

جامعة قاصدي مرياح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان : علوم اقتصادية، علوم تسيير وعلوم تجارية  
الشعبة : علوم اقتصادية  
التخصص : اقتصاد وتسيير بترولي  
من إعداد الطالب : التجاني العيد  
بعنوان :

تقييم تكوين في المؤسسة النفطية الجزائرية

" دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR "

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2017/05/13

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ .دبون عبد القادر (أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرياح ورقلة) رئيسا

الدكتور/ .امينة مخلفي (أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرياح ورقلة) مشرفا

الدكتور/ .بلطرش حورية (أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرياح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2017

## الإهداء

إلى من لا تحلو الحياة إلا بطاعته ولا يطيب العيش إلا برضاه ولا يبارك العمل الا بشكره، **الهي و مولاي**  
إلى النور الذي يسير في عروقي إلى من اسمه تتغنى به أوتار قلبي إلى منارة العلم والعلماء إلى

**حبيبي محمد صلى الله عليه وسلم**

إلى الشمس التي غمرتني بدفتها وأنارت دربي بنورها إلى من كان دعاؤها سر نجاحي إلى رمز الحب  
والصفاء

إلى نبض قلبي **حبيبتي أمي الغالية**

إلى من احمل اسمه بكل افتخار إلى من علمني الصبر في أوج الشدة وعلمني أن أكون شمعة لا لتحرق  
نفسها بل لتضيء بنورها كل الكون إلى الذي صرت به نجمة بل ثرية في السماء أتبختر

إلى نبع حياتي **أبي الغالي**

إلى من علمتني اتحدي الصعاب وأنال المراد إلى من علمتني أن النجاح من رحمة ربي وان الفشل هو أول  
خطوة للفلاح وانه لا طعم للحياة إلا بالأمل والتفاؤل

إلى **اخوتي بشير، فاطمة الزهرة، وهيبة**

إلى رئيس قسم العلوم الاقتصادية:.

إلى من أحاطوني بحبهم وتقاسمتهم معهم حلولى الحياة ومرها أخواتي خاصة علي.

إلى من أحبهم في الله إلى من افتقدهم وأتمنى يفتقدوني إلى كل **طلاب** درسو معي **ECO LMD**

تخصص اقتصاد بترولي

إلى أصدقائي الأحياء: هشام، امحمد، مصطفى، عبد المعز، عبد النور، خلود جهاد

إلى كل **جامعة قاصدي مرياح ورقلة** من طلبة وأساتذة وعمال ومديرين..... الخ

إلى كل من علمني حرفا أو أشادني بكلمة أو أكرمني بدعوة

إلى من أعرفهم ..... ولم يعرفوني

إلى من يعرفوني..... ولم اعرفهم

إلى من أتمنى أن أذكرهم ..... إذا ذكروني

إلى من أتمنى أن تبقى صورهم ..... في عيوني

## التشكرات

لحمد والشكر لله تعالى نحمده ونستعينه الذي قدرنا ووقفنا في إنجاز هذا العمل المتواضع  
والصلاة

والسلام على الرحمة المهدات وحبیبنا المصطفى محمد صلى الله عليه وسلم واجمعنا معه  
في الفردوس الأعلى،

كما نحمده على إلهامنا الصبر طيلة مشوارنا فقد اتخذناه سلاحاً لنا في كل خطوة  
خطواتنا،

فكان لنا العون منه فنعم المولى.

العلم دواء القلوب العليقة، وشحذ للأذهان الكليقة، ونورُهُ في الظلمة ،  
وأنسُهُ في الوحشة، وصاحبُ في الوحدة، وشرْفُهُ للوضع، وعزُّه  
للذليل. من تحلى بغيره فهو مُعطل ومن تعطل منه فهو مُقفل.

ولا يسعنا ونحن نضع بحثنا هذا إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الإمتنان إلى كل  
من ساعدنا في إعداد هذا العمل خاصة إلى أستاذتي المشرفة الفاضلة الدكتورة "امينة  
مخلفي" التي تفضلت بإشراف على هذا البحث ومتابعته معي خطوة بخطوة ولم تبخل  
علي بالنصائح والتوجيهات القيمة.

وكما نتوجه بجزيل الشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، خاصة أساتذة طلبة  
الاقتصاد والتسيير البترولي.

كما نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد  
وفي الأخير أسأل الله عز وجل أن يجعل عملي هذا خالصاً لوجهه ومقبولاً عنده ورفعاً  
لأعمالنا ومزايا حسنتنا ويسد لنا في يوم لا يقبل فيه الشفعة إلا يرفع فيه ماله ولا نبوة إلا  
لمن له الرحمن صلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحابه التابعين له إلى يوم  
الدين.

| قائمة الجداول |  |            |
|---------------|--|------------|
| الصفحة        | عنوان الجدول                           | رقم الجدول |
| 26            | عدد المكونين داخليا وخارجيا في المؤسسة | (1-2)      |
| 27            | عدد المكونين في تخصص الكهربائي         | (2-2)      |
| 27            | عدد المكونين في تخصص الميكانيكي        | (3-2)      |
| 28            | عدد المكونين تخصص الحفر                | (4-2)      |
| 28            | عدد المكونين والعمال                   | (5-2)      |

| قائمة المحتويات  |  |
|--|--|
| I  | الإهداء  |
| II   | تشكرات   |
| III  | قائمة الجداول  |
| IV   | الفهرس   |
| V  | الملخص   |
| أ  | مقدمة  |
| الفصل الأول: ادبيات النظرية والتطبيقية لتكوين ودوره في تحسين اداء العاملين |  |
| 2  | تمهيد  |
| 3  | المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للتكوين                 |
| 3  | المطلب الأول: مفهوم التكوين                            |
| 3  | الفرع الاول: التعريفات                                 |
| 4  | الفرع الثاني: خصائص التكوين                            |
| 5  | الفرع الثالث: شروط التكوين                             |
| 5  | المطلب الثاني: مقومات نظام التكوين                     |
| 5  | الفرع الأول: اسباب التكوين                             |
| 6  | الفرع الثاني: اهداف وفوائد التكوين                     |
| 7  | الفرع الثالث: انواع التكوين                            |
| 9  | المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي لأداء العاملين وتحسينه |
| 9  | المطلب الاول: ماهية اداء العاملين                      |
| 9  | الفرع الاول: تعريف اداء العاملين                       |
| 10   | الفرع الثاني: اهمية اداء العاملين                      |
| 10   | الفرع الثالث: مكونات اداء العاملين                     |
| 12   | المطلب الثاني: تحسين أداء العاملين                     |
| 12   | الفرع الاول: تعريف تحسين اداء العاملين                 |
| 12   | الفرع الثاني: اهداف عملية تحسين الاداء                 |
| 13   | المبحث الثالث: الدراسات العلمية السابقة                |

|    |   |
|----|---|
| 13 | المطلب الأول: الدراسات العلمية السابقة    |
| 15 | المطلب الثاني: المقارنة مع دراسات السابقة |

| الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتكوين في المؤسسة الوطنية للتنقيب<br>ENAFOR |  |
|--|--|
| 17   | تمهيد  |
| 17   | المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الوطنية للتنقيب         |
| 17   | المطلب الأول: عرض عام للمؤسسة الوطنية للتنقيب          |
| 17   | الفرع الأول: مراحل تطور و نشأة المؤسسة الوطنية للتنقيب |
| 18   | الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "ENAFOR"          |
| 20   | الفرع الثالث: تحديد المتغيرات و ادوات الدراسة          |
| 22   | المطلب الثاني: الدراسة الاحصائية                       |
| 22   | الفرع الأول: انواع التكوين في المؤسسة                  |
| 24   | الفرع الثاني: الجداول الاحصائية                        |
| 27   | المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها                 |
| 27   | المطلب الأول: نتائج الدراسة                            |
| 27   | المطلب الثاني: مناقشة النتائج                          |
| 28   | خلاصة الفصل  |
| 29   | خاتمة  |
| 31   | قائمة المراجع  |

## المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر عملية التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة ، باعتبار التكوين احد اهم الاليات التي تتبعها المؤسسة، وعلى هذا الاساس فقد قمنا بإجراء دراسة ميدانية في احد فروع المؤسسة الوطنية للتقيب ENAFOR وكانت العينة في "المدرسة التكوينية الخاصة بالمؤسسة"، كما إعتدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة للإجابة على الاشكالية والتأكد من صحة الفرضيات وتم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمذكرات لجمع المادة العلمية لتحديد الاطار النظري لهذه الدراسة. ومن خلال تحليلنا للنتائج توصلت الدراسة إلى ان عملية التكوين تعد وسيلة فعالة تستخدمها المؤسسة للرفع من مستوى اداء العاملين وقدراتهم وتطوير مهاراتهم مما يساعد المؤسسة في التطور وتوسع قدراتها الانتاجية.

**الكلمات المفتاحية:** تكوين، تحسين، أداء، عاملين، موارد البشرية، مؤسسات البترولية، Enafor.

## Summary

This study aims to investigate the effect of the configuration process to improve user performance of the institution, considering configuration one of the most important mechanisms that the institution followed for this purpose, and on this basis, we have conducted a field study on a In one of the branches of the National Exploration Corporation (ENAFOR), As we adopted in this study the descriptive analytical method and the case study method to answer the dilemma and confirm hypotheses. Through our analysis of the results we determined that the configuration process is an effective method used by the institution to raise the level of performance of its users average their capabilities because of their concrete results after every composition,

**Key terms:** Training, improvement, performance, personnel, human resources, petroleum institutions,Enafor

## توطئة:

تعيش المؤسسة اليوم في ظل اقتصاد بلامح جديدة، في مناخ مركب ومعقد الابعاد يكون فيه الابداع و الابتكار عاملين اساسيين في تحديد مكانة المؤسسة، وهذا ما يستوجب عليها القيام بعملية التكوين لتواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحاصلة في العالم، وتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والمنافسات، ويعد التكوين احد أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية لما يحدثه من اثر ايجابي على مستوى العاملين والمؤسسة وحتى المجتمع، وهو كفيل بتفجير الطاقات الكامنة وتجسيد ابعاد تسيير موارد البشرية.

كما أن التطورات التي تعيشها المؤسسات البترولية الجزائرية، بفعل تأثير العولمة خاصة في العشريتين الأخيرتين من القرن الماضي، إستدعت إعادة النظر في إستراتيجية التنمية البشرية التي تبنى على إكتساب المعارف والمهارات وتحسينها من منظور التكوين المتواصل والتجديد باستمرار، بما يهيئ نشوء مؤسسات ذات كفاءة تستمد قوتها من العنصر البشري خاصة العامل القادر على الإبداع والإبتكار، والذي من شأنه أن يرسى دعائم التقدم والتطور في ظل الإقتصاد الجديد الذي يركز على المعرفة التكنولوجية الجديدة.

وتعتبر المؤسسة الوطنية للتنقيب Enafor من المؤسسات التي لها مكانة في الاقتصاد الجزائري وإستطاعت أن تحجز لها مكانة ضمن المؤسسات الكبرى خاصة على المستوى المحلي، اذ تولي اهمية كبيرة للتكوين وتعتمد في ذلك على مدرسة تكوينية خاصة بها تستقبل فيها سنويا عدد معين من المتكويين.

من خلال ما سبق عرضه نطرح الاشكالية التالية:

## طرح الاشكالية:

**ما هو التقييم العام للتكوين في المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR ؟**

و يندرج تحت هذه الاشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1- ماهو مستوى العملية التكوينية في المؤسسة الوطنية للتنقيب Enafor؟

2- ماهو مستوى أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للتنقيب Enafor؟

## فرضيات البحث:

من خلال هذه الدراسة نسعى للإجابة على الاشكالية المطروحة وفق الفرضيات التالية:

1- يعتبر نظام التكوين داخل المؤسسة الوطنية للتنقيب Enafor ذات مستوى عالي؛

2- يساهم النظام التكويني داخل المؤسسة Enafor من رفع الاداء العاملين.

## اسباب اختيار الموضوع:

1- الميول الشخصي للموضوع؛



2- محاولة اظهار ضرورة الاعتماد على التكوين كأداة من خلال ابراز مدى فعاليتها في تحسين اداء العاملين في المؤسسة.

### اهداف الدراسة و اهميتها:

1- **اهداف الدراسة:** نسعى بهذه الدراسة لتحقيق جملة من الاهداف اهمها  
- التعريف بعملية التكوين و ابراز اهدافها بالنسبة للمؤسسة Eanfor؛  
- معرفة مدى اعتماد المؤسسات النفطية على عملية التكوين كأداة لتحسين اداء العاملين؛  
- الخروج بنتائج واقتراحات حول اهمية عملية التكوين سواء بالنسبة للمؤسسة Eanfor او بالنسبة للعاملين.

2- **اهمية الدراسة:** تتجلى اهمية الدراسة البحث في النقاط التالية  
- ابراز اهمية العملية التكوينية للمؤسسة كوسيلة لتحسين اداء المستخدمين لديها؛  
- معرفة الاداء وكيفية يمكن قياسه واحكم عليه.

### حدود الدراسة: تتمثل في تحديد الاطار الزمني والمكاني للدراسة

- الاطار المكاني للدراسة كانت في احد فروع المؤسسة الوطنية للتنقيب- حاسي مسعود؛  
- الاطار الزمني للدراسة فقد تمت الدراسة في فترة مابين 2016/2010.

### منهج البحث و الأدوات المستخدمة:

إن الهدف من هذه الدراسة هي تحليل نشاط التكوين في مؤسسة Eanfor، ودراسة فعاليته بغية التعرف عليه وعلى أهميته ودوره في المؤسسات البترولية، ومن أجل الوصول إلى هذا إعتدنا المنهج الوصفي، الذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية، بالإضافة دراسة حالة داخل المؤسسة الوطنية للتنقيب Eanfor.

### مرجعية الدراسة:

تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمذكرات لجمع المادة العلمية لتحديد الاطار النظري لهذه الدراسة.

### صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على الموافقة القبول التربص في المؤسسة؛  
- احتكار المعلومات من طرف اطارات المؤسسة و صعوبة الاطلاع عليها رغم طول فترة التربص؛  
- صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة الكافية لتغطية مختلف جوانب الدراسة.

**هيكل الدراسة:** في هذا الاطار قمنا بتقسيم الدراسة الولى فصليين:

3- **الفصل الاول:** تناولنا فيه الجانب النظري حيث قمنا بالتطرق لعملية التكوين بشيئ من التفصيل، كما تناولنا جانب الاداء و تحسين الاداء، ومن ثم الى اهم الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع.

4- **الفصل الثاني:** في هذا الفصل حولنا إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني في المؤسسة الوطنية للتنقيب Eanfor.

**تمهيد:**

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي المؤسسة، وفي أي قطاع كانت، على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية، وحتى تضمن المؤسسات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها، ألا وهي وظيفة تكوين العمال، وتعد هذه الوظيفة قديمة وقد تطورت وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، يشرف عليها أفراد ومدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي، وظيفة التكوين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة ومن خلالها أهداف المؤسسة.

و من سنتطرق لجانب النظري لتكوين في نقاط التالية:

- مفهوم وخصائص وشروط التكوين؛
- كذلك ابراز اسباب واهداف و انواع التكوين؛
- تعريف اداء العاملين و تحسين الاداء و الهدف منها.

## المبحث الاول: الاطار المفاهيمي للتكوين

تهتم المنظمة بالتكوين، لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، وعليه نحاول تحديد مفهوم التكوين.

## المطلب الاول: مفهوم التكوين

تهتم المنظمات الاقتصادية بتكوين باعتبار ان كل ما ينفق فيه هو استثمارا في الموارد البشرية، قد يكون له عائد بنسبة لمؤسسات يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، وعلى هذا الاساس سنحاول تحديد مفهوم التكوين بشكل اعمق وقد صدرت عدة التعريفات لمفهوم التكوين حيث نقوم بسردهم هذه التعريفات فيمايلي:

## الفرع الاول: تعريف التكوين

يعد التكوين من العمليات الاساسية لتنمية الموارد البشرية بغرض تنمية و تطوير المؤسسات، وقد اختلف الباحثون حول تعريف التكوين عمال والتكوين الإداري، الا ان هذه التعريفات متضمنة على اساسيات او الركائز الاساسية لعملية التكوين، والمتمثلة في التغيير او التحسين او التطوير الذي يحدث للمتكون اثناء قيامه بمهام والاعمال المطلوبة منه بكفاءة و فعالية افضل، مما يساهم في تحقيق اهدافه واهداف المؤسسة واهداف المجتمع، وهذه جملة من التعريفات نعرض بعضها:

فقد عرفه الهيبي على انه: " جهود ادارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف اجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية و المستقبلية، لكي يتمكن من الايفاء بمتطلبات عمله او ان يطور اداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل"<sup>1</sup>

كما عرفه willam f-clueck بأنه: " النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات ، وصقل قدراته و تنمية مهارته، وتغيير اتجاهته بهدف تطوير ادائه بما يحقق اهداف المؤسسة " بمعنى التكوين هو نظام من الفاعلين، البرامج و الادوات التي تعمل على احداث تغيير في البنية المعرفية للفكر والتي يترتب عنها تغيير في طريقة العمل"<sup>2</sup>

كما عرفه عبد الباقي بانه: " نشاط مخطط يهدف الى تزويد الافراد بالمهارات التي تؤدي الى زيادة معدلات اداء الافراد في عملهم"<sup>3</sup>

اما سيد محمد جاد الرب فقد عرف التكوين بانه: " يهتم اساسا بتزويد الافراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة التي تساهم في تحسين الاداء، او ن التدريب يساعد الافراد نحو تصحيح الاخطاء في مجال اعمالهم ووظائفهم."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بوقطف محمود، التكوين اثناء الخدمة و دوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014، ص12

<sup>2</sup> المرجع سابق، ص13

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، ادارة الموارد لبشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، اسكندرية مصر، 2000، ص62

<sup>4</sup> محمد جاد الرب، ادارة الموارد البشرية مدخل الاستراتيجية لتعظيم القدرات التنافسية، دار النشر، مصر، 2009، ص336

و هناك من يعرفه عل انه : " مجموعة من النشاطات التعلم المبرمجة بهدف اكساب الفرد و الجماعات المعارف و المهارات و الاتجاهات التي تساعد على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة، و تحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون اليه من جهة اخرى." <sup>5</sup>

و يعرف التكوين كذلك بأنه : " مجموعة النشاطات المصممة و الموجهة اما لرفع مستوى مهارات و معارف و خبرات الافراد او لتعديل الايجابي في ميولهم و تصرفاتهم او سلوكياتهم." <sup>6</sup>

و ييعتبر ايضا: نشاط معتمد تمارسه المؤسسة بهدف تحسين اداء الفرد من الوظيفة التي يشتغلها. <sup>7</sup>

من خلال استعراض اهم التعاريف للتكوين يتضح بان هذا التكوين يركز على النقاط التالية:

- 1- تحديث المعلومات للموظفين و تنمية قدراتهم الشخصية؛
- 2- التنمية المنتظمة من المعرفة و المهارة والاتجاهات للموظف؛
- 3- تعليم الموظف اداء مهامه بطرق المثلى؛
- 4- التركيز على سلامة النفسية و الجسمية للموظف؛
- 5- مساعدة الموظف على ترقية في الرتب والوظائف العليا وبالتالي تحقيق رضاه وطموحاته المعنوية والمادية؛
- 6- سعي و التركيز على تحسين العلاقات الانسانية و طرق الاتصال للموظفين بين مختلف المستويات الادارية للمؤسسة.

و بناء على ما سبق يمكن تعريف التكوين بانه عملية الحاق الموظفين بدورة تكوينية داخل المؤسسة او خارجها بغرض زيادة معارفهم و معلوماتهم يترتب عنها تحسين قدراتهم و مهاراتهم و تغيير اتجاهاتهم و سلوكهم من اجل الارتقاء بادائهم بغية تحقيق اهدافهم و اهداف مؤسستهم.

### الفرع الثاني: خصائص التكوين

لتكوين خصائص عديدة يمكن ايجازها في مايلي: <sup>8</sup>

- 1- التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة وليس نشاطا ثانويا او تكميليا؛
- 2- التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الاجزاء والعناصر المترابطة معا، تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية؛
- 3- التكوين عملية شاملة، بمعنى تشمل كل مستويات الادارية التي تتضمنها المؤسسة (الادارة العليا والوسطى والشرافية والتنفيذية) كذلك فالتكوين يجب ان يقدم لكل التخصصات في المؤسسة؛
- 4- التكوين نشاط متغير ومتجدد، حيث يجب ان يتصف بالتغير والتجدد، فالانسان (الموظف) معرض للتغير في عاداته وسلوكه و مهاراته ورغبته، والوظائف التي يشغلها الموظفون هي

<sup>5</sup> عبد الكريم بحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 37

<sup>6</sup> بوقطف محمود، مرجع سبق ذكره، ص 14

<sup>7</sup> سعاد نائف برطوني، ادارة الموارد البشرية، دار وائل لنشر، ط3، الاردن، 2007، ص 443

<sup>8</sup> مدحت محمد ابو نصر، ادارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر لنشر والتوزيع، ط1، القاهرة مصر، 2008، ص 61

الآخري تواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والإدارية وفي تقنيات وأساليب العمل ومستجداتها.

### الفرع الثالث: شروط التكوين:

التكوين هو عملية ادارية ينبغي ان تتوفر لها عدة شروط و مقومات العمل الاداري الكفاء حتى ينجح، و من هذه الشروط والمقومات:<sup>9</sup>

- 1- وضوح الاهداف وتناسقها؛
- 2- وضوح السياسات وواقعيتها؛
- 3- توازن الخطط والبرامج؛
- 4- توفر الموارد المادية والبشرية؛
- 5- توفر الرقابة والتوجيه باستمرار.

والتكوين عملية فنية تحتاج الى خبرات و تخصصات ينبغي توفيرها اهمها :

- 1- خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية؛
- 2- خبر التخصصية في تصميم البرامج التكوينية و اعداد المناهج التكوينية و المواد العلمية؛
- 3- خبرة في اختيار الاساليب والوسائل المساعدة في التكوين؛
- 4- خبرة في التنفيذ البرامج التكوينية ونقل المعرفة والمهارة وانماط السلوك لمرغوبة للمتكونين؛
- 5- خبرة في متابعة وتقييم فعالية التكوين اثناء الخدمة للموظفين.

### المطلب الثاني: مقومات نظام التكوين

هناك مجموعة من اسباب واهداف وانواع التكوين سنعرض البعض منه في هذا المبحث

### الفرع الاول: اسباب التكوين

وهناك مجموعة من الاسباب التي تجعل التكوين للموظفين ضرورة ملحة و لازمة اهمها مايلي:<sup>10</sup>

- 1- تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة و اكتسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، فالموظف المتكون يقوم بانجاز عمله على اكمل وجه ممكن، مما يؤدي الى رضا الادارة و بالتالي مكافأته وتحفيزه بالطرق المناسبة والممكنة، وهكذا يتم تحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم عن المؤسسة وشعورهم بأنهم جزء منها فيقل احتمال ترك العمل والانتقال الى مؤسسة اخرى، كما يقومون بالدفاع عن مؤسستهم في المجتمع؛
- 2- التكوين يحسن اداء الفرد، و ينعكس ذلك في زيادة النوعية الخدمت المقدمة بأقل جهد، وفي اقصر وقت؛

<sup>9</sup>مدحت ابو نصر، مرجع سبق ذكره، ص 61، 62

<sup>10</sup>طاهر محمود الكلادة، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2011، ص 100-

- 3- يقلل التكوين الحاجة الى الإشراف، فالموظف المتكون الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع انجاز ذلك العمل، دون الحاجة الى توجيه او مراقبة مستمرة من رؤسائه؛
- 4- عن طريق التكوين يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة؛
- 5- يحسن التكوين خدمات المؤسسة وطريقة تقديمها، مما ينعكس ايجابا على العلاقات بين المؤسسة وعمالها؛
- 6- يساهم التكوين في خلق الإتجاهات الايجابية لدى الموظفين نحو العمل والمؤسسة؛
- 7- يساهم التكوين في اداء الموظفين للعمل بكفاءة وفعالية؛
- 8- يؤدي التكوين الى توضيح السياسات العامة للمؤسسة؛
- 9- يساعد التكوين اثناء الخدمة الموظفين على تجديد المعلومات وتحديثها، بما يتوافق مع التغيرات المختلفة في البيئة.

### الفرع الثاني: اهداف وفوائد التكوين:

هناك فوائد واهداف عدة للتكوين سنذكر ابرزها في مايلي: <sup>11</sup>

- رفع مستوى التكوين أداء الفرد عن طريق اكتسابه المهارات اللازمة لاستخدامها في الميدان العمل؛
- تحقيق الاهداف وغايات خاصة بالمتكون نفسه فيما يتعلق بترقية او زيادة اجره، او لشغله مناصب اعلى، وبهذا التكوين اثناء الخدمة احد الحوافز المهمة للفرد، و التي تحرك دوافعه لبذل المزيد في اداء؛
- يعتبر التكوين وسيلة فعالة لمواجهة التحديات الخارجية للفرد والمؤسسة؛
- تنمي الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله، وأهميته، والاثار النفسية والاجتماعية المتصلة به والمترتبة عليه، إحداث تغيير في سلوكه اة تصرفاته مع غيره ومع الجماعة و المؤسسة بصفة عامة؛
- معالجة مشاكل العمل الحالية والمستقبلية؛
- اعداد موظفين يتم اختيارهم لتولي المناصب الادارية العليا في المؤسسة؛
- سد الفجوة ف القصور بين ما يؤديه الموظف فعليا و ما يجب ان يؤديه؛
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي؛
- تحسين نوعية الخدمات؛
- تقليص المشاكل وتخفيف الحوادث؛
- التخفيف من الحاجة الى الاشراف المباشر؛
- زيادة الاستقرار المرونة القدرة على التكيف؛
- اكساب الافراد الثقة بالنفس والخبرة؛

<sup>11</sup> بطفة محمود، مرجع سبق ذكره، ص 25، 26

- توفير موارد البشرية من داخل المؤسسة قادرة على تحمل مسؤوليات اكبر، و العمل في مواقع وادوار وظيفية متعددة؛
- المساهمة في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية للاطول فترة ممكنة؛
- رفع المعنويات للافراد؛<sup>12</sup>
- المساهمة في المعالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل حالات التغيب، او دوران العمل، او كثرة الشكاوي و التظلمات؛<sup>13</sup>
- تحقيق المرونة و الاستقرار في المؤسسة؛
- يهدف التكوين الى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، وهذا من خلال شعورهم بتقدير اهميتهم من طرف ادارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التكوينية، مما يدفعهم للعمل بكل قدراتهم؛
- يهدف التكوين الى تأقم العمال او الموظفين مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة والمتعلقة بالمهام والوظائف المرتبطة بهم.

### الفرع الثالث: انواع التكوين:

ان التكوين يتخذ صوراً وانواعاً مختلفة تتباين في اسلوب و الهدف حسب المواقف التكوينية المحددة، وكمايلي انواع التكوين حسب عدة معايير منها:<sup>14</sup>

#### 1- حسب مرحلة التوظيف:

- **توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الى مجموعة من المعلومات التي تقدم الى عمله الجديد، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل الى العديد من الاهداف منها:

- 1- الترحيب بالقادمين الجدد؛
- 2- خلق توجه نفسي مقبول عن المشروع او الوظيفة؛
- 3- تهيئة الموظفين الجدد وتكوينهم على كيفية لعمل، وتختلف طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فبعض المؤسسات تتبع اسلوب المحاضرات والبعض الاخر تعتمد على المقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والعرض الاخر تعتمد على كتيبات مطبوعة تحتوي على معلومات المطلوبة او جمع بين الاسلوبين.
- **التكوين اثناء العمل:** ترغب المؤسسة احيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان اخر، حتى تضمن كفاءة عالية للتكوين، بحيث تسعى و تشجع المؤسسة على ان يقوم المشرفون المباشرين فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي او جماعي للمتكونين، هذا النوع من التكوين له ايجابيات منها ان التعقد الحالي للالات يستوجب ان يتلقى العامل تكوينا مباشرا على الالة نفسها، من المشرف عليه، ومن سلبياته انه لا يضمن التكوين الفعال ما لم يكن المشرف مكونا ماهرا و نموذجا يقتدى به.

<sup>12</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وادارة الافراد، دار الجامعة، بيروت، 1991، ص 237

<sup>13</sup> منصور احمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، وكالة المطبوعات الكويت، 1995، ص 142

<sup>14</sup> بطيب عيسى، كديدة ايمان، دور التكوين في تنمية موارد البشرية، مذكرة ليسانس غير منشورة، جامعة قاسدي مرباح، ورقلة، ص

- التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات: حينما تتقدم معارف ومهارات الافراد على الاخص حينما يكون هناك اساليب عمل وتكنولوجيا وانظمة جديدة، يلزم الامر تقديم التكوين المناسب لذلك.
- التكوين من اجل الترقية والنقل: نعني بالترقية والنقل هو ان يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المعارف والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرتقي او سينتقل اليها، وهذا الاختلاف او الفرق مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة او العجز في المهارات والمعارف.
- التكوين من اجل التهيئة للمعاش: يتم تهيئة العمال كبار السن في المؤسسات الراقية الى الخروج على المعاش.
- 2- حسب الوظائف:
- التكوين المهني والفني: يتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الاعمال الفنية، و من امثلتها (المكانيك، الكهرباء، اعمال البناء....الخ).
- التكوين التخصصي: ويتضمن معارف ومهارات تخص وظائف اعلى من الوظائف المهنية والفنية، ويشمل عادة الاعمال المحاسبية و الهندسات بمختلف انواعها....الخ.
- التكوين الاداري: ويشمل هذا التكوين على العمليات الادارية من التخطيط، التنظيم المراقبة اتخاذ القرارات والتوجه والقيادة، التنسيق والاتصال، ادارة العمال.
- 3- حسب المكان:
- التكوين الداخلي: قد ترغب المؤسسة في تكوين افرادها داخلها، سواء بالمكونين من داخلها او من خارجها، وبالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج، و دعوة المكونين للمساهمة في التصميم ثم الاشراف على تنفيذ، وهناك نوع اخر من التكوين الداخلي هو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل.
- التكوين الخارجي: تفضل بعض المؤسسات ان تنقل ولو جزء من نشاطها التكويني الى خارج المؤسسة ذاتها اذا كانت الخبرة التكوينية وادوات التكوين متاحة افضل خارج المؤسسة مع اعتبار عامل الزمن والتكلفة.

ويقسم (GUYLE BOTERE) التكوين الى ثمانية انواع:

- 1- التكوين الاولي؛
- 2- التكوين المتواصل؛
- 3- التكوين الوقائي؛
- 4- التحسين؛
- 5- التكوين من اجل الترقية؛
- 6- اعادة التأهيل؛
- 7- تكوين التدخل؛
- 8- التكوين لإعادة الادمج.



يعتبر التكوين اداة من اهم ادوات المؤسسة لتحقيق الاستمرارية والتطور والتوسع ولتجنب المخاطر من جهة وتحقيق افضل انتاجية ممكنة من جهة اخرى، وقد تطرقنا في المبحث الاول من هذا الفصل الى دراسة التكوين من عدة جوانب ومنه استنتجنا ان اهم سبب وراء عملية التكوين هو الوصول الى تحسين اداء العاملين و منه تحسين اداء المؤسسة، اما في المبحث الثاني من هذا الفصل سنحاول دراسة الجانب الثاني وهو دراسة مفهوم اداء العاملين و تحسين اداء العاملين.

### المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي لأداء العاملين وتحسينه

سنعرض في هذا المبحث الى تعريف اداء العاملين اهميته ومكوناته، ثم تعريف تحسين الاداء والأهداف من عملية التحسين

#### المطلب الاول: ماهية اداء العاملين

يعتبر مفهوم اداء العاملين من المفاهيم ذات العلاقة بسلوك العامل داخل المؤسسة، كما يحيل مكانة خاصة باعتبار الناتج النهائي لمصلحة جميع الانشطة بها، وفي هذا المطلب سوف نتناول اداء العاملين من خلال العناصر التالية:

#### الفرع الاول: تعريف اداء العاملين

يعد مصطلح اداء العاملين مصطلحا متعدد الجوانب والابعاد لاقتترانه وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم مشابهة كالمردودية والفعالية والانتاجية.

وقبل التطرق لتحديد مفهوم اداء العاملين، لا بد ان نوضح بعض المفاهيم المرتبطة به ومن بين اهم هذه المفاهيم مايلي

مفهوم الكفاءة والفعالية والملائمة، فالكفاءة تعني انجاز الاشياء على النحو الصحيح،<sup>15</sup> اما الفعالية فتشير الى الاهداف المتحققة من قبل العامل،<sup>16</sup> بينما الملائمة هي النسبة بين الهدف و المستوى الرضا المتوقع.<sup>17</sup>

و فيما يخص تعريف اداء العاملين فهناك عدة تعاريف منها:

يعتبر مفهوم الاداء: "هو الاثر الصافي التي يبدأ بالقدرات وادراك الدور او المهام والذي بالتالي يشير الى درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"<sup>18</sup>

كما يعبر مفهوم الاداء: "عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة لتحقيقها"<sup>19</sup>

<sup>15</sup> خير كنانة، مدخل الى ادارة الاعمال، منهج تحليلي، دار جريب، الاردن، 2008، ص 31

<sup>16</sup> سهيلة محمد عباس، ادارة موارد البشرية، مدخل الاستراتيجي، دار وائل لنشر، ط1، عمان، 2003، ص 171، 172

<sup>17</sup> علي غربي واخرون، تنمية موارد البشرية، دار الفجر لنشر والتوزيع، ط1، القاهرة مصر، 2007، ص 129

<sup>18</sup> محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديد، بدون طبعة، مصر، 2003، ص 219

<sup>19</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد دريس، استراتيجية التخطيط الاستراتيجي، منهج المعاصر، دار البازوري لنشر، بدون طبعة، الاردن،

كما يعرف ايضا: "النتيجة المتحصل عليها جراء القيام بعمل"

و يعرف ايضا: "المستوى الذي يحققه العامل بقيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدمة من طرفه"

وعليه يمكن القول ان تعريف اداء العاملين هو: المتمثل في المخرجات و النتائج التي يحققها العامل خلال تأديته لمهامه، او درجة التحقيق واتمام المهام و المسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشتغلها هذا العامل بشكل المطلوب منه وذلك لتحقيق اهداف المؤسسة.

### الفرع الثاني: اهمية اداء العاملين:

يمكن القول ان الحياة المؤسسة اي كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على اداء العاملين فيها، فإذا قامو باعمالهم وانجزو مهامهم على الوجه المطلوب و المخطط له من قبل الادارة فان هذا سيقود المؤسسة نحو تحقيق اهدافها المنشودة كبقاء والنمو والتوسع، واما اذا كان الاداء دون المستوى المطلوب فانه سيشكل عائقا كبيرا امام المؤسسة في تحقيق اهدافها وعليه فان اهمية اداء العاملين تتبلور في:<sup>20</sup>

- يعد الاداء مقياس لقدرة العامل على اداء عمله في الحاضر وكذلك على اداء اعمال اخرى مختلفة نسبيا في المستقبل و بالتالي يساعد في اتخاذ القرارات والنقل والترقية؛
- يرتبط الاداء بالحاجة الى الاستقرار في العمل فان حدثت تعديلات في الانظمة الادارة فانه يهدد العاملين ذي الاداء المحدود او المتدني بالاستغناء عن خدماتهم.

### الفرع الثالث: مكونات اداء العاملين

لأدأد العاملين مجموعة من المكونات والمتمثلة في الاتي:

- 1- نوعية العمل: وتتمثل في ما يدركه العامل في عمله الذي يقوم به وما يمثله من رغبة ومهارات فنية وبراعته وقدرة على تنفيذ العمل دون اخطاء؛
- 2- كمية العمل المنجز: اي مقدار الذي يستطيع العامل انجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هاذا الانجاز؛
- 3- المعرفة بالمتطلبات الوظيفية: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛
- 4- المثابرة والثوقية: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الاعمال في اوقاتها المحددة ومدى حاجة العامل للارشاد والتوعية من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

<sup>20</sup>غول محمد عادل، دور برامج الامن المهني في تحسين اداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015،

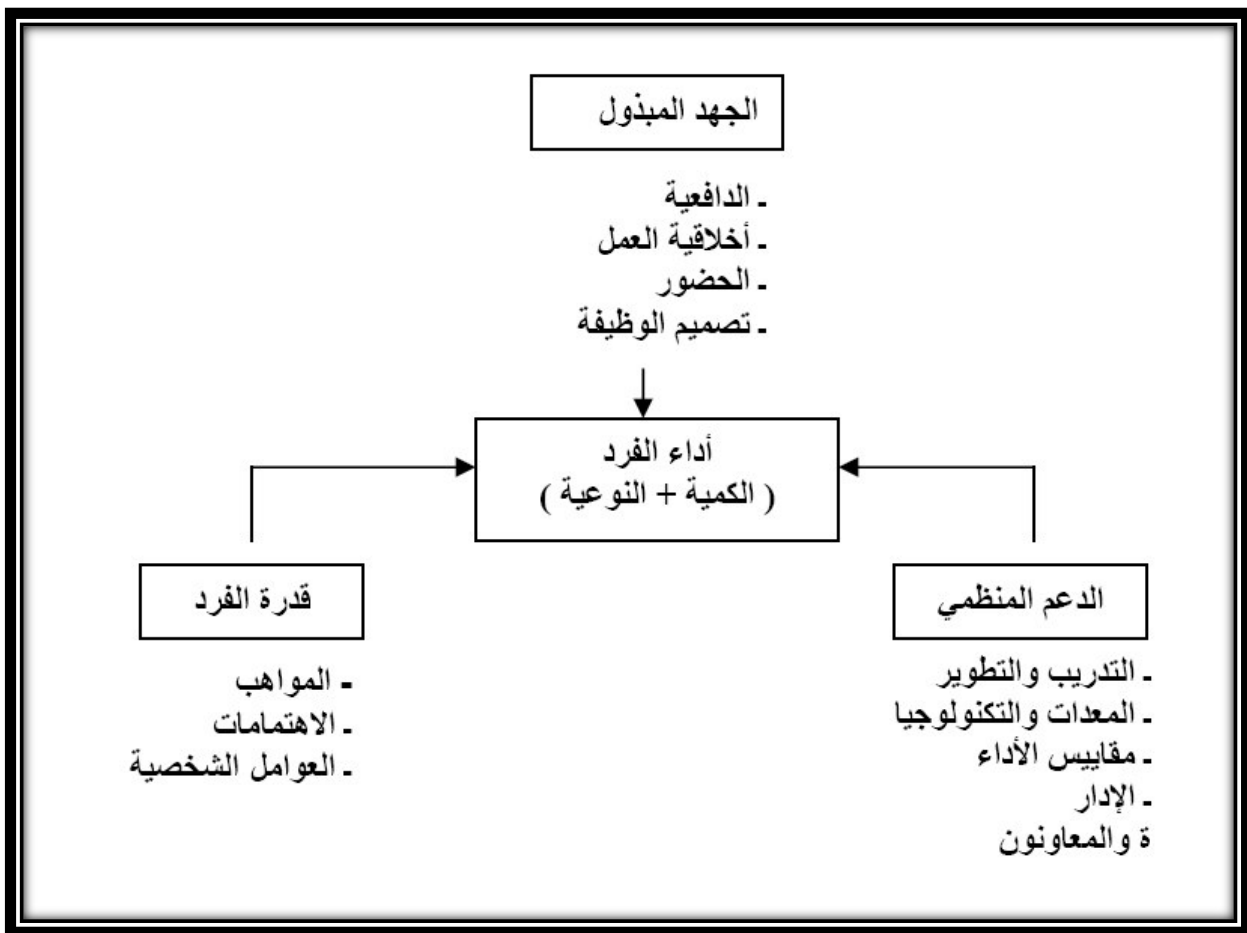
### العوامل المؤثرة في اداء العاملين:<sup>21</sup>

ان العوامل الرئيسية التي تؤثر على اداء الفرد وتعزيزه بحسب درجة توفرها مع كل فرد عامل والتي تمثل في الوقت نفسه مكونات الازاء الفردي هي:

- 1- قدرة الفرد على اداء العمل؛
- 2- مستوى الجهد المطلوب؛
- 3- الدعم المنظمي.

و يعبر في ادب الادارة عن هذه العوامل بالمعادلة التالية

$$\text{الاداء} = \text{القدرة} + \text{الجهد} + \text{الدعم}$$



المصدر: بيئة العمل المادية و اثرها في تحسين اداء العاملين، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد الواحد وتسعون، 2012، ص 190

<sup>21</sup>فؤاد يوسف، سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية و اثرها في تحسين اداء العاملين، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد الواحد وتسعون، 2012، ص 190

## المطلب الثاني: تحسين أداء العاملين

يعتبر مفهوم تحسين الاداء هو محاولة النهوض بالشيء الى الاحسن والافضل وسنحاول تناول الموضوع بعمق في مايلي

## الفرع الاول: تعريف تحسين اداء العاملين

يعني تحسين المحاولة النهوض بالشيء الى حالة افضل اذا كان رديئا او المحافظة عليه وتطويره اذا كان جيد مع التعرف على اسباب الضعف في محاولة للتوصل الى سبل معالجته او الحد منه، ويمكن تحسين بأنه النظام الصلب الذي يحدد الاداء الجيد مع امكانية الترقية والتشجيع بحيث يكون بإمكان المنظمة تحديد الاشخاص واعدادهم للمناصب المهمة وبطرق متعددة، ان نظام تحسين الاداء يعتمد على مقاييس لقياس الاداء الحالي وقياس مدى تطابق النتائج المتحققة مع الهدف المخطط تم من قياس مستوى الانحراف الحاصل عن الاداء المرغوب به (المخطط له) بالاعتماد على تغذية عكسية دقيقة لتوافر هذه المعلومات وعرضها على العاملين لغرض تصحيح الانحرافات ثم تطبيق مدخلات تحسين الاداء.<sup>22</sup>

## الفرع الثاني: اهداف عملية تحسين الاداء

يمكن ان تستخدم المدراء والمشرفين وقادة فرق العمل واعضاءها عملية تحسين الاداء لتحقيق التالي:<sup>23</sup>

- 1- تخطيط اداء الفراد؛
- 2- وضع اهداف بشكل ينتظم ويتفق مع الاهداف التنظيمية؛
- 3- وضع توقعات الاداء؛
- 4- قياس الاداء الحقيقي للشخص مقابل الاداء المرغوب؛
- 5- توافر الاسس لتمييز اداء الشخص ؛
- 6- الهدف الاساسي من العملية هو توافر المعلومات عن اداء الشخص للعمل لاسيما ان مثل هذه المعلومات ذات اهمية في خدمة اغراض اخرى؛
- 7- تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- 8- تحديد الاجور والمكافئات والرواتب والتغيرات في المنتصب وموقع العمل.

ان جوهر عملية تحسين الاداء هو مقارنة الاداء الفعلي بمؤشرات و معايير محددة مسبقا لتشخيص الانحرافات و بيان مسبباتها ثم اتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة لها، ومن المؤشرات المهمة في عملية تحسين الاداء و التي تمثل مفتاح نجاح الوحدة الاقتصادية بصفتها الدعائم الاساسية في قياس الاداء هي:

- ❖ الفعالية
- ❖ الكفاءة
- ❖ الانتاجية

هناك ترابط وتداخل واضحا بين هذه المؤشرات التي تمثل احد الاركان الاساسية المهمة في عملية تحسين ونجاح المنظمة للوصول الى اهدافها المحددة ومعالجة الانحرافات بعد تقويمها من خلال وضع

<sup>22</sup>فؤاد يوسف، سمية عباس مجيد، مرجع سبق ذكره، ص 191  
<sup>23</sup>فؤاد يوسف، سمية عباس مجيد، مرجع سبق ذكره، ص 192

الطول المناسبة والصحيحة، اما تحقيق الكفاءة يعني تحقيق اعلى مقدرة انتاجية من الموارد المتاحة وتحقيق الفعالية يعني ان تنفذ وتنجح في الوصول الى الاهداف المحددة من خلال زيادة الكفاءة التي تعني التحسن الواضح في الانتاج ومعدلات الانتاجية اذن تحقيق الكفاءة المتميزة وزيادة الفعالية تعود لتطور الانتاجية والوصول الى امثل للموارد المتاحة.

## المبحث الثالث: مقارنة الدراسات العلمية السابقة

سنطرح في النتائج الدراسات السابقو و اهدافها و المنهجية المستعمل و نحاول مقارنتها مع الدراسة الحالية

## المطلب الاول: الدراسات العلمية السابقة

تمثلت الدراسات العلمية السابقة باللغة العربية في مذكرتي تخرج لنيل ماجستير، والتي بعرضها في شكل التالي:

اولا: عمر بلخير جواد تحت عنوان "دور التكوين في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة الشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي CERAMIR بالرمشي- مذكرة تخرج لنيل ماجستير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2009/2008.

## 1- الهدف: تهاد هذه الدراسة الى

- اظهار الى اي مدى تعمل المؤسسات الجزائرية الى تطبيق وممارسة لتكوين
- رفع كفاءة الباحث من خلال اطلاعه على اسس النظرية لمصطلح التكوينهم وتقييم الاداء
- تحقيق الاهداف المرجوة من عملية التكوين وتأهيل الأفراد وهذا بتحقيق النتائج في نهاية كل دورة

## 2- المنهجية:

- اختار الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي في الجزء النظري، اما في الجانب الميداني استعمل المنهج التحليلي ليقارن ويفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية.

## 3- النتائج: توصل الباحث من خلال دراسة الى

- يهدف التكوين الى تنمية معلومات الافراد و تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم ليتماشى وطموحات المؤسسة و هي وسيلة تهدف لرفع كفاءتهم وزيادة فعالية الادوار التي يلعبونها، لينعكس كل هذا على مستوى المؤسسة بالإيجاب
- تختلف الاحتياجات التكوينية باختلاف الوظائف من حيث كونها اشرافية او غير اشرافية وذلك بسبب طبيعة هذه الوظائف و متطلباتها و ضغوطها ففكاما اتجهنا نحو الوظائف الاشرافية زادت المشكلات الفنية بشكل اكبر مقارنة بالوظائف الغير الاشرافية
- تختلف طرق تحديد الاحتياجات التكوينية حسب المستوى الاداري المطلوب تكوينه

ثانيا: منير بن دريدي تحت عنوان "الاستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية – تدريب والتحفيز- دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء، سونالغاز، مذكرة تخرج لنيل ماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010/2009.

## 1- الهدف: تهادف هذه الدراسة الى

- محاولة معرفة ما يجري ميدانيا، من خلال الوقوف على وضع التدريب في المؤسسة
- الكشف عن خطط والبرامج المعتمدة من طرف المؤسسة لتدريب عمالها.

## 2- المنهجية:

- استعمل الباحث في الجزء النظري من هذه الدراسة المنهج الوصفي، اما في الجزء الميداني فقد اختار المنهج التحليلي ليقارن ويفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية.
- 3- **النتائج:** توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الى:
  - الاعتماد على التكوين بصفة مستمرة يعد من انجع الاساليب الحديثة التي تساهم بشكل فعال في تنمية كفاءات ومهارات الافراد.
  - لا بد من وجود استراتيجية محددة وتقييم العملية التكوينية باعتبار ان هذين العنصرين اساس نجاح العملية التكوينية.

**ثالثا:** سراج وهيبة، إستراتيجية التنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الاداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية بعين الكيرة سطيف "SANIKA Groupe BCR" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة.

## 1- الهدف: تهدف هذه الدراسة الى

- حاولت التعرف على مدى مساهمة الاستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الاداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.
- تقديم دليل علمي على اهمية الاستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين اداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها محيط هذه الاخيرة.
- حاولت الوصول الى قيمة المضافة فيما يخص المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية والتي يمكن ان تكون نقطة بداية لبحوث ودراسات اخرى تهتم بنفس مجال دراستنا.

## 2- المنهجية:

- استعمل الباحث في الجزء النظري من هذه الدراسة المنهج الوصفي، اما في الجزء الميداني فقد اختار المنهج التحليلي ليقارن ويفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية.
- 3- **النتائج:** توصل الباحث من خلال هذه الدراسة
  - الاستثمار في تنمية الموارد البشرية وفق استراتيجية متكاملة يرفع كفاءة الانتاجية للموارد البشرية ما يساهم في تحسين الانتاجية الكلية للمؤسسة.
  - وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة التي وقع عليها دراسة الحالة لا تحتل المكانة الاستراتيجية الملائمة لها ضمن وظائف المؤسسة
  - إستراتيجية التكوين التي تتبعها المؤسسة تعد إستراتيجية قديمة لا ترقى لمتطلبات الفترة الحالية.

المطلب الثاني: المقارنة مع دراسات السابقة

بعد ان قمنا بسرد اهم ما في الدراسات السابقة لنعرض المقارنة مع الدراسة الحالية في النقاط التالية

ثانيا: حدود الزمنية للدراسة

- كانت معظم حدود الزمنية للدراسات السابقة ما بين 2006 الى 2010
- اما الحدود الزمنية للدراسة التي قمنا بها فكانت ما بين 2010 الى 2016

ثالثا: حدود المكانية للدراسة

- المؤسسات التي وقعت فيها الدراسات السابقة هي شركة تصنيع اللواحق الصناعية بعين الكيرة سطيف "SANIKA Groupe BCR"، بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونالغاز بعنابة، الشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي CERAMIR بالرمشي.
- اما حدود المكانية في دراستنا فكانت بالمؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR حاسي مسعود

جدول المقارنة: جدول المقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

| الدراسات السابقة  | هدف   | حدود الزمنية                                   | الحدود المكانية  |
|---|---|--|--|
| التكوين في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية  | اظهار الى اي مدى تعمل المؤسسات الجزائرية الى تطبيق وممارسة لتكوين   | من 2005 الى غاية 2009                          | الشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي CERAMIR بالرمشي                            |
| الاستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية                            | الكشف عن خطط والبرامج المعتمدة من طرف المؤسسة لتدريب عمالها.  | من 2004 الى غاية 2010                          | دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء، سونالغاز،                     |
| إستراتيجية التنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الاداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية | محاولة التعرف على مدى مساهمة الاستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الاداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.  | من 2006 الى غاية 2010                          | شركة تصنيع اللواحق الصناعية بعين الكيرة سطيف "SANIKA "Groupe BCR"            |
| الدراسة الحالية<br>دور التكوين في تحسين اداء العاملين في المؤسسات النفطية             | تهدف الدراسة الحالية الى:<br>- التعريف بعملية التكوين وابرار اهدافها بالنسبة للمؤسسة Eanfor<br>- معرفة مدى اعتماد المؤسسات النفطية على عملية التكوين كأداة لتحسين اداء العاملين<br>- الخروج بنتائج واقتراحات حول اهمية عملية التكوين سواء بالنسبة للمؤسسة Eanfor او بالنسبة للعاملين. | فترة الدراسة الحالية:<br>من 2010 الى غاية 2016 | حدود المكانية في هذه الدراسة كانت بالمؤسسة الوطنية للتنقيب Enafor حاسي مسعود |



## خلاصة الفصل:

التكوين من المواضيع ذات اهمية كبيرة في الوقت الراهن بالنسبة للمؤسسات لما هو واقع في العصر العولمة بحيث يجب على كل مؤسسة تحسين اداء عمالها و منه زيادة قدرتها التنافسية، وفكرة الاهتمام بوظيفة التكوين تضمن المؤسسات تحقيق غاياتها وكسب احسن اداء لعمالها ، وقد قمنا في هذا الفصل الاول بدراسة ما مدى ترابط التكوين وتحسين الاداء ببعضهما البعض لهذا قمنا بتقسيم الفصل الى اجزاء بحث تطرقنا في الجزء الاول الى دراسة التكوين من عدة جانب ليتبين لنا انه يهتم بتحقيق الهدف الاسمى بالنسبة لمؤسسة وهو تحسين اداء العاملين، اما الجزء الثاني فقمنا بدراسة مفهوم الاداء و كيفية تحسينه عن طريق تكوين فعال وناجح وعن ما يلزم ان تقوم به المؤسسة من توفير كل الوسائل والجهود لنجاحه، و ما يمكن استخلاصه ان تخصيص اموال وتكاليف في وظيفة التكوين والاستثمار في الموارد البشرية وتوفير لهم احسن الوسائل والظروف يساهم بطريقة مباشرة في تحقيق انتاجية افضل وقدرة تنافسية اعلى لصالح المؤسسة

## المبحث الثالث: مقارنة الدراسات العلمية السابقة

سنطرح في النتائج الدراسات السابقو و اهدافها و المنهجية المستعمل و نحاول مقارنتها مع الدراسة الحالية

## المطلب الاول: الدراسات العلمية السابقة

تمثلت الدراسات العلمية السابقة باللغة العربية في مذكرتي تخرج لنيل ماجستير، والتي بعرضها في شكل التالي:

اولا: عمر بلخير جواد تحت عنوان "دور التكوين في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة الشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي CERAMIR بالرمشي- مذكرة تخرج لنيل ماجستير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2009/2008.

## 1- الهدف: تهد هذه الدراسة الى

- اظهار الى اي مدى تعمل المؤسسات الجزائرية الى تطبيق وممارسة لتكوين
- رفع كفاءة الباحث من خلال اطلاعه على اسس النظرية لمصطلح التكوينهم وتقييم الاداء
- تحقيق الاهداف المرجوة من عملية التكوين وتأهيل الأفراد وهذا بتحقيق النتائج في نهاية كل دورة

## 2- المنهجية:

- اختار الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي في الجزء النظري، اما في الجانب الميداني استعمل المنهج التحليلي ليقارن ويفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية.

## 3- النتائج: توصل الباحث من خلال دراسة الى

- يهدف التكوين الى تنمية معلومات الافراد و تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم ليتماشى وطموحات المؤسسة و هي وسيلة تهدف لرفع كفاءتهم وزيادة فعالية الادوار التي يلعبونها، لينعكس كل هذا على مستوى المؤسسة بالإيجاب
- تختلف الاحتياجات التكوينية باختلاف الوظائف من حيث كونها اشرافية او غير اشرافية وذلك بسبب طبيعة هذه الوظائف و متطلباتها و ضغوطها ففكما اتجهنا نحو الوظائف الاشرافية زادت المشكلات الفنية بشكل اكبر مقارنة بالوظائف الغير الاشرافية
- تختلف طرق تحديد الاحتياجات التكوينية حسب المستوى الاداري المطلوب تكوينه

ثانيا: منير بن دريدي تحت عنوان "الاستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية – تدريب والتحفيز- دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء، سونالغاز، مذكرة تخرج لنيل ماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010/2009.

## 1- الهدف: تهدف هذه الدراسة الى

- محاولة معرفة ما يجري ميدانيا، من خلال الوقوف على وضع التدريب في المؤسسة
- الكشف عن خطط والبرامج المعتمدة من طرف المؤسسة لتدريب عمالها.

**2- المنهجية:**

- استعمل الباحث في الجزء النظري من هذه الدراسة المنهج الوصفي، اما في الجزء الميداني فقد اختار المنهج التحليلي ليقارن ويفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية.
- 3- **النتائج:** توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الى:
  - الاعتماد على التكوين بصفة مستمرة يعد من انجع الاساليب الحديثة التي تساهم بشكل فعال في تنمية كفاءات ومهارات الافراد.
  - لا بد من وجود استراتيجية محددة وتقييم العملية التكوينية باعتبار ان هذين العنصرين اساس نجاح العملية التكوينية.

**ثالثا:** سراج وهيبة، إستراتيجية التنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الاداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية بعين الكيرة سطيف "SANIKA Groupe BCR" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة.

**1- الهدف:** تهدف هذه الدراسة الى

- محاولة التعرف على مدى مساهمة الاستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الاداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.
- تقديم دليل علمي على اهمية الاستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين اداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها محيط هذه الاخيرة.
- حاولت الوصول الى قيمة المضافة فيما يخص المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية والتي يمكن ان تكون نقطة بداية لبحوث ودراسات اخرى تهتم بنفس مجال دراستنا.

**2- المنهجية:**

- استعمل الباحث في الجزء النظري من هذه الدراسة المنهج الوصفي، اما في الجزء الميداني فقد اختار المنهج التحليلي ليقارن ويفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية.
- 3- **النتائج:** توصل الباحث من خلال هذه الدراسة
  - الاستثمار في تنمية الموارد البشرية وفق استراتيجية متكاملة يرفع كفاءة الانتاجية للموارد البشرية ما يساهم في تحسين الانتاجية الكلية للمؤسسة.
  - وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة التي وقع عليها دراسة الحالة لا تحتل المكانة الاستراتيجية الملائمة لها ضمن وظائف المؤسسة
  - إستراتيجية التكوين التي تتبعها المؤسسة تعد إستراتيجية قديمة لا ترقى لمتطلبات الفترة الحالية.

المطلب الثاني: المقارنة مع دراسات السابقة

بعد ان قمنا بسرد اهم ما في الدراسات السابقة لنعرض المقارنة مع الدراسة الحالية في النقاط التالية

ثانيا: حدود الزمنية للدراسة

- كانت معظم حدود الزمنية للدراسات السابقة ما بين 2006 الى 2010
- اما الحدود الزمنية للدراسة التي قمنا بها فكانت ما بين 2010 الى 2016

ثالثا: حدود المكانية للدراسة

- المؤسسات التي وقعت فيها الدراسات السابقة هي شركة تصنيع اللواحق الصناعية بعين الكيرة سطيف "SANIKA Groupe BCR"، بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونالغاز بعنابة، الشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي CERAMIR بالرمشي.
- اما حدود المكانية في دراستنا فكانت بالمؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR حاسي مسعود

جدول المقارنة: جدول المقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

| الدراسات السابقة  | هدف   | حدود الزمنية                                   | الحدود المكانية  |
|---|---|--|--|
| التكوين في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية  | اظهار الى اي مدى تعمل المؤسسات الجزائرية الى تطبيق وممارسة لتكوين   | من 2005 الى غاية 2009                          | الشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي CERAMIR بالرمشي                            |
| الاستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية                            | الكشف عن خطط والبرامج المعتمدة من طرف المؤسسة لتدريب عمالها.  | من 2004 الى غاية 2010                          | دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء، سونالغاز،                     |
| إستراتيجية التنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الاداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية | محاولة التعرف على مدى مساهمة الاستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الاداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.  | من 2006 الى غاية 2010                          | شركة تصنيع اللواحق الصناعية بعين الكيرة سطيف "SANIKA "Groupe BCR"            |
| الدراسة الحالية دور التكوين في تحسين اداء العاملين في المؤسسات النفطية                | تهدف الدراسة الحالية الى:<br>- التعريف بعملية التكوين وابرار اهدافها بالنسبة للمؤسسة Eanfor<br>- معرفة مدى اعتماد المؤسسات النفطية على عملية التكوين كأداة لتحسين اداء العاملين<br>- الخروج بنتائج واقتراحات حول اهمية عملية التكوين سواء بالنسبة للمؤسسة Eanfor او بالنسبة للعاملين. | فترة الدراسة الحالية:<br>من 2010 الى غاية 2016 | حدود المكانية في هذه الدراسة كانت بالمؤسسة الوطنية للتنقيب Enafor حاسي مسعود |

## خلاصة الفصل:

التكوين من المواضيع ذات اهمية كبيرة في الوقت الراهن بالنسبة للمؤسسات لما هو واقع في العصر العولمة بحيث يجب على كل مؤسسة تحسين اداء عمالها و منه زيادة قدرتها التنافسية، وفكرة الاهتمام بوظيفة التكوين تضمن المؤسسات تحقيق غاياتها وكسب احسن اداء لعمالها ، وقد قمنا في هذا الفصل الاول بدراسة ما مدى ترابط التكوين وتحسين الاداء ببعضهما البعض لهذا قمنا بتقسيم الفصل الى اجزاء بحث تطرقنا في الجزء الاول الى دراسة التكوين من عدة جانب ليتبين لنا انه يهتم بتحقيق الهدف الاسمى بالنسبة لمؤسسة وهو تحسين اداء العاملين، اما الجزء الثاني فقمنا بدراسة مفهوم الاداء و كيفية تحسينه عن طريق تكوين فعال وناجح وعن ما يلزم ان تقوم به المؤسسة من توفير كل الوسائل والجهود لنجاحه، و ما يمكن استخلاصه ان تخصيص اموال وتكاليف في وظيفة التكوين والاستثمار في الموارد البشرية وتوفير لهم احسن الوسائل والظروف يساهم بطريقة مباشرة في تحقيق انتاجية افضل وقدرة تنافسية اعلى لصالح المؤسسة

### تمهيد:

بعد ان تعرضنا في الجانب النظري للمفاهيم الخاصة بكل من التكوين والأداء ودور التكوين في تحسين الأداء، قمنا بتدعيم دراستنا النظرية بالدراسة حالة في احد المؤسسات النفطية، حيث يعتبر التكوين في الشركات البترولية ذات أهمية، وذلك لما يحدث من تغيرات و تطورات تكنولوجية مستمرة في مجال المحروقات، وتعتبر المؤسسة الوطنية للتنقيب من المؤسسات التي لها مكانة في الاقتصاد الجزائر وإستطاعت أن تحجز لها مكانة ضمن المؤسسات الكبرى خاصة على المستوى المحلي، حيث ان مؤسسة التي وقع عليها الاختيار في دراسة الحالة هي احد الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية للتنقيب Enafo ونشاط هذه المقاطعة يتمثل أساسا تكوين العمال في هذه المؤسسة، ومنه سنقوم بدراسة وظيفتها التكوينية، ومن أجل ذلك سنستعرض في هذا الفصل العناصر التالية:

- تقديم عام للمؤسسة Enafor
- تقديم منهج الدراسة؛
- طرق ووسائل تكوين العمال

### المبحث الأول:تقديم عام لمؤسسة الوطنية للتنقيب

تقدم المؤسسة الوطنية للتنقيب Enafor نموذجا جيدا في برنامجها التكوين لذلك نقوم في بداية هذا الفصل بتعريف المؤسسة Enafor وشرح جميع أساليبها المتبعة في التكوين وجمع المعلومات وتحليلها

#### المطلب الأول: عرض عام للمؤسسة الوطنية لتنقيب

سنقوم بعرض تقديم عام للمؤسسة و الهيكلها التنظيمي وشرح وجيز لكل قسم في مايلي

#### الفرع الاول: مراحل تطور و نشأة المؤسسة الوطنية للتنقيب

في سنة 1966 وطبقا لمخطط التنمية التي وضعتها سوناطراك، تم استحداث أفور (ALFOR) نمط شراكة بين سوناطراك و سدكو (SEDCO).

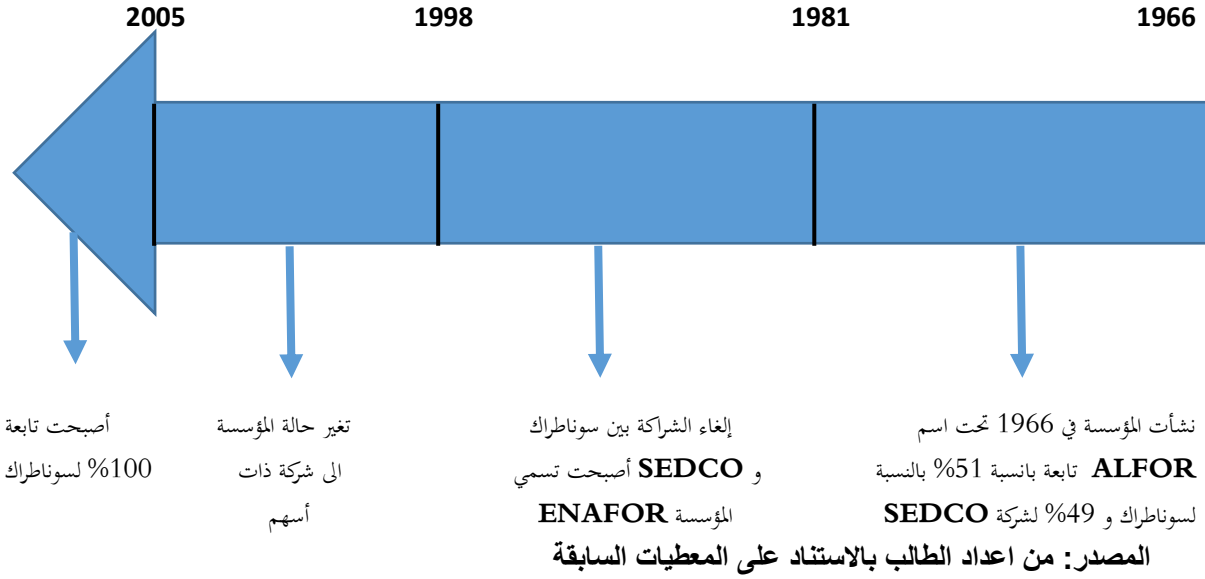
51% لشركة الوطنية سوناطراك (SONATRACH).

49% للشركة الأمريكية SEDCO.

بمقتضى المرسوم رقم 170/81 المؤرخ في الفاتح من أوت سنة 1981، تأسست المؤسسة الوطنية للتنقيب ENTREPRISE NATIONAL DE FORAGE ، وفي أول جانفي 1982 أخذت المؤسسة على عاتقها مشاريع التنقيب

و بمقتضى المرسوم الصادر في 26 نوفمبر 1998 تغيرت حالة المؤسسة الى شركة ذات مساهمة حيث وزعت الأسهم على holding sh بنسبة 51% و SGP INDJAB بنسبة 49% في سنة 2005 أصبحت المؤسسة الوطنية للتنقيب أحد الفروع التابعة لسوناطراك بنسبة 100% حصلت المؤسسة الوطنية للتنقيب في سنة 2003 على شهادة الجودة (ISO) 9001 نسخة 2000 وتقف المؤسسة الوطنية للتنقيب اليوم على مهارة تقنية في مجال التنقيب منذ أربعة عقود الأمر الذي ساعدها على تحقيق إنجازات لصالح المتعاملين الأجانب و شركة سوناطراك، هذه الأخيرة التي أصبحت بتاريخ 30 مارس 1998 الشريك الأساسي للمؤسسة باستحواذها على 51% من الأسهم ويقدر رأس مالها حاليا بـ 14.800.000.000 دج واستجابة للمعايير العالمية توخذت المؤسسة الوطنية للتنقيب مراعاة الأنظمة العالمية لمنشأتها كإدخال جهاز التثبيت الأوتوماتيكي والجهاز الإلكتروني للتزويد بالطاقة و ذلك وفقا لمتطلبات المعهد الأمريكي للبترول

والمنظمة العالمية لمقاولات التنقيب وكذا الشروع في تسجيل أهلية الانخراط وفق منظور المصادقة على الشهادة النوعية (ايزو 9001/2000) بالإضافة إلى تطبيق برنامج الأمن، الصحة، والمحافظة على البيئة



تعتبر المؤسسة الوطنية للتنقيب "ENAFOR" شركة ذات أسهم "SPA" و ذات رؤوس أموال تجارية تابعة لسوناطراك، كما تخضع في الوقت الحاضر إلى الأحكام التالية:

- القوانين الأساسية الحالية.
- القانون التجاري.

الأمر رقم 25-29 المؤرخ في 1995/09/25 المتعلق بتسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة. يتولى تسيير مؤسسة "ENAFOR" مجلس إدارة وهذا طبقاً لمادة 610 من القانون التجاري.

|  |                      |
|--|----------------------|
| المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR   | التسمية              |
| بمقتضى المرسوم رقم 170/81  | الطبيعة القانونية    |
| 14.800.000.00 دج   | الرأس المال الاجمالي |
| 1966   | سنة تأسيس            |
| 47 آلة تنقيب   | عدد آلات التنقيب     |
| صندوق بريد حاسي مسعود ولاية ورقلة واهما ملحق بالجزائر العاصمة الكائن بساحة بئر حاكم الايبير. | المقر الاجتماعي      |
| 5230   | عدد العمال           |

المصدر: من اعداد الطالب بالاستناد على المعطيات السابقة

## الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "ENAFOR"



المصدر: من اعداد الطالب بالاستناد على موقع المؤسسة [www.enafor.dz](http://www.enafor.dz)



**فرع الامداد :** هو الوظيفة المختصة بإجراء اتصالات بين شركة ENAFOR ومصادر التمويل، حيث يلعب دورا هاما في سيرورة وظائف المؤسسة كما يهتم بمجالات التشغيل الثلاث وهي إدارة التوزيع المادي، إدارة المواد، وإدارة حركة المخزون الداخلية، وبالتالي يمكن القول أنها مسؤولة عن الإدارة الاستراتيجية لتدفق المواد والمنتجات من وإلى وداخل المؤسسة، بالإضافة إلى تخزينها.

**فرع العمليات :** وهو فرع يهتم بإدارة أنشطة المؤسسة وإدارة عمليات التشغيل بها يوم بيوم، حيث يتم رصد العمليات اليومية بالمؤسسة وتقديم تقرير إلى مجلس الإدارة، كما أن هذا الفرع مسؤول عن تطوير وتصميم وتشغيل وتحسين النظم، وتكمن مسؤولية مسئول التشغيل في التأكد من أن العمليات تتسم بالكفاءة والفعالية والإدارة السليمة للموارد، وتوزيع السلع والخدمات للعملاء.

**مديرية التسويق :** المؤسسة تهتم بالتسويق كونه نظام تتفاعل فيه مجموعة الأنشطة التي تعمل بهدف تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات البترولية.

**مديرية الصيانة :** يقوم هذا القسم بالمؤسسة على ضمان استمرار وحدات الإنتاج في العمل من خلال اصلاح الأعطال أو منع حدوثها، وهذا ما يوفر على المؤسسة خسائر كبيرة من جراء توقف الإنتاج.

**مديرية مراقبة التسيير المركزي :** تقوم بتوجيه وتسيير عملية التدقيق، مراقبة التسيير الاستراتيجي، مراقبة معايير وإجراءات المناقصات، الاعلام والتقارير.

**مديرية الصحة والأمن والبيئة :** تسعى المؤسسة من خلال هذه المديرية إلى تحقيق السلامة والأمن في العمل وحماية البيئة والمجتمع وتقوم بإعداد إجراءات ومعايير في مجال البيئة والأمن والإطار المعيشي، تدعيم المعلومات حول التكنولوجيات الجديدة.

**مديرية الموارد البشرية :** تنحصر مهامها في التكوين وتحسين المستوى، الاتصال، التسيير الإداري لمستخدمي المقر، متابعة مشاريع المؤسسة، الاعلام والتقارير.

### الفرع الثالث: تحديد المتغيرات و ادوات الدراسة

#### اولا: تحديد المتغيرات

**التكوين :** ويمثل المتغير المستقل في دراستنا بحيث من خلالها تطرأ المتغيرات بالتكوين الداخلي والخارجي .

**أداء العاملين :** و تمثل المتغير التابع بالنسبة للتكوين، أي التكوين تأخذ بحسب نوع أداء العامل بحيث يمثل إنتاجية العامل

**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 ( التكوين المهني المتخصص، تكوين الإتقان ) ووحدات وأقسام المؤسسة الوطنية ENAFOR وإبراز مكونات التكلفة الإجمالية التقديرية التي تتمثل في:

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

**ثانيا: أدوات الدراسة**

نجد أن أدوات الدراسة المستخدمة بغرض الحصول على المعلومة من ميدان الواقع متعددة ومتنوعة ولقد حاولنا استخدام البعض منها نذكر منها:

**ب -المقابلة:**

بهدف الحصول على معلومات ذات مصداقية وموثوقية، لجأنا إلى الاستعانة ببعض المقابلات مع إطارات المؤسسة، وتتمثل المقابلة في حوار قائم بالمقابلة بين الشخص أو مجموعة من الأشخاص بهدف الحصول على معلومات متعلقة بموضوع معين، ويطلق عليها التحقيق بواسطة المقابلة فهي عبارة عن تحقيق تعرض خلالها على الفرد أو أكثر للأسئلة محضرا سلفا.

و لقد مكنت المقابلات التي قمنا بها في المدرسة التكوينية الخاصة بمؤسسة Enafor في الفترة ما بين 20 افريل 2017 و 9 ماي 2017 مع عدد من الاطارات في قسم التكوين من أخذ صورة عامة عن واقع وظيفة التكوين في المؤسسة ودوره في تحسين أداء العاملين والمشاكل التي تواجههم، حيث عملنا على مقابلة العديد من الاطارات والعاملين في مختلف مصالح المؤسسة.

**ج -الوثائق:**

حيث تم الاطلاع على بعض وثائق في المؤسسة الوطنية لتنقيب Enafor والتي لها علاقة بالنشاط التكويني الداخلي بهدف العمل بها في الدراسة، إعتمدت هذه الدراسة على تجميع وتحليل المعطيات الواردة في الوثائق التي توفرت لنا من داخل المؤسسة في اطار التربص قمنا به ما بين 20 افريل 2017 و 9 ماي 2017 في المدرسة التكوينية الخاصة بمؤسسة Enafor

## المطلب الثاني: الدراسة الاحصائية

تعتمد مؤسسة الوطنية للتنقيب (ENAFOR) على التكوين بشكليه الداخلي والخارجي و يكون اعتمادها الاكبر على التكوين الداخلي فالمؤسسة تمتلك مدرسة تكوينية تستقبل فيها سنويا عدد كبير من المتكويين و هذا من اجل ضخ يد العاملة بشكل الذي يكفي المؤسسة لإتمام مهامها وسد النقص الذي قد يحصل و منه سنذكر المناهج التكوين المستعملة في المؤسسة:

## الفرع الاول: انواع التكوين في المؤسسة:

اولا: تكوين حسب المدى<sup>1</sup>

- تكوين قصير المدى (من 3 ايام الى 20 يوم)
- تكوين طويل المدى (من 3 اشهر الى 18 شهر)

## ثانيا: تكوين حسب المستوى

- تكوين ابتدائي
- تكوين رفع المستوى
- تكوين من اجل الترقية
- التكوين للضرورة في العمل

## ثالثا: تكوين حسب المكان

- التكوين الداخلي: تتكفل بها المؤسسة في المدرسة التكوينية الخاصة بها.
- التكوين الخارجي: يكون عن طريق فتح مناقصة و استقبال كل العروض المقدمة من طرف المعاهد المتخصصة في التكوين سواء داخل او خارج الوطن و اختيار احسن عقد

## رابعا: تخصصات التكوين

- تخصص اللغات وتسيير
- تخصص الحفر والكهرباء والميكانيك
- تخصص الصيانة والنقل
- تخصص الاعلام الالي

<sup>1</sup> عبد العالي، مصلحة الموارد البشرية، المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR

**1- التكوين الداخلي (طويل المدى):**

وهو تكوين الذي يخص فئة العمال التي بصدد الالتحاق بمناصب عمل داخل المؤسسة وهم من يطلق عليهم اسم المتربصين وعادة ما يكون هذا التكوين في التخصصات (الميكانيك، الكهرباء، الحفر)، بحيث يتكون المتربص تحت يد اطارات داخل وخارج المؤسسة بإتفاقية مبرمجة بين المؤسسة والجامعات مثلا، وتكون مدة هذا التربص ما بين 6 اشهر و 18 شهر تكون مقسمة وفق برنامج عمل يتماشى والمناصب التي يشتغلها المتربصين.

و في الاخير يكون المتربص قد الم بجميع الدروس النظرية لينتقل بعدها الى الورشات الخاصة بالمؤسسة لمعايشة الوضع ميدانيا لتطوير جميع المهارات والمعارف المتاحة له بمساعدة المؤطرين ذوي الخبرة في الجانب الميداني، وبعد انقضاء مدة المتاحة التربص يكون على كل متربص ان يحضر و ينجز مذكرة مصغرة تسمى بمذكرة نهاية التربص حيث يتم مناقشتها مع الاطارات المكلفة بذلك سواء من داخل المؤسسة او خارجها وعلى هذا الاساس يتم منح درجة او علامة كل متربص التي تساعده في الترقية بعد التخرج.<sup>2</sup>

**2- تكوين الخارجي ( تكوين قصير المدى):**

وهو تكوين لتحسين المستوى هذا النوع لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنه وهو يشمل جميع التخصصات الادارية منها والميدانية اذ يمكن العمال من الاطلاع على التكنولوجيات والخبرات الجديدة بمعنى تحديث المعارفهم لمواكبة التطور التكنولوجي الحاصل في عالم الشغل و عادة ما تكون فترة هذا التكوين في حدود 20 يوم كاقصى حد و تلجأ المؤسسة الوطنية للتنقيب في هذا نوع من التكوين الى معاهد او مؤسسات تكوينية اخرى خرجيا.

في هذه الحالة تتعاقد المؤسسة مع احدى المؤسسات اخرى اما داخل او خارج الوطن لتكوين العمال على طرق والسبل العمل الجديدة والحديثة ليجد العامل نفسه قادرا على مواجهة اي مشاكل تصادفه في عمله، و تعتمد المؤسسة هذه الطريقة في التكوين بشكل دوري وسنوي حتى يمس هذا التكوين جميع العاملين في المؤسسة قصد تحسين ادائهم وضمان الاستمرارية وتطور والتوسع المؤسسة.<sup>3</sup>

**3- التمهين:**

تتيح المؤسسة الوطنية لتنقيب فرصة لطلبة الجامعات والمعاهد لتربص مدة من الزمن داخل مؤسستها بعد ابرامها لاتفاقيات مع هذه المعاهد والجامعات مما يعطي لطلبة فكرة على طريقة العمل في الواقع حيث يقوم طلبة الجامعة بتربص فترة معينة ليتمكن فيها المتربص من اكتساب مهارات ومعارف جديدة و معلومات يمكنه استعمالها وادخالها في مذكرة التخرج اما في حالة طلبة المعاهد فيكون الامر مختلف بعض الشيء حيث يتم تمهين الطالب 5 ايام في السبوع في احد ورشات

<sup>2</sup>عبد العالي، مرجع سبق ذكره  
<sup>3</sup>نفس المرجع

المؤسسة في شكل تطبيقي ومزاولة دروس بيداغوجية يوم واحد في المعهد حتى انتهاء فترة دراسة في المعهد.<sup>4</sup>

### الفرع الثاني: الجداول الاحصائية

#### • الجدول (1.2): عدد المكونين داخليا وخارجيا في المؤسسة

| السنة           | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|
| التكوين الداخلي | 482  | 1345 | 584  | 1159 | 558  | 1236 | 597  |
| التكوين الخارجي | 2510 | 299  | 446  | 214  | 696  | 335  | 673  |
| المجموع         | 2992 | 1644 | 1030 | 1373 | 1254 | 1571 | 1252 |

المصدر: من اعداد الطالب استنادا على وثائق المؤسسة

هذا الجدول يوضح كل من

- عدد المكونين داخليا من 2010 الى غاية 2016 في التخصصات التقنية فقط (الكهرباء، ميكانيك، الحفر)
- عدد المكونين خارجيا من 2010 الى غاية 2016 في جميع التخصصات التقنية والادارية في المؤسسة

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان هناك ثم تذبذب في اعداد المتكونين داخل المؤسسة حيث انه هناك 1644 في سنة 2011 ليصبح 1030 في 2012 وفي 2013 الى 1373 اي ان هناك تذبذب في نسبيا و هذا راجع لسياسة المؤسسة في برنامجها التكويني الداخلي الذي يعتمد على التكوين بالتناوب حيث ان في برنامج التكوين الداخلي خاص بالمؤسسة تقوم باستقبال عدد متربصين سنة اكثر من سنة

<sup>4</sup>عبد العالي، مرجع سبق ذكره

• **الجدول (2.2): عدد المكونين في تخصص الكهربائي**

| السنة          | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|
| تخصص الكهربائي | 150  | 418  | 183  | 364  | 185  | 366  | 180  |

المصدر: من اعداد الطالب استنادا على وثائق المؤسسة

هذا الجدول يوضح:

• إجمالي المتكونين في تخصص الكهربائي داخل المؤسسة وخارجها

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان عدد المتكونين يتزايد في سنة 2011 من ثم ينخفض في السنة التي تليه 2012 ليرجع لزيادة في 2013 وهذا راجع لسياسة المؤسسة الوطنية للتنقيب في برنامجها التكويني الداخلي حيث تستعمل المناوبة سنة بسنة نظرا لوجود متربصين يقضون مدة 18 شهر في المدرسة التكوينية الخاصة بالمؤسسة

• **الجدول (3.2): عدد المكونين في تخصص الميكانيكي**

| السنة           | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|
| تخصص الميكانيكي | 120  | 280  | 122  | 245  | 123  | 242  | 119  |

المصدر: من اعداد الطالب استنادا على وثائق المؤسسة

هذا الجدول يوضح:

• إجمالي المتكونين في تخصص الميكانيكي داخل المؤسسة وخارجها

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان عدد المتكونين يتزايد في سنة 2011 من ثم ينخفض في السنة التي تليه 2012 ليرجع لزيادة في 2013 وهذا راجع لسياسة المؤسسة الوطنية للتنقيب في برنامجها التكويني الداخلي حيث تستعمل المناوبة سنة بسنة نظرا لوجود متربصين يقضون مدة 18 شهر في المدرسة التكوينية الخاصة بالمؤسسة

• الجدول (4.2): عدد المتكويين تخصص الحفر

| السنة      | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|------------|------|------|------|------|------|------|------|
| تخصص الحفر | 290  | 810  | 350  | 706  | 336  | 742  | 360  |

المصدر: من اعداد الطالب استنادا على وثائق المؤسسة

هذا الجدول يوضح:

• إجمالي المتكويين في تخصص الحفر داخل المؤسسة وخارجها

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان عدد المتكويين يتزايد في سنة 2011 من ثم ينخفض في السنة التي تليه 2012 ليرجع لزيادة في 2013 وهذا راجع لسياسة المؤسسة الوطنية للتنقيب في برنامجها التكويني الداخلي حيث تستعمل المناوبة سنة بسنة نظرا لوجود متربصين يقضون مدة 18 شهر في المدرسة التكوينية الخاصة بالمؤسسة ونلاحظ ايضا ان عدد المتربصين في تخصص الحفر هو اكثر في كل السنوات من تخصصين الاخرين و هذا راجع لاهتمام المؤسسة بهذا التخصص باعتبار ان نشاط المؤسسة اصلا هو التنقيب

• الجدول (5.2): عدد المتكويين والعمال

| السنة                                  | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|
| عدد العمال في المؤسسة                  | 4650 | 4620 | 4862 | 4845 | 4900 | 4990 | 5230 |
| اجمالي المتكويين                       | 2992 | 1644 | 1030 | 1373 | 1254 | 1571 | 1252 |
| النسبة المئوية لمتكويين على عدد العمال | 64.3 | 35.6 | 21.2 | 28.3 | 25.6 | 31.5 | 24   |

المصدر: من اعداد الطالب استنادا على وثائق المؤسسة

هذا الجدول يوضح:

- إجمالي العمال داخل المؤسسة الوطنية للتنقيب enafor
- إجمالي المتكويين في المؤسسة الوطنية للتنقيب داخليا وخارجيا
- النسبة المؤوية للمتكويين في المؤسسة

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان نسب التكوين على عدد العمال في المؤسسة الوطنية للتنقيب Enafor انخفضت من 64.3% في سنة 2010 الى 35.6% سنة 2011 ومن ثم انخفض اكثر في سنة 2012 ليصبح 21.2% ثم استقرار نسبي في سنوات الى غاية 2016 هذا راجع لزيادة عدد العمال من جهة و ان المؤسسة كانت قد تعمدت في سنة 2010 ان تكون عدد كبير من عمال خارجيا خاصة

### المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

نقوم في هذا المبحث بعرض ما توصلت اليه هذه الدراسة من نتائج و محولت مناقشتها واعطاء الراي فيها من خلال التالي:

#### المطلب الاول: نتائج الدراسة

سنقوم بعرض ما توصلت اليه الدراسة الميدانية في مؤسسة الوطنية Enafor من نتائج في مايلي:

- تعطي المؤسسة الوطنية للتنقيب اهمية كبيرة لعملية التكوين و تعتبره من اهم استثماراتها خاصة حيث تمتلك المؤسسة مدرسة تكوينية خاصة بها تستطيع ان تستوعب عدد كبير من متربصين في ثلاث تخصصات.
- تعتمد المؤسسة ايضا على التكوين الخارجي بشكل دوري وسنوي لجميع التخصصات في المؤسسة الادارية منها والميدانية.
- تهتم المؤسسة في المدرسة التكوينية الخاصة بها، بتخصص الحفر بشكل اكبر من جميع التخصصات الاخرى.
- تقوم المؤسسة بتحسين أداء العمال بشكل دوري عن طريق تكوينهم كل سنة بغية الحفاظ على قدرتها الانتاجية وتحسينها مستقبلا
- تكون المؤسسة الوطنية للتنقيب على الاقل 20% من عدد الاجمالي للعمال كل سنة و في جميع تخصصات الوظيفة في المؤسسة.

#### المطلب الثاني: مناقشة النتائج

سنحاول مناقشة هذه النتائج التي توصلت لها الدراسة في مايلي:

- تعطي المؤسسة الوطنية للتنقيب اهمية كبيرة للتكوين باعتبار ان عملية التكوين تعتبر استثمارا هاما بنسبة لأي مؤسسة وخاصة في قطاع المحروقات اين تتنافس هذه المؤسسات على تحصيل احسن موارد البشرية لصالحها حتى تزيد من قدرتها التنافسية في سوق صعب مثل سوق المحروقات.
- تعتمد المؤسسة على التكوين الخارجي بشكل سنوي وذلك من اجل تحسين اداء العمال على جميع المستويات و في كل تخصصات الوظيفة حتى يكون هناك توازن داخلي في المؤسسة وكذلك قدرة تنافسية لمواكبة تطور المحيط الخارجي



- يرجع اعتماد المؤسسة لتخصص الحفر بشكل اكبر من باقي التخصصات كون نشاط المؤسسة يتمحور على هذه الوظيفة و التي تعتبر هي الاساسية في المؤسسة ENAFOR
- باعتبار تحسين القدرة الانتاجية لأي مؤسسة يكون في تحسن قدرة الأفراد التي تشتغل فيها فان المؤسسة الوطنية للتنقيب تسهر دائما على توفير كل الظروف التي تسمح بتحسين اداء عاملين لديها.
- ان اعتماد المؤسسة في تكوين ما لا يقل على 20% من اجمالي العمال في المؤسسة ما هو الا دليل على الاهتمام الكبير من المؤسسة بعملية التكوين ونلاحظ في الجداول التي سبق و ان مررنا عليها في الدراسة ان النسبة عدد المكونين وصلت الى 64% في سنة 2010 مما يكد لنا حرص المؤسسة على الاستثمار في المورد البشري.

## خلاصة الفصل

كشف هذا الفصل على نتائج التكوين ودوره في تحسين الأداء في المؤسسة الوطنية لتنقيب Enafor والمنهج المتبع لدراسة موضوع البحث هو المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج يجمع بين الدراسة المكتبية والميدانية، إضافة إلى الأدوات المستعملة لجمع البيانات من مقابلة وملاحظة ناهيك عن الوثائق والسجلات التي تم الاستعانة بها في جمع المادة العلمية الميدانية، كما كشف هذا الفصل عن التعريف بعدة جوانب تتعلق بميدان الدراسة، كمكانتها وإختصاصها ومجالها البشري، وأهمية هذا الميدان ومدى ملاءمته للبحث.

كما حاولت الدراسة إعطاء تفسير لجميع النتائج المتوصل إليها من خلال حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب Enafor من أجل الحكم حول صحة فرضيات الدراسة والحكم عليها وإستخلاص بعض التوصيات على ما يمكن تحسينه في برنامج التكويني في هذه المؤسسة.

من خلال كل ما تم عرضه في الموضوع فيما يخص دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسات البترولية يمكننا القول على أن عملية تكوين العمال اليوم أصبحت عاملا أساسيا لا بد من الاهتمام به والتخصيص له ميزانية كافية من أجل الاستثمار في هذا العنصر، إذ يعد تكوين هذه الموارد استثمارا على المدى البعيد ولا يمكن الاستغناء عنه، إذ يعتبر هذا العنصر عنصرا حساسا وفعالاً، فكل الدراسات وكل النظريات التي قمت بدراستها أثبتت مدى أهمية وفعالية هذا العنصر، وبالتالي فهو أساس كل ثروة، وأن على المؤسسات اليوم أن تهتم بهذا العنصر وأن تعطيه القيمة الفعلية وتضعه على رأس أو في مقدمة عوامل الإنتاج، إذ يعتبر المحرك الرئيسي لها، كما أن المؤسسات الإنتاجية اليوم، وفي إطار عملية تجديد وعصرنة وسائلها الإنتاجية، لا بد عليها من إعادة تكوين عمالها من أجل التأقلم على التكنولوجيات الجديدة، وبالتالي تقوم بتأهيلهم وهذا رغبة منها في تحسين مردوديتها الإنتاجية وتحسين نوعية المنتوجات.

إن التطورات الحاصلة في العالم يفرض على المؤسسات البترولية بصفة عامة والإنتاجية بصفة خاصة أن تعيد النظر في كيفية الاهتمام بهذا العنصر، حيث أصبح عامل إنتاجي له وزنه ولا يمكن الإستغناء عنه مهما وصلت التكنولوجيات لأنه وحسب الدراسات التي قمت بها لاحظت وجود تكنولوجيات متطورة من الضروري، تحضير عناصر عمالية مؤهلة ومدربة لتشغيلها.

و عليه فالمؤسسة التي أولت اهتمام كبير بتكوين أفرادها، قد يمكنها معرفة مدى إستيعاب الأفراد للدروس والحلقات الخاصة بذلك، وهذا من خلال عملية تقييم أدائهم بعد كل عملية إنتاجية، ومنه معرفة مدى مستوى أداء الفرد مقارنة مع الإمكانيات التي سخرت له من أجل ذلك، لأن بعد كل الجهود الخاصة التي قامت بها المؤسسة من تكوين أفرادها وتأهيلهم على تسيير التكنولوجيات الحديثة، وعليه يمكننا الخروج ببعض النتائج والتوصيات التي لها علاقة مباشر بهذا الموضوع

### إستنتاجات الدراسة:

- 1- من خلال النتائج الميدانية يمكن القول أن نظام التكوين بكامله السائد في المؤسسة الوطنية للتنقيب Enafor ، يحظى بمستوى عالي الإهتمام والمتابعة وهذا دليل على نجاح عملية التكوين وبناءا عليه يمكن تأكيد صحة الفرضية الاولى؛
- 2- يمكن القول أن أداء العاملين المؤسسة الوطنية للتنقيب Enafor ، يحظى بمستوى عالي وهذا دليل على نجاح عملية التكوين ومنه يمكن تأكيد صحة الفرضية الثانية.

### الاقتراحات والتوصيات

- 1- إعطاء إهتمام أكثر لتكوين الخارجي حيث نلاحظ ان المؤسسة تولي اهمية اكبر لتكوين الداخلي من حيث المصاريف والمدة التكوين
- 2- المحافظة على الاستراتيجية الصارمة في التكوين الداخلي و التطوير في المستقبل
- 3- زيادة التخصصات في المدرسة التكوينية الخاصة بالمؤسسة الى اكثر من ثلاث المتوفرة حاليا

### آفاق الدراسة

- في الأخير تجدر الإشارة إلى أن هذا البحث يمثل مرحلة تمهيدية وتحضيرية لبحوث أخرى تكمله، تبحث في كل ما من شأنه أن يفعل نظام التكوين المؤسسة البترولية، و يجعله في موقع قوة يؤهلها لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة لتحقيق التنمية المستدامة.
- و يمكن لهذا البحث المتواضع أن يكون نقطة بداية لدراسات أخرى تبحث في هذا المجال
- دور التكوين في تقليل من مخاطر حوادث العمل في المؤسسات النفطية
  - دور التكوين في تحقيق التميز داخل المؤسسة

## كتب:

- 1- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد دريس، **استراتيجية التخطيط الاستراتيجي، منهج المعاصر**، دار البازوري لنشر، بدون طبعة، الاردن، 2009
  - 2- محمد سعيد انور سلطان، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديد، بدون طبعة، مصر، 2003
  - 3- علي غربي واخرون، **تنمية موارد البشرية**، ط1، دار الفجر لنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2007
  - 4- سهيلة محمد عباس، **ادارة موارد البشرية، مدخل الاستراتيجي**، ط1، دار وائل لنشر، عمان، 2003
  - 5- خير كنانة، **مدخل الى ادارة الاعمال، منهج تحليلي**، دار جرير، الاردن، 2008
  - 6- منصور احمد منصور، **تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق**، وكالة المطبوعات الكويت، 1995
  - 7- عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وادارة الافراد**، دار الجامعة، بيروت، 1991
  - 8- محمود الكلادة، **الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2011
  - 9- مدحت محمد ابو نصر، **ادارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)**، دار الفجر لنشر والتوزيع، القاهرة مصر، ط1، 2008
  - 10- سعاد نائف برطوني، **ادارة الموارد البشرية**، دار وائل لنشر، الاردن، ط3، 2007
  - 11- عبد الكريم بحفص، **التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010
  - 12- محمد جاد الرب، **ادارة الموارد البشرية مدخل الاستراتيجية لتعظيم القدرات التنافسية**، دار النشر، مصر، 2009
  - 13- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **ادارة الموارد لبشرية من الناحية العلمية والعملية**، دار الكتب الجامعية، اسكندرية مصر، 2000
- مذكرات جامعية

- 14- غول محمد عادل، **دور برامج الامن المهني في تحسين اداء العاملين**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015
- 15- بطيب عيسى، **كديدة ايمان، دور التكوين في تنمية موارد البشرية**، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاسدي مرباح، ورقلة
- 16- بوقطف محمود، **التكوين اثناء الخدمة و دوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014

## مجلات علمية

- 17- فؤاد يوسف، **سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية و اثرها في تحسين اداء العاملين**، مجلة الادارة الاقتصاد، العدد الواحد وتسعون، 2012

مواقع انترنت

[WWW.ENAFOR.DZ](http://WWW.ENAFOR.DZ)