحد بإسمه من عائلتي

إلى قلوب كانت تفرح الفرحتي وتأسى لما يصبني

أفراد أسرتي الغالية - أهدكم ثمرة هذا الجهد

وإلى كل أصدقائي كل واحد بإسمه

# الشكر

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع يفكر قبل أن يخط الحروف  
ليجمعها في كلمات... تتبعثر الأحرف وعبثا أن يحاول تجميعها  
في سطور

سطورا كثيرا تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف  
إلا قليلا من الذكريات وصور تجمعنا برفاق كانوا إلى جانبنا  
فواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطو خطواتنا الأولى  
في غمار الحياة ونخص بجزيل الشكر والعرفان  
إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا وإلى من وقف  
على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا  
إلى الأساتذة معهد التكنولوجيا - جامعة قاصدي مرباح -  
وأتوجه بالشكر إلى الأستاذ هتهات سعيد  
الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث فجزاه الله عنا كل خير  
كما لا أنسى الأستاذة الفاضلة "أوراغي سامية"  
التي كان لها الفضل الكبير في وصولنا إلى ما نحن عليه اليوم.

## الملخص:

عملية تكوين العمال من الوظائف الأساسية و الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، تهدف المؤسسة من خلالها إلى التحسين في أداء مواردها البشرية ومن ثم على أداءها العام، وهي في الواقع تشكل نظاما يتم عبر خطوات مترابطة، ونظرا لأهمية هذا النظام و تأثيره على عدد من الأطراف الفاعلة في المؤسسة ، يتوجب على المؤسسة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية فيها على وجه خاص القيام بمراجعة هذا الأخير، والتأكد من قيامه بالأهداف المرجوة منه على أكمل وجه، وهذا من خلال التأكد من توفره على الشروط الواجبة في أنشطة التكوين الناجح والفعال. ولقد تم من خلال هذا المذكرة دراسة مدى مساهمة التكوين في واحدة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ممثلة في مدينة عريب -عين الدفلى، وهذا من خلال تحليل عناصره، والوقوف على مكانة هذا النشاط في المؤسسة محل الدراسة

لكلمات المفتاحية : التكوين , التحسين , الأداء , الموارد البشرية

## Résumé :

La configuration des fonctions de base et la stratégie de gestion des ressources humaines, la Fondation a pour but d'améliorer la performance des ressources humaines, puis performance et est en fait le système est par étapes sont interdépendant et compte tenu de l'importance de, ce système et son impact sur le nombre de joueurs dans l'entreprise, l'entreprise en général et, la gestion des ressources humaines en particulier. Examen de ce dernier, en s'assurant ses objectifs souhaités parfaitement et cela veillant 'a ce, que toutes les conditions sont fournies dans la configuration réussie et efficace. Et j'ai été par ce biais une note examine la contribution de la formation dans l'une des institutions économiques algériennes représentées à la Fondation nationale pour LAITERIE DES ARIBS -AIN DEFLA , dont l'analyse de ses composants et, déterminer l'état de cette activité au sein l'organisation de l'étude et consulter les résultats.

Mots-clés : **configuration, optimisation, performance, ressources humaines**



الصفحة	قائمة المحتويات
I	الإهداء
II	الشكر وتقدير
III	الملخص
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول والأشكال
VIII	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
1	الفصل الأول : الدراسة النظرية لتقييم البرامج التكوينية ومدى مساهمتها في تحسين الأداء
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية التكوين
3	المطلب الأول: مفهوم وأهمية التكوين
5	المطلب الثاني: أهداف التكوين ومحتوياته.
7	المطلب الثالث: انواع التكوين وقواعده وأهم مبادئه.
8	المبحث الثاني : ماهية الأداء.
8	المطلب الأول : مفهوم الأداء ومكوناته
10	المطلب الثاني : محددات الأداء وأهميته

11	المطلب الثالث : خطوات ودور تحسين أداء العاملين
13	خلاصة الفصل
14	الفصل الثاني: دراسة الميدانية المؤسسة ملبنة عريب
14	تمهيد
16	المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة ولادوات المستخدمة في تحليل
16	المطلب الأول : التعريف المؤسسة ملبنة عريب
23	المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة
27	المبحث الثاني: تقييم واقع نظام النكوين في مؤسسة ملبنة عريب
27	المطلب الأول : نظرة على اهتمام المؤسسة لعملية التكوين وأنواعه
30	المطلب الثاني: تقييم برامج التكوينية ومدى مساهمتها في تحسين الأداء
37	خلاصة الفصل

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	الجدول التوزيع التكراري للعينة حسب الجنس	1-2
25	الجدول التوزيع التكراري للعينة حسب السن	2-2
26	الجدول توزيع الموظفين حسب الخبرة المهنية	3-2
27	الجدول التوزيع التكراري للعينة عدد العمال المكونين	4-2
28	الجدول التوزيع التكراري للعينة أنواع الدورات التكوينية	5-2
29	الجدول يمثل نسبة سبب عدم المشاركة في دورات تكوينية	6-2
30	الجدول يمثل نسبة صفة المشاركة في التكوين	7-2
31	الجدول دافع المشاركة في دورات تكوينية	8-2
32	الجدول مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين	9-2
33	الجدول مدى مساهمة البرامج التكوينية في التحضير لمهنتك	10-2
34	الجدول نسبة العمال الخاضعين للتقييم	11-2
35	الجدول نسبة أساليب تقييم	12-2
36	الجدول تغيير الأداء بعد الدورة التكوينية	13-2

١.

١.

١.

ب

ب

ب

١.

١.

١.

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	يمثل نظام التكوين	1-1
24	دائرة التوزيع الموظفين حسب الجنس	1-2
25	أعمدة توزيع الموظفين حسب السن	2-2
26	أعمدة التوزيع التكراري للعينة حسب الخبرة المهنية	3-2
27	دائرة توزيع العمال المكونين	4-2
28	الدائرة توزيع الموظفين حسب نوع التكوين	5-2
29	الدائرة توزيع الموظفين حسب سبب عدم المشاركة في الدورات التكوينية	6-2
30	دائرة توزيع الموظفين حسب صفة المشاركة في التكوين	7-2
31	الدائرة نسبة الدوافع المشاركة في الدورات التكوينية	8-2
32	الدائرة نسبة مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين	9-2
33	الدائرة نسبة مساهمة البرامج التكوينية في التحضير لمهنتك	10-2
34	الدائرة نسبة عدد العمال الخاضعين للتقييم	11-2
35	الدائرة نسبة أساليب التقييم عملية التكوين	12-2
36	الدائرة النسبة مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء	13-2

ب

### قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
42	قائمة الاستبيان الموجهة إلى عمال المؤسسة	01

شهد العالم في السنوات القليلة الماضية عددا من المتغيرات الأساسية والتي شملت مختلف جوانب الحياة المعاصرة ومست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في دول العالم على اختلاف درجاتهم في التقدم والنمو. وفي خصم هذه التغيرات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية بتزايد في المنظمات المعاصرة خاصة فيما يتعلق باكتسابها للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة للعملية الإنتاجية والإدارية الحديثة ولا يمكن اكتساب هذه المؤهلات إلا بواسطة توفير ما يعرف بالتكوين لهذه الموارد الذي لم يصبح في العصر الحالي مجرد خدمة اجتماعية بل أصبح استثمار يهدف إلى تحول الموارد البشرية إلى ثروة وطاقة إنتاجية خلقة. وتدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغله، فالخففاض أدائه يعتبر علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الخففاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى المطلوب. وعلى ضوء ما سبق يمكننا طرح الإشكالية الرئيسة للبحث فيما يلي :

**"كيف يتم تقييم برامج التكوين للعمال في مؤسسة ملبنة عريب ومدى مساهمتها في تحسين الأداء"**

انطلاقا من هذه الإشكالية المطروحة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مدى اهتمام المؤسسة بتكوين عمالها
- 2- ما هي أنواع الدورات التكوينية في المؤسسة محل الدراسة
- 3- ما هي طرق تقييم عملية التكوين بمؤسسة ملبنة عريب
- 4- ما مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء العاملين بمؤسسة عريب

#### فرضيات البحث:

- 1- تهمم مؤسسة ملبنة عريب لعملية التكوين العمال بشكل إجباري لضمان الجودة في للإنتاج
- 2- تركز مؤسسة ملبنة عريب أكثر في تكوين عمالها على التكوين المتخصص والدورات الخاصة بتحديد المعلومات في كل مرة
- 3- يتم تقييم عملية التكوين عن طريق تقارير خاصة واستبيانات
- 4- يساهم التكوين في تحسين أداء العمال من خلال اكتسابهم خبرات جديدة وتدريبهم بشكل دوري

#### أهداف البحث: تتجلى في:

بناء على تحديد المشكلة موضوع البحث وال افتراضات الأساسية، فإن الغرض من هذا البحث لا يخرج حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالي:

- تبيان أهمية تقييم البرامج التكوينية في المؤسسة الإنتاجية.
- تبيان أهمية وظيفة التكوين في المؤسسة الإنتاجية ودورها الكبير في زيادة و رفع كفاءة وخبرة العنصر البشري وهذا من خلال العملية التكوينية المناسبة التي تتبعها المؤسسة

#### أهمية البحث:

- إبراز أهمية التدريب ودوره في رفع من كفاءة وفعالية العنصر البشري في المؤسسة.
- وبلورة أهم الأسس التي يقوم عليها نظام التكوين با المؤسسة لضمان فعاليته.



## أسباب اختيار الموضوع:

- لعل كل شخص منا يتساءل عن سبب نجاح بعض المؤسسات وفشل البعض الآخر منها، ويرجع السبب في ذلك إلى العنصر البشري الذي يعتبره الأداة الوحيدة التي لها القدرة على التغيير والمنافسة والابتكار ، ومن أهم أسباب اختيار هذا الموضوع:
- 1- إدراكي الأهمية الموضوع خاصة في ظل التحولات التي تستمدها المؤسسات الجزائرية المواكبة التطورات والمنافسة ، واستنتاجي أنه من بين أسباب تأخر المؤسسات الجزائرية عدم الاهتمام بالتركيب أو عدم فعاليته ، عبر الانترنت.
  - 2- حبا للعنوان المختار ولزيادة المعرفة فيه ولإثراء رصيدنا المعرفي بمعلومات تخص التركيب.
  - 3- دور العملية التدريبية في المؤسسة الإنتاجية.
  - 4- قابلية الموضوع للبحث والدراسة.

## حدود الدراسة: وتتضمن الدراسة

الحدود الزمنية: 2017/04/10 إلى غاية 2017/05/10

الحدود المكانية للدراسة التطبيقية: مؤسسة ملبنة عريب ، عين الدفلى.

## المنهج المتبع والأدوات المستخدمة:

وللإجابة على الإشكالية وتساؤلاتها ، من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في طرح الأدوات والأساليب النظرية المتعلقة بتقييم البرامج التكوينية ودورها في تحسين الأداء ، فقد اعتمدنا فيما يتعلق بالجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة استخدام عينة من الموظفين وذلك بالاستعانة على الاستبيان ، للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث من أجل اختيار فرضيات الدراسة

## صعوبة الدراسة:

تم التعرض لمختلف الصعوبات في هذا البحث ومن بينها نذكر:

- كثرة ضغوطات العمل على موظفي مصلحة الموارد البشرية مما لم يسمح لهم بتقديم كل ما لديهم بسبب انشغالهم بعملهم
- عدم توفر المكاتب الجامعية على مراجع ذات صلة مباشرة بالموضوع.

## هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها الموضوع الدراسة تم تقسيم البحث إلى فصلين تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للمتغير وذلك انطلاقا من تعاريف حول التركيب والاداء ، أما في الفصل الثاني حولنا إسقاط الدراسة على مؤسسة ملبنة عريب-عين الدفلى - من خلال معرفة واقع برامج التركيب ، ومستويات تطبيقها

### تمهيد:

لقد أدركت المؤسسات أن العنصر البشري هو القوة المحركة لها، مما جعلها تولي أهمية وعناية لوظيفة التكوين، وتركز على تكوين العاملين فيها مما يتماشى مع المتطلبات الأعمال الجديدة وبذلك فهي تحقق عملية استثمار كفو للطاقات البشرية لمواكبة كل ما هو جديد وحديث في مجال عملها لتدعيم كفاءتهم وإكسابهم مهارات وقدرات وتوسيع معارفهم وتجديد معلوماتهم من أداء العمل بأفضل صورة ممكنة والتأثير على سلوك الأفراد بالشكل الذي يجعل هذا السلوك ينسجم مع رغبة الإدارة في تحقيق أهدافها المحددة.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتعرف على هاته الوظيفة الهامة حيث سنتناول في البحث الأول ماهية التكوين أما في المبحث الثاني سنتعرف على ما هي التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين.

## المبحث الأول: ماهية التكوين

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية التكوين

#### الفرع الأول: مفهوم التكوين

يعتبر وظيفة التكوين والتنمية الإدارية للعمال با المؤسسة إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، ذلك لأن العنصر البشري مثل عناصر الإنتاج الأخرى يحتاج إلى الرعاية والتطوير، كما أن للتكوين عدة تعاريف نظرا لاختلاف الآراء نذكر منها: يقصد بالتكوين العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهارتهم، رفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية وكذا لغرض اكتساب القدرة على تولي مسؤوليات أكبر.<sup>1</sup>

فالتكوين إذا هو ذلك الجهد المنظم والمخطط من قبل المؤسسة لتزويد الموظفين بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي وبناء.<sup>2</sup>

التكوين هو الدعامات التي بواسطتها يستدعي الموظفون لتحسين معارفهم وسلوكياتهم وقدراتهم الفكرية لتحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة وأهدافهم الشخصية بصفة خاصة وأداء أعمالهم ووظائفهم الحالية والمستقبلية بصفة منسجمة ومنطقية.<sup>3</sup> ومن المفاهيم التي تضمن إضافات جديدة للمفاهيم السابقة " التكوين نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات معدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات لما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة تتقن العمل بكفاءة وإنتاجية عالية".<sup>4</sup>

أما التعريف الذي نراه الأنسب وهو الذي يعرف تكوين بأنه:

"عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهبية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير".<sup>5</sup> ومن التعاريف السابقة نستنتج أن التكوين هو عملية تهدف إلى سد النقص في المهارات القديمة وإكساب الموظف مهارات جديدة.

<sup>1</sup> أحمد طاطار: "الترشيد الإقتصادي للطاقت الإيجابية للمؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 08.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد سالم، عادل حرشوش صالح: "ديوان العلوم-العراق-بغداد"، 1991، ص 101-

<sup>3</sup> صلاح محمد عبد الباقي: "إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية"، الدار الجامعية، مصر، 2000

<sup>4</sup> - أحمد طاطار، مرجع سابق، ص 8

<sup>5</sup> - كمال طاطاي: "دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات" دراسة حالة مؤسسة وطنية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص 28

### الفرع الثاني : أهمية التكوين.

تعتبر وظيفة التكوين إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية ، ولا تقل أهميتها سواء كانت المؤسسة كبيرة أو صغيرة ، وهي وظيفة مكملية لوظيفة الاختيار والتعيين ، حيث يعقب كل عملية استقطاب واختيار وتعيين إعداد برامج تكوينية من أجل زيادة مهارات الموظفين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم.<sup>1</sup>

كما أن أهمية التكوين لا تقتصر على توفير تدفقات عملية العنصر البشري فحسب ، بل تتعداه الى كيفية التوفيق بين الكم من المعلومات وطرق التحكم في أساليب استخدامه ، أي كيف يسلك الأفراد سلوكا يختلف عما كانوا عليه قبل التكوين.<sup>2</sup>

وعليه فإن للتكوين أهمية بالغة سواء بالنسبة للفرد أو للمؤسسة أو للمجتمع ككل.

### أولا : أهمية التكوين بالنسبة للأفراد.

يعتبر التكوين من أهم حقوق العامل ، كما أنه أداة الأفراد للتطوير والتقدم لكونه وسيلة للرفع من معنوياته وتحفيزه ، مما يمكنه من اكتساب مهارات ومعارف جديدة ، حيث يعتبر هذا الأخير تحفيز مادي ومعنوي.

كما أن التكوين يزيد من ثقة الموظفين بأنفسهم نتيجة لاكتسابهم معلومات جديدة، ما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية ، وما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم داخل المؤسسة ، كما يساعد الموظفين في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.<sup>3</sup>

كما يقوم التكوين بتنمية الفرد في النواحي التالية:

- تنمية المعارف والمعلومات لدى المتكون
- تنمية المهارات والقدرات للمتكون
- تنمية الاتجاهات للمتكون

### الثانيا: أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة

تكمن أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة في تنمية كفاءات العمل وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمؤسساتهم ، كما يعمل على إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع المستويات داخل المؤسسة فالتكوين بالنسبة للمنظمة يربط أهداف الموظفين بأهدافها ويحافظ على أدائهم ويقلل من الشكاوي ويرفع من

<sup>1</sup> حسين يرقى: "أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته"، رسالة ماجستير في التسيير ، لم تنشر، جامعة الجزائر، معهد العلوم

الاقتصادية، 1996، ص 41

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق، ص 211

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: "الجوانب العلمية والتطبيقية في تسيير الموارد البشرية بالمنظمات"، مصر، الإسكندرية، الدار

الإسكندرية، الدار الجامعية ، 2001، ص 154

## دراسة تقييمية لبرامج التكوينية ومدى مساهمتها في تحسين الأداء

معنويات الموظف ، كما يمكنها من حل مشاكلها واتخاذ قراراتها بفعالية أكثر وتسهيل الاتصالات وتشجيع المشاركات في اتخاذ القرارات وتنمية روح الفريق من خلال تشجيع مبدأ الصراحة بدلا من التستر على المشاكل ومحاولة إخفائها<sup>1</sup>.

- زيادة الإنتاج.

- رفع معنويات.

- استمرارية المؤسسة.

### ثالثا : أهمية التكوين بالنسبة للمجتمع

تتحلى هذه أهمية في كون القادة الأكفاء لا يظهرون فجأة أي لا يمكن أن تتوفر القيادات الإدارية عن طريق النمو التلقائي وإنما نتيجة للدور والمساهمة الكبيرة التكوين المخطط وجهود المؤسسة نحو القيادات الإدارية.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أهداف التكوين ومحتوياته.

#### الفرع الأول: أهداف التكوين.

إن المرحلة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد برنامج التكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح ، لأن هذه الأهداف هي بمثابة المقياس و المعيار الأساسي للتقييم نشاط التكوين بعد تنفيذه ، وتمثل أهداف التكوين فيما يلي:

**أولاً :** زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة اكتساب المعلومات وخبرات والقدرات جيدة ، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية ، ومما يترتب عليها من أحداث تغير في اتجاهاتهم و سلوكياتهم داخل منظماتهم.<sup>3</sup>

**ثانياً :** زيادة مهارات وقدرات العمل وتزويدهم بمقاومات تأهيله إلى الترقية للمنصب الوظيفية العليا.

**ثالثاً :** توفير الرغبة لدى الفرد بزيادة كفاءته واكتسابه المهارات ومعارف جديدة ومعالجة جوانب الضعف الدية ومحاربتها.<sup>4</sup>

**رابعا :** حل مشاكل الإدارة عن طريق استشارة اهتمام العامل بأعمالهم وتزويدهم بالمهارات التي تعمل علي تنمية كفاءتهم الإنتاجية ورفع روحهم المعنوية.<sup>5</sup>

#### الفرع الثاني:محتويات التكوين.

التكوين عملية تتكون من عناصر مختلفة يختص كل عنصر منها بدور متميز ، إذ تتوقف الفعالية النهائية للتكوين وقدرته على تحقيق أهدافه على دراجة التكامل والترابط بين أجزائه وعناصره التي تتمثل في:

- المدخلات : الاحتياجات التكوينية وهي المدخلات الأساسية النظام.

- المعالجة (العمليات) : الأنشطة التكوينية جهود السد الحاجات التكوينية.

- المخرجات: النتائج المتمثلة في أنواع التغير في الأداء والمستويات الحدية والشكل الموالي يوضح صورة التكوين على

أساس فكرة النظام.

<sup>1</sup> محمد قاسم القيروني: "إدارة الأفراد"، عمان- الأردن ، الطبعة الأولى، 1990، ص163.

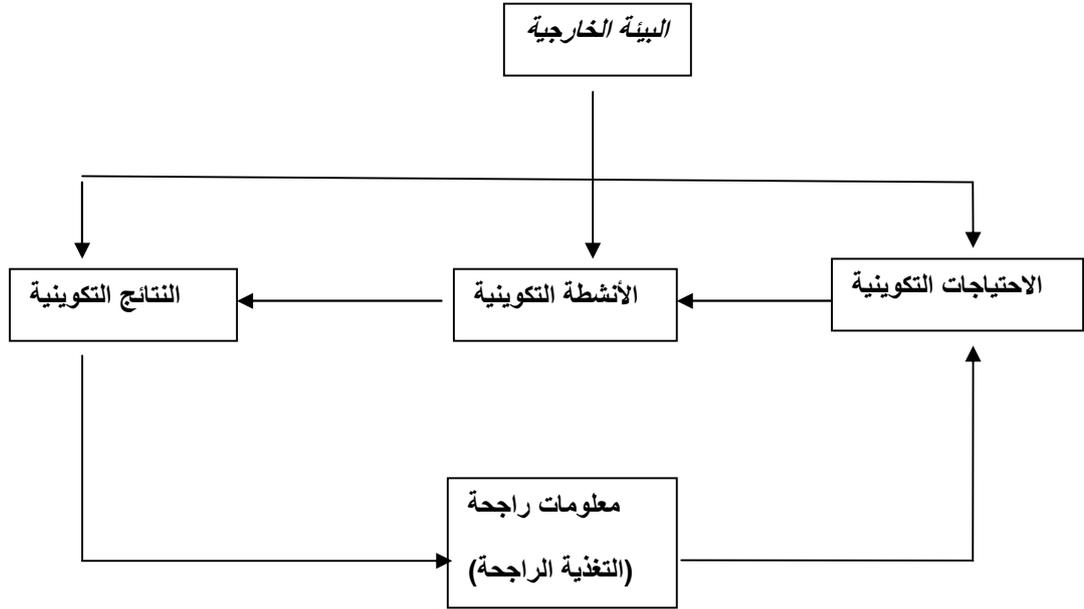
<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي: "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الإسكندرية، مصر ،الدار الجامعية، 1997، ص259.

<sup>3</sup> خالد عبد الرحيم الهيثي: "إدارة الموارد البشرية"، عمان- الأردن - دار الحامد، الطبعة الأولى، 1999، ص203.

<sup>4</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص260.

<sup>5</sup> كامل محمد عويضة: "علم النفس الصناعي" بيروت، لبنان - ب، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى، 1996، ص47.

-الشكل رقم(1-1) يمثل نظام التكوين<sup>1</sup>



المصدر : مهدي حسن زوليف ، "إدارة الموارد البشرية "، الأردن -عمان ،دار الفكر، 2001،ص103-104

أولاً : المدخلات : وتشمل

- مدخلات بشرية
- مدخلات غير بشرية
- المعلومات والطرق والأساليب

ثانياً : العمليات : تشمل عمليات التكوين على من الوظائف أهمها:

- تحديد الاحتياجات التكوينية وحصرها
- وضع الأهداف يا لشكل الملائم للتعامل مع الاحتياجات التكوينية
- تصميم البرنامج التكويني وتنفيذه

ثالثاً : المخرجات

- مخرجات بشرية.
- مخرجات مادية.
- مخرجات أخرى.
- التغذية الراجعة.

<sup>1</sup> مهدي حسن زوليف : "إدارة الموارد البشرية"، الأردن-عمان، دار الفكر، 2001،ص103-104.

المطلب الثالث: أنواع التكوين وقواعده وأهم مبادئه.

**الفرع الأول: أنواع التكوين**

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين في المؤسسة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفترة الموظفين المستهدفين (موظفين جدد، موظفين قدامى، عمال تنفيذيين، عمال. تحكم، إطارات، تقنيين، إداريين.....)<sup>1</sup>.

**أولا : التكوين من حيث الزمان.**

وينقسم إلى نوعين:

- 1- تكوين قبل الخدمة: وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين.
- 2- تكوين أثناء الخدمة: وهذا التكوين يكون بعد أن يلتحق الفرد بالعمل.

**ثانيا : التكوين من حيث المكان.**

وينقسم إلى نوعين:

أ / تكوين داخل المؤسسة.

ب / تكوين خارج المؤسسة.

**ثالثا : التكوين من حيث الأهداف.**

أ / التكوين لتحديد المعلومات : وهذا نتيجة للتغيرات والتطورات التكنولوجية؛

ب / تكوين المهارات: ويقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة، ورفع كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية.

ج / التكوين السلوكي: وهذا يهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير جيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة.

**-الفرع الثاني:أهم مبادئ التكوين.**

لضمان نجاح العملية التكوينية على المؤسسة أن تراعي مجموعة من المبادئ التي تصلح ك معايير إرشادية لنقل المهارة والمعرفة وتغيير الاتجاه يتماشى ومصلحة المؤسسة ومن أهم هذه المبادئ<sup>2</sup>.

1--الفروق الفردية.

2--دراسة مناصب العمل

3--الاهداف والواقعية

4--الشرعية والمنطلق

5--الاستمرارية والمرونة

<sup>1</sup> محمود بوقطف، "التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين با المؤسسات الجامعية" دراسة ميدانية بجامعة عباس لغور

-خنشلة-ماجستير، غير منشورة جامعة محمد خيضر -بسكر،الجزائر-2013-ص35

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، "مرجع سابق" ص207.

### الفرع الثالث: قواعد التكوين.

التحقيق الأهداف المسطرة من التكوين يستدعي من الإدارة أن تضبط مجالاً للتكوين بعدة قواعد تحقق بها الأهداف المرجوة وتساعد على التمكين من الاستعمال الأمثل لمواردها التكوينية ، من بين القواعد نذكر منها:

أولاً : تحديد الأهداف المرجوة من التكوين .

يجب أن يكون التكوين هادفاً ومصمماً لتحقيق نجاح معين لعلاج الضعف على مستوى الأداء، والعمل على تحقيق الأهداف المسطرة.

ثانياً : التركيز على الفرد.

خلال فترة التكوين يقتصر التكوين دائماً على الفرد ومتابعة التحسين في مستوى أدائه وليس بالتركيز على كمية المعارف التي يحصل عليها

ثالثاً : التكوين له مقومات إدارية وتنظيمية .

يستند التكوين إلى مقومات إدارية وتنظيمية منها : وجود خطة للعمل محددة الأهداف والأنشطة ، توفر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والتوجيه المستمر أثناء العمل

رابعاً : التكوين نشاط متغير ومتجدد

ويقصد بذلك أن التكوين يتعامل مع متغيرات جديدة داخل وخارج المؤسسة، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الآخر.

فا الفرد الذي يتلقى التكوين معرض للتغير في عاداته، وسلوكه، ومهاراته، والوظائف التي يشغلها المتكويّن تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في تقنيات العمل

### المبحث الثاني : ماهية الأداء.

#### المطلب الأول : مفهوم الأداء ومكوناته

#### الفرع الأول: مفهوم الأداء

#### مفهوم الأداء العامل.

يقصد بالأداء ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما ، فالأداء يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة المهام المطلوب إنجازها ، وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد.<sup>1</sup>

وعرف أيضاً : "العمل الذي يقوم به الفرد ، بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ، ومن مستوى جودة معينة (النوعية) ويؤدي بأسلوب أو طريقة معينة أي محدد النمط ".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد عاطف عبيد: "إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية"، القاهرة، مصر، دار النهضة العربية، 1994، ص13

<sup>2</sup> محمد عشوي: "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص111.

## دراسة تقييمية لبرامج التكوينية ومدى مساهمتها في تحسين الأداء

كما يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وغالبا ما تكون حدث لبس وتداخل بين الجهد والأداء، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فقياس النتائج التي حققها الفرد.

### الفرع الثاني: مكونات الأداء.

تتمثل مكونات الأداء من ثلاث عناصر وهي : كمية الجهد المبذول ، ونوعية ونمط الإنجاز.

### أولا : كمية الجهد المبذول.

كمية الجهد المبذول تعبر عن كمية الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها كل فرد خلال أدائه لوظيفته في مدة زمنية معينة ومحددة وهذا الجهد يقسم إلى ثلاث أقسام وهي : الجهد النفسي والجهد العضلي الجهد الذهني.<sup>1</sup>

1- الجهد النفسي : يعد مستوى الانفعالات للفرد أثناء أدائه لعمله ، وقد ينجم عن تفاعل الفرد في المؤسسة إرهاقا نفسيا من جراء بذله لجهد كبير ذلك لعدة عوامل منها:

أ--المبادرة والابتكار

ب--الاستقرار

ت--الاتصال والتفاهم

2- الجهد العضلي : إن الجهد العضلي يعبر عن مقدار الطاقة البدنية التي يبذلها الفرد أثناء عمله.

أ--وضعية الجهد أثناء العمل

ب--الحركة التي يتطلبها العمل

3-الجهد الذهني : إن قوة الفرد الحقيقية في ذهنه ، والاستمرار الأفضل لطاقت الإنسان الذهنية هو واجب الإدارة الحقيقي.

فعند بذل الفرد جهد عقلي كبير قد يتسبب له في إرهاق ذهني ومن هذه العوامل التي تعرض الفرد إلى الإرهاق نجد:

أ--العمل المعقد

ب--العمل الذي يتطلب الدقة والانتباه المركز

### ثانيا : نوعية الجهد.

1-مستوى الدقة : نعني بمستوى الدقة درجة المطابقة للجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة،

2-السرعة : من أهم المكونات الخاصة بنوعية الجهد المبذول السرعة ونعني بها بذل الأفراد لنفس كمية ونوعية الجهد خلال مدة زمنية معينة.

### ثالثا : نمط الإنجاز.

يعتبر نمط الإنجاز طريقة أداء الفرد العمله ، أي تفاعله مع وظيفته تحت عدة تأثيرات ووضعيات والطرق التي يستعملها في أدائه ومن خلال هذا فنمط الإنجاز هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله أي تفاعل الفرد مع وظيفته وتعني الحركات والوضعيات والوسائل والطرق التي يؤدي بها العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> راوية محمد حسن: "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، 1998 ، الإسكندرية ، مصر ، ص215 .

المطلب الثاني : محددات الأداء وأهميته

الفرع الأول : محددات الأداء

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه العلاقة المتدخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور أو المهام.<sup>1</sup> ومنه فأداء الفرد داخل المؤسسة هو نتيجة تفاعل قدراته ومهاراته مع دافعيته وإدراكه ومكانته داخل المؤسسة وهذا وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{القدرات والمهارات} \times \text{الدافعية} \times \text{إدراك الدور والمكانة}$$

أولا : القدرات والمهارات.<sup>2</sup>

1- القدرات: القدرات هي قوة الفرد التي يحقق بها النجاح في أداء وظيفته ، وهناك نوعين:

أ- القدرة الموروثة. وهي جميع القدرات التي تولد مع الفرد وتجعله مختلفا عن الآخرين.

ب- القدرات المكتسبة: وهي تلك القدرات التي يمكن نقلها واستيعابها من خلال أنظمة التعليم السائدة، ومن خلال الممارسات الفعلية للعمل، ومن خلال التكوين والتنمية.

2- المهارات.

المهارات هي القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء ، أو تحقق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز ، لما تحقق من نتائج أعلى وأفضل مما استخدم في الأداء من مواد وإمكانيات.

وهي القدرة على القيام بالأعمال الحركية والمعقدة بسهولة ودقة مع القدرة على تكييف الأداء للظواهر المتغيرة.

ثانيا : الدافعية: تمثل الدافعية المحدد الثاني للأداء وهي تعبر عن الرغبات والحاجات التي تسيّر وتوجه سلوك الفرد نحو اتجاه أو هدف معين ، وبالتالي يجب على كل فرد أن يتوفر فيه الدافع إلى العمل سواء كان هذا الدافع قويا أو ضعيفا مما ينتج عن تفاعله مع مناخ العمل، أما الشعور بالرضا أو الاستياء منه.<sup>3</sup>

ثالثا : إدراك الدور والمكانة.

1- إدراك الدور: يشير الدور إلى أنماط السلوك المتوقعة التي تميز مركز تنظيمي محدد أي أن الدور يرتبط في جملة السلوك المتوقعة والتي تميزها وضعية ما داخل المؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد صقر: "المرجع السابق"، ص.ص: 49-56.

<sup>2</sup> حنفي محمد سليمان: "المرجع السابق"، ص.34.

<sup>3</sup> كامل محمد عويضة: "القدرات العقلية في علم النفس"، بيروت، لبنان، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى، 1996، ص.39.

<sup>4</sup> مصطفى عشوي: "مرجع السابق"، ص.111.

**2- إدراك المكانة:** تعتبر المكانة المركز الذي يختاره الفرد بمقارنة مع الآخرين داخل الجماعة كما أن المكانة تبين موضع كل فرد في وظيفته ، وتعتبر حاجة وظيفية يلزم إشباعها ، وعلى هذا الأساس فإن كل فرد له الرغبة في الحصول على مكانة عالية داخل المؤسسة وبالتالي تعتبر الدفع لرفع مستوى الأداء.

### الفرع الثاني: أهمية الأداء.

إن الفرد لا يعد انعكاسا لقدراته ومستواه فقط ، بل هو انعكاس الإدارة بذاتها ، حيث أن المؤسسة تهتم بشكل كبير بأداء أفرادها، لأن هذا الأخير يعتبر مرآة لدرجة نجاح أو فشل الفرد في إنجاز مهامه ، ونظرا لأهمية الأداء تولى الإدارة اهتماما كبيرا بضمان استقرار حياة المؤسسة وحياة الفرد فيها ، كما أن الأداء هو أحد العوامل الأساسية التي تبني عليها الكثير من القرارات الإدارية مثل الترقية ، والنقل والتكوين.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : خطوات ودور تحسين أداء العاملين.

#### الفرع الأول: خطوات تحسين أداء العاملين

**الخطوة الأولى :** تحليل الأداء : ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل.

-**الوضع المرغوب :** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل للالتزام لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

-**الوضع الحالي ( الفعلي) :** يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

-**الخطوة الثانية:** البحث عن جذور المسببات : يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل ، لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

- **الخطوة الثالثة:** اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة : يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء ، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق لتكلفة والمنافع المتوقعة.

- **الخطوة الرابعة:** تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة : بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ ، نظم نظاما للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى تغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

- **الخطوة الخامسة:** مراقبة وتقييم الأداء : يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل

<sup>1</sup> أحمد صقر: "مرجع سابق" ،ص:49-56.

## دراسة تقييمية لبرامج التكوينية ومدى مساهمتها في تحسين الأداء

ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتجنب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب بهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني : دور التكوين في تحسين أداء العاملين.

إن التكوين هو النشاط التي توليه المؤسسات البترولية اهتماما كبيرا ,حيث يهدف إلى تنمية قدرات العمال في العمل ,ومن خلاله يزود العامل بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة , إذ إن طبيعة المؤسسات الاقتصادية تمسها في بعض الحالات تغيرات سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية ,هكذا أصبحت تفرض على المؤسسة توافق قدرات العمال مع ما يستتجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تهدف إليه المؤسسات ,وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج تكوين مناسبة للعمال في مراكز التكوين , كما ينظر إلى وظيفة التكوين على أنها الوظيفة الكاملة للتعين ,فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار العمال وتعيينهم , وإنما يجب إعداد هذه الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهارتهم ، وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء العمال ومن أهمها مايلي<sup>2</sup>:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية،
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم،
- تنمية شعور العمال للانتماء والولاء للمؤسسة؛
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل؛
- توعية العمال بأهمية التكوين, واكتسابهم القدرة على لبث عن الجديد والمستحدث في شتي المجالات العمل

<sup>1</sup> محمد مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسى، "إدارة الأعمال المبادئ والمهارات الوظائف"، مكانة القسرى لرياض، سعودية، 1999، ص348.

<sup>2</sup> محمود بوقطف، "مرجع سبق"، ذكره ص94

### خلاصة:

يعتبر التكوين من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في الوقت الراهن وهذا هو واقع في عصر العولمة بحيث يجب على جميع المؤسسات أن تحسن من أداء عمالها، وذلك لتجنب الوقوع في المخاطر من جهة وتحقيق أفضل إنتاجية من جهة أخرى وفكرة الاهتمام بوظيفة التكوين تضمن للمؤسسات تحقيق غاياتها وكسب أحسن أداء لعمالها ، لقد حولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على وظيفة التكوين الذي يعتبر الوسيلة التي تكسب الفرد المعارف والأفكار الضرورية لتحسين الأداء والقدرة على استخدام أحداث الوسائل بطرق ذات كفاءة وفعالية ومن أجل التعمق في هذا العنصر قمنا بتقسيمه إلى عنصرين هامين ، العنصر الأول يتمثل في تكوين وأهميته وأنواعه ، ولذا على المؤسسة أن تقوم بهذه الوظيفة بشكل يسمح لها بتحقيق نوع من التحسن في الإنتاج ، أما العنصر الثاني هو الأداء وكيفية تحسينه من طرف تكوين فعال وناجح وهذا ما يلزم على المؤسسة أن تقوم به وتوفير كل لوسائل والجهود لنجاحه ، ولهذا ما يمكن استخلاصه كذلك أن المؤسسات تقوم بوضع تكاليف مخصصة لهذه الوظيفية وتوفر أحسن الوسائل والظروف فهذه العناصر مجتمعة تساهم في تحقيق تكوين ناجح وفعال.

بعد التعرض للجانب النظري للمفاهيم الخاصة بكل من التكوين والأداء ودور التكوين في تحسين الأداء، قمنا بتدعيم دراستنا النظرية بالدراسة التطبيقية، حيث يعتبر التكوين في المؤسسات الاقتصادية ذات أهمية وذلك لما يحدث من تغيرات وتطورات في هذا المجال، حيث تعتبر مدينة عريب - عين الدفلى - من المؤسسات التي لها مكانة في الاقتصاد الجزائري، كما أنها استطاعت أن تحجز لها مكانة ضمن المؤسسات الكبرى في مجالها على المستوى المحلي، وتعتبر مدينة عريب بولاية عين الدفلى وحدة من الوحدات التابعة للديوان الجهوي للحليب ومشتقاته للوسط وتعتبر عملية التكوين أهمية كبيرة، وهذا ما جعلنا نقوم باختيارها لتكون هي المؤسسة التي نقوم بدراسة وظيفتها التكوينية ومن أجل ذلك سنستعرض في هذا الفصل العنصر التالية:

- تقديم المؤسسة.
- تقديم لمنهج الدراسة.
- طرق ووسائل تكوين العمال.
- تحليل عملية برامج لتكوين في المؤسسة ومدى فعاليته في تحسين الأداء.

المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة ولادوات المستخدمة في تحليل

المطلب الأول : التعريف المؤسسة لمدينة عريب

الفرع الأول : تعريف مؤسسة.

هي مؤسسة اقتصادية عمومية ذات طابع انتاجي تختص في انتاج الحليب ومشتقاته والنشاطات المتعلقة به من تخزين، بيع وتوزيع. وهي تابعة للديوان الجهوي للحليب ومشتقاته للوسط ، الذي انشاء بموجب مرسوم تنفيذي رقم 365/81 المؤرخ في 19/09/1981م ليضم الوحدات التالية:

- وحدة بئر خادم - الجزائر (UPL-01).
- وحدة بدواو - بومرداس (UPL-02).
- وحدة ذراع بن خدة - تيزوزو (UPL-03).
- وحدة بني تامو - البلدية (UPL-04).
- وحدة عريب عين الدفلى (UPL-05).

تقع الملبنة ببلدية عريب-عين الدفلى- تبعد عن الولاية ب 11 كلم، يحدها من الشرق سيدي لخضر ومن الغرب عين الدفلى، ومن الجنوب الطريق الوطني رقم 04 والشمال تقع وسط مدينة عريب.

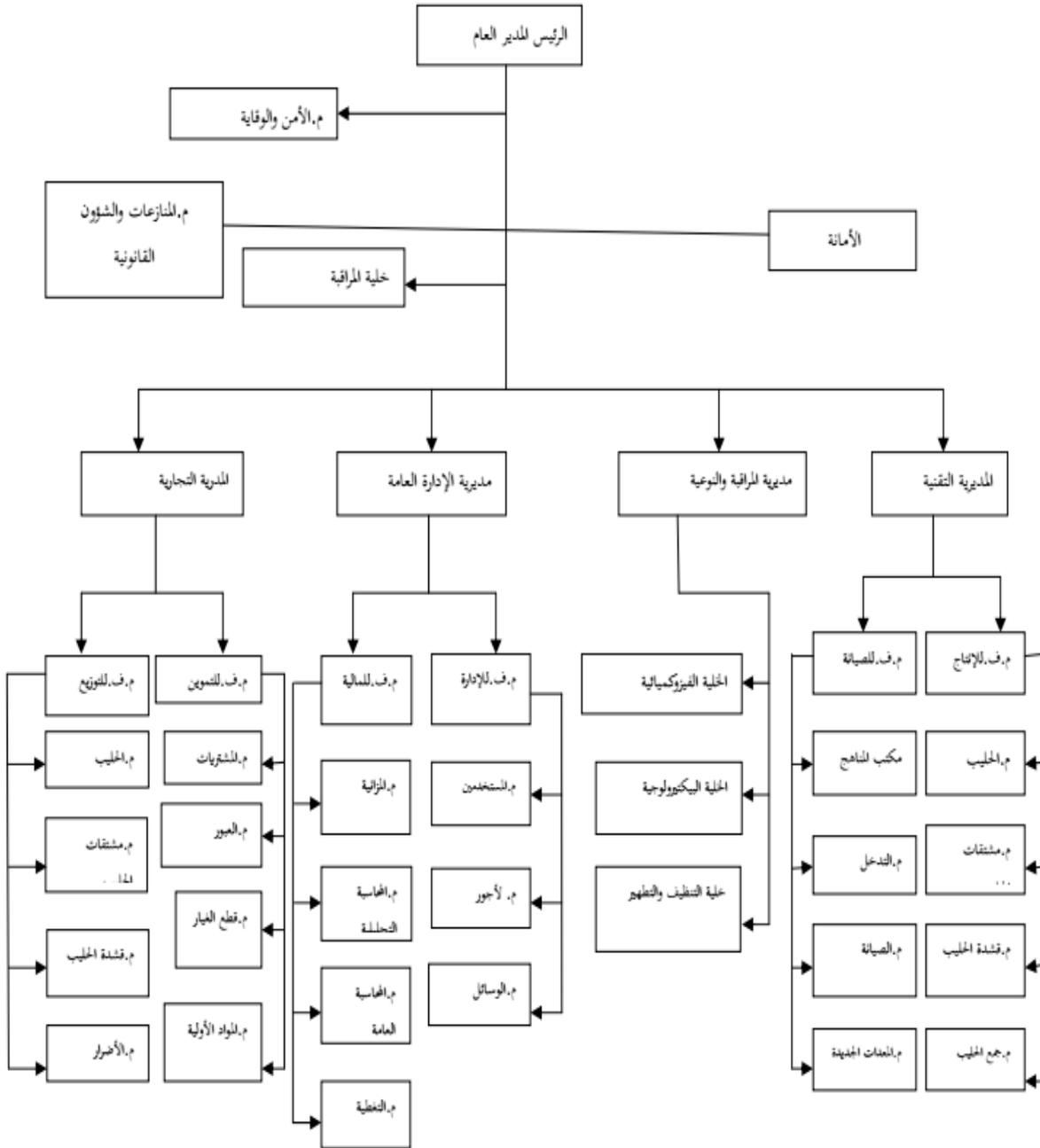
انجزت من طرف الشركة الايطالية "INTER COOP"، حيث قامت بتجهيزها وبناء المقر الاجتماعي

والإداري والسكنات الوظيفية، بينما قامت شركة "BATIMITALE" ببناء بناية الانتاج والتخزين، تتربع على مساحة قدرها 14 هكتار منها 07 هكتارات مبنية ساهم في تمويلها البنك الافريقي للتنمية، تم اختيار هذه الوحدة نظرا لكون المنظمة تتربع على مساحة شاسعة هذا من جهة ومن جهة أخرى اشتهار المنطقة بتربية الابقار الحلوب.

إبتداء من 1997م أصبحت الوحدة تسمى با لمجمع الصناعي للحليب GIPLAIT، وفي نفس السنة تغيرت طبيعة الوحدة لتصبح شركة ذات أسهم SPA، تحت اسم "LAITERIE DES ARIBS" وهذا تماشيا مع الاصلاحات التي مست القطاع الاقتصادي ، انطلقت الوحدة في الانتاج عام 1989م برأسمال قدره 200.000.000 دج ببرنامجها الإنتاجي يغطي كل من ولاية عين الدفلى و جزء من الولايات التالية : المدية، الجلفة، شلف، غيلزان، تيسمسيلت.

### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي.

يبرز الهيكل التنظيمي صورة عامة عن مختلف العلاقات التي تربط بين العديد من مراكز اتخاذ القرار ونقاط تنفيذها بالنظر إلى الاتجاهات المعتمدة كمسارات للاتصال فيما بينها مع العلم أن تصميمه مرتبط إلى حد كبير بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة لذلك لا بد أن يستجيب هذا الهيكل المختلف ما تسعى المؤسسة للوصول إليه وما يتميز به الهيكل التنظيمي للمدينة هو تعرضه للعديد من التغيرات سواء بالإضفاء أو بإلحاق نتيجة التحولات الاقتصادية للبلاد عامة وللوحدة خاصة. وفي الآونة الأخيرة استقرت المدينة على الهيكل التنظيمي الموضح بالشكل التالي:



المصدر: المديرية الفرعية لإدارة العامة

### شرح مختلف المصالح المكونة للهيكل التنظيمي:

المديرية العامة: تمثل قمة الهرم الإداري، وتقوم بالمهام التالية:

- التنسيق بين مختلف المصالح من خلال عقد اجتماعات دورية.
- الإطلاع على كل مجريات أنشطتها اليومية في كل مستوياتها من أجل اتخاذ مختلف القرارات.
- إدارة الوحدة (الأمن، الجودة).
- إمضاء كل الوثائق والمستندات والتقارير.
- الإشراف على الهيئات ومصالح الأقسام والمتابعة المستمرة لظروف العمل.
- الإطلاع على الحالة المالية والمحاسبية للوحدة والمعلومات الضرورية للتسيير.

مديرية المراقبة الداخلية: تشمل العناصر التالية: أمانة المدير، مصلحة المراقبة الداخلية، مصلحة المنازعات والشؤون

القانونية، مصلحة الأمن والوقاية، ومن مهامها ما يلي:

- المراقبة اليومية لحالات الإنتاج والمبيعات والسهر على احترام الأسعار المطبقة.
- المراقبة اليومية للإستهلاكات في ما يخص المواد الأولية ومواد التعبئة.
- تنشيط وتنسيق أعمال المراقبين بالتسيير والاستعمال الأمثل للآلات.
- المراقبة اليومية لوضعية المخزونات ومراقبة الشحن.
- المساهم في تطبيق القوانين وتصفية الصراعات داخل الملمبة.
- مراقبة وضعية الزبائن وديون الوحدة وتحليل جدول حسابات النتائج بالإضافة إلى تحليل وضعية خزانة الوحدة.

المديرية الفرعية للمحاسبة والمالية: تضم المصالح التالية: مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة المحاسبة التحليلية، مصلحة الميزانية،

مصلحة التغطية، وتقوم هذه المديرية بالمهام التالية:

- مسك سجلات البنوك والخزينة وتأمين الحسابات.
- إنجاز مختلف الوظائف المحاسبية، وحساب النتيجة الصافية في نهاية كل سنة.
- السهر على دفع الديون والقروض.
- الحرص على أملاك المؤسسة ومتابعة العقود.
- تحديد تكاليف الإنتاج وتطبيق سلم أسعارا لبيع والمخطط المحاسبي.
- العمل على استهلاك المواد في وقتها.

المديرية الفرعية للإدارة العامة: وتضم مصلحة تسيير المستخدمين، مصلحة الأجور والإعانات الاجتماعية مصلحة الوسائل

العامة، ومن مهامها:

- المساهمة في الوقاية وتصفية الصراعات بين المصالح والأفراد.
- إنجاز مخططات التدريب والترقيات وتنفيذها، كما تتكفل بالمتابعة المالية لهم بالتعاون مع المديرية الفرعية المحاسبة والمالية.

## الدراسة الميدانية لملمبة عريب (بولاية عين الدفلى)

- إنجاز مخطط التكوين وتسيير السلك المهني للوحدة.
- المديرية الفرعية للإنتاج:** تضم الأقسام التالية: قسم إنتاج الحليب، قسم مشتقات الحليب، قشدة مثلجة، قسم جمع وتدعيم الحليب ومن مهامه:
  - تنفيذ سياسة الإنتاجية للمؤسسة والمساهمة في شراء المواد الأولية.
  - الإشراف وتنسيق نشاطات هذه الوظيفة وتحرير تقارير هذا النشاط.
  - تحضير برامج الإنتاج واستهلاك المواد.
  - تساهم في إعداد البحوث فيما يخص المنتجات الجديدة مع الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات المخبرية.
- المديرية الفرعية لمراقبة الجودة:** تضم مصلحة التنظيم والتطهير، مصلحة البكتولوجية، مصلحة الفيزيولوجية ومن مهامها:
  - السهر على تنفيذ سياسة المؤسسة، هذا من جانب النظافة ومراقبة الجودة.
  - السهر على احترام إجراءات المراقبة بالعينات وتحليلها وكذا تحسينها .
  - متابعة عملية البسترة وكذا تصريف بيع المنتج.
  - القيام بالتطهير وجمع المعدات المخصصة لتخزين الحليب ومشتقاته باستعمال المواد الكيماوية القاتلة للجراثيم.
  - المصادقة على نتائج التحليل والتخلص من المواد الفاسدة .
- المديرية الفرعية للصيانة:** وتضم المصالح التالية: مصلحة الطرق مصلحة التدخل مصلحة المعدات والآلات مصلحة الصيانة والتجهيز ومن مهامها:
  - إنجاز البرامج وميزانية الصيانة السنوية واحترام معايير الأمن.
  - التكفل بتنسيق مصالحتها مع المصالح الأخرى.
  - مشاركة في أخذ القرار فيما يخص الصرف والتشغيل والإنتاج والنقل.
- المديرية التجارية:** تضم مديرتين المديرية الفرعية للبيع (التسويق)، والمديرية الفرعية للشراء (التموين)، ومن مهامها :
  - عقد الصفقات التجارية مع الموردون مراعية ذلك السعر والجودة.
  - تشارك في إنجاز الميزانية التقديرية السنوية.
  - تحديد منافذ البيع والقيام بعملية الفحص والمراقبة من ناحية الكمية والجودة قبل شحن البضاعة.
  - بعث فحوصات وإعلانات المناقصة المتعلقة بالحاجيات على المستوى الوطني .
  - المشاركة في إنجاز برامج التوزيع المحل

### الفرع الثالث: مراحل عملية تكوين في المؤسسة.

تعمل المبلنة إلى القيام بالتخطيط لعملية التكوين وذلك حتى يكون التكوين وسيلة لتحقيق الأهداف المسطرة في المخطط الإستراتيجي للمؤسسة ومواجهة التغيرات المستقبلية المحتملة، ولأجل ذلك تقوم مصلحة الموارد البشرية بالتنسيق مع مختلف المصالح التي تتوفر عليها المؤسسة بالقيام بعدة مراحل وخطوات متسلسلة ومتكاملة يمكن تلخيصها على النحو التالي:

أولاً: تقوم مصلحة الموارد البشرية على مستوى المبلنة بتحديد الأهداف السنوية الناتجة عن عملية التكوين، ثم تقدم توضيحات وملاحظات حول موضوع التكوين للسنة الجارية إلى مختلف المصالح وتشمل التوجيهات على مجالات مختلفة منها:

- التخصصات المقترحة عن عملية التكوين،
  - طبيعة التكوين وذلك من حيث التكوين في المراكز المخصصة للتكوين في المؤسسة.
- ثانياً: ثم تقوم مصلحة الموارد البشرية بتقدير الاحتياجات التكوين، ويتمحور موضوع الاحتياجات على مجالات مختلفة من أهمها:
- المهارات والمؤهلات المتوقع تحقيقها.
  - عدد الأفراد المراد تكوينهم.
  - الأهداف المرجوة من عملية التكوين.
  - نوع التخصصات التي تسعى كل مصلحة من المؤسسة تكوين عمالها.
  - الميزانية التقديرية المخصصة لعملية التكوين في المبلنة، وتشمل مرحلة تقدير الاحتياجات التكوين على عناصر عديدة منها:
- أسماء المشاركين في عملية تكوين
  - نوع التكوين المعتمد.
  - مكان التكوين.
- كما ينبغي الإشارة إلا أنه عند تحديد الاحتياجات التكوينية (مخططات التكوين على مستوى المبلنة) يراعى عدة جوانب منها:
- مدة المخصصة للقيام بهذه العملية.
  - قدرة الاستيعاب المراكز التكوين.

ثالثاً: بعد تحديد الاحتياجات التكوينية على أساسها يتم تصميم المخطط التكويني للمؤسسة بشكل العام.

### القسم الأول: الأهداف العامة من المخطط.

يتضمن عدة عناصر منها:

- الأهداف العامة من التكوين
- تخصصات التكوين المحددة والتي تخص أقسام المبلنة وتشمل أنواع عديدة.

### القسم الثاني: الاحتياجات المقدرة من التكوين.

- التكوين المهني المتخصص.
- الاحتياجات المقدرة على مستوى مراكز التكوين.

### القسم الثالث: التكاليف التقديرية لعملية التكوين.

يبرز هذا القسم القيمة التقديرية الإجمالية لعملية التكوين لكل سنة، كما أنه يتم توضيح توزيعها وذلك بالأخذ بعين الاعتبار نوع التكوين المطبق، وإبراز مكونات التكلفة الإجمالية التقديرية التي تتمثل في:

$$\text{تكلفة التكوين التقديرية} = \text{مصاريف التكوين} + \text{تكاليف العمال (الأجور)}$$

حيث يتم إعداد المخطط العام للمبلنة في نهاية السنة لتتم دراسته وإدخال التعديلات أو تصحيح أخطاء ثم يقدم إلى المدير العام الموافقة عليه ، وتكلف مصلحة الموارد البشرية بسهر على تطبيقه.

الفرع الرابع : أنواع التكوين في المؤسسة.

أولا : تكوين حسب المدة:

- تكوين قصير المدى (من 3 أيام إلى 15 يوم).
- تكوين متوسط المدى ( شهر).

ثانيا: تكوين حسب المستوى:

- تكوين ابتدائي.
- تكوين. لرفع المستوى.
- تكوين. من أجل الترقية.
- تكوين للضرورة في العمل.

ثالثا : تكوين حسب المكان:

- تكوين داخلي : تتكفل به المؤسسة في مصلحة التكوين لديها.
- تكوين خارجي : يكون عن طريق فتح مزاد واستقبال كل العروض المقدمة من طرف المعاهد المتخصصة في التكوين واختيار العقد الأحسن.

فروع التكوين في المؤسسة:

- 1-مدرسة الأمال بئر مراد رايس-الجزائر-
- 2-معهد العالي التسير-البليدة-
- 3-مركز لافونتين-عين الدفلى-

### المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة

#### الفرع الأول: مجتمع وأداة الدراسة

##### أولاً: التعرف بمجتمع الدراسة

ويتمثل في جميع عمال مؤسسة مدينة عريب لولاية عين الدفلى وذلك لإمكانية تقييم البرامج التكوينية ومدى مساهمتها في تحسين أداء العاملين لهذا المجتمع من جهة، ومن أجل تطبيق هذه الدراسة تم تقسيم الاستبيان على العينة المعنية فقط/ حيث قمنا بتوزيع (40) نسخة من الاستبيان .

##### ثانياً: أداة الدراسة.

**1. الاستبيان:** يعتبر أداة من أدوات جمع البيانات الميدانية ، كما يعرف بأنه لائحة مؤلفة من مجموعة أسئلة مرتبطة بموضوع الدراسة لذلك قمنا بالاستعانة للكشف عن تقييم البرامج التكوينية ومدى مساهمتها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ، حيث يتكون الاستبيان من 11 سؤال .

#### الفرع الثاني : دراسة إحصائية لعينة الدراسة

في هذا الجانب سنلقي نظرة إحصائية على العينة المختارة على أهم المتغيرات الشخصية وذلك باستخدام الجداول التكرارية والرسومات البيانية

1- توزيع الموظفين حسب الجنس فيما يلي جدول التوزيع التكراري والتمثيل البياني العينة حسب اختلاف جنسهم.

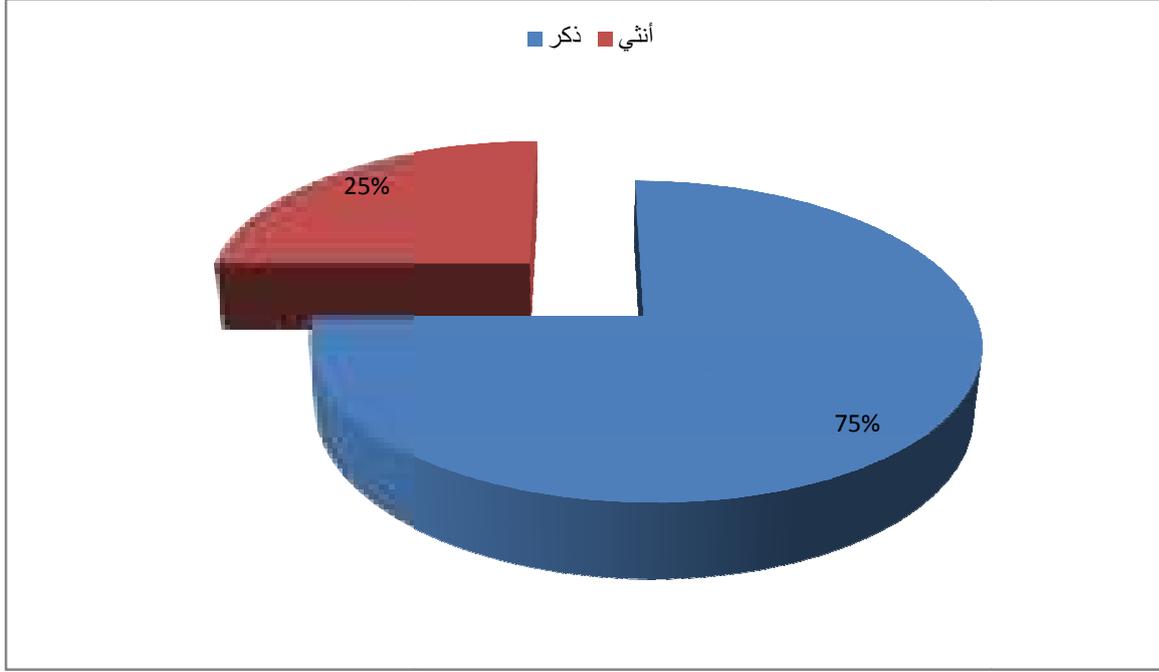
## الدراسة الميدانية لمدينة عريب (بولاية عين الدفلى)

أولاً: توزيع الموظفين حسب الجنس فيما يلي جدول التوزيع التكراري والتمثيل البياني العينة حسب اختلاف جنسهم.

الجدول رقم (1-2) يمثل الجدول التوزيع التكراري للعينة حسب الجنس

الجنس	عدد العمال	النسبة
ذكر	30	75%
أنثى	10	25%
المجموع	40	%100

الشكل رقم (1-2): يمثل دائرة التوزيع الموظفين حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب

-من خلال الجدول السابق والرسم الموافق يبين أن نسبة الذكور هي 75% والباقي أي 25% هم إناث، أي الغالبية جنس الذكر في العينة محل الدراسة الذي يمكن أن نرجعه لطبيعة العمل.

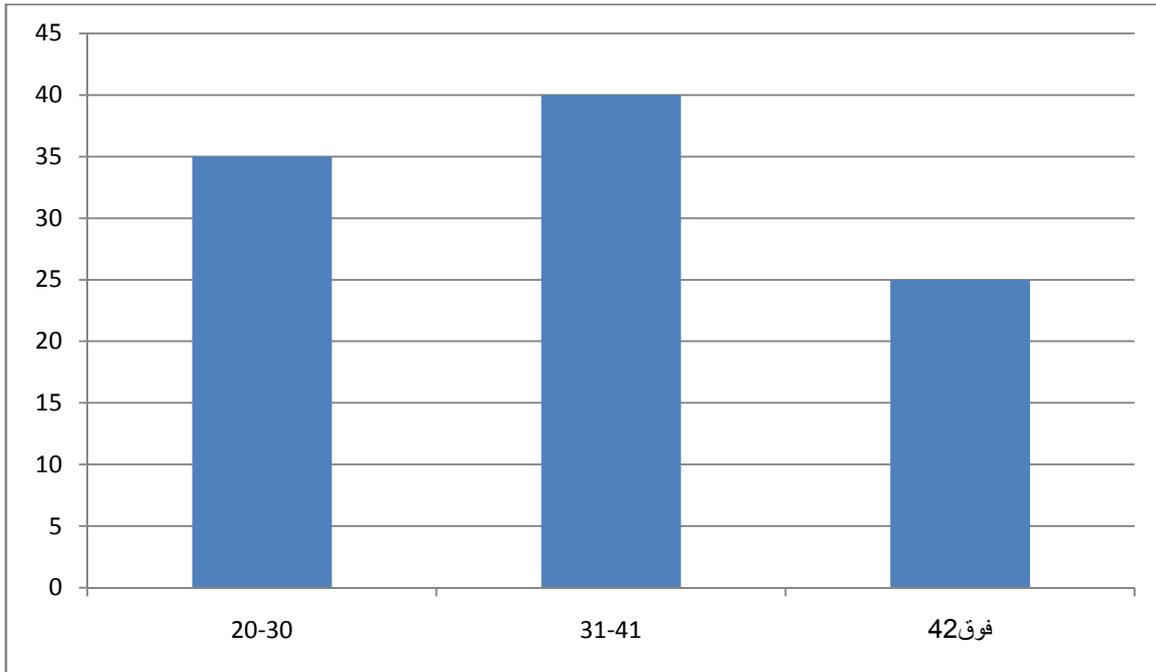
## الدراسة الميدانية لمدينة عريب (بولاية عين الدفلى)

ثانياً: توزيع الموظفين حسب السن فيما يلي من جدول التوزيع التكراري والتمثيل البياني لعينية حسب اختلاف أعمارهم.

الجدول رقم (2-2): يمثل الجدول التوزيع التكراري العينة حسب السن

السن	عدد العمال	النسبة
30-20	14	35%
41-31	16	40%
فوق 42 سنة	10	25%
المجموع	40	100%

الشكل رقم (2-2): يمثل أعمدة توزيع الموظفين حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب

- من خلال الجدول السابق وأعمدة البيانات يتبين لنا أن الفئة المسيطرة في عينة هي التي يتراوح أعمارها ما بين 31-41 سنة فيما يليها فئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 20-30 سنة وفي أواخر الفئة التي تفوق 42 سنة وهذا راجع الفئة كبيرة مما تقاعدها نهاية السنة الماضية ودخول فئة جديدة تتراوح أعمارهم ما بين 20-41.

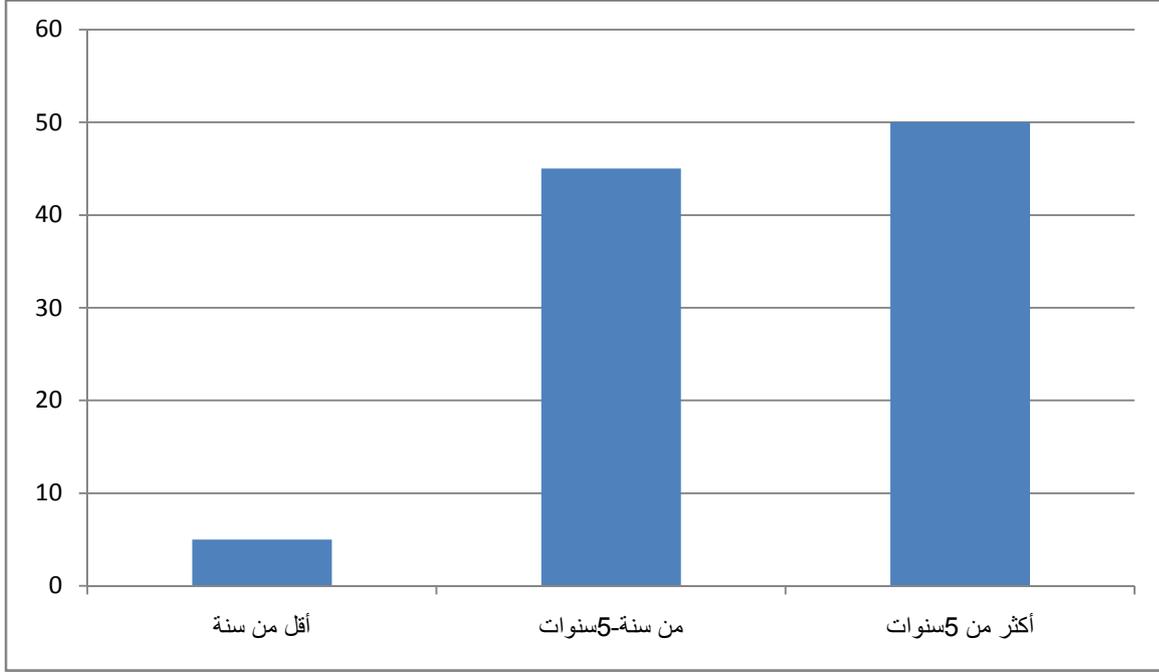
## الدراسة الميدانية لمدينة عريب (بولاية عين الدفلى)

ثالثاً: توزيع الموظفين حسب الخبرة المهنية فيما يلي جدول توزيع التكراري والتمثيل البياني لعينة الموظفين حسب اختلاف خبرتهم.

الجدول رقم (2-3): يمثل الجدول توزيع الموظفين حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	عدد العمال	الخبرة المهنية
أقل من سنة	2	5%
من سنة-5 سنوات	18	45%
أكثر من سنة	20	50%
المجموع	40	100%

الشكل رقم (2-3): يمثل أعمدة التوزيع التكراري للعينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب

- من الجدول ورسم السابق نلاحظ أن نسبة أكثر من 5 سنوات خبرة هي 50% وهذا راجع وهذا راجع إلى المهارات وقدرات الفرد في المؤسسة، أما نسبة الخبرة الأفراد 5 سنوات تمثل نسبة 45% والأفراد أقل من سنة فهي ضئيلة وهي 5%، وهذا راجع إلى الفرق في العمر وليس لديهم خبرة كافية.

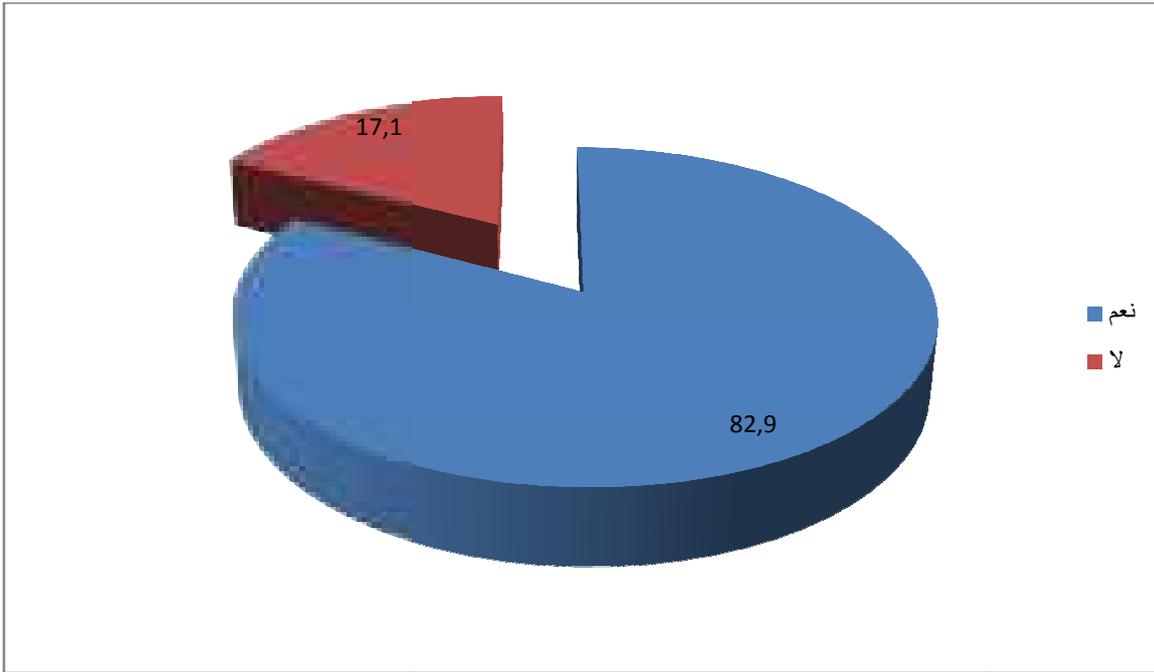
الفرع الثالث: مدى مساهمة البرامج تكويني في تحضير لمهنتك

-من خلال الجدول يبين لنا مدى مساهمة البرامج التكوينية في تحضير لمهنتك.

الجدول رقم (10-02) يبين الجدول مدى مساهمة البرامج التكوينية في التحضير لمهنتك

الإجابة	عددالعمال	النسبة
نعم	29	82.9%
لا	6	17.1%
المجموع	35	100%

الشكل رقم(10-02) تمثل الدائرة نسبة مساهمة البرامج التكوينية في التحضير لمهنتك



المصدر: إعداد الطالب

نلاحظ من الشكل رقم (11-02) إن نسبة التحضير البرامج التكوينية للمهنة تقدر بـ 82.9% وتمثل نسبة 17.7% عدم مساهمة البرامج التكوينية في تحضير للمهنة، يفسر هذه النسبة المرتفعة إلى التخطيط الجيد العملية من طرف المؤسسة أما بنسبة الإجماع أغلبية العمال على التحضير البرامج التكوينية لمهنتهم هذا راجع الأداء الجيد الذي يقدمونه بعد العملية.

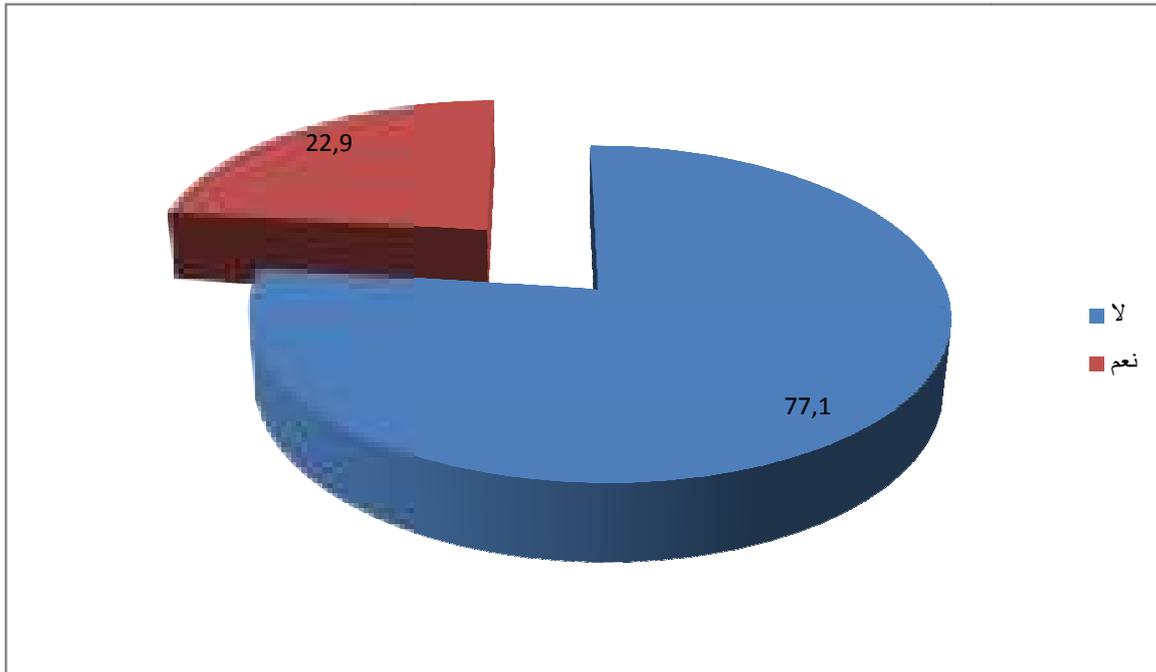
الفرع الرابع: كيفية تقييم برامج التكوين

أولاً: من خلال الجدول يبين مدى اهتمام المؤسسة بالتقييم.

الجدول رقم (11-02) يبين الجدول نسبة العمال الخاضعين للتقييم

الإجابة	عدد العمال	النسبة
نعم	27	77.1%
لا	8	22.9%
المجموع	35	100%

شكل رقم (11-02) تمثل الدائرة نسبة عدد العمال الخاضعين للتقييم



المصدر: إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11-02) إن نسبة اهتمام المؤسسة بتقييم عمالها مرتفعة وتقدر بـ 77.1% ونسبة 22.9% لم يقيموا وسبب وراء تقييم المؤسسة لعمالها بعد العملية التكوينية معرفة مدى تحقيق أهداف المسطرة من العملية وتصحيح الأخطاء التي واقعة فيها أثناء العملية لتحقيق أهدافها من العملية التكوينية.

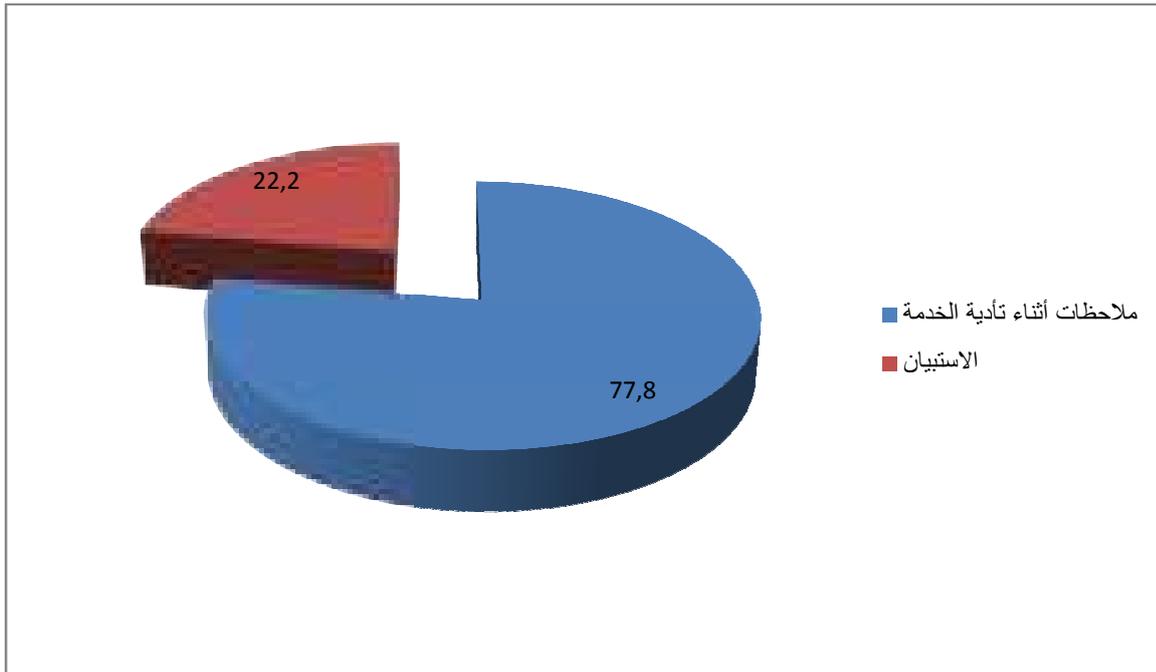
ثانيا: أساليب التقييم

-من خلال الجدول يبين لنا أساليب لتقييم في المؤسسة.

الجدول رقم(02-12) يبين الجدول نسبة أساليب تقييم

الإجابة	عدد العمال	النسبة
ملاحظات أثناء تأدية الخدمة	21	77.8%
عن طريق الاستبيان	6	22.8%
المجموع	27	100%

الشكل رقم (02-12) تمثل الدائرة نسبة أساليب التقييم عملية التكوين



المصدر: إعداد الطالب

-نلاحظ من خلال الجدول رقم (02-12) تقدر نسبة ملاحظات أثناء الخدمة ب 77.8% ونسبة الاستبيان تقدر ب 22.2% وهذا راجع السياسة المؤسسة لتي تقوم على تقييم عمالها أثناء الخدمة المعرفة مدى مساهمة الدورة التكوينية في تحسين أدائهم ورفع قدراتهم عكس الاستبيان الذي يعتمد على العامل في تقييم نفسه وهذا يختلف مع سياسة المؤسسة في تقييم.

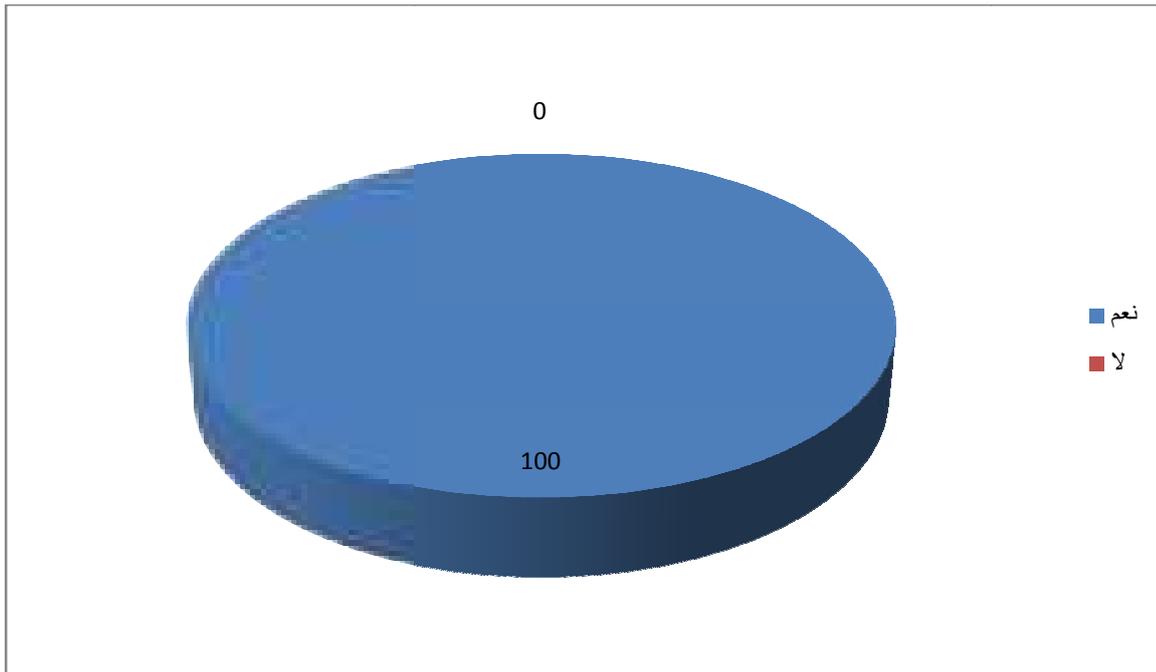
الفرع الخامس: مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء

-من خلال الجدول يبين هل يوجد تغير في أدائك قبل وبعد الدورة.

الجدول رقم (02-13) يبين الجدول تغيير الأداء بعد الدورة التكوينية

الاجابة	عدد العمال	النسبة
نعم	35	100%
لا	0	0%
المجموع	35	100%

الشكل رقم (02-13) تمثل الدائرة النسبة مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء



-نلاحظ من خلال الجدول رقم (02-13) إن هناك إجماع من طرف العمال على انه تم تغير في أدائهم بعد الدورة التكوينية وهذا الإجماع راجع إلى رفع المستوى الأداء وتحسينه من ناحية الكمية والنوعية ، وتقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم وكذلك تنمية شعور العمال الانتماء والولاء للمؤسسة، وتخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل ، وتوعية العمال بأهمية التكوين، واكتسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث من شتى المجالات العمل.

### خلاصة:

كشفت هذا الفصل على النتائج تقييم البرامج التكوينية ودورها في تحسين الأداء في مدينة عريب ، والمنهج المتبع لدراسة موضوع البحث هو المنهج لوصفي وهو منهج يجمع بين الدراسة المكتبية والميدانية إضافة إلى الأدوات المستعملة لجمع المادة العلمية لميدانية كما كشفت هذا الفصل عن التعريف بعدة جوانب تتعلق بميدان الدراسة كمكائنتها واختصاصاتها ومجالها لبشري ، وأهميته هذا الميدان ومدى ملاءمته للبحث.

بجانب تنمية المهارات والمعلومات وتطوير القدرات وتعديل الاتجاهات لدى العاملين نجد أن للتكوين دورا فعالا في تطوير المؤسسة إداريا وفنيا وإنتاجيا ،وقد برز دور التكوين في تذليل وتسهيل العقبات التي تواجه الكثير منها نتيجة لنموها وتضخم أعمالها وتعقد أساليبها الإدارية فهو يعمل على خلق الاستمرار في بيئة العمل كما برزت الحاجة الماسة إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تستدعي تكوين العاملين على استخدامها من أجل زيادة الإنتاج وتحقيق أهدافها المرجوة.

لقد سمح لنا لتربص العلمي من الوقوف عن واقع التكوين بملبنة عريب -عين الدفلى- ومن خلال هذه الدراسة الميدانية التي قمنا بها ، فقد اعتمدنا في هذا الدراسة على طريقة الاستبيان الإثبات أو نفي صحة إشكالية الموضوع ، ومن خلال انجاز هذا البحث استخلصنا ما يلي:

### أولا: نتائج الفرضيات

**الفرضية الأولى:** من خلال تربصنا في مؤسسة ملبنة عريب -عين الدفلى- وجدنا أن المؤسسة توالي اهتمام كبير لعملية التكوين حيث تفرض على العمال المشاركة في عملية التكوين وهذا ما يوافق الفرضية رقم واحد.

**الفرضية الثانية:** من خلال دراستنا البرامج التكوينية في مؤسسة ملبنة عريب -عين الدفلى- تبين لنا أن المؤسسة تركز في الدورات التكوينية على التكوين المتخصص وتجديد المعلومات وهذا ما يوافق الفرضية الثانية.

**الفرضية الثالثة:** من خلال الاستبيان الذي وزعته على العينة تبين من إجاباتهم أن المؤسسة تعتمد في عملية تقييم عمالها عن طريق ملاحظات أثناء تأدية الخدمة وهذا ما يعكس صحة الفرضية الثالثة.

**الفرضية الرابعة:** من خلال تربص الذي قمت بيه في مؤسسة عريب-عين الدفلى- كان هناك إجماع من طرف العمال أن البرامج التكوينية تساهم في تحسين الأداء من خلال زيادة الطاقة الإنتاجية واكتساب خبرات جديدة وتطوير قدراتهم وهذا ما يوافق صحة الفرضية الرابعة .

### ثانيا: النتائج

من خلال إسقاط دراستنا على المؤسسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- تبين من نتائج الاستبيان أن أغلبية العمال هدفهم الرئيسي من عملية التكوين هو الحصول على معلومات جديدة وحوافز مادية
- ويتبين أن البرامج التكوينية تحضير بشكل كبير لمهنتهم
- إن المؤسسة توالي أهمية كبيرة التكوين حيث تكوين عدد كبير من عمالها سنويا
- مؤسسة تقوم بعد كل دورة تكوينية بتقييم أداء عمالها.

### التوصيات البحث:

- 1-يجب تدارك الأخطاء و الثغرات التي تتخلل البرامج التكوينية بكل عناية ودقة حتى يتسنى تصحيحها وتفاديها مستقبلا.
- 2-العمل على أن تشمل العملية التكوينية كل مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- 3- إشراك الأفراد في تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها.
- 4-التركيز على المقابلات الشخصية لأنها تكون أكثر فعالية في التوصل إلى سلبيات وإيجابيات الأفراد.

- 5- توفير التحفيز المادية والمعنوية للأفراد.
- 6- توفير أساليب و وسائل تكون أكثر فعالية لتقييم العمال مما يسهل قياس النتائج المتحصل عليها من المتدربين بحكم موضوعي و التخلص من السلبيات.
- 7- لقيم بدورات تكوينية للعمال الجدد حتى يتم تهيئتهم لمناصبهم وبذلك يقدم العامل أداء جيد في منصبه.

#### أفاق البحث:

- دراسة مقارنة، ما بين القطاعات في مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء .
- دراسة أثار التكوين على أداء العاملين.
- دور التكوين في تجميع الموارد البشرية.
- أهمية التدريب وفعاليته في تحديد استراتيجية المؤسسة.

الكتب:

- 1- أحمد طاطار: "الترشيد الإقتصادي للطاقات الإيجابية للمؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 08
- 2- خالد عبد الرحيم الهيثي: "إدارة الموارد البشرية"، الأردن-عمان، دار الحامد، الطبعة الأولى، 1999، ص 203.
- 3- راوية محمد حسن: "أدارة الموارد البشرية"، مصر، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث 1998، ص 215.
- 4- مؤيد سعيد سالم، عادل حرشوش صالح: "ديوان العلوم-العراق-بغداد"، 1991، ص 101-
- 5- محمد قاسم القيروني: "إدارة الأفراد"، عمان، الأردن-، الطبعة الأولى، 1990، ص 163.
- 6- مهدي حسن زولف: "إدارة الموارد البشرية"، عمان، الأردن، دار الفكر، 2001، ص 103-104.
- 7- محمد عاطف عبيد: "إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية"، القاهرة، مصر، دار النهضة العربية، 1994، ص 13
- 8- محمد عشوي: "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص 111-.
- 9- محمد مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسى، "إدارة الأعمال المبادئ والمهارات الوظائف"، مكانة القسرى لرياض، 1999، ص 348.
- 10- كامل محمد عويضة: "القدرات العقلية في علم النفس"، بيروت، لبنان، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى، 1996، ص 39.
- 11- كامل محمد عويضة: "علم النفس الصناعي"، -بيروت، لبنان، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى، 1996، ص 47.
- 12- عبد الغفار حنفي: "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الإسكندرية، مصر، االدار الجامعية، 1997، ص 259.
- 13- صلاح محمد عبد الباقي: "إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية"، الدار الجامعية، مصر، 2000-
- 14- صلاح الدين محمد عبد الباقي: "الجوانب العلمية والتطبيقية في تسيير الموارد البشرية بالمنظمات"، الإسكندرية، مصر، الدار الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص 15

مذكرات:

- 15- كمال طاطاي: "دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات" دراسة حالة مؤسسة وطنية"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص 28.
- 16- حسين يرقى: "أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته"، رسالة ماجستير في التسيير، لم تنشر، جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية، 1996، ص 41.
- 17- محمود بوقطف، "التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين با المؤسسات الجامعية" دراسة ميدانية بجامعة عباس لغور-خنشلة-ماجستير، غير منشورة جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر-2013-ص 35.

I.....	الإهداء
II.....	كلمة شكر
III .....	الملخص
V .....	قائمة المحتويات
VII.....	قائمة الجداول و الأشكال
VIII.....	قائمة الملاحق
.....	المقدمة العامة
01.....	الفصل الأول: دراسة تقييمية لبرامج التكوين ومدى مساهمتها في تحسين الأداء
02 .....	تمهيد
03 .....	المبحث الأول : ماهية التكوين
03 .....	المطلب الأول : مفهوم وأهمية التكوين
03 .....	الفرع الأول:مفهوم التكوين
04 .....	الفرع الثاني: أهمية التكوين
05 .....	المطلب الثاني: أهداف التكوين ومحتوياته
05 .....	الفرع الأول:أهداف التكوين
05 .....	الفرع الثاني :محتويات التكوين
07 .....	المطلب الثالث:انواع التكوين وقواعده وأهم مبادئه
07 .....	الفرع الأول: أنواع التكوين
07 .....	الفرع الثاني : أهم مبادئ التكوين
08 .....	الفرع الثالث: قواعد التكوين
08.....	المبحث الثاني : ماهية الأداء
08.....	المطلب الأول : مفهوم الأداء ومكوناته
08 .....	الفرع الأول: مفهوم الأداء

09.....	الفرع الثاني:مكونات الأداء.....
10.....	المطلب الثاني : محددات الأداء وأهميته.....
10.....	الفرع الأول : محددات الأداء.....
11.....	الفرع الثاني:أهمية الأداء.....
11.....	المطلب الثالث : خطوات ودور تحسين أداء العاملين.....
11.....	الفرع الأول:خطوات تحسين أداء العاملين.....
12.....	الفرع الثاني : دور التكوين في تحسين أداء العاملين.....
13.....	خلاصة الفصل .....
14.....	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لمدينة عريب .....
15 .....	تمهيد.....
16 .....	المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة ولادوات المستخدمة في تحليل .....
16.....	المطلب الأول: : التعريف المؤسسة لمدينة عريب.....
16 .....	الفرع الأول:تعريف المؤسسة .....
17 .....	الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي .....
21 .....	الفرع الثالث:مراحل عملية تكوين في المؤسسة .....
22.....	الفرع الرابع : أنواع التكوين في المؤسسة.....
23.....	المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.....
23.....	الفرع الأول: مجتمع وأداة الدراسة.....
23.....	الفرع الثاني : دراسة إحصائية لعينة الدراسة.....
27 .....	المبحث الثاني: تقييم واقع نظام التكوين في مؤسسة ملينة عريب.....
27.....	المطلب الأول : نظرة على اهتمام المؤسسة لعملية التكوين وأنواعه.....
27.....	الفرع الأول: مدى اهتمام المؤسسة بتكوين العمال.....
28.....	الفرع الثاني: أنواع الدورات التكوينية في مؤسسة ملينة عريب.....
29 .....	الفرع الثالث: سبب عدم المشاركة في الدورات التكوينية.....
30.....	المطلب الثاني: تقييم برامج التكوينية ومدى مساهمتها في تحسين الأداء.....
30.....	الفرع الأول:صفة المشاركة في الدورات التكوينية.....

31.....	الفرع الثاني: دوافع عملية التكوين للعمال ومساهمتها في تحسين الأداء.....
33.....	الفرع الثالث: مدى مساهمة البرامج تكويني في تحضير لمهنتك.....
34.....	الفرع الرابع: كيفية تقييم برامج التكوين.....
36.....	الفرع الخامس: مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء.....
37 .....	خلاصة الفصل.....
38 .....	الخاتمة العامة.....
40 .....	قائمة المراجع.....
42 .....	الملاحق.....
46.....	الفهرس.....